

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

PRESTRUKTURIRANJE
PODJETJA

MAJA FLISAR

KOPER, 2009

2009

DIPLOMSKA NALOGA

MAJA FLISAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PRESTRUKTURIRANJE
PODJETJA

Maja Flisar

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava primer prestrukturiranja podjetja na praktičnem primeru podjetja Mizarstvo Senčar. Izvedena je analiza širšega zunanjega okolja in analiza panoge, predstavljena je analiza notranjih in zunanjih prednosti ter slabosti. Predstavljeno je oblikovanje nove vizije organizacije, poslanstva in podane nove strateške usmeritve na področju razvoja izdelkov ter možnosti nadzora za spremljanje uspešnosti poslovanja. Ugotovljeno je stanje pred spremembami, izvedena je analiza skladnosti že izvedenih sprememb predlagane vizije, poslanstva, strategij ter oblikovan je predlog ukrepov za nadzor in spremljanje uspešnosti po uvedbi predlaganih sprememb.

Ključne besede: organizacija, prestrukturiranje, strateška analiza, konkurenčna prednost, uspešnost, poslovni izid.

SUMMARY

A task to graduate treats a case of the establishment reorganizing at the practical instance establishment Joinery Senčar. The analysis of the wider external environment and the branch analysis has been achieved, even the analysis of its internal and external advantages and disadvantages have been performed. A new vision of organisation is formed and therefore performed, so the mission and new strategy of direction on the sphere of product development and the control for the accompany of successful management. The state before changes is found out. The analysis of congruency, changes of introduced vision are already done, the mission strategy and formed proposal for control and accompany of success after the introduction of changes introduced.

Key words: organisation, reorganisation, strategic analysis, competitive advantage, success, appearance of management.

UDK: 658:005.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	4
1.3	Metodologija	4
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	5
2	Organizacija in organizacijske spremembe	7
2.1	Opredelitev organizacije.....	7
2.2	Razlogi za spreminjanje organizacije.....	8
2.3	Vrste sprememb v organizacijah	10
2.4	Proces spreminjanja organizacije	11
2.5	Nadzor in kontrola poslovanja po spremembi organizacije	12
2.6	Analiza širšega zunanjega okolja	13
2.7	Analiza ožjega zunanjega okolja.....	15
2.8	SPIN analiza.....	16
3	Predstavitev podjetja Mizarstvo Senčar.....	17
3.1	Zgodovinski razvoj.....	17
3.1.1	Ustanovitev podjetja.....	17
3.1.2	Rast podjetja.....	17
3.2	Pomembne spremembe v preteklosti in ocena uspešnosti podjetja.....	18
4	Analiza okolja pred prestrukturiranjem.....	19
4.1	Analiza širšega zunanjega okolja organizacije – PEST analiza	19
4.1.1	Tehnični dejavniki - dejavniki demografsko fizičnega okolja	19
4.1.2	Dejavniki političnega okolja	19
4.1.3	Dejavniki ekonomskega okolja.....	19
4.1.4	Dejavniki sociokulturnega okolja	20
4.2	Analiza ožjega zunanjega okolja - Porter.....	20
4.2.1	Dobavitelji.....	20
4.2.2	Odjemalci	21
4.2.3	Konkurenca	21
4.2.4	Tržišče	22
4.3	Notranje okolje	22
4.3.1	Analiza internega stanja podjetja	22
4.3.2	Nujnost sprememb, cilji in odločitev za spremembe	23
5	Prestrukturiranje Mizarstva Senčar.....	25
5.1	Opredeljevanje ključnih strategij in temeljnih zmožnosti – nabor možnih strategij (iz SPIN).....	25
5.2	Vizija	27

5.3	Poslanstvo.....	28
5.4	Smotri	28
5.5	Strateški cilji.....	29
6	Kontrola in nadzor.....	31
6.1	Možnosti uvedbe nadzora in kontrole po prestrukturiranju MS	31
6.2	Problemi pri uvedbi kontrole in nadzora poslovanja	31
7	Analiza spremembe organizacije.....	33
7.1	Približanje teoretične izvedbe prestrukturiranja s praktično podjetja MS	33
7.2	Ugotovitev pravilnosti odločitve obravnavanega podjetja.....	33
8	Zaključek	35
	Literatura in viri.....	37
	Priloge.....	39

TABELE

Tabela 2.1 Silnice v makro okolju.....	14
Tabela 4.1 Poslovni izid v podjetju MS v obdobju od aprila 1992 do januarja 2008	23
Tabela 5.1 Nabor možnih strategij iz SPIN	25
Tabela 5.2 Nabor najboljših možnih strategij Mizarstva Senčar.....	26
Tabela 5.3 Vplivni udeleženci podjetja Mizarstvo Senčar.....	27

KRAJŠAVE

EU	evropska unija
s. p.	samostojni podjetnik posameznik
itd.	in tako dalje
npr.	na primer
ipd.	in podobno
MS	Mizarstvo Senčar
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
PEST	politični, ekonomski, sociokulturni in tehnični dejavniki
SV	severovzhod

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Podjetja so nenehno izpostavljena vplivom okolja. Konkurenčni pritiski in boj za obstanek vodijo podjetja do nenehnega nadgrajevanja in uvajanja sprememb v poslovanje. Podjetje se mora zavedati, da brez stalnih izboljšav in uvajanja novitet ni uspešnega podjetja. Razvijati se mora v skladu s svojimi zmožnostmi in v koraku s spreminjanjem okolja. Vsaka sprememba pa pomeni spremembo razmerij v podjetju, torej spremembo organizacije. Podjetja se za spremembo organizacije odločajo sproti oziroma ponavadi takrat, ko se zavejo, da ne dosegajo zelenih rezultatov.

Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.

Lipovec (1987, 35) obravnava organizacijo kot »proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja«.

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Ustanovitelji praviloma tudi oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej neposredno ali posredno vložijo v organizacijo del svojega premoženja in tvegajo izgubo tega premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja organizacije (Biloslavo 2006, 212).

Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagaja situacijskim spremenljivkam. Zato ni bistveno, kakšna je organizacija, marveč, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Med njih štejemo tehnologijo, okolje podjetja, velikost podjetja, cilje in strategije podjetja ter ljudi v podjetju (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 144).

Organizacijske spremenljivke morajo biti usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Nekatere najpogosteje omenjene spremenljivke so:

- Formalizacija pomeni obseg pravil in predpisov, ki urejajo delovanje zaposlenih v podjetju.
- Specializacija ali tehnična delitev dela je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge.
- Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način.
- Hierarhija avtoritete določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren. Obenem določa širino, razpon kontrole.

- Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju. Horizontalna pomeni število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest. Prostorska je obstoj ene ali več lokacij.
- Centralizacija se nanaša na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje: na gornjih ali spodnjih ravneh.
- Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja.
- Kadrovska struktura pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 144).

Organizacija pomeni neko strukturo. Lahko je to kakšna družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi. Poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose. Kadar govorimo o organizacijski strukturi, si večina pod tem predstavlja organizacijsko shemo, vendar se moramo te predstave otresti.

Kot vidimo, deluje organizacija kot sestav različnih struktur - proizvodne, komunikacijske itd., ki vplivajo na poslovanje in nenazadnje na samo uspešnost nekega podjetja.

Beseda *struktura* se lahko nanaša na: organigram (organizacijska shema); odnose med funkcijami in komunikacijsko mrežo; usklajevalni mehanizem (delitev nalog in usklajevanje); formalna pravila delovanja (pravilniki, postopki ...); mrežo aktivnosti, ki omogoča razvoj vrednot vseh udeležencev (nespreminjajočih se) organizacijskih elementov (pogoji dela, oprema itd.), ki pa dopuščajo razvoj predvsem človeških potencialov (vsebinsko bogato, ustvarjalno delovanje) (Bartoli in Hermel 1986, 88-91, po Dubrovski 2004, 221).

Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin in povezav med njimi ne ustreza razmeram, ki jih zahteva (spremenjeno) okolje, potem je treba obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta radikalni proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje (Dubrovski 2004, 222).

Proces *prestrukturiranja* podjetja privede velikokrat do revitalizacije podjetja, ko se po določenem obdobju pasivnosti (zopet) sprostijo za nadaljnji razvoj podjetja pomembni potenciali oz. pride do uvajanja razvojnih sprememb.

Posledice procesov prestrukturiranja so lahko tudi negotove, ko so projekti izvedeni neuspešno, ali pa so doseženi cilji manjši od vložkov in žrtev. Rock in Rock (1990, 43) ugotavljata, da je kar polovica neuspešnih projektov prestrukturiranja prinesla zmanjšanje vrednosti za lastnike. Tudi Platt (1998, 144) navaja, da le 50 % projektov doseže zastavljene cilje (le pri znižanju stroškov je delež nekaj višji – 61 %). Dejansko pa gre v

takih primerih za žrtve, saj je bilo treba prestrukturiranje kot radikalno spreminjanje izvesti, ko so bile metode postopnega spreminjanja zanemarjene in podcenjene ali pa takšno spremembo zahtevajo zunanje (spremenjene) okoliščine. Žrtev ponekod torej ne bi bilo, če bi bile predhodno izvajane preventivne aktivnosti (strateško načrtovanje in izvajanje), ki ne zahtevajo revolucionarnih pristopov k spreminjanju, kot je prestrukturiranje (Dubrovski 2004, 224).

Podjetja se torej morajo zavedati svojih prednosti in jih pametno izkoristiti. Slabosti morajo čimprej poskušati odpraviti oziroma se z njimi soočiti ter poskušati iz njih čimveč izvleči. Izzivi so za podjetja tisto, za čemer stremijo vsi na trgu sodelujoči. Biti najboljši, biti najbolj konkurenčen in biti najbolj uspešen. In če se podjetje uspešno sooča z različnimi spremembami, ki se dogajajo v okolju in v notranjosti organizacije, se ne bo ustrašilo niti nevarnosti, ki jim pretijo.

Ključni dejavniki uspešnosti na trgu (angl. key success factors – KSF) so tisti dejavniki konkurenčnosti v panogi, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Ti se od panoge do panoge razlikujejo, včasih tudi znotraj ene panoge (Biloslavo 2006, 73).

Konkurenčno pozicioniranje je proces, s katerim družbena enota določa, kakšen image (miselno predstavo) v primerjavi s konkurenti bi si naj ciljne skupine in ostali subjekti okolja ustvarili ob družbeni enoti, njenih delih, njenem asortimentu, posameznih izdelkih, različicah teh izdelkov itd. V tej stopnji tržnik ne določa vseh podrobnosti ciljnega imagea, temveč predvsem prostor in rang, ki bi ga naj v psihi ustreznih subjektov glede na konkurente imele strateško pomembne tržnikove sestavine (Gabrijan in Snoj 1990, 147).

Spremembe v podjetju je potrebno vedno znova načrtovati in spremljati odzive samega podjetja in tudi okolja nanje.

Z analizami, kot so PEST analiza, Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge in SPIN analiza ugotavljamo, kako je podjetje pripravljeno na soočenje s konkurenčnimi podjetji ter se na trgu čimbolje pozicionirati. Obenem si podjetje, ki se želi prestrukturirati, na novo zada vizijo, poslanstvo in smotre oz. temeljne cilje.

Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi. Nastaja kot rezultat dveh procesov: racionalnega in intuitivnega. Prvi je proces ugotavljanja prednosti, slabosti, možnosti, nevarnosti in na tem gradi zamišljanje zaželene prihodnosti, sprva v obliki vizije. Drugi je rezultat nenadnih prebliskov. Oba procesa se prepletata in vodita k skupnemu rezultatu. Vizija predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. Veliko avtorjev meni, da brez intuicije podjetje ne more ustvariti vizije (in razpravljajo o vlogi desne polovice možganov) (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 92).

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo; prihodnost je vsebinsko opredeljena in povezuje celotno dogajanje v podjetju. Iz opredelitve poslanstva sledijo

podrobnejše opredelitve, ne samo ciljev, marveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 93).

Smoter ali temeljni cilj je to, zaradi česar nekaj obstaja oziroma se nekaj dogaja. Smoter organizacije (angl. purpose) je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oz. iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije (Biloslavo 2006, 108).

Podjetje Mizarstvo Senčar deluje na trgu že več kot 40 let, vendar še nima formalno opredeljene vizije, poslanstva in strategije, ki bi bili skladni z izzivi v okolju, prav tako pa ne poznamo skladnosti že začrtanih usmeritev razvoja v zunanjem okolju. Z odločitvijo podjetja za spremembo podjetja smo sprejeli izziv, da raziščemo in primerjamo teoretična izhodišča s praktično izvedbo. Ker se o prestrukturiranju podjetij veliko govori, nas je zanimalo predvsem, kako bo podjetje, ki je že dolga leta konkurenčno na trgu, uvedlo spremembo in kako bo sprememba vplivala na njihovo poslovanje.

1.2 Namen in cilji

Namen raziskave je ugotoviti, ali se je podjetje MS s prestrukturiranjem približalo teoretičnim tezam prestrukturiranja ter ali je s tem rešilo svoj obstoj. Ozadje problema je kriza, ki jo je podjetje že nekaj časa čutilo. Vstop Slovenije v EU (Evropska unija) in nova zakonodaja ter konkurenca grosistov so podjetje pripeljale do krize.

V diplomski nalogi bomo tako predstavili teoretična izhodišča organizacije in organizacijskih sprememb, predstavili obravnavano podjetje pred spremembo v ožjem zunanem in notranjem okolju, analizirali samo izvedbo prestrukturiranja ter na podlagi analiz (PEST, Porterjevih 5 silnic in SPIN analize) ugotovili trenutno stanje podjetja in možnosti obstoja na trgu. Poskusili bomo tudi ugotoviti, kakšen nadzor in kontrolo naj podjetje vzpostavi po prestrukturiranju, da ne bo zopet prišlo do krizne situacije.

Same podatke za analizo bomo pridobili z raziskavo literature, s pogovori zaposlenih ter iz pisnih virov podjetja MS.

Cilj raziskave je na primeru podjetja MS (1) ugotoviti stanje pred prestrukturiranjem in s pomočjo analiz širšega in ožjega zunanjega okolja (2) ugotoviti skladnost že izvedenih sprememb predlagane vizije, poslanstva, strategij, ter (3) predlagati ukrepe za nadzor in spremljanje uspešnosti po prestrukturiranju.

Predstavili bomo, kako se je podjetje lotilo prestrukturiranja in ugotovili, ali se je približalo teoretičnim izhodiščem preoblikovanja podjetja, ki smo jih raziskali v literaturi. Zanimalo pa nas bo tudi ali je s prestrukturiranjem uspelo rešiti podjetje.

1.3 Metodologija

Poudarek bo na posluževanju metode študije primera in poizvedovanja - z intervjuji ali opazovanjem. Na podlagi vprašanj bomo skupaj z direktorjem podjetja Iztokom Sen-

čarjem poiskali odgovore. Obenem bomo vključili proučevanje literature in poslovne dokumentacije ter javno dostopnih virov, s pomočjo katerih bomo analizirali in primerjali različna spoznanja, pri tem pa ugotavljali morebitna neskladja, jih povezovali in uredili ter ugotovili ali se je podjetje MS približalo teoretični izvedbi prestrukturiranja. Za analizo stanja zunanjega okolja bomo uporabili metodo strateške analize PEST, analizo konkurenčnosti panoge (Porter), SPIN analizo in analizo notranjega okolja organizacije. Ocenjujemo, da bomo le s kombinacijo vseh metod prišli do relevantnih podatkov in zaključkov.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Glavna predpostavka naše diplomske naloge je dejstvo, da se je podjetje MS znašlo v krizi. Odločili so se za spremembo v podjetju in sicer za prestrukturiranje. Brez te spremembe bi bili še manj uspešni, zato je bilo podjetje za spremembo še toliko bolj zainteresirano, saj v njej vidi možnost rešitve podjetja in povečanja kapitala.

Podjetje je že leta ugotavljalo padanje poslovnega izida, ter slutilo krizo. Direktor se je po tehtnem premisleku odločil za proizvodnjo novega izdelka in s tem za prestrukturiranje podjetja. Nas je zanimalo predvsem ali se je podjetje z novim izdelkom prebilo iz krize ter ali se je s praktičnim prestrukturiranjem približalo teoretičnim predpostavkam različnih avtorjev.

Konkurenca na trgu se zaostruje in brez ustreznega ohranjanja svojih konkurenčnih prednosti bodo organizacije na trgu manj uspešne. Strategija razvoja lastnih izdelkov je sestavni del strategije podjetja, zato v podjetju obstaja interes da se izvede prestrukturiranje s poudarkom na oblikovanju nove vizije, poslanstva in razvoju novih strategij v povezavi z razvojem izdelkov.

Osredotočamo se na študijo primera konkretnega podjetja MS, ki deluje v panogi lesno predelovalne industrije. Raziskava bo temeljila na konkretnem podjetju MS s poudarkom na analizah širšega zunanjega, ožjega zunanjega, notranjega okolja izbrane organizacije. Pri prestrukturiranju se omejujemo na oblikovanje nove vizije, poslanstva in strategij v razvoju izdelkov.

Drugih vidikov, naštetih v nalogi, ne bomo obravnavali. Uporabljamo podatke, ki niso poslovna skrivnost. Obenem smo se z direktorjem Senčar Iztokom dogovorili, da zaupnih informacij ne bomo objavljali, kar je pomenilo omejitvev pri opisovanju določenega stanja in analiziranja.

2 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

2.1 Opredelitev organizacije

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom (Biloslavo 2006, 15).

Organizacija pomeni neko strukturo. Lahko je to kakšna družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi. Poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose. Kadar govorimo o organizacijski strukturi, si večina pod tem predstavlja organizacijsko shemo, vendar se moramo te predstave otresti.

V organizaciji je prisotno več vrst organizacijskih struktur. Razvrstimo jih na pet skupin:

- Tehnična struktura: S tehnično delitvijo celotno delovno nalogo podjetja, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj (pridobivanje uporabne vrednosti – proizvodov in storitev), razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil (ali celo do gibov in misli).
- Komunikacijska struktura: Da lahko delo v delitvi dela sploh poteka, morajo ljudje med seboj komunicirati. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Ena najpreprostejših delitev je na ustne, pisne, govornico telesa na eni strani in na »elektronske« na drugi.
- Motivacijska struktura: Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za njihovo zadovoljitev. Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje, je motivirano delovanje. Motiv je hotenje doseči cilj. Pri tem se člani združbe medsebojno podpirajo, pa tudi omejujejo. Med njimi, med njihovimi potrebami in cilji, prihaja do motivacijskih razmerij in struktur.
- Oblastna struktura ali struktura avtoritete: Moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo, izvira iz položaja v podjetju, je avtoriteta (authority). Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju ali vsaj v določenem razmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene ravnatelje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni ravnatelji (managerji) nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem tvorijo razmerja, znana kot hierarhija.
- Ravnalna struktura: Pomembno je poudariti, da so sicer enovite strukture: tehnična, motivacijska in oblastna, pa tudi komunikacijska, med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer gre zlasti za prilaganje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo zložena struktura, ki jo bomo mi sicer poimenovali (zložena) organizacijska struktura ali ravnalna struktura. Z ravnalno strukturo, z ravnal-

jem, je torej formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman 2000, 6-9).

Organiziranje povzroča spremembe, te pa so kot življenje – ko teh ni, ni problemov in nastopi smrt. Enako velja za življenje podjetij. Vodstva podjetij se tako vedno znova spopadajo s spremembami in jih poskušajo obvladovati.

In kakor oblikujemo organizacijsko strukturo, tako oblikujemo tudi organizacijske procese. Pri procesih govorimo o organizaciji upravljanja, planiranja, nadzora ipd, so pa procesi dinamični vidik urejenosti organizacije.

Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oziroma vrednost za odjemalce. Poteka bodisi znotraj organizacije in vključuje za izvajanje procesa sodelavce iz različnih funkcij organizacije bodisi prek več povezanih organizacij – na primer kot oskrbovanje ob pravem času (angl. just in time) ali kot elektronsko poslovanje med tržnimi partnerji. Proces je skupina opravil, ki skupaj ustvarijo vrednost za odjemalca (Hammer 1996, 10-11, po Biloslavo 2006, 328).

Ivanko navaja, da je »organiziranje številnih dejavnosti neprekinjen proces, ki ga je treba opraviti v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij pa oblikuje nek proces« (Ivanko 1999, 134, po Biloslavo 2006, 328).

Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja združbe. Člani se nenamerno prilagajajo med seboj. Lahko pa si vsak delovni proces in njegov rezultat vnaprej zamislimo. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno, izvedeno in ukrepi, v kolikor je prišlo do odstopanj. Tako v zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer sta planiranje in kontrola funkciji ravnanja (zagotavljanja smotrnosti), sama izvedba pa je v podjetju njegovo poslovanje (Rozman 2000, 12).

2.2 Razlogi za spreminjanje organizacije

Organizacija se bo spremenila v različnih fazah življenjskega ciklusa podjetja. Če je podjetje v začetni fazi svojega razvoja, bo organizacija zelo neformalna; celo ko bo v podjetju že nekaj deset ljudi, bo podjetje živelo kot srečna družina. V tistem trenutku, ko bodo pričele aspiracije vodilne strukture močno rasti, ko se podjetje začne povečevati, se bo povečala tudi formalizacija organizacije. Uspešna podjetja se ustanavljajo z neverjetnim entuziazmom ustanoviteljev in njihovih prvih sodelavcev in nato po nekaj letih uspeha, hitre rasti, dobička ipd. pride do organizacijske krize in težav, ki se pojavijo pri definiranju ciljev in strategije ter pri vsakodnevni operativi. Vse to ima lahko drastične posledice tako za podjetje kot tudi za njegove ustanovitelje (Vila in Kovač 1998, 153).

Bistvo sprememb je prehajanje iz obstoječega v novo, uspešnejše stanje podjetja. S spremembami se začnemo ukvarjati, ko več nismo zadovoljni s pozicijo, ki jo ima naše podjetje na trgu in s trenutnimi razmerami v organizaciji.

Na spremembe v podjetju vplivajo različni dejavniki, sile, razlogi, vsi pa vodijo podjetje k spremembam. Spremembe pa so ena najtežjih faz poslovanja. Ljudje se sprememb bojimo, saj pomenijo tveganje. Pomemben faktor pri uvedbi sprememb je sigurno komunikacija med zaposlenimi in učenje v organizaciji. Bolj so delavci informirani, lažje sprejemajo nove zamisli, ideje, pravice in z njimi povezane dolžnosti.

Veliko podjetij se za spremembo odloči šele, ko so prisiljeni reagirati oziroma ko so v kriznih trenutkih.

Kriza je lahko iniciator in usmerjevalec prenove podjetja. Za doseganje prenove podjetja je tako velikokrat pogoj predhodna razrešitev akutne krize, ki bi lahko vodila podjetje ne samo v nazadovanje, temveč tudi v propad. Uspešna prenova podjetja je pogosto posledica prejšnje resne krize, saj do preoblikovanja poslovnih procesov in struktur, ki omogočajo učinkovito in uspešno poslovanje, sploh ne bi prišlo, če ne bi bilo podjetje prisiljeno spremeniti (manj uspešne) metode dela ali strateške usmeritve (Dubrovski 2004, 22).

Temeljne značilnosti kriznega položaja so:

- gre za eksistenčno ogroženost, pri čemer pa pri vsakem podjetniškem problemu še ne moremo govoriti o krizi,
- gre, subjektivno gledano, za nizko stopnjo predvidljivosti, za prizadete najpogosteje nastopi ogroženost nenadoma in
- obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize je omejen, s čimer je tveganje napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko (Dubrovski 2004, 22).

Krizni položaj lahko podjetje tako vodi v prenehanje organizacije. Zdi se, da je kriza nepredvidljiva, vedno pa je bolje preprečiti, kot zdraviti. Direktorji in managerji morajo biti toliko iznajdljivi, da ko kriza nastopi, iz nje potegnejo čim boljše.

Meyers in Holusha (1986, 28; prim. tudi Tavčar 1996, 524) naštevata dobre plati krize: pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev, spreminjanje je pospešeno, ljudi je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih), očiščenje posloводства, urejanje mnogih, prej zanemarjenih, zadev, spreminjanje strategij, odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti, nastanek novih konkurenčnih prednosti (Dubrovski 2004, 20).

V diplomskem delu, kjer bomo obravnavali praktični primer podjetja MS, bomo na podlagi analize izvedbe prestrukturiranja ugotovili ali je podjetje MS izkoristilo prednosti kriznega položaja pri spremembi organizacije.

2.3 Vrste sprememb v organizacijah

Podjetja se na zunanje in notranje probleme odzovejo s spremembami v podjetju. Glede na velikost in proces spreminjanja so spremembe evolucijske in revolucionarne.

Evolucijske spremembe so postopne in predstavljajo neprestano izboljševanje v zaposlovanju. Dopolnjujejo obstoječo stanje ter težijo k večji učinkovitosti. Sem spada družbeno-tehnični sistemi sprememb in celovito ravnanje kakovosti (TQM).

Revolucionarne spremembe so pogosto hitre, slabše predvidljive, velike in zahtevajo pogosto veliko spremembo v gledanjih, vrednotah itd. Za svoje vodilo imajo delati drugače, delati nove stvari, na povsem nov način. Med revolucionarnimi pristopi omenimo prenavo poslovanja (reinženiring), inoviranje in prenavo organizacije (prestrukturiranje).

Prestrukturiranje spada med revolucionarne spremembe in je tema naše diplomske naloge. Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin in povezav med njimi ne ustreza razmeram, ki jih zahteva (spremenjeno) okolje, potem je treba obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta radikalni proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje.

Pri prestrukturiranju kaže upoštevati naslednja pomembna pravila (Dubrovski 2004, 222):

- poteka večpodročno (spreminjanje strukture na enem področju zahteva spremembo struktur na drugih področjih),
- izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja,
- začne se pri programsko-tržnih strukturah (programsko – tržno prestrukturiranje),
- vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega spreminjanja (že prej omenjene).

Prestrukturiranja običajno ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju (npr. funkciji), neodvisno od ostalih, temveč bodo učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Sprememba izdelčnega portfelja (programsko – tržno prestrukturiranje) lahko zahteva tudi spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje), tehnologije (tehnološko prestrukturiranje), finančnih virov (finančno prestrukturiranje), zaposlenih (kadrovsko prestrukturiranje), informacijskega sistema (informacijsko prestrukturiranje) itd. (Dubrovski 2004, 223).

Po prestrukturiranju v podjetju le-to ponavadi ponovno oživi, saj po določenem času pasivnosti znova pride do uvajanja razvojnih sprememb. Z novo temeljno strategijo podjetja, z novo analizo in razumevanjem obstoječih struktur, ugotavljanjem kritičnih točk in pripravo na njihovo izboljševanje ter zamenjavo obstoječih struktur z novimi, lahko podjetje zopet konkurenčno sodeluje na trgu in obvladuje notranja dogajanja v podjetju. V praktičnem delu podjetja MS bomo prestrukturiranje podjetja razumeli kot Dubrovski (stran 10. tega poglavja), skladno z zgornjo razlago.

2.4 Proces spreminjanja organizacije

Ugotovljene organizacijske probleme je potrebno razrešiti, še bolje preprečiti. Reševanje pa pomeni spremeniti sedanje, nazadovoljivo stanje. Neprestano izboljševanje in spreminjanje postaja glavni način preživetja v konkurenčni borbi podjetij. Spreminjanje je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe. Spreminjanje pa ni nujno le zaradi ugotovljenih problemov, marveč tudi in predvsem zaradi sprememb v okolju (Rozman 2000, 121).

Podjetja se danes srečujejo z vedno večjo konkurenco na trgu. Prizadevajo si, da bi ohranili čim večjo konkurenčno prednost. Spreminjanje organizacijske strukture pa je le ena izmed možnih sprememb v podjetju. Na spreminjanje podjetij čedalje bolj vplivajo tudi gospodarske in politične unije, demografska struktura porabnikov, raznolika delovna sila, moralne norme.

Biloslavo (2006, 329) navaja, da v organizaciji potekajo različni procesi (povzeto po Garvinu 1998, 41). V splošnem jih lahko delimo v tri skupine:

- dejavnostni procesi (zaporedje dejavnosti, s katerimi organizacija spreminja vloške v izloške; dosega mora smotre in cilje organizacije; temeljne skupine so izvajalni in administrativni procesi: npr. snovanje novih proizvodov, proizvodjanje, strateško načrtovanje ipd.),
- vedenjski procesi (široko usvojeni vzorci vedenja in delovanja; oblikujejo način delovanja organizacije z vplivanjem na vedenje njenih sodelavcev; temeljne skupine so osebni in medosebni procesi: npr. odločanje, komuniciranje, organizacijsko učenje),
- procesi spreminjanja (zaporedje dogodkov skozi čas; spreminjajo obseg, značilnosti in identiteto organizacije; temeljne skupine so avtonomni in načrtovani, postopni in revolucijski procesi: npr. ustvarjanje, ras, spreminjanje in upadanje).

Pri doseganju smotra organizacije je zelo pomembno, kakšno okolje zmora podjetje oblikovati, da lahko sodelavci v njem nemoteno sodelujejo in prispevajo svoj delež k uresničitvi smotra. Ponavadi management usmerja in vodi proces odločanja, ki pa je

lahko hiter ali počasen. Lahko se nanaša na kvalitativne ali kvantitativne podatke, uporablja konsenz ali položajno moč za razreševanje nasprotij in je do različnosti toleranten ali pa ne. Sigurno pa je pri vsem zelo pomembna kakovostna komunikacija med sodelavci. Dobra komunikacija med zaposlenimi je ključ do uspeha podjetja.

Rozman (2000, 124) navaja, da proces spreminjanja poteka v več fazah: ugotovitev problemskega stanja ali zunanjih vplivov, ki bi lahko tako stanje povzročili, iskanje, diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja, določitev zaželenega stanja, določitev poti, načina doseganja zaželenega stanja, izvedba spremembe, ocena, kontrola izvedenega in posledic in zamrznitev novega stanja.

Rozman v prejšnjem odstavku natančno razdeljuje potek spreminjanja podjetja in njegove faze imajo tako zelo veliko uporabno vrednost. Diagnoza obstoječe organizacije je dejansko analiza organizacije in ugotovitev problemskih stanj in iskanje vzrokov le-teh. Sledi faza zaželenega stanja. V praktičnem delu naše naloge je to nova organizacijska struktura. Uvajanje spremembe Rozman razdeli v fazo iskanja zamisli, kako priti do nove rešitve, in pa v fazo izvedbe spremembe. Za fazo ocenitve sledi faza zamrznitve novega stanja, ki ga je treba čim dlje obdržati. Pri našem praktičnem primeru MS bomo ugotavljali, kako praktična izvedba prestrukturiranja, torej sprememba, sovpada z Rozmanovim, teoretičnim delom.

2.5 Nadzor in kontrola poslovanja po spremembi organizacije

Podjetje ima pri svojem delovanju mnogo ciljev, vendar izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganja v poslovanje (Pučko 1998, 3).

Podjetja vedno znova primerjajo uresničene odklone od načrtovanih. Na osnovi teh primerjav potem spreminjajo strategije in strateške cilje in jih prilagajajo novim situacijam.

V *prilogi 1* navajamo nekaj metodologij merjenja uspešnosti podjetja. Tabela je razdeljena na dva dela. V prvem so navedeni sistemi, ki so razviti na osnovi raziskovalnega dela in bazirajo na teoretskih osnovah in tisti, ki so v sodelovanju s svetovalnimi ustanovami preverjeni v praksi, v drugem delu pa najdemo sisteme, ki so razviti kot rešitev za specifične podjetniške težave podjetij.

Raziskave, ki so bile izvedene v Nemčiji, so pokazale, da je med navedenimi sistemi v nemških in evropskih podjetjih dominanten položaj prevzel uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti (angl. »Balanced Scorecard«).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti prinaša model, ki zagotavlja, da podjetje pri spremljanju izvedbe strategije, poleg finančnih kazalnikov, upošteva tudi druge elemente, ki so pomembni za celovit pogled na organizacijo (Kaplan in Norton 2000, 3).

Tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom so bili dodani nefinančni kazalniki in, kot pove že ime, je v sistemu zajeto ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Sistem je bil razdeljen na štiri vidike: finančnega, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan in Norton 2000, 8).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je kot metoda preverjanja uspešnosti poslovanja uporabna za podjetja v katerikoli panogi, kar pa ne velja za splet kazalcev, ki je vpet v strukturo. Različna konkurenčna okolja in procesi, v katerih podjetje gradi svoje primerjalne prednosti, zahtevajo specifične splette kazalcev, ki so prilagojeni viziji, strategiji in organizacijski kulturi podjetja (Hočevar 2002, 94).

Področja, ki so merjena v sistemu, se uporabljajo za različne procese kot so pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije, posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov, načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje pobud in učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

2.6 Analiza širšega zunanjega okolja

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, porabniki, konkurenti in javnost so del širšega makro okolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire za udeležence. Na silnice v makro okolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati (Kotler 1996, 154).

Tabela 2.1 Silnice v makro okolju

Dejavniki demografsko fizičnega okolja	Dejavniki političnega okolja
<ul style="list-style-type: none">- število prebivalstva in rast- urbana in ruralna porazdelitev- klimatski in vremenski pogoji- prevozne razdalje- pomembne demografske značilnosti za izdelek- naravni viri ipd.	<ul style="list-style-type: none">- vladni sistem- politična stabilnost in kontinuiteta- ideološka orientacija- poseganje vlade v poslovanje podjetij- poseganje vlade v komunikacije- odnos do tujih podjetij in investicij
Dejavniki ekonomskega okolja	Dejavniki sociokulturnega okolja
<ul style="list-style-type: none">- splošna stopnja razvoja- stopnja gospodarske rasti – BDP- vloga zunanje trgovine v gospodarstvu- valuta, inflacijska stopnja- plačilna bilanca- distribucija in dohodek na prebivalca- razpoložljiv dohodek in vzorci potrošnje ipd.	<ul style="list-style-type: none">- stopnja pismenosti in izobrazbe- obstoj srednjega sloja- podrobnosti in razlike v odnosu do slovenskega trga- vrednote, izobraževanje, religije- navade in življenjski slog ljudi- jezik in ostale prvine kulture

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 28.

2.7 Analiza ožjega zunanjega okolja

Dejavnike privlačnosti trga pogosto ocenjujemo z analizo konkurenčnosti panoge oziroma z metodo petih silnic, ki obsega vpliv obstoječih konkurentov, konkurentov z istovrstnimi proizvodi, ki še niso stopili v panogo, konkurentov z drugačnimi proizvodi, ki dajejo enake ali podobne koristi (substituti) ter pogajalsko moč do dobaviteljev in pogajalsko moč odjemalcev (Porter 1980, 4) Poleg navedenih dejavnikov lahko upoštevamo tudi še šesti dejavnik državo, sindikate, lokalno skupnost (Biloslavo 2006, 74).

Za določeno družbeno enoto so *dobavitelji* tiste družbene enote, ki ji prodajajo in/ali dostavljajo izdelke. Dobavitelji so zanjo njene ciljne skupine na nabavnem področju. Z izrazom »dobavitelj« sta zajeta dva pojma, in sicer dobavitelji v ožjem pomenu besede kot tudi prodajalci izdelkov, po katerih določena družbena enota povprašuje. Zato sta uporabljena samostojno izraza »dobavitelj v ožjem pomenu besede« oziroma »prodajalec« takrat, ko imamo opravka s posebnostmi, ki jih je potrebno poudariti in zadevajo izključno enega izmed njiju. Prodajalec je tista družbena enota, ki preda v lastništvo (pogosto tudi v posest) izdelke z menjavo, pri tem pa dobi običajno v zameno denar. Dobavitelj v ožjem pomenu besede je družbena enota, ki izdelka ne proda, temveč ga odjemalcu le dostavi (Gabrijan in Snoj 1990, 68).

Za določeno družbeno enoto so *odjemalci* tiste družbene enote, ki njene izdelke pridobijo ali v posest ali/in v lastništvo. Odjemalci pa lahko te izdelke uporabljajo ali pa ne. Za tržnika so odjemalci njegove ciljne skupine na prodajnem področju. Z izrazom »odjemalec« zajemamo tako kupce kot tudi uporabnike izdelkov določene družbene enote. Zato uporabljamo ločeno izraza »kupec« oziroma »uporabnik« v primerih, ko gre za posebnosti, ki jih je potrebno poudariti in se nanašajo izključno na uporabnika oziroma kupca. Kadar teh posebnosti ni, uporabljamo skupen izraz odjemalec (Gabrijan in Snoj 1990, 56).

Konkurenca je oblika tržnega tekmovanja oz. odnos med družbenimi enotami na isti strani ponudbe oz. povpraševanja, ki kaže, koliko mora posamezna družbena enota v svojih menjalnih akcijah računati z re/akcijami drugih družbenih enot – njenih tekmecev (Gabrijan in Snoj 1990, 77).

Ena najpogostejših opredelitev je, da je *tržišče* fizični prostor, kjer se srečujejo kupci in prodajalci, z namenom, da bi menjavali izdelke (npr. tržnice, blagovne borze). Zlasti v ekonomiji je pogosto uporabljena opredelitev, po kateri predstavljajo tržišče vsi kupci in prodajalci, ki so povezani z dejansko ali potencialno izvedbo posla v zvezi z določenim izdelkom. Pri tem proučevalce tržišča zanima zlasti struktura (število in velikost udeležencev, izdelčna diferenciacija in ovire pri vstopu na določeno tržišče), tržna politika udeležencev (politika razvoja izdelkov, cen, nabavljanja, prodajanja, ekonomske propagande in tako dalje) ter učinkovitost in inovacijska sposobnost tržnih udeležencev (Gabrijan in Snoj 1990, 106).

2.8 SPIN analiza

Za boljše vodenje svoje politike mora vsaka organizacija vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi ji omogočila analizo njenih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t.i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats) (Biloslavo 2006, 72).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA MIZARSTVO SENČAR

3.1 Zgodovinski razvoj

3.1.1 Ustanovitev podjetja

Podjetje MS je bilo ustanovljeno *leta 1967* kot Senčar Franc - Mizarstvo. Ustanovil ga je lastnik, gospod Franc Senčar, ki se je po delu iz tujine vrnil v domovino. Odločil se je, da bo izdeloval notranjo opremo (dnevne sobe, spalnice, posamezne elemente) ter okna in vrata. Nabavil je dele za cirkularko in jo sam dokončal ter začel z delom. Zaposlen je bil sam in je delal tudi po 20 ur na dan.

3.1.2 Rast podjetja

Leta 1970 je podjetje sklenilo pogodbo z Zavodom Hrastovec – Trate za izdelavo stenskih oblog ter s Palomo – Sladkogorsko tovarno papirja za izdelavo embalaže – lesene palete.

Leta 1972 so se, že z dvema zaposlenima v podjetju, odločili za izdelavo kuhinjskega pohištva. Poleg stenskih oblog in lesenih palet so zdaj izdelovali še kuhinjsko pohištvo. Direktor je opravil še dodatno izobraževanje pri Gospodarski zbornici Slovenije za pridobitev dodatnega obrtnega dovoljenja ter podjetje preimenoval v Splošno mizarstvo in izdelovanje poliestrskih izdelkov Senčar Franc. Edini, v takratni Jugoslaviji, so izdelovali nelomljive straniščne školjke, cvetlična korita in ostale izdelke iz poliestra ter jih plasirali na celoten jugoslovanski trg.

Leta 1977 je podjetje, zaradi zapletene jugoslovanske zakonodaje, dejavnost izdelovanja izdelkov iz poliestra, opustilo. Ker se je direktor že dalj časa ukvarjal s čebelarstvom, se je podjetje odločil za izdelavo čebeljih panjev in čebelarskih pripomočkov. Takrat je bilo veliko povpraševanje po Slovenskih AŽ panjih (po čebelarju Antonu Žnidaršiču) in sicer 4, 6, 8, 10, 11 in 12 satarje. Zaposlenih je bilo že 10 delavcev in podjetje je uspešno raslo. Zgradili so dodatno delavnico ter nabavili nove, moderne in efektivne stroje. V delavnico so vgradili tudi sesalno napeljavo in tako olajšali delo v delavnici, saj so odsesovalne naprave prah direktno »vdihovale«, prah pa se je skladiščil v, za to namenjenem, silosu. Odpada je bilo veliko, zato so prodajali tudi lesene odpadke za kurjavo ter oblanje iz silosa, ki so ga kmetje uporabljali za steljo svinj. Po AŽ-panjih je bilo Mizarstvo Senčar znano po celotni Jugoslaviji, Madžarski in Avstriji.

Leta 1990 pa je bilo za podjetje usodno. Direktor je hudo zbolel, vendar so proizvodnjo še vedno vodili domači. *Leta 1991* pa se je Slovenija odcepila od Jugoslavije in povpraševanja naenkrat ni bilo več. Cena medu je drastično padla in ljudem se pridelava medu ni več splačala. Nekaj časa je podjetje svoje obratovanje ustavilo.

Leta 1992 je podjetje prevzel direktorjev sin, gospod Iztok Senčar. Ker pa podjetje nekaj časa ni vlagalo v nabavo nove tehnologije, zastarela tehnologija pa je dražila proi-

zvodnjo s pretirano količino porabljenega delovnega časa na enoto proizvoda., se je vodstvo takrat odločilo za najem kreditov za obratna sredstva po visoki obrestni meri, kar je zneslo blizu 50 % obresti na leto na osnovni kapital. Podjetje se je odločilo, da bo izdelovalo skoblane letvice za karnise – polizdelek za tuja – italijanska proizvajalca Todestiniya in Galija. Za Todestiniya razrez elementov ter linijsko proizvodnjo, za Galija pa samo razrez elementov. Gales Boračeva je bil odjemalec ostankov. 90 % usmerjenost na tuji trg v Italijo pa ni trajala dolgo, saj je konkurenčna zakonodaja vzhodnih držav plasirala do 60 % cenejše izdelke na ta trg.

Tako je Mizarstvu Senčar v obdobju 18 mesecev padla cena za 40 %, ob tem pa so bili polizdečki vzhodnih držav z dostavo vred za 30 % cenejši. Prav tako je prišlo do velikih odpovedi v njihovi masivno-predelovalni industriji: prodaja na zahodni trg jim je z 600 m³ skoblanih elementov v letu 1992 na 150 m³ v letu 1996. Ob vsem tem pa so zamujala še plačila odjemalcev za 4-5 mesecev. Po