

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
**PRESTRUKTURIRANJE MALEGA PODJETJA V
KRIZI**

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Obrađnavana organizacija: Utež d.o.o.

KOPER, 2005

BRANKO ČREPINŠEK

POVZETEK

Pričujoče delo obravnava primer majhnega podjetja, ki se ukvarja pretežno s storitveno dejavnostjo, dopolnjuje pa omenjeno dejavnost še z maloserijsko proizvodnjo določenih specialnih izdelkov s področja tehtanja. Podjetje je skozi dolga leta svojega obstoja (podjetje obstaja že vse od leta 1954) doživljalo vzpone in padce.. Podjetje je v preteklih letih sicer poslovalo večinoma s pozitivnim izidom, vendar pa je evidentno upadanje kontinuitete razvoja novih storitev in izdelkov. Če k temu prištejemo še dejstvo, da je ostala uprava nespremenjena, zraven pa dodamo nespretno izvedbo lastninjenja podjetja (notranji odkup), se logično pojavijo težave. Pričujoče delo je tako izdelano v dveh smiselnih sklopih. Prvi del je namenjen teoretični obravnavi pojma kriza in razrešitvi le- te, v drugem delu pa je izdelan in predstavljen praktični model, kako krizo ustaviti in na ustrezen način trajno usmeriti poslovanje podjetja v pravo smer.

Ključne besede: mala podjetja v krizi , prestrukturiranje, krizni management podjetja

ABSTRACT

Present work treats the example of smaller company, with its main occupation: services and is also combined with production of some special products of weighing. Through long years of company's existence (the company was established in 1954) there have been many rises and falls. In past years the company has had a positive business result. Minimum profit, obviously decreased continuity of development of and products, no changes in management , and also the fact that there was the change in ownership, which was badly performed (it was bought from inside); when we add all this together it is logical to expect difficulties. According all the facts written above, the present work is written in two parts. The first part deals with the theoretical conception of crisis and how to solve it. On the other side the second part presents practical model how to stop the crisis in to direct the business into the right direction.

Key words: small companies in crisis, changes in structure of company, crisis management of company

UDK 65.011.8:658(043.2)

ZAHVALA

Mnogo vas je tistih, ki ste mi stali ob strani v času, ko sem se prebijal skozi študij. Profesorji z vašim predajanjem znanja, dr. Dubrovski z nasveti ob moji pripravi diplomskega dela, prijatelji, sošolci z dobro družbo po predavanjih, ter moja družina, ki je potrpežljivo čakala ob strani vsa leta študija. Zaradi vas mi je uspelo.

Hvala vam !

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod..... | 1 |
| 2 | Kriza v podjetju | 3 |
| 2.1 | Splošna opredelitev pojma kriza | 3 |
| 2.2 | Nastanek krize | 4 |
| 2.3 | Vrste kriz | 4 |
| 2.4 | Razvrstitev kriz | 5 |
| 2.4.1 | Potencialna kriza | 5 |
| 2.4.2 | Latentna kriza..... | 6 |
| 2.4.3 | Akutna kriza | 6 |
| 2.4.4 | Nastanek krize kot posledica prehitre rasti, razvoja | 7 |
| 2.4.5 | Vedenje udeležencev v podjetju ob pojavu krize..... | 8 |
| 2.5 | Vzroki kriz | 10 |
| 2.5.1 | Notranji vzroki kriz (endogeni)..... | 10 |
| 2.5.2 | Zunanji vzroki kriz (eksogeni, objektivni)..... | 10 |
| 2.6 | Postopki reševanja krize..... | 11 |
| 2.7 | Ukrepi za reševanje krize | 12 |
| 2.7.1 | Finančni ukrepi..... | 12 |
| 2.7.2 | Ukrepi na kadrovske področju | 13 |
| 2.7.3 | Ukrepi na področju nabave | 14 |
| 2.7.4 | Ukrepi na področju prodaje..... | 14 |
| 2.8 | Izvajanje ukrepov | 15 |
| 2.8.1 | Predvidevanje posledic ukrepov | 15 |
| 2.8.2 | Uveljavljanje ukrepov | 15 |
| 3 | Analiza podjetja..... | 16 |
| 3.1 | Predstavitev podjetja | 16 |
| 3.2 | Opredelitev vzrokov krize (potencialne) v podjetju | 21 |
| 3.2.1 | Zunanji vzroki krize | 22 |
| 3.2.2 | Notranji vzroki krize | 23 |
| 4 | Program prestrukturiranja podjetja..... | 23 |
| 4.1 | Lastniška struktura podjetja | 23 |
| 4.2 | Organizacijska struktura- kadri | 24 |
| 4.2.1 | Prenos računovodstva iz podjetja in kadrovske spremembe | 24 |
| 4.2.2 | Oživitev funkcije obratovodje..... | 24 |
| 4.2.3 | Kadrovska osvežitev | 25 |
| 4.3 | Poslovni procesi | 24 |
| 4.4 | Ocenjevanje uspešnosti - nagrajevanje | 24 |
| 4.5 | Diferenciacija izdelkov in storitev | 25 |
| 4.6 | Trženje..... | 27 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| 5 Sklep | 29 |
| Literatura | 31 |
| Viri | 33 |

SLIKE

| | |
|---|----|
| Slika 2.1 Potek krize in značilnosti stopenj | 7 |
| Slika 2.2 Vedenje podjetja (Meyers in Holusha) | 8 |
| Slika 3.1 Organizacijska struktura podjetja | 18 |
| Slika 3.2 Prikaz prihodkov in dobička 1997-2004 | 22 |

1 UVOD

Biti uspešen, poslovati dobro, dosegati pogoje za razvoj svojega podjetja. Vse naštetu so prav gotovo izzivi, ki se postavljajo pred vsakega managerja oz. direktorja podjetja. Prav gotovo to niso enostavne naloge. Že v našem vsakdanjiku se srečujemo z različnimi preprekami, težavami, lahko zopet rečemo tudi izzivi. V določenih življenjskih obdobjih nam lahko gre bolje, kdaj drugič tudi slabše. Veliko energije, dobre volje in predvsem trdega dela je potrebno vložiti za uspeh. V življenjskem ciklu podjetja pa so omenjena dejstva še bolj izpostavljena.

Vsako podjetje se pri svojem udejstvovanju na tržišču srečuje s konkurenco, ki iz dneva v dan vse bolj narašča. Potrebna je neprestana diferenciacija storitev in izdelkov, neprestano je potrebno iskati nove načine za preboj ali tudi samo za obstanek na tržišču. Panoge oz. dejavnosti, za katere bi lahko dejali da so zadetek v polno, pravzaprav ne obstajajo več. Poenostavljeno, boj za preživetje (tudi tisto boljše) je vsakodneven in predvsem trd. Ne moreš si več privoščiti mirnega spanca in tega, da bi samo žel sadove nekega preteklega dela in minule stare slave. Zakonitosti torej, ki veljajo v razvitem svetu že dolgo časa.

Če se ozremo nekoliko nazaj v našo bližnjo preteklost smo pred dobrim desetletjem začeli postopno doživljati transformacijo nekega drugačnega političnega in žal tudi gospodarskega sistema. Žal zaradi dejstva, ker je bil v preteklosti politični sistem tisti, ki je v večjem delu nadzoroval tudi gospodarstvo. Mnoga podjetja se ob prehodu, zaradi mnogih razlogov, niso znašla in propad je bil neizbežen.

Določena podjetja so obstala, ker so njihovi vodilni pravočasno predvideli potrebe po drugačnem načinu razmišljanja in tudi uspela, določena so preživela zaradi spleta okoliščin, kot je npr. zakonska regulativa, ki je podjetju oz. podjetjem do neke mere zagotavljala delo v določenih časovnih periodah (mišljeno je področje zakonskega meroslovja - konkretno merjenje mase). Njim ni bilo nujno hitro prilagajanje in razvoj vodenja prilagojen novim razmeram. Eno od takšnih podjetij je tudi podjetje Utež d.o.o., ki se ukvarja s servisom in proizvodnjo tehtnic.

V nadaljevanju se bom najprej osredotočil na teoretično razlago pojma kriza v podjetju, kaj to kriza sploh je, kako jo zaznamo, opredelimo, določimo načine razrešitve krize in seveda možne scenarije oz. posledice nastanka in kasneje razrešitve krize.

V drugem tematskem sklopu bom poskusil na kratko predstaviti podjetje, ter kasneje izpostaviti konkretna dejstva, ki nakazujejo probleme v podjetju (tudi razlaga možnih vzrokov zanje) in predstaviti konkretne ukrepe za obravnavo in razrešitev teh problemov. Kot bo iz pričujočega dela razvidno, bo izvršeno temeljito prestrukturiranje podjetja, kar pa je po mojem mnenju najpomembnejše pa je dejstvo, da se bo omenjeno prestrukturiranje tudi dejansko izvršilo v praksi oz. se pravzaprav že nekaj mesecev kontinuirano izvaja.

Pričujoče diplomsko delo bo tako kombinacija teoretičnega obravnavanja pristopov k reševanju krize in izvajanju prestrukturiranja na eni strani, kot tudi predstavitev izvajanja konkretnih aktivnosti, ki so se in se še bodo izvajale tudi v praksi. Pri tem je potrebno posebej izpostaviti dobro razumevanje problemov v praksi. Skozi vsa leta mojega dela in tudi osebnostnega razvoja v tem podjetju sem si namreč nabral mnogo izkušenj. Vse niti niso bile pozitivne, za marsikatero pred časom nisem vedel, da mi bodo čez čas prišle prav. Vendar lahko danes trdim, da je temu tako. Že od trenutka, ko sem prevzel vodenje podjetja, sem zelo dobro vedel, kaj mi je storiti oz. kje so težave, ki jih je potrebno odpraviti. Zakaj poudarjam praktično razumevanje problemov?

Nakupiš lahko namreč izvrstno programsko opremo, obiščeš mnogo seminarjev in usposabljanj, prebiraš literaturo, na koncu pa ugotoviš, da kljub velikem številu opravljenih analiz in primerjav vse skupaj predstavlja samo zbir števil in komentarjev, ki ti sicer pokažejo marsikaj, pa so še vedno samo suhoparne številke na listu papirja ali monitorju, če nisi sposoben razumeti globalnega ozadja oz. pomena skupka teh podatkov in njihovih realnih zakonitosti.

Tukaj pa se prične kazati tudi pomen intuicije in sposobnosti kreiranja dobre dolgoročne vizije, ki jo premorejo le dobri managerji oz. vodje. Pravzaprav je zgodba enaka kot v športu. Vsi tečejo po isti stezi in na isti cilj. Ampak vedno je zmagovalec samo eden. Mnogo jih je doseglo svoj osebni rekord in napredek, še več jih je odstopilo, ali na dolgi in zaviti progi zašlo. Nekateri najdejo pot nazaj na stezo, drugi pa obupajo. Mislim, da je v poslu enako. Pravih zmagovalcev je razmeroma malo, mnogo jih je dobrih in se razvijajo, veliko jih obstane oz. ugasne, določeni zaradi napačne strategije in vizije zaidejo s steze. Ni nujno da za vedno. Ob pravočasnem zavedanju in ukrepanju je povratak nazaj na stezo proti uspehu čisto realen. Seveda ob upoštevanju mnogih dejavnikov in trdem delu.

Cilj pričujočega diplomskega dela je tako zelo jasen:

- izvesti ustrezno analizo podjetja v preteklosti,
- ugotoviti trenutno stanje v vseh pogledih (znotraj podjetja, na trgu...)
- predvideti možne scenarije,
- na podlagi prej opisanih aktivnosti pripraviti ustrezen program oz. sklop aktivnosti za prestrukturiranje podjetja.

Pri tem pa bom uporabil metode analize in sinteze, zgodovinsko metodo, metodo posploševanja in konkretizacije, metodo študija primera in empirično metodo.

Pri pridobivanju ustreznih materialov v podjetju nisem pričakoval omejitev, saj imam kot direktor neomejen dostop do materialov, največjo težavo lahko predstavlja nepopoln oz. slabo voden arhiv. Nekateri preostali vidiki, ki na obravnavo teme nimajo pomembnega vpliva, bodo nekoliko manj podrobno predstavljeni. Še največ težav sem pravzaprav pričakoval v fazi izvajanja ukrepov, saj je lahko odpor zaposlenih na uveljavljanje sprememb pričakovan in zelo verjeten. Vendar je že tako, da za velike spremembe vedno potrebuješ poleg znanja in priprave tudi obilico poguma in kanček sreče. Že od trenutka, ko sem prevzel funkcijo direktorja v podjetju, sem se zavedal, da moram izvesti korenite spremembe, v kolikor hočem podjetje voditi dolgoročno. Menim, da je pričujoče diplomsko delo samo prvi korak od mnogih v prihodnosti. Najbrž je ta korak največji od vseh, vendar pa bodo tudi ostali ravno tako pomembni kot je ta, ki je prvi. Kajti samo nenehen razvoj lahko prinese s seboj obstoj podjetja, ki ne bo pomenil samo zagotavljanje preživetja, ampak tudi kaj več.

2 KRIZA V PODJETJU

2.1 Splošna opredelitev pojma kriza

Pojem kriza žal postaja v našem vsakdanjem življenju tako vsakdanja tema, da marsikdo že sploh ne reagira več nanjo. Kriza se lahko pojavi v prav vseh segmentih našega življenja. Govorimo lahko o krizi družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (Dubrovski, 1998, 2). Prav tako lahko krizo obravnavamo glede na njene razsežnosti, kot npr. svetovna gospodarska kriza, kriza narodnega gospodarstva, kriza panoge ali kriza podjetja oz. podjetniška kriza (Dubrovski, 1998, 2). Ker je temeljni cilj diplomskega dela obravnavati krize v majhnem podjetju, se bom v nadaljevanju omejil na podjetniško krizo. Obstaja več razlag pojma kriza. Profesor Tavčar je krizo zelo nazorno opredelil z naslednjimi besedami (Tavčar, 1990, 397).

Krize podjetij so nenačrtovani in nezaželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in imajo vsakršne možne izide. Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja. Kriza prizadene nadrejene cilje podjetja; če so ti ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev, pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja.

Kriza lahko v črnem scenariju posledično pomeni tudi izgubo delovnih mest, s tem povezano naraščanje socialnih in osebnostnih stisk posameznikov, kot tudi celotnih okrožij, oziroma v krajih, kjer je veliko družin v celoti vezanih na obstoj enega samega podjetja ali manjše število močno povezanih podjetij (primer: Železarna Ravne, Peko, Mura). Posledice so večplastne. Država in njene institucije morajo reševati nastale probleme, posledično za to namenja vedno več denarja (v skupnem obsegu) in preostalih resursov. Na ta način prihaja do delitve raznih sredstev na več krajev, ter s tem slabitve preostalih prav tako pomembnih aktivnosti.

Obstoji veliko strokovnih razlag in kategorizacij pojma krize, ki so jih v preteklosti obelodanili različni strokovnjaki v svojih delih, objavljenih v raznih publikacijah in tudi samostojnih knjigah. Tako lahko obravnavamo razne faze krize npr. po Slatтеру ali Krysteku, kot tudi raznih domačih avtorjih, kot so Dubrovski, Devetak, Kralj, Tavčar, Rebernik in še drugi, ki prav gotovo prav nič ne zaostajajo po svoji strokovnosti v primerjavi s tujimi avtorji. Pri razlagi krize se bom tako omejil na osnovne pojme, kot sta jih obrazložila prof. Tavčar (Tavčar, 1990) in prof. Dubrovski (Dubrovski, 1998, 2000) v svojih delih. Osnovo za pripravo in izvedbo prestrukturiranja pa sem črpal tudi iz del preostalih profesorjev, ki so me v preteklih letih pripravljali na izzive, ki sem jim sedaj priča.

2.2 Nastanek krize

Tehtnih razlogov za zelo resno obravnavanje pojma kriza je zelo veliko. Če nekoliko preučimo, kako kriza nastane, lahko ugotovimo, da razvoj krize praviloma

poteka v več razvojnih stopnjah, ki jih spremlja tudi določeno tipično obnašanje udeležencev v podjetju, kot so poslovodstvo in pa seveda tudi preostalih zaposlenih.

Zelo pomembno pri obravnavanju krize je dejstvo, da imajo prav vse krize vzrok nastanka v preteklosti in niso rezultat trenutnih izrednih dogodkov, ki so se pač zgodili nenadoma in brez možnosti našega vplivanja nanje. Zavedati se moramo, da je sicer pomembno analizirati pojavne znake krize, ampak to ne zadostuje za kvalitetno in uspešno reševanje le-te. Zelo nazorna je naslednja prisposoba: Zdravnik, ki zdravi le znake bolezni in zanemari vzroke zanjo, se kaj hitro lahko znajde ob mrtvem pacientu. (Tavčar, 1990, 398).

Pomembni so vzroki za nastanek krize. Ti vplivi so lahko zelo različni in tudi kompleksni (Dubrovski, 1998, 7), kar pomeni, da so ponavadi pri nastanku krize prepleteni tako zunanji kot tudi notranji razlogi (t.i. multikavzalnost krize). Za boljše razumevanje določenih dejstev pa je vseeno potrebno opredeliti tako notranje, kot tudi zunanje vzroke za nastanek krize.

Ko sem predhodno omenil prepletanje ali multikavzalnost krize, naj omenim samo primer, ko poslovodstvo v podjetju ni pravočasno reagiralo na spremenjene okoliščine na tržišču ob vstopu v EU (npr. ukinitvev carin za določene izdelke). Vzrok je sicer zunanji, vendar pa bi poslovodstvo moralo predvidevati možen tok dogodkov in posledice vplivanja na konkurenčnost lastnega izdelka, torej je potrebno krivdo za upad prodaje iskati znotraj podjetja, kljub dejstvu, da je prišlo do sprememb zunaj podjetja.

2.3 Vrste kriz

V notranjem okolju odločilno vplivajo na nastanek krize vsi udeleženci v procesu. To so torej poslovodstvo, poslovodje in tudi izvajalci. Sicer je v večini primerov prisotno iskanje vzrokov krize zunaj podjetja, vendar je dejstvo, da v večini primerov lahko najdemo dejanske razloge za nastanek krize ravno v notranjem okolju podjetja. Raziskave revije Manager Magazin (Tavčar, 1990, 399) so npr. pokazale, da skoraj 60% od 72-ih kriz med najpomembnejšimi zahodnonemškimi podjetji v obdobju 1971-1981 povzročilo poslovodstvo, 40-50% osebni razlogi (avtokratizem, bolezni, kadrovske razlogi in proizvodnja,...).

Po Slatterju (Tavčar, 1990, 398) lahko štejemo za notranje vzroke kriz predvsem:

- neprimerno poslovodstvo,
- pomanjkljivo finančno upravljanje,
- previsoke stroške,
- slabo trženje,
- lotevanje prevelikih projektov,
- neuspela pripajanja,
- nezadostno skrb za vire financiranja,
- pretirano rast podjetja.

Podobnih klasifikacij različnih avtorjev je še precej, vendar pa je vsem skupaj značilna rdeča nit, ki jasno pokaže na dejstvo, da je potrebno zelo kompleksno opredeliti vzroke za nastanek krize, in, ni dovolj, da npr. samo pokažemo s prstom na poslovodstvo in ga okrivimo za nastalo situacijo. Tudi zamenjava le-tega ne bo prinesla dolgoročnega učinka, če ne bo te zamenjave spremljal poglobljen in primerno širok program ukrepov, ki bodo zajemali spremembe in reorganizacijo tudi na področjih, kot so struktura oz. organiziranost organizacije, finance, trženje, nabava, proizvodnja, informatika ipd.

2. 4 Razvrstitev kriz

Krizo lahko, med drugim, opredelimo po naslednjih merilih (Dubrovski, 1998, 18):

- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika hitrosti nastopa.

Glede na ogroženost ciljev podjetja pa so to lahko:

- strateške krize,
- krize uspešnosti,
- krize likvidnosti.

2. 4. 1 Potencialna kriza

Potencialna kriza (možna kriza) je najzgodnejši stadij nastanka krize, kjer lahko ugotovljamo, da lahko zaradi določenih vzrokov (notranjih ali tudi zunanjih) tudi dejansko pride do nastanka krize. Potencialna kriza je na tej stopnji obvladljiva, kar pomeni, da lahko poslovodstvo podjetja ob primernem ravnanju in seveda pravočasnem razmišljanju o tem, da lahko pride do nadaljnjega razvoja krize izvede ustrezne aktivnosti, da do tega ne bo prišlo. Problem potencialne krize je v dejstvu, da težko prepoznavamo simptome le-te. Težava je v dejstvu, da mnoga poslovodstva v tej zgodnji fazi probleme podcenjujejo oz. reagirajo šele v kasnejših fazah krize, ko je do določene škode že dejansko prišlo. Takrat namreč pride do t.i. časovne stiske in poslovodstvo enostavno nima več časa za izvedbo dovolj temeljitih in hkrati ustrezno širokih ukrepov za reševanje nastale krize. V fazi potencialne krize ta možnost še obstaja in v kolikor poslovodstvo premore ustrezno mero vizije in zmožnosti predvidevanja, lahko pravočasno in kvalitetno (kar je najbolj pomembno) izvede ustrezne spremembe oz. ukrepe za katere meni (na podlagi ustreznih strokovnih ekspertiz oz. analiz), da bodo dovolj učinkoviti.

2. 4. 2 Latentna kriza

Latentna kriza ali predznaki krize je stadij v razvoju krize, pri katerem je možno že z zelo visoko stopnjo verjetnosti predvideti, da bo dejansko tudi prišlo do nje. Podjetje

še vedno ni omejeno s pritiskom časa, vendar pa je dejstvo, da tudi v tej fazi to niso jasno razpoznavni signali, ki bi jih lahko enostavno identificirali. Na ta način lahko pridemo do odgovora na vprašanje, zakaj večina podjetij tako pozno reagira na nastanek krize. Dejstvo je namreč, da površen pregled situacije še ne daje popolnoma jasnega signala, da je kaj narobe. Še vedno obstaja dinamika, dobički, ki sicer padajo (a še vedno obstajajo, saj vsi vemo, da je danes velika konkurenca in ne moreš več poslovati kot si včeraj - zelo pogost izgovor ali komentar) ipd... Ampak do trenutka, ko začneš detektirati prve znake krize (sedaj že akutne) lahko pride zelo hitro.

2. 4. 3 Akutna kriza

Akutna kriza je stanje, v katerem postanejo težave očitne. Pojavljajo se zastoji v likvidnosti, podjetje ima težave s solventnostjo, ugotavlja se neustreznost kapitalskih virov (razmerje med najetim kapitalom in lastnim) in še več. Kot sem že v začetku poglavja zapisal (Tavčar, 1990, 397), traja kriza omejen čas, možni pa so razni izidi. Posledice akutne krize so lahko usodne za podjetje, vendar pa je tudi v tej fazi še vedno možno ukrepanje v smeri ozdravitve podjetja. Akutna kriza ima dva stadija. Prvi stadij je imenovana obvladljiva akutna kriza, drugi stadij je neobvladljiva akutna kriza. Značilnosti obeh stadijev so opisane v nadaljevanju.

2. 4. 3. 1 Obvladljiva akutna kriza

Tako imenovani prvi stadij akutne krize je obvladljiva akutna kriza. Velja, da je še vedno obvladljiva (ob primerno drastičnih in pravočasnih ukrepih), podjetje pa še vedno premore zadostno število ustreznih virov za razrešitev krize. Situacija je sicer že zelo kritična, vendar pa je rešitev še vedno mogoča. Ukrepi so sicer drastični (odpuščanje tehnoloških viškov, odprodaja nepotrebnih ali neizkoriščenih osnovnih sredstev ipd...), vendar potencialno vodijo k stabilizaciji poslovanja in posledično ozdravitvi podjetja.

2. 4. 3. 2 Neobvladljiva akutna kriza

Neobvladljiva akutna kriza je stopnja, v kateri se krize pravzaprav ne da več obvladovati. Razpoložljivi viri podjetja za reševanje krize enostavno ne zadostujejo več. Problem je časovna stiska in t.i. zgoščevanje negativnih posledic. Poslovodstvo tako nima dovolj časa za pripravo ukrepov. Na ta način se zahtevnost pri pripravi odločitev bistveno poveča, kompleksnost ukrepov je manjša in manj testirana. Ponavadi se poslovodstvo ravno zaradi omenjenega dejstva (pomanjkanje časa) osredotoči na izvedbo ukrepov, ki so najbolj nujni, pri tem pa se kaj lahko zgodi, da so zanemarili bistvene ukrepe (prevlada nujnega nad bistvenim). Posledica navedenega je propad podjetja, prevzem s strani konkurence in podobno.

Slika 2.1 . Potek krize in značilnosti stopenj

| | | | |
|---|--|---------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Prvi prikriti znaki možne krize - še zelo teška identifikacija - običajna orodja je ne pokažejo | POTENCIALNA KRIZA Možna kriza | | Podcenjevanje simptomov, nereagirane |
| <ul style="list-style-type: none"> - velika verjetnost da bo prišlo do krize - še vedno težka identifikacija simpt. - običajna orodja je ne pokažejo | LATENTNA KRIZA Predznaki krize | | Vodenje po sistemu run and gun (pomanjkanje strategij in jasnih ciljev) |
| <ul style="list-style-type: none"> - negativne posledice so očitne - vloga zgodnjih opozorilnih sistem ni več aktualna – odpade - obvladljiva ali neobvladljiva | AKUTNA KRIZA | | IZGUBA |
| Obvladljiva kriza <ul style="list-style-type: none"> - povečana časovna stiska - povečana zahtevnost odločanja - še vedno zadostni viri za Neobvladljiva kriza <ul style="list-style-type: none"> - hitro zgoščevanje negativnih posledic - zelo velik časovni pritisk | Neobvladljiva kriza | Obvladljiva kriza | - NELIKVIDNOST - NESOLVENTNOST |
| | STEČAJ | SANACIJA | - LIKVIDNOST - SOLVENTNOST |
| | PRENEHANJE | OZDRAVLJENJE | USPEŠNO POSLOVANJE |

Vir : Tavčar, 1990, str. 399.

2.4. 4 Nastanek krize kot posledica prehitre rasti, razvoja ...

Zavedati se moramo, da vsaka kriza, ki nastane v podjetju ni nujno posledica slabega trženja, pomanjkanja tržno zanimivih izdelkov ali podobno. Do nastanka krize lahko pride tudi zaradi prehitrega razvoja podjetja, v katerem poslovodstvo ali lastniki oz. največkrat lastnik ni bil sposoben dojeti, da je potrebno hkrati z naraščanjem obsega poslovanja razvijati tudi notranji ustroj podjetja, razdeliti odgovornost na več sodelavcev ipd. Veliko je namreč primerov, ko so uspešni podjetniki zašli v težave, ker niso več zmogli usklajevati svojega strokovnega dela in vodenja podjetja. Nikoli ni bila sporna njihova strokovnost, pripravljenost za delo ipd. Vendar pa niso premogli dovolj znanja s področja vodenja in ekonomije in so posledično zašli v težave.

V praksi se to nepoznavanje izraža v neustreznem najemu kapitala, neformiranju strokovnega tima (npr. saj nikomur ne morem zaupati), neustreznem oglaševanju,...

2. 4. 5 Vedenje udeležencev v podjetju ob pojavu krize

Različne faze nastanka in razvoja krize spremlja tudi različno t.i. tipično vedenje udeležencev v podjetju. Pri tem so mišljeni vsi udeleženci v podjetju, tako notranji kot tudi zunanji. Meyers in Holusha (Dubrovski, 1998, 12) navajata sledeče značilnosti vodenja podjetja kot celote v predkriznem, kriznem in pokriznem obdobju.

Slika 2.2 : Vedenje podjetja (Meyers in Holusha , 1986: 21)

| Obdobje | Vedenje |
|-----------|---|
| Predkriza | Neizpolnitev- zanikanje/medsebojno obdolževanje- jeza/strah |
| Kriza | Napake- panika- zrušitev |
| Pokriza | Šok- negotovost- radikalne spremembe |

Vir : Dubrovski, 1997, str. 12.

Management v podjetju najprej na splošno zanika nastanek oz. obstoj krize in išče izgovore za težave drugje, ne pa v slabem poslovanju. Težave argumentira kot kratkoročne oz. prehodne in zatrjuje, da poslovanje poteka normalno. Seveda začnejo preostali udeleženci (tako zunanji kot notranji) ob nastanku motenj v poslovanju izvajati na management pritisk, da je potrebno izvesti takojšnje in kompleksne spremembe. Obstoječi management se spremembam močno upira in jih označuje kot nepotrebne, hkrati pa poudarja, da tako že ima pripravljen svoj sanacijski program, ki ga je potrebno samo dosledno izvesti in težave oz. motnje bodo mimogrede odpravljene. Pogosto se pojavi s strani posloводства zahteva po dodatnih sredstvih, ki začasno celo omejijo težave. Vendar pa se zopet izpostavi teza, da aspirin glavobol samo ublaži, ne odpravi pa njegovega vzroka. Streznitev je tako lahko zelo boleča oz. krizo lahko z dodatnimi sredstvi še dodatno poglobiš, namesto da bi jo ublažil. Vprašanje je namreč, kako se bodo ta dodatna sredstva porabila. Management (prejšnji) mnogokrat dokazuje, da so prav določene spremembe, s katerimi se on seveda ni strinjal, bile vzrok za nastale težave. Prav gotovo pa je marsikje na mestu ugotovitev, da managerji sedijo v slonokoščnem stolpu (Koražija, 2003, 38-39). Članek sicer obravnava MBWL (management by walking around), vendar pa lahko iz napisanega izločimo trditev, da mnogi managerji v podjetjih sedijo v t.i. slonokoščnem stolpu in so nedostopni in nedosegljivi za podrejene. Marsikje je tudi dejansko tako. Marsikatero učinkovito rešitev lahko predlagajo tudi ljudje, ki se vsakodnevno soočajo s situacijo na terenu, pa čeprav niso v vrhnjem managementu ali pa so samo navadni delavci.

Praviloma je prva reakcija **zaposlenih** na nastanek krize v podjetju nezaupanje, negotovost, obtoževanje ipd. Zelo pomembno je zaposlenim ustrezno predstaviti planirane ukrepe, jih obširno seznaniti z vzroki za pripravo in tudi samo izvedbo teh ukrepov. V nasprotnem primeru, bo reakcija zaposlenih negativna. Kako se odraža upiranje zaposlenih na načrtovane spremembe? Andrej Vizjak je v reviji Manager (Vizjak, 2003, 40-42) med drugim opisal tudi, kako se zaposleni upirajo spremembam, ki jih načrtuje vodstvo. Kako zaposleni kažejo, da se upirajo spremembam, ki jih načrtuje vodstvo?

- Z neposredno kritiko novih idej.

- Postavljanjem neumestnih vprašanj.
- Tiho navzočnostjo na sestankih.
- Pretvarjanjem, da so zasedeni in nemočni za odločitve.
- Hitro analizo novih idej in sklepom, da je sedanje stanje boljše.
- Kritiko, da spremembe ne bodo vsi čutili enako.
- Poudarjanjem slabih izkušenj s podobnimi spremembami.
- Minimiranjem potreb po spremembah.
- S sprva hitrimi znamenji soglasja, ki jim sledijo pomisleki.
- S predlogi alternativnih hitrih izboljšav, ki pa ne pripeljejo do trajnih sprememb.

Ključnega pomena je torej pravilno in, v kolikor je to mogoče, čimbolj pravočasno osveščanje zaposlenih v podjetju, da bo teh znakov in reakcij čim manj. Kajti tudi načeloma dobro pripravljene ukrepi niso zadostni, če v njihovo pravilnost ne prepričaš tudi zaposlenih. Zunanji udeleženci reagirajo na nastanek krize v podjetju različno. Reakcija je seveda odvisna od intenzivnosti krize, načina predstavitve krize s strani podjetja, kot tudi od povezanosti zunanjega udeleženca s podjetjem. Popolnoma drugače bo ravnal strateški dobavitelj, kateremu je podjetje pomemben partner, kot dobavitelj, ki s podjetjem sodeluje samo občasno. Spet bo drugačna tudi reakcija dobavitelja surovin, kot finančne ustanove (banke).

2. 5 Vzroki kriz

2. 5. 1 Notranji vzroki kriz (endogeni)

V notranjem okolju odločilno vplivajo na nastanek krize vsi udeleženci v procesu. To so torej poslovodstvo, poslovodje in tudi izvajalci. Sicer je v večini primerov prisotno iskanje vzrokov krize zunaj podjetja, vendar je dejstvo, da v večini primerov lahko najdemo dejanske razloge za nastanek krize ravno v notranjem okolju podjetja.

Raziskave revije Manager Magazin (Tavčar, 1990, 399) so npr. pokazale, da skoraj 60% od 72-ih kriz med najpomembnejšimi zahodnonemškimi podjetji v obdobju 1971-1981 povzročilo poslovodstvo, 40-50% osebni razlogi (avtokratizem, bolezni, kadrovski razlogi in proizvodnja,...). Vendar pa so tudi preostali notranji dejavniki v podjetju lahko močan razlog za nastanek krize v podjetju. Zlasti je omenjena trditev lahko aktualna v razmerah tranzicije in še posebej v manjših podjetjih, ko je vpliv zaposlenih še vedno zelo velik, vendar brez ustreznega razumevanja vodenja, ekonomije oz. splošno vseh dejavnikov povezanih s kompleksnostjo delovanja podjetja. Praviloma so to dobri delavci, vendar ne razumejo novo nastalih razmer in se pogosto vpletajo v zadeve, kjer lahko s svojimi dejanji škodujejo. Te postsocialistične subkulture sicer nimajo namena škodovati, vendar pa jim je zelo težko razumeti dejstva, kot je različnost vloge lastnika in delavca v eni osebi.

2. 5. 2 Zunanji vzroki kriz (eksogeni, objektivni)

Zunanji vzroki za nastanek krize so nastali zunaj podjetja, torej v okolju podjetja, najpomembnejše pa je dejstvo, da podjetje nanje ni imelo pomembnejšega vpliva. Najbolj poglobljeni zunanji vzroki so tako naslednji (Dubrovski, 1998, 8):

- spremembe na tržišču (močnejša konkurenca, splošni padec cen ali povpraševanja,...),
- spremembe v panogi (panožna kriza, vpliv sindikatov, slabšanje strukture,...),
- spremembe na osnovi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdelkov ali storitev,...),
- splošna gospodarska kriza (upad investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, stopnja ekonomske rasti,...),
- politične spremembe,
- makroekonomski ukrepi (obrestna mera, devizni tečajji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev, sporazumi med delodajalci in delojemalci,...)
- naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju ali njegovem okolju,...).

Omenjeni vzroki so seveda samo najbolj transparentni in morda najbolj pogosti vzroki, ki jih pri preučevanju nastanka kriz v podjetjih lahko zasledimo. Teh vzrokov je mnogo več in vedno znova se pojavljajo novi. Tako je pri preučevanju krize zelo neustrezna uporaba nekaterih standardnih teoretičnih modelov, saj vsako podjetje deluje na svojstven način, ki nikakor ne more biti primerljiv z drugimi podjetji. To svojstvenost seveda zopet pogojuje mnogo dejavnikov, kot so velikost podjetja, značilnost panoge, organizacija poslovanja, management in njegov način vodenja, kot tudi struktura zaposlenih (izobrazba, geografska pripadnost,...). Zelo dobrodošlo je torej dobro teoretično poznavanje raznih pristopov obravnavanja krize, saj lahko na ta način tem

bolj učinkovito kombiniramo razne modele in tako razvijemo model, ki bo v konkretnem podjetju oz. primeru tudi dejansko uporaben.

Pomembno je zavedanje, da kriza še ne pomeni nujno tudi propada. V kolikor so reakcije pravočasne in na mestu, je lahko nastanek krize za podjetje celo koristen. Naj navedem samo nekaj dejstev oz. argumentov:

- razmišljanje o problemih in reševanju se zgosti (intenzivira),
- rešujejo se problemi, ki so se prej prelagali,
- prevetritev managementa (starejši v pokoj, nesposobni ne zdržijo pritiska,...),
- priložnost lahko dobijo mlajši kadri (predvsem managerji), ki so željni dokazovanja (novi pristopi, ideje neobremenjene s preteklostjo podjetja),
- stalna pripravljenost, ki omogoča pravočasno pripravo in ukrepanje ob nezaželenih spremembah.

Seveda je v raznih fazah razvoja krize v podjetju toliko težje govoriti o koristnosti krize za podjetje.

2. 6 Postopki reševanja krize

Postopek reševanja krize v podjetju, ko le-ta preraste stanje latentne krize, obravnavajo avtorji na več načinov, vendar pa je rdeča nit vsem skupaj enaka, in sicer:

- temeljita analiza stanja z opredelitvijo problemov in področij, ter ugotovitev vzrokov za nastanek problemov
- definicija možnih ukrepov za rešitev krize in končni izbor
- najustrežnejšega programa projekcija posledic izbranega programa (v kolikor je za to še sploh čas)
- realizacija ustreznega programa

Seveda so aktivnosti mnogo bolj kompleksne, kot jih opisuje gornjih nekaj alinej. Prvi korak je prav gotovo postavitve ustrezne ekipe, ki bo sploh začela izvajati zgoraj opisane aktivnosti. Ta ekipa je lahko ekipa zunanjih sodelavcev ali pa novo vodstvo podjetja. Za uspešno pripravo in izvajanje ukrepov mora ekipa nato pridobiti soglasje ključnih udeležencev v podjetju (lastniki kapitala, zaposleni oz. sindikat), šele nato bo upanje na uspešno izvedbo ukrepov na mestu.

2. 7 Ukrepi za reševanje krize

Pri pripravi ukrepov za reševanje oz. preprečevanje krize se moramo ozirati vsaj na:

- Časovni vidik predvidenih ukrepov
- Kompleksnost ukrepov

Časovni vidik nam določa fazo oz. stadij krize, v kateri se nahaja podjetje. V fazi potencialne krize ima vodstvo podjetja dovolj časa za temeljito analizo in pripravo aktivnosti, v fazi latentne krize je časa vse manj, še huje je v fazi akutne krize. Prihaja do t.i. zgoščanja časa, kar pa ne pomeni nič drugega kot dejstvo, da vodstvo enostavno ne more več pripravljati dolgoročnih ukrepov in aktivnosti, saj mora reševati situacijo takoj (gašenje). Posledica je uporaba bolj operativnih ukrepov, ki niso tako dolgoročno (strateško) usmerjeni, so pa v danem trenutku eventuelno edino primerni. Možnost napak je seveda tako veliko večja.

Kompleksnost ukrepov pa nam narekuje dejstvo, da samo s poseganjem v celotni ustroj delovanja podjetja in s tem vseh njegovih služb in udeležencev, lahko dosežemo kvaliteten in trajen premik na bolje. Prav nič ne pomaga dejstvo, da smo prevetrili prodajno službo, če na drugi strani nismo zagotovili dovolj sredstev za kontinuirano proizvodnjo, ki bo prodaji zagotavljala tudi izpolnitev prejetih naročil kupcev. Prav tako se ne splača pogovarjati o zmanjšanju stroškov proizvodnje, hkrati pa ne graditi organizacijske kulture v podjetju in s tem zavedanje zaposlenih, da samo kvaliteten proizvod nekaj velja in podobno.

2. 7. 1 Finančni ukrepi

Finančni ukrepi so prav gotovo eni najbolj pomembnih pri prestrukturiranju podjetja. Ločimo lahko tri osnovne skupine (Dubrovski, 2000):

- Zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti
- Prestrukturiranje tujih virov financiranja
- Prestrukturiranje lastnega financiranja

Zagotavljanje **kratkoročne likvidnosti** je prav gotovo zelo pomembno, saj podjetju zagotavlja tekoče poslovanje. Zatorej je potrebno izboljšati izterjavo, zmanjšati obratni kapital in, če je potrebno in mogoče, izvesti tudi dezinvestiranje. Pri tem pa je zelo pomembno, da tako pridobljena sredstva uporabimo za razvoj in ne za plače in obresti.

Prestrukturiranje tujih virov financiranja pomeni predvsem poskus nadomeščanja kratkoročnih in s tem dražjih virov s cenejšimi in bolj dolgoročnimi viri. Žal je pri opisanem pogosto glavna ovira nepripravljenost upnikov na poslabšanje njihovega položaja.

Nekateri od predvidenih ukrepov so tako:

- Odpis zaračunanih obresti za obveznosti
- Refinanciranje
- Reprogramiranje zapadlih obveznosti
- Preoblikovanje tujega kapitala v lastniški delež
- Priskrba dodatnih tujih virov financiranja

Prestrukturiranje lastnih virov financiranja lahko izvedemo npr. s pospešenimi amortizacijskimi in izrednimi odpisi, odpovedjo izplačila dividend oz. z zmanjšanjem odhodkov iz financiranja.

2. 7.2 Ukrepi na kadrovskem področju

Ob omenjenem finančnem prestrukturiranju je prestrukturiranje kadrov prav gotovo bazično. Za uspešno izvajanje programov je namreč potrebno najprej izvesti zamenjavo vodstva in formiranje ekipe, ki bo izvajala ustrezno prestrukturiranje. Pogosto v fazi nastanka krize oz. tekom njenega razreševanja pride do spremembe števila zaposlenih. Nekaj na račun odhoda kadrov, ki na tak ali drugačen način niso prenesli pritiska nujnih sprememb (npr. prejšnji vodilni kader), se niso čutili sposobne za delovanje v novih razmerah, ali pa so bili zaradi programskega zmanjševanja števila zaposlenih dejansko opredeljeni za presežni kader. To so dejansko zelo nepopularni in boleči ukrepi, vendar pa je potrebno vedeti, da neracionalno število delavcev v podjetju predstavlja največji strošek in dolgoročno zahteva ustrezno ukrepanje. Poudariti pa je potrebno, da bi se moral vsak dober manager zavedati, da predstavlja dober kader, ki aktivno sodeluje v podjetju največji možni kapital, ki ga podjetje potrebuje v borbi na tržišču. Poti za zmanjševanje števila zaposlenih je več (predčasno upokojevanje, prezaposlitev, odpuščanje). Za izvajanje določenih aktivnosti je mogoče najbolj racionalna rešitev, da podjetje enostavno najame zunanjega izvajalca (outsourcing), lahko pa tudi svojim delavcem ponudi naslednjo pot. V mnogih podjetjih (med njim tudi Johnson Control iz Slovenj Gradca) so svojim zaposlenim ponudili, da kot samostojni podjetniki izvajajo za njih storitve, za katere so jih do tedaj zaposlovali. Njim so tako vsaj za določen čas rešili problem zaposlitve in uvajanja v dejavnost, sami so zmanjšali število zaposlenih, usluge prej zaposlenega pa sedaj najemajo po dejanskih potrebah.

Pogost ukrep managementa je zamenjava kadra na nivoju nižjega in srednjega managementa.

Pridobitev določenih novih kvalitetnih sodelavcev je za prestrukturiranje lahko zelo pomembna, saj to pomeni nov pristop, sveže ideje, nova znanja, neobremenjenost s preteklimi dogodki v podjetju in še več. Oviro lahko dejansko predstavlja eventuelni slab ugled podjetja, če le-to že propada, ter pomanjkanje finančnih vzpodbud.

2. 7.3 Ukrepi na področju nabave

Na področju nabave lahko predvsem znižamo stroške dela, kot tudi materialov. To lahko dosežemo na več načinov. Izvedemo lahko revizijo dobaviteljev, ter presodimo o tem, ali so obstoječi res najbolj primerni za nas. Nadalje je mogoča presoja pogojev poslovanja. S tem je mišljena politika popustov, plačilnih pogojev ipd. Mogoča je tudi presoja o ustreznosti uporabe določenih materialov. Mogoče bi lahko proizvod proizvedli z drugimi, cenovno bolj ugodnimi materiali. Stroške dela lahko znižamo z enostavnim znižanjem plač in znižanjem števila zaposlenih. Vendar pa sta to,

psihološko gledano, zelo boleča ukrepa, zato velja premislek o ustreznosti enostranskega izvajanja teh dveh ukrepov. V kolikor je možno s prerazporeditvijo kadrov in uporabo ustreznih tehnologij (računalniške opreme) doseči želene učinke, je to vsekakor boljša pot.

2. 7.4 Ukrepi na področju prodaje

Pomemben segment prestrukturiranja podjetja je prav gotovo prodaja oz. prodajna služba. Povečanje prihodkov iz prodaje je, na vsak način, eden poglobitnih imperativov v poslovanju podjetja. Dosegamo ga lahko na več načinov:

- Povečanje obsega prodaje
- Selekcija prodajnega programa
- Povečanje cen (potrebna izredna previdnost glede na tržišče)
- Znižanje cen (večji obrat zalog)

Seveda opisanih aktivnosti ni mogoče izpeljati kar tako. Potrebna je analiza donosnosti posameznih prodajnih artiklov, saj ima povečana prodaja samo kratkoročno pozitivne učinke, dolgoročno pa temu ni tako. Selekcija prodajnega programa nam tako omogoča izločitev artiklov, ki so t.i. tehnološko neučinkoviti. Predhodno pa je seveda potrebno presoditi, v kolikor nam razmere na tržišču to tudi dovoljujejo. Povečanje cen je zelo tvegana poteza, saj je lahko reakcija kupcev negativna, vendar velja, da v kolikor je to povečanje cen smiselno povezano s inflatornimi gibanji in podražitvami vhodnih materialov, kupcev praviloma ne razburi oz. odvrne od poslovanja. Znižanje cen je aktualno za izdelke, ki so manj kurantni zaradi tržno nesprejemljive cene. Takšna prodaja lahko celo povzroči poslovno izgubo, vendar pa ugodno vpliva na kratkoročno plačilno sposobnost, upoštevati pa je potrebno tudi dejstvo, da količina na zalogi za podjetje ni zastoj.

2. 8 Izvajanje ukrepov

2. 8. 1 Predvidevanje posledic ukrepov

Zelo pomembna je projekcija možnih posledic izvedenih ukrepov, ki jih pripravljamo. S predhodno preverbo lahko namreč naredimo smiselno selekcijo izidov, uporabimo tiste, ki so zadostni oz. dovolj učinkoviti in seveda ne uporabimo tistih, ki niso dovolj učinkoviti pri razreševanju krize.

Razumljivo je seveda, da so omenjene projekcije vezane na teoretične metode, saj bi tako imenovano neposredno preverjanje bilo preveč zamudno in predrago.

Preverjanja obsegajo vsa že prej opisana področja poslovanja v podjetju, od organizacije do kadrovske, nabavne, proizvodne in finančne službe.

Predvidene učinke ukrepov na ustrezen način prikažemo v tabelah, ki jih nato med samim izvajanjem ukrepov seveda stalno preverjamo. Morebitna večja odstopanja nam takoj pomenijo močan signal za iskanje razlogov odstopanja. Zavedati pa se moramo, da je prav to področje, ocena posledic oz. učinkov izvajanja določenih ukrepov, najtežje.

2. 8. 2 Uveljavljanje ukrepov

Pri uveljavljanju ukrepov se izpostavi pomembnost vloge managerja v podjetju oz. njegove sposobnosti za dobro organizacijo in vodenje celotnega projekta prestrukturiranja, kot tudi njegovih posameznih delov. Izredno pomembna postane izbira ekipe oz. kadrov, ki bodo sodelovali pri izvajanju aktivnosti. Le-ti naj bi imeli dobre vodstvene sposobnosti, zaupanje v projekt kot tak, na vsak način pa tudi določeno avtoriteto pri preostalih udeležencih. Izvajanje ukrepov naj bo čim bolj dosledno in sistematsko urejeno. Sistem »run and gun«, kot ga v žargonu lahko poimenujemo, namreč ne daje dolgoročnih rezultatov. Vse preveč je lahko stihijskega dela in streljanja vse povprek, brez natančnega vpogleda, kaj dejansko daje rezultate in kaj je tisto, kar potrebuje spremembo v pristopu ali celo opustitev določenih dejanj.

Kot je dr. Tavčar zapisal (Tavčar, 1990, 411), krize tako sploh niso nikakršen poseben pojav, temveč večinoma posledica slabega načrtovanja in izvajanja politike podjetja, za katera odgovarjajo upravljalci oz. poslovodje. Ponovna podjetniška in ne administrativna uvedba načrtovanja politike podjetja, je zato prvi pogoj za zmanjševanje števila podjetniških kriz pri nas in omejevanje škode, ki jo povzročajo. Krizno vodenje naj bi bilo po vseh ugotovitvah v prispevku dr. Tavčarja (Tavčar, 1990, 411) le izjema, popravljanje preteklih napak v vodenju podjetja. Resničnost je žal res popolnoma drugačna. Glede na dane okoliščine v domačem in tudi tujem poslovnem okolju, tudi dobro delujoča podjetja delujejo v tako rekoč kriznih pogojih. Soočanje s stalno plačilno nedisciplino, nelojalno konkurenco, pomanjkanjem dobrih poslovnih običajev, že samo po sebi ustvarja krizno situacijo, ki se še posebej lahko izrazi pri majhnih podjetjih, ki praviloma ne zmorejo ustvariti dovolj visoke akumulacije, ne predstavljajo dovolj močnega odjemalca za dodatne pogajanja in še več. Kriza zaradi vsega naštetega postaja vsakdanjik v poslovnem okolju. Pravzaprav lahko pomeni tudi dodaten izziv. Vendar pa je potrebno veliko vloženega znanja, truda, časa in sredstev, da se krize preprečijo ali, še huje, da se krize razrešujejo, ko je to potrebno.

3 ANALIZA PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja

Naziv : UTEŽ, podjetje za servis in popravilo tehtnic, d.o.o.

Skrajšan naziv: UTEŽ d.o.o.

Naslov: Teharska cesta 34, 3000 Celje

Šifra dejavnosti: 33.200

Organizacijska oblika: družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)

Število zaposlenih: 17

Lastniška struktura: 100 % zasebna, deleži razdeljeni med zaposlenimi v podjetju

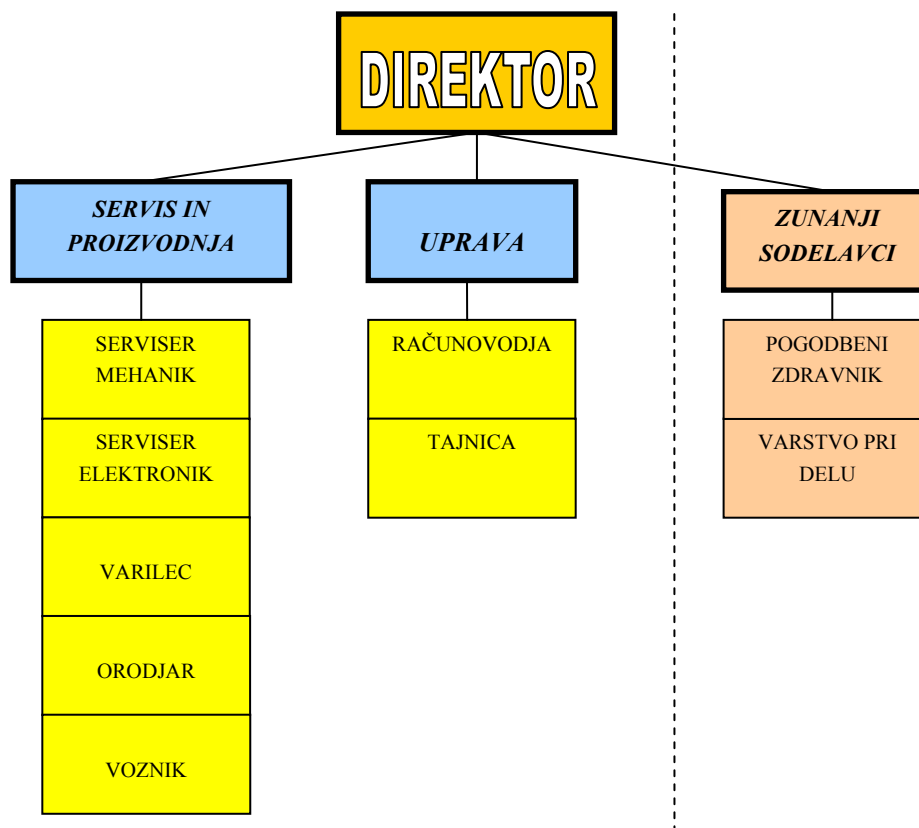
Osnovni kapital: 33.430.000,00 SIT (ob vpisu v Srg l. 1997)

Dejavnost podjetja:

- servis tehtnic in delikatesne opreme
- proizvodnja tehtnic
- zastopanje in prodaja tehtalne opreme domačih in tujih proizvajalcev
- svetovanje

Organizacijska struktura podjetja ob prevzemu vodenja podjetja

Slika 3.1 : Organizacijska struktura podjetja



Vir : Akt o sistematizaciji podjetja Utež d.o.o., 1999.

Lastniška struktura podjetja

Podjetje je zastavilo in izvedlo program notranjega odkupa deležev. Na ta način je 60% podjetja v lasti zaposlenih in bivših zaposlenih, preostalih 40% pa je bilo v lasti skladov. V letu 2003 in 2004 so skladi odkupili delež od nekaj lastnikov in tako pridobili odločujoč delež v podjetju. Problem se je pojavil v poskusu prevzema s strani konkurenčnega podjetja. Poskus prevzema je bil z moje strani in s strani preostalih zaposlenih ocenjen kot sovražen.

Analiza osnovnih poslovnih funkcij podjetja

Kot sem že predhodno pojasnil v teoretičnem delu, je za pripravo učinkovitih ukrepov potrebna temeljita presoja vseh poslovnih funkcij podjetja. V septembru 2002 sem prevzel vodenje podjetja. Mislim, da ni odveč poudariti, da se je moja poklicna pot v podjetju pričela prav na dnu. Skozi leta sem tako prešel marsikatero fazo, doživel marsikaj, kar mi bo v dodatno pomoč pri analizi problemov, hkrati pa sem na lastni koži lahko izkusil katero od pomanjkljivosti, ki jih bom v nadaljevanju izpostavil. Ker podjetje ni zadolženo, tako z vidika obveznosti do dobaviteljev, kot tudi z vidika najemanja kapitala, bodo finančne funkcije omenjene bolj na kratko. Več pozornosti nameravam posvetiti predstavitvi ostalih poslovnih funkcij v podjetju, ki so po mojem mnenju nujno potrebne za prestrukturiranje podjetja v prihodnosti, in za katere menim, da bodo bistveno vplivale na boljše poslovanje podjetja. Seveda tudi finančne funkcije

niso zanemarljive, vendar sem prepričan, da bo prestrukturiranje omenjenih funkcij v podjetju pozitivno vplivalo tudi na le- te.

Ob naštetem velja tudi opozoriti na dejstvo, da lahko ob preširokem zajemanju sprememb pride tudi do negativnega učinka, saj lahko pride do sesutja sistema. Andrej Vizjak v članku z naslovom Delna sprememba za velik učinek (Vizjak, 2003, 46-48) omenja prav to dejstvo. Govora je sicer o optimiranju samo določenih poslovnih funkcij, vendar lahko z nekaj smiselnimi dopolnitvami njegovo trditev: »Spremeniti vse lahko traja predolgo«, dopolnimo z besedami, da je ravno zato potrebno skrbno izbrati področja, katera je potrebno prestrukturirati najprej. Podrobneje bom tako obravnaval naslednje funkcije v podjetju:

- Notranja ureditev - kadrovska sestava
- Poslovne funkcije, organizacija procesa
- Ocenjevanje uspešnosti - nagrajevanje
- Diferenciacija storitev in izdelkov
- Trženje

Organizacijska struktura podjetja - kadri

Kot lahko vidimo iz organigrama, sta v podjetju samo dva nivoja odločanja. Tako je večji del odločitev še vedno v domeni direktorja podjetja. To pomeni dober vpogled in zelo tesen stik z zaposlenimi, žal pa v drugi fazi tudi ukvarjanje s kopico nepomembnih problemov, ki bi lahko bili rešeni na nižjem nivoju.

Podjetje skorajda ne pozna fluktuacije kadrov. Zaradi tega dejstva in že prej opisanih okoliščin, kot so hiter razvoj tehnologije (elektronika izpodriva mehaniko), razpad tržišča, posledično tudi zmanjšanja števila kadrov, je kadrovska sestava podjetja postala neustrezna. Neustrezna predvsem z vidika strokovnega znanja (delavci v servisu), v določenem segmentu (uprava) pa zaradi fizičnega zmanjšanja obsega podjetja. Če smo pred leti zaposlovali 36 delavcev in je uprava obsegala direktorja, obratovodjo, računovodkinjo in tajnico, je omenjena sestava ob bistvenem napredku pisarniških pripomočkov (npr. računalniki) pri 18 zaposlenih ostala nespremenjena. Žal moram tukaj dodati še neprimerne odnose v upravi, ki se že vrsto let izražajo v raznih konfliktih. Časovna presoja teh konfliktov je pokazala, da sem že tretji poslovodja v podjetju, ki se ukvarja z enakimi zapletmi in konflikti. V večini primerov je izvor konflikta v tajnici ali računovodkinji. Ob vsem naštetem je zelo evidentna nepripravljenost za kakršno koli dodatno delo izven tistega, kar po njunem mnenju sodi v opis del in nalog, ter popoln izostanek uporabe naprednih tehnologij (če omenimo samo osnovne pripomočke, kot so Word, Excel ipd.) in to kljub izvedenim usposabljanjem. Vsak poskus uvedbe dodatnih aplikacij, veščin in podobno se je končal z nasprotovanjem in nesodelovanjem. Že predhodnik je vedno izpostavljal ta problem, vendar pa je razrešitev zaradi bližnjega odhoda v pokoj prelagal na kasnejši čas (beri svojega naslednika).

Poslovne funkcije – organizacija procesa

V organizaciji poslovanja servisa in tudi procesa proizvodnje je evidentno, da vsa organizacija procesa sloni na direktorju podjetja. Direktor sam planira in organizira vse aktivnosti, kot so planiranje izvajanja servisnih dejavnosti, priprava proizvodnje, kalkulacije, stiki s strankami v smislu terminskih usklajevanj ipd. Enako velja za pripravo razporeda dela oz. razpoložljivosti kadrov za posamezno vrsto dela. Ker v upravi ni ustreznega sodelovanja, seveda prihaja do prenasičenosti, stiske s časom, posledično tudi nekvalitetnega delovanja. Poudariti je sicer potrebno pomoč v izkušenih

delavcih, vendar le-ti nimajo dovolj znanja in tudi ne izkušenj za določene aktivnosti, kot so priprava proizvodnje, organizacija dela ipd. Pred leti je določene funkcije obvladoval obratovodja, vendar je le-ta ob nastopu funkcije direktorja to delovno mesto ukinit. Ker je bil predhodni direktor usmerjen za delo v pisarni, je zelo malo časa namenil trženju in diferenciaciji izdelkov. Zato je lahko vse opisane aktivnosti do neke mere obvladoval. Ob mojem nastopu in načinu dela (osebni stik s stranko, novi izdelki-storitve) pa takšen način dela ni več mogoč. Problem naj ne bi bil tako pereč, v kolikor bi v osehah, kot sta računovodja in tajnica, obstajala vsaj trohica pozitivnega pristopa v smeri skupnega uspeha. Kot sem že opisal, je predhodnik večino časa preživel v pisarni (skupna pisarna za 4 osebe: direktor, računovodja, tajnica, obratovodja) in je lahko marsikaj uredil. Ob mojih stalnih odsotnostih pa je žal ogromno informacij in potrebnih aktivnosti zamujalo. Že preprost klic na teren, vprašanje, kdo naj izvede kakšno aktivnost, koga naj obvestimo, kdaj bomo storitev izvedli ipd., bi bistveno olajšal proces, da o kakšnih bolj administrativnih aktivnostih, kot so obračuni delovnih nalogov ipd., niti ne govorimo. Svoje osnovne zadolžitve so sicer opravljale dokaj solidno, vendar pa vsi, ki poznamo delovanje majhnega podjetja dobro vemo, da nikakor ne moreš opravljati samo določenih aktivnosti, ki jih imaš napisane na papirju, ampak poprimeš za vsako delo, ki ga lahko v skladu s svojimi zmožnostmi in znanjem kvalitetno izvedeš.

Ko takole zložimo neustrezen kader v upravi, pomanjkanje določenih orodij za lažje obvladovanje procesa (programi), je lahko razvidno, da so osnovni procesi v poslovanju podjetja zelo moteni. Posledica so: pogosto neracionalna organizacija procesa (posledično višji stroški), predolga pot od opravljene storitve do izdaje fakture stranki, možne izgube (založitev) delovnih nalogov, podvajanje le-teh in še več. Kontrola procesa v fazi priprave in kasnejše izdaje fakture je zaradi šablonskega in nezainteresiranega dela slaba. Posledično velja enako tudi za izterjavo dolžnikov. Tako lahko vidimo, da motnje v osnovnih delovnih procesih posledično vplivajo tudi na finančne funkcije v podjetju. Vendar je potrebno najprej urediti osnovne funkcije, kasneje postane smiseln tudi nadzor nad finančnimi funkcijami (ob dani situaciji v podjetju).

Ob opisanem bi marsikdo pomislil, da je težava najbrž v direktorju in njegovem razmišljanju (saj nihče ne dela dobro, nikomur ne morem zaupati), vendar bom v nadaljevanju dokazal nasprotno.

Diferenciacija storitev in izdelkov

Kot sem že omenil, je bila prevladujoča dejavnost v podjetju servisiranje tehtnic in delikatesne opreme, manjši del oz. zanemarljiv delež aktivnosti odpade na proizvodnjo t.i. tehnoloških tehtnic. Z večanjem konkurence in spremembo - razvojem tehnologije, obseg klasičnega izvajanja servisne dejavnosti vztrajno pada iz leta v leto. Postopno se je večal delež proizvodnje tračnih tehtnic, kar pa še vedno ni bilo izraženo v izrazito večjih procentih. Vedno bolj evidentna je potreba po iskanju novih storitev in izdelkov, s katerimi bi lahko nadomestili izpad na servisnem področju. Delno se izpad servisiranja npr. mehanskih tehtnic kompenzira s povečanjem servisiranja elektronskih tehtnic, vendar pa naraščanje ni ekvivalentno številu mehanskih tehtnic, pa tudi vzdrževanja je bistveno manj kot pri mehanskih tehtnicah.

Ocenjevanje uspešnosti - nagrajevanje

Podjetje ni imelo izdelanih sistemov ocenjevanja uspešnosti in posledično nagrajevanja uspešnih oz. bolj prizadevnih in učinkovitih delavcev. Plače zaposlenih so bile fiksirane ne glede na učinek dela. Eventuelno nadurno delo se ni plačevalo (izjema

sta bila dva delavca), zaposleni so ure izkoristili v obdobju, ko ni bilo dela. Evidentno je tudi, da so imeli največje plače zaposleni v upravi in ne tisti, ki so tudi največ ustvarili. Posledica neplačevanja nadur je tudi dejstvo, da zaposleni niso imeli interesa za opravljanje tovrstnega dela, kadar pa so to delo opravljali (npr. sobotno delo), pa so vedno prikazali veliko več porabljenega časa, kot je bilo temu v resnici. Ker je bilo delo čez vikend praviloma dogovorjeno (v smislu cene), je bila posledica nizka ekonomičnost teh poslov. V preteklosti se tovrstni problemi niso izkazovali v tolikšni meri, z večanjem konkurence in posledičnim padanjem cen, pa ta problem postaja pereč.

Trženje

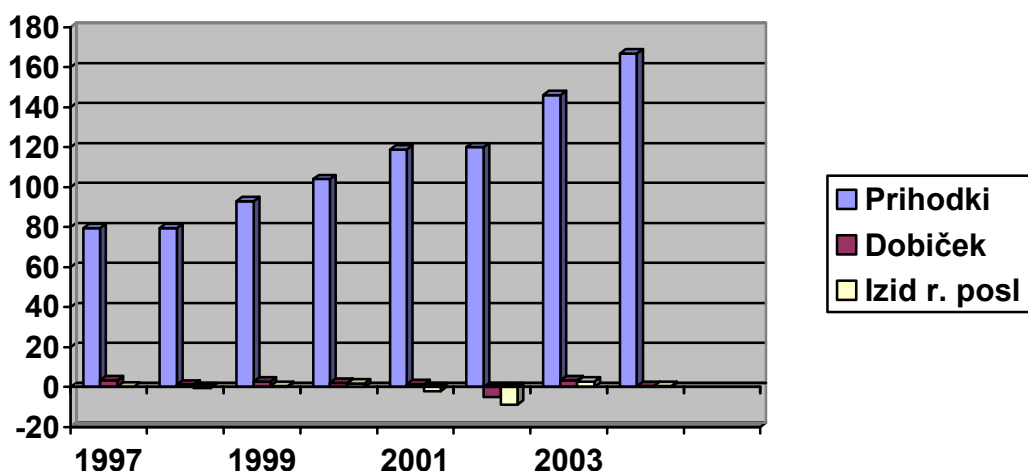
Naslednja zelo pomembna funkcija v poslovanju podjetja je prav gotovo trženje. V podjetju se je trženje izvajalo povsem stihijsko. To pomeni, da se je obdelovalo predvsem stare stranke, nove stranke so se največkrat pridobile s tem, ko so poklicale v podjetje same, ker da imajo problem, niso zadovoljne s sedanjim partnerjem ipd. Celostna podoba podjetja se ni gradila načrtno, reklamni materiali so bili zelo skopi in osnovni. Spletna stran, kot vedno bolj priljubljen način iskanja informacij, je sicer obstajala, vendar se ni redno vzdrževala. Levji delež trženja je opravil direktor skozi svoje, večinoma telefonske stike s strankami. V preteklosti je bila izvedena trženjska raziskava v sklopu izdelave seminarske naloge, vendar njene izsledke lahko uporabljam šele sedaj, ko sem sam prevzel vodenje podjetja. Diferenciacija izdelkov in storitev se je izvajala v minimalnem obsegu in brez predhodnih raziskav na tržišču.

Podjetje predstavlja v segmentu servisne storitve enega najmočnejših pravnih subjektov na območju RS, vendar obseg servisnih storitev drastično pada. Razlog tiči v dejstvu, da elektronske tehtnice kot takšne ne potrebujejo vzdrževanja v tolikšni meri kot mehanske, zaradi uvedbe novih tehnologij se število tehtnic manjša, velik vpliv na upad pa ima tudi propad mnogih proizvodnih obratov. Vzporedno s temi dejstvi je potrebno poudariti tudi vedno večjo konkurenco na tržišču, saj se s podobno dejavnostjo v RS ukvarja že kar 22 poslovnih subjektov. Smo sicer eden od treh največjih, vendar lahko to v danem trenutku pomeni prej oviro kot prednost (velika količina drage opreme, samo regularno zaposleni), saj lahko majhni zasebniki v fazi storitve ponudijo bistveno manjšo ceno dela. Kot dopolnitev dejavnosti se podjetje ukvarja z izdelavo določenih vrst tehtnic, katerih proizvodnja ni množičnega značaja, kupec pa je predvsem elektroenergetika.

Kratka finančna analiza podjetja

Pregled poslovanja podjetja skozi nekaj let, nam kaže naslednjo sliko :

Slika 3.2 Prikaz prihodkov in dobička od leta 1997 do 2004 v mio SIT



Vir : iGV d.o.o, Poslovni spletni portal, 2005.

Prihodki podjetja so vseskozi v porastu, vendar pa se izkazuje permanentno padanje dobička iz poslovanja. Pregled strukture prihodkov (slika 3.2) nam sicer vseskozi kaže pozitiven poslovni izid, vendar podrobnejši pregled bilanc prikaže dejstvo, da je bilo poslovanje podjetja že nekajkrat negativno. Navidezen pozitivni izid je računovodkinja prikazovala z izrednimi prihodki, kot so zamudne obresti ipd. Omenjeni prihodki seveda niso in ne morejo biti merilo uspeha, saj se večina le-teh v naslednjem poslovnem obdobju, zaradi poslovnih razlogov, odpiše. V poslovnem letu 2002 je podjetje pridelalo izgubo v višini 4,8 mio SIT. Ob polletju je bila izguba 9,8 mio SIT. Vodenje podjetja sem prevzel septembra 2002 in nekako uspel izgubo prepолоviti. Naslednji dve leti, 2003 in 2004, sta potekali v znamenju opisanih sprememb in potrebno je poudariti, da smo ves ta čas uspevali svoje obveznosti do dobaviteljev poravnati dokaj korektno, brez najemanja premostitvenih kreditov, lahko pa se tudi pohvalim s podatkom, da je bilo za plače v letu 2004 namenjenih kar 5,5 mio SIT več kot v letu 2003. Omenjen znesek je bil namenjen finančni stimulaciji zaposlenih. Poslovni izid je še vedno minimalen, vendar sedaj na račun vlaganj v opremo ter prej omenjenih stimulacijah zaposlenih.

3.2 Opredelitev vzrokov krize (potencialne) v podjetju

Kot nam pokaže analiza vzrokov krize v podjetju, je gotovo neprimerno več vzrokov za nastanek krize znotraj podjetja kot zunaj njega. Seveda je tudi zunanjih vzrokov več, vendar so bistveno bolj izpostavljeni in trenutno pereči notranji vzroki.

3.2.1 Zunanji vzroki krize

Zunanji vzroki krize v podjetju so:

- Razpad tržišča bivše Jugoslavije
- Propad industrijskih obratov v RS v obdobju po letu 1990
- Pojav mnogih zasebnikov in s tem nelojalne konkurence
- Sprememba tehnologije in s tem povezan upad določenih storitev

3.2.2 Notranji vzroki krize

Notranji vzroki krize v podjetju so naslednji:

- Neustrezna lastniška struktura
- Kadrovska zasedba (predvsem uprava)
- Slabi odnosi znotraj podjetja
- Neustrezna organizacija procesov
- Neustrezno nagrajevanje zaposlenih
- Premajhna diferenciacija storitev in izdelkov
- Neurejeno trženje

Po presoji vseh naštetih dejstev lahko ugotovimo, da podjetje pretresajo številne težave, katere bo nujno potrebno na primeren način rešiti. V nasprotnem primeru bo posledica stopnjevanje teh težav, kriza bo vedno bolj globoka, možnosti za razrešitev pa vedno manj. Tako pa ima podjetje v danem trenutku še dovolj resursov za izvedbo ustreznih ukrepov in aktivnosti za boljši jutri. Ugotovimo lahko, da podjetje je v krizi, vendar pa ta kriza ni neozdravljiva. Še več, ob vseh naštetih slabostih je, ob primernem pristopu lahko prihodnost podjetja samo svetla. Seveda pa bo omenjena trditev zaživela samo ob ustrezno sistemskem – programiranem scenariju sprememb oz. prestrukturiranju.

4 PROGRAM PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA

Analiza podjetja je tako nakazala na več problemov, ki jih je nujno potrebno rešiti. Ukrepi, ki se izvajajo, so kompleksni in se med seboj prepletajo ter imajo kot takšni tudi večplastne učinke. Program je predstavljen v skladu s prej opisanimi funkcijami. Sprememba lastniške strukture ni bila del tega programa in je posledica pozitivnega spleta okoliščin, po katerem mi je uspelo angažirati ustrezna sredstva za izvedbo spodaj opisane aktivnosti. Ostale spremembe so izvedene kot zavestna in sistemska aktivnost z jasnim namenom. Presoja posameznih funkcij, ki so bile opisane zgoraj, je prinesla še vrsto drugih rešitev in idej, ki niso neposredno vezane na posamezno področje, vendar pa imajo kljub vsemu pozitiven učinek na poslovanje podjetja.

4.1 Lastniška struktura podjetja

Ker je bil moj namen ob prevzemu vodenja podjetja dolgoročne narave, sem kot družbenik v podjetju izkoristil predkupno pravico in od skladov odkupil delež v podjetju v višini 51%. Tako sem ob že obstoječem deležu v višini 6% postal lastnik skupnega deleža v višini 57%. S tem je bila odpravljena negotovost med zaposlenimi v podjetju glede dolgoročnega obstoja podjetja.

4.2 Organizacijska struktura – kadri

4.2.1 Prenos računovodstva iz podjetja in kadrovske spremembe

Ko podjetje v krizi prevzame novo vodstvo, pogostokrat ugotovi, da posamezni nosilci vodstvenih nalog ne ustrezajo njihovim merilom uspešnega delovanja (Dubrovski, 1998, 39). Enako je bilo ravnanje tudi v danem primeru. Prvi korak k ureditvi problema s kadri je bil izveden s prenosom računovodstva na zunanjega pogodbenega izvajalca. Hkrati sta bili računovodkinja in tajnica, ob ustreznih odpravninah, odpuščeni. Posledica tega dejanja je bilo bistveno izboljšanje medsebojnih odnosov med ostalimi zaposlenimi. V približno mesecu dni se je delovna klima zelo popravila. Tako se je izkazalo, da je marsikatera težava bila producirana s strani omenjenih delavk. Ob naštetem najbrž ni zanemarljiv tudi podatek o dolgoročnem finančnem učinku tega dejanja. Naslednji korak je bil nastavitev nove moči, ki bi opravljala tajniška dela, ter še vrsto ostalih aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati v pisarni, da dobro funkcionira. V eni osebi sem združil vse, kar mi ob predhodnem kadru ni uspelo izvajati z dvema osebama.

4.2.2 Oživitev funkcije obratovodje

Glede na obremenjenost direktorja in vedno bolj zahtevnega oz. kompleksnega dela, je bila nujno potrebna ponovna nastavitev obratovodje. Za obratovodjo sem po temeljitih premisleku imenoval enega od serviserjev, ki je v preteklosti moral veliko omenjenih aktivnosti že izvajati v obratu (v Mariboru imamo delavnico z dvema zaposlenima). V obdobju 10-ih mesecev je tako večji del vsakodnevnih opravil in organizacije prevzel novi obratovodja. Zaposleni so ga, po začetnem nezaupanju, popolnoma sprejeli. Posledica tega je, da mi tako ostaja bistveno več časa za aktivnosti, ki jih želim izvajati za doseganje nadaljnjega razvoja podjetja.

4. 2. 3 Kadrovska osvežitev

Kot je bilo omenjeno, je prevladujoči kader v podjetju strojne stroke. Tako sem ob predčasni upokojitvi dveh delavcev, zaposlil dva mlajša delavca in na ta način pripeljal v podjetje še enega elektronika, pa tudi v fazi proizvodnje je bilo s tem izvedeno pomlajevanje kadra in s tem posledično tudi povečanje učinkovitosti.

Med ukrepi za izboljšanje odnosov v podjetju je tudi najetje telovadnice, v kateri se lahko zaposleni enkrat tedensko rekreirajo.

4. 3 Poslovni procesi

Ob upoštevanju pravila: česar ne moreš meriti, ne moreš voditi (Vizjak, 2003, 40), je bilo potrebno izvesti več aktivnosti za pripravo orodij in načinov za t.i. merjenje. V preteklosti je bilo vodenje procesov manj učinkovito zaradi več vzrokov. Prvi je bil zagotovo odsotnost obratovodje in nesodelovanje obstoječih kadrov v upravi. Ta razlog je bil odpravljen z namestitvijo obratovodje in osebe v tajništvu, ki je pričela izvajati določene aktivnosti vezane na procese. Med drugim so to: izdaja delovnih nalogov, sprejem naročil preko telefona in njihova distribucija do odgovornih oseb (tudi serviserjev), pregled in obdelava zaključenih delovnih nalogov, arhiviranje dokumentacije in še več. Vse to seveda ne bi bilo mogoče ob nakupu ustrezne programske opreme. Tako smo začeli uporabljati nove programe za obvladovanje delovnih nalogov, obveznost korektno obdelave do faze oddaje v tajništvu pa prenesli na izvajalce storitev (serviserje). V začetni fazi je bilo nekaj ugovorov in seveda tudi napak, kasneje pa se je sistem dela vpeljal in danes, v tej fazi dela, ni več problemov. Z uporabo nove programske opreme se je bistveno povečal nadzor nad izvajanjem storitve, saj lahko sedaj s preprostim pogledom v določeno mapo ugotoviš, kakšna je situacija. Čas, potreben za obdelavo določenega delovnega naloga, je tako skrajšan za celih 65% v primerjavi s preteklostjo. Pri določenih posameznikih pa je ta napredek lahko izražen tudi v 150%. Tako so npr. fakture za pretekli mesec obdelane najkasneje do 5. v tekočem mesecu. To posledično pomeni tudi bolj enakomeren pritok denarja preko meseca, saj se obdelava nalogov ne vrši več kampanjsko.

4. 4 Ocenjevanje uspešnosti - nagrajevanje

Že omenjena nabava ustrezne programske opreme ter namestitev obratovodje, nam omogoča aktivno spremljanje učinkovitosti posameznika. Učinek pa je izražen v nadzoru prodanega dela. V preteklosti so zaposleni prejeli fiksne plače, brez stimulacij oz. izplačanih nadur. Sedanji sistem omogoča natančen nadzor nad učinkom zaposlenega. Preglednik v programu namreč jasno pokaže, koliko ur je posameznik prodal na tržišču. Iz tega lahko črpamo podatke za stimulacijo, ki jo zaposleni redno dobivajo za svojo učinkovitost oz. lahko ugotavljamo, kateri od zaposlenih ne dosega praga individualne rentabilnosti. Posledica je izražena v dvigu učinkovitosti zaposlenih in njihovem osebnem prizadevanju za boljšo izrabo delovnega časa. Seveda učinek ni enak pri vseh zaposlenih. Določeni pač rabijo več časa za sprejem novih razmer. Hkrati sem uvedel tudi stimulacijo ob prodaji tehtnic. Na ta način sem želel vzpodbuditi serviserje na terenu, da bi poskušali svetovati strankam tudi pri odločitvi za zamenjavo dotrajane opreme, mogoče tudi nakup bolj primerne opreme za proces, ki ga izvajajo. Menim namreč, da so lahko serviserji na terenu najboljši komercialisti, saj le redki komercialisti vedo o stroki toliko kot oni. Najbrž pa ni napačno razmišljanje, da jih stranka ne obravnava kot komercialiste, katerih se kdaj drži negativen sloves, ampak kot strokovnjake in lahko njihovim nasvetom prisluhne z večjim zanimanjem oz. večjim zaupanjem. Prav gotovo lahko že v tem segmentu izpostavim 4P/4C Roberta Lauterborna (Kotler, 1996, 100), kjer je prvi od 4C naveden »customer needs and

wants«, kar pomeni potrebe in želje kupca. V našem primeru lahko z gotovostjo trdim, da lahko prav serviserji najbolj vedo, kakšne so potrebe in želje kupca.

4. 5 Diferenciacija izdelkov in storitev

Ob nenehnem spreminjanju razmer na tržišču je potrebno vedno znova iskati nove poti za nove storitve in izdelke. Kot je bilo že predhodno izpostavljeno, je postala problem v podjetju neustrezna kadrovska struktura v servisu. Možnih rešitev problema je bilo več. Prva je zelo enostavna. Odpustiš neprimeren kader in najameš novega. Lahko pa poskusiš najti nove poti. Prav tako lahko poskusiš najti svojo pot preživetja na tržišču, sam ali pa se ozreš po enako mislečih v svojem okolju. Pomembnost strateških povezav poudarjajo mnogi avtorji (Kotler, 1996, 86-87), tako tuji kot domači (Dubrovski, 1997, 483-506). Ker se že dolgo zavedam pomembnosti tega dejstva, sem se posvetil tudi tej možnosti. Ob sklenitvi pogodbe o sodelovanju s podjetjem iz branže smo večplastno rešili problem neustreznega kadra v servisu. Za omenjeno podjetje smo pričeli izdelovati sestavne dele elektronskih tehtnic, ki jih podjetje uspešno plasira na tržišče. Na ta način sem priskrbel vsakodnevno delo kar trem serviserjem mehanikom, za katere bi v nasprotnem primeru imel težave zagotoviti delo. Ob kombinaciji z že predhodno izdelavo določenih tehtnic je zasedenost omenjenega kadra postala tako rekoč 100%. Podjetje, s katerim sem sklenil pogodbo o sodelovanju, je akreditirano in imenovano za izvajanje overitev meril mase, ki se uporabljajo v t.i. prometu blaga in storitev. V prehodnem obdobju je to podjetje po pogodbi izvajalo te storitve tudi za naše potrebe, po preteku uvajalnega obdobja pa smo usposobili za izvajanje teh overitev tudi nadaljnja dva serviserja mehanika. V kombinaciji izvajanja overitev in servisiranja še preostalih mehanskih tehtnic imata tudi omenjena serviserja zagotovljeno delo. Nadaljnji učinek omenjene pogodbe je izvajanje določenih servisov tudi za to podjetje, saj le to v določenem segmentu nima primerno usposobljenega kadra. Ob vsem naštetem sedaj tudi tržimo končne izdelke omenjenega podjetja, le-to pa trži naše proizvode. Iz tega se je tako razvila učinkovita strateška povezava med dvema majhnima podjetjema, ki imata vsak svoje prednosti in slabosti, skupno pa lahko s pridom izkoriščata sinergijske učinke, ki izhajajo iz podobnih razmerij. Avtomobilska industrija že desetletja s pridom prakticira omenjene učinke strateških povezav (Dubrovski, 1997, 483-506), nobena izjema pa niso tudi preostale branže. Pravzaprav dandanes sploh ne moreš dolgotrajno preživeti na tržišču, če nisi pripravljen na ustrezne strateške povezave.

Razvoj tehnologije elektronskih tehtnic zahteva vedno večje obvladovanje znanja informatike. Ker je eden od serviserjev elektronikov inženir elektronike in v prostem času navdušen programer, sem ga sklenil usmeriti v izdelavo programske opreme za tehtnice. V prvi fazi se je njegov izostanek na terenu (kot serviserja) kar precej poznal, vendar pa se je delavec izkazal kot zelo dober programer in prodaja njegovih storitev po preteku nekaj mesecev sploh ni več problem. Nasprotno! V zadnjem času smo ravno zaradi njegovega znanja lahko izvedli nekaj projektov, ki bodo po mojem mnenju pomembno vplivali na pridobitev naročil na področju programiranja oz. know how aplikacij. Bo pa potrebna nadomestitev njegovega izpada na področju servisa. Aktivnosti ob iskanju ustreznega delavca so tako v teku.

4. 6 Trženje

Že od nekdaj velja pravilo, da lahko imaš še tako dober izdelek, pa le-ta ne bo uspešen, če ga ne boš znal tudi prodati. Oz. obratno, tudi nekoliko bolj povprečen proizvod ali storitev je lahko izjemno uspešna, ob primerno uspešnem trženju. V kolikor podjetje nima ustrezno oblikovanega trženjskega spleta, so lahko njegove aktivnosti in poskusi jalovi. Pomembnost trženja na ustrezen način je zelo jasno opisal dr. Devetak (Devetak, 1999, 2, 3). V branži sem se v preteklosti s potrditvijo omenjenih tez srečal že nič kolikokrat. Žal v preteklosti ni bilo dovolj razumevanja za pomembnost uspešnega trženja, kot enega bistvenih dejavnikov uspešnega delovanja podjetja. Trženje ni enostavno prodajanje izdelkov ali storitev. Je mnogo več. Je splet mnogoterih aktivnosti (učinkovitega trženjskega spleta), ki se mogoče kdaj zdijo same sebi namen, vendar v končnem izidu zasedajo pomembno mesto. Tega se že dolgo časa zavedam tudi sam. Pregled marketinških in tržnih aktivnosti v preteklosti je pokazal izrazito odsotnost organiziranega trženja v podjetju. Pomembno dejstvo je, da je podjetje malo. Kar ne pomeni nič drugega kot to, da mora le-to ob danih okoliščinah najti ustrezne vrzeli na tržišču. Podjetje kot je UTEŽ d.o.o. ne more biti tržni vodja, niti izzivalec (lahko je v segmentu storitve, nikakor pa ne v segmentu proizvodnje). Prihodnost podjetja je torej lahko samo kot t.i. zapolnjevalca vrzeli (Kotler, 1996, 381-405). V preteklosti pa se je podjetje obnašalo kot tržni vodja, brez, da bi se prilagajalo na nove razmere. Podjetje ni gradilo svoje učinkovite celostne podobe, premalo se je vlagalo v zunanjo in notranjo podobo premičnin in nepremičnin podjetja. Izostala je uporaba sodobnih orodij, kot so power point predstavitve, spletnih strani, oglaševanja v ustreznih medijih (predvsem v poslovnih imenikih), stiki s strankami so bili omejeni večinoma na telefonske klice in pošiljanje ponudb po pošti. Zelo malo je bilo direktnih obiskov pri strankah, večina od realiziranih pa je bila omejena na obisk starih strank (največkrat ob koncu poslovnega leta). Ker se je večina od predhodno opisanih ukrepov izkazala kot učinkovitih, mi kot direktorju podjetja ostaja več časa za temeljito prenovno trženja podjetja UTEŽ d.o.o., njegovih storitev in izdelkov. Pričeli smo z aktivnim urejanjem poslovnih objektov. Objekti so sicer bili vedno dobro vzdrževani, vendar pa se nikoli nismo posvečali tistim vidnim spremembam, ki so opazne tudi na daleč. Posledica je zgledno urejena zunanost podjetja z zelenico, drevesi, novimi izveski na stavbi, cvetjem na oknih, namesto starih dvokrilnih vhodnih vrat smo izdelali drsna vrata, na katerih je nameščen emblem podjetja, ki je ponoči diskretno osvetljen s talno svetilko. Ograja okrog podjetja, stara že skoraj 100 let, je avtentično obnovljena. Okna v pisarnah so zastrta z lamelnimi zastori, v vseh prostorih je na primernih mestih postavljeno cvetje, prostori so prijetno odišavljeni. Posledica je prijetno počutje obiskovalcev v naših prostorih, kar so mi večkrat že tudi jasno povedali. Še posebej skrbimo, da so službena vozila, ki so ustrezno polepljena z oznakami podjetja, vedno čista in urejena, saj so naše ogleдалo na terenu. Za dostavo promocijskega materiala našim strankam smo izdelali lične vložne mape, ki že same po sebi predstavljajo kratko predstavitev naše dejavnosti. Na vidnem mestu je obeleženo leto ustanovitve podjetja, saj le-to zelo jasno izpostavlja tradicijo podjetja. Vsa poročila o kalibracijah (ena od storitev) so izpisana na diskretno rumenem papirju z ustrezno priloženimi spremnimi dopisi. Izdelani so bili promocijski materiali - prospekti. Potencialnim in obstoječim strankam ob vsaki poslani ponudbi priložimo osnovni komplet prospektov, ki predstavljajo naše aktivnosti. Večkrat se je namreč zgodilo, da je stranka kakšen nakup izvedla drugje, ker enostavno ni vedela, da ji naše podjetje lahko nudi še kaj več kot samo dober servis. Pričel sem izdelovati predstavitve naših izdelkov v power point animaciji. Zavedam se namreč, da trženje v moji branži ni enako kot v tehnični trgovini.

Bistvo mojega pristopa je ravno v osebnem obisku na terenu. Moje osebne izkušnje tako potrjujejo tudi razne trditve iz literature, po katerih je kar 70 % uspešno izvedenih poslovnih stikov še vedno tistih osebnih, preostalih 30 % pa se porazdeli med ostale tehnike komuniciranja kot so telefonski klici, internet ipd. V kombinaciji s prenosnim računalnikom, ustreznimi prospektnimi materiali in seveda mojim bogatimi izkušnjami (20 let dela v branži, od tega 18 v podjetju UTEŽ d.o.o.), sem lahko na terenu izredno učinkovit. Tako ob predhodno poslani informaciji vedno poskusim potencialno stranko obiskati v njenih prostorih in ji tam še dodatno in v živo predstaviti ponujeno storitev ali opremo. Podobno razmišljanje poskušam prenesti tudi na svoje podrejene (tudi s provizijami ob prodaji), vendar levji delež tržne aktivnosti izvajam sam. Ob primerno uspelem prestrukturiranju preostalih poslovnih funkcij v podjetju, vidim ravno v teh mojih aktivnostih največjo možnost nadaljnjega razvoja podjetja. Vloga direktorja v majhnem podjetju je, ob smiselnem nadzoru in sodelovanju v vseh poslovnih funkcijah, ravno v nenehnem stiku s strankami, iskanju novih načinov za pridobitev novih poslov, uvajanju novih storitev in izdelkov. Lahko potrdim, da lahko vedno bolj aktivno izvajam omenjene aktivnosti, kot posledica pa se izkazuje npr. sklenitev pogodbe o kontinuirani proizvodnji tehtnic za poslovnega partnerja, pridobitev zastopništva za več tujih proizvajalcev, povečana prodaja oz. pridobitev večjih poslov, ki prinesejo podjetju tudi več denarja. Že večkrat sem prestregel informacijo, da se v našem podjetju vidi, da je zapihal nov, svež veter. Ob uveljavljanju načel trženjskega spleta 7xP (Devetak, 1999, 4), smo tako rekoč upoštevali večino dejavnikov, kot so izdelek, razpečava, promocija, ljudje, izvajanje ter fizični dokazi. Seveda mora biti tudi cena (P2) primerna in aktualna za kupca, vendar pa ob ustreznem pristopu in kvaliteti velikokrat odtehta nekoliko višja cena. Odjemalci, ki imajo urejeno poslovanje, namreč v večji meri že dobro vedo, kaj pomeni storitev ali izdelek podjetja Utež d.o.o.

Zgoraj napisano lahko tako strnemo v nekaj stavkih. Ob vseh izvedenih spremembah in novih aktivnostih ter posledicah, ki so razvidne iz napisanega, lahko vidimo, da je bila odločitev za izvedbo prestrukturiranja zelo na mestu. Posledice so vidne tako rekoč na vsakem koraku. Komunikacija s strankami je povsem drugačna, celostna podoba podjetja se je izboljšala. Z izboljšanim nadzorom nad procesi se povečuje učinkovitost izvajanja naših aktivnosti. Zaposleni so sedaj stimulirani za svoje delo tudi v finančnem smislu. Odnosi med zaposlenimi so bolj sproščeni in še več je dejavnikov, ki bi jih lahko naštel. Ampak zavedati se moramo tudi dejstva, da vse ni samo lepo. Za ohranjanje omenjenih dejavnikov bo potreben nenehen nadzor, izvajanje aktivnosti za ohranjanje pristopa in še več. Določeni procesi so šele na začetku. Zavedanje zaposlenih še vedno ni na nivoju, ko postanejo določene stvari samoumevne. Potrebni bo še mnogo pogovorov, prepričevanj, dokazovanja, da bo povsem razumljivo, da plača delavca ni samo pravica, ampak da imaš za to, da jo prejmeš, tudi kopico dolžnosti. Najbrž bo potrebno še vrsto let, da bom dosegel to, kar je zaposlenim pri zasebniku že dolgo časa kristalno jasno. Namreč, da brez dela ni jela. Temu modremu reku bi jaz dodal še besede kvalitetnega in učinkovitega dela. Tudi konkurenca ne počiva in tako moramo zelo veliko pozornosti posvetiti tudi njej. Trendi upadanja cen storitev in proizvodov so zelo izpostavljeni, zato bo potrebno zelo veliko truda vložiti v zmanjševanje stroškov in racionalizacije poslovanja, za ohranjanje konkurenčnosti, tudi na tem področju. Veliko je razlogov za zadovoljstvo ob izvedenem, še več je razlogov za pozornost in tudi zaskrbljenost. Vendar pa najbrž ravno nenehno iskanje razlogov za težave in priprava nanje oz. izogibanje le-tem, pomenita bistveni dejavnik v preprečevanju nastanka kriz.

5 SKLEP

V pričujočem diplomskem delu sem se lotil preučevanja majhnega podjetja, katerega vodenje sem prevzel v letu 2002. Veliko je bilo dejavnikov, ki so kazali na to, da poslovanje podjetja ni optimalno oz. da je podjetje v krizi. Prestrukturiranje majhnega podjetja v krizi se mi je zdela najbolj primerna tema za pripravo diplomskega dela ob zaključku študija. Tako sem lahko na najbolj učinkovit način izkoristil svoje teoretično znanje, ki sem si ga pridobil skozi študij, hkrati pa sem ustvaril izdelek, ki ni sam sebi namen, ampak ima povsem praktično vrednost. Osnova diplomskega dela je obravnava majhnega podjetja v krizi. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh osnovnih smiselnih sklopov. V prvem smiselnem sklopu je pojem kriza obravnavan v teoretičnem smislu, v vseh najbolj pomembnih točkah, kot so: razlaga pojma kriza z besedami priznanih avtorjev kot so: dr. Tavčar, doc. dr. Dubrovski in drugi ter obravnava krize kot dejstva v preseku časa, vzroka nastanka, intenzivnosti, obvladljivosti kot tudi načinov za razreševanje krize. V drugem smiselnem sklopu je na kratko predstavljeno obravnavano podjetje z vsemi osnovnimi podatki. Predstavljene so vse poslovne funkcije v podjetju, ki so bile predmet podrobnejše obravnave. Cilj diplomskega dela je bil, na ustrezen način, zaznati slabosti oz. nepravilnosti pri izvajanju posameznih funkcij, jih izpostaviti in kasneje izvesti ustrezne ukrepe za odpravo teh nepravilnosti oz. slabosti. Kot zadnje dejanje je na mestu pregled izvedenih ukrepov in aktivnosti, ter ugotovitev upravičenosti le-teh.

Ob pregledu vseh ugotovljenih slabosti in nepravilnosti sem lahko ugotovil, da je podjetje poslovalo neracionalno in neučinkovito. Ker večinoma ni bilo večjih težav pri tekočem poslovanju, nihče ni bil plat zvona, poslovodstvo pa ni premoglo dovolj vizije in teoretičnega znanja za zaznavo težav, ki bi lahko izbruhnile kot posledica vsega naštetega. Vedno se je našlo dovolj izgovorov za manjše dobičke, izgubo poslovnih partnerjev ipd. Ker je bil predhodni poslovodja v podjetju tik pred odhodom v pokoj, postane razumljivo tudi izogibanje izvedbe večjih sprememb v upravi, uvajanju novih storitev ter sklepanju strateških pogodb. Nujnost sprememb je tako bila povsem na dlani. V fazi izvajanja sprememb sem se soočal z marsičem. Doživljal sem verbalne napade, ki so bili posledica presenečenja ob odpuščanju v upravi, inšpekcijski pregled ob tem dejanju, klevetanje in še marsikaj. Ko so se zaposleni morali soočiti s spremembami v načinu poslovanja so seveda bili prisotni neprestani ugovori, kako to ni v redu, to se ne da narediti, nove zadolžitve so takoj sprožile tudi zahteve po višjih plačah. S pričetkom kontrole učinkovitosti so bili takoj na dlani ugovori na to temo. Vendar je čas dokazal svoj prav. Večina ukrepov je bila na koncu sprejeta kot dejstvo. Začetna napetost in negotovost ob novostih se sedaj ne opažata več. Še vedno je slutiti, da to sicer še ni samo po sebi umevno, vendar je iz dneva v dan bolje. Zavedam se namreč, da zaposleni, ki so toliko let delali na način in v okolju, kot je bil prej, nikakor ne morejo preklopiti v trenutku. Še vedno bom v konfliktnih situacijah doživljal izbruhe na temo preteklosti, vendar bo čez čas tega vedno manj. Vse spremembe, ki so trajnega značaja, se uvajajo postopno in na daljši rok. In ves ta čas jih je treba vzdrževati in podpirati z nenehnimi novimi in novimi aktivnostmi in vložki. Tukaj pravil ni mogoče obiti in jih izigrati. Bližnjic tako rekoč ni.

Prestrukturiranje majhnega podjetja v krizi ni bilo enostavno dejanje. Razlogov za to trditev je več. Naj omenim samo tiste, ki so po mojem mnenju najmočnejši. Majhno podjetje, v katerem sem zaposlen že 18 let, je kot velika družina. Osebne relacije so tako popolnoma drugačne kot v večjem podjetju.

V podjetju sem začel delati kot dvajsetletni mladenič brez večje prakse, izkušenj in izobrazbo finomehanika. Večina delavcev, ki jih danes vodim, je bila v hierarhiji nad

mano. Izobrazbena struktura je slaba, tako rekoč brez visoko izobraženega kadra. Vsi vemo, da se spremembam najbolj upirajo manj izobraženi kadri.

Ob vsem napisanem namerno nisem uporabljal večjega števila tabel in grafov za dodatno ponazoritev. Zelo enostavno je prikazati neka števila v grafikonu, tabelah ipd. Bistvo pa je v realnih dosežkih. Prav vse trditve in ukrepe sem dejansko tudi udejanil v praksi. Od tistega najbolj nepriljubljenega, kot je bilo odpuščanje v upravi, pa do tistih na videz najbolj banalnih, kot so promocijske mape, prospekti, cvetje na oknih in v prostorih. Rezultati mojega truda in tudi truda vseh zaposlenih pa so vidni in merljivi. Bodisi kot pozitiven odnos strank do fizičnih sprememb ob obisku na sedežu podjetja, bodisi v doslednem in pravočasnem izpolnjevanju obveznosti zaposlenih, v zadovoljstvu ob izplačanih stimulacijah, maksimalnem regresu, v dobrem vzdušju v podjetju ipd. Naš trud se izraža skozi povečanje prihodkov, večji socialni varnosti doslej neperspektivnih kadrov in še več. Sedaj lahko gledam podjetje v neki prihodnosti kot razvijajočo se celoto. Ta razvoj in napredek bosta prav gotovo postopna, vendar je ravno to prav. Prav gotovo vsi opisani ukrepi niso bili enako učinkoviti. Nekateri so prišli do izraza takoj, drugi potrebujejo za to svoj čas. Ampak vsi po vrsti imajo nek učinek. Določeni učinki so lahko merljivi v številkah (17,2% realno povečanje prihodkov v prvem polletju 2005 v primerjavi z lanskim obdobjem), drugi spet niso. Izboljšana klima v podjetju se ne more izmeriti, ampak lahko pa jo občutimo. In prav je tako.

Ob pogledu nazaj lahko ugotovim, da smo v podjetju uspešno izvedli precej sprememb, ki so ključnega pomena za pravočasno usmeritev podjetja v pravo smer. Velika večina poslovnih funkcij v podjetju je tako bistveno bolj učinkovito zastavljena. Moramo pa se zavedati, da naloga nikakor še ni končana. Ob že napisani ugotovitvi, da je potrebno uvedene spremembe nenehno ohranjati pri življenju, so tukaj prisotne še druge funkcije, ki jih bo še potrebno optimirati. Hkrati pa se je treba zavedati, da ob vihnem dogajanju na svetovnih trgih in nenehnem razvoju tehnologije, ne bo mogoče spat na trenutnih lovorikah. Nenehno se bomo morali prilagajati trendom, novim okoliščinam na trgu in novim izzivom, ki bodo izhajali iz naštetega. Pojem vseživljensko učenje, kot ga naši politiki izredno radi uporabljajo pri svojih nastopih, bo še kako obvladoval naša življenja. Tako zasebno kot poslovno.

LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 1999. Strategija marketinga. *Organizacija maj 1999*, 32 (5): 217-277. *Ekonomski revija*, 48 (6): 483-506.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski , Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 1995. Pomen storitvene sestavine izdelka. *Naše gospodarstvo*, 41 (5-6): 533-540.
- Dubrovski, Drago. 1997. *Strateške zveze – Sodoben način mednarodnega poslovanja*. Slovenska Kotler, Philip. 1996. *Marketing- management- Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Koražija, Nataša. 2003. Iz slonokoščene stolpa ni razgleda. *Manager*, (10): 38-39.
- Šmuc, Sonja. 2003. *Manager se ne meri po nasmeh*. *Manager*, (10) : 16-19.
- Tavčar, Mitja I..1990. *Sistemi koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja*. *Organizacija in kadri*, 23(5-6): 396-412.
- Vizjak, Andrej. 2003. *Kako pravilno utiriti spremembe*. *Manager*, (10): 40-42.
- Vizjak, Andrej. 2003. *Da organizacija ne postane birokracija*. *Manager*, (9): 52-54.
- Vizjak, Andrej. 2003. *Delna sprememba za velik učinek*. *Manager*, (6): 46-48.
- Vizjak, Andrej. 2003. *Konkurenčnost v peti prestavi*. *Manager*, (7-8): 65-67.

VIRI

iGV, d.o.o., *Poslovni splet GVIN – Kazalniki (1997- 2004)*.

Utež, d.o.o. *Akt o sistematizaciji podjetja (1999)*. Interno gradivo, Utež, d.o.o., Celje

Utež d.o.o. *Arhiv (razne evidence iz različnih obdobj)*. Interno gradivo, Utež d.o.o.,
Celje

Utež d.o.o. *Letna poročila podjetja Utež d.o.o.(1997- 2004)*. Interno gradivo, Utež
d.o.o., Celje

Utež d.o.o. *Kadrovske evidence podjetja*. Interno gradivo, Utež d.o.o., Celje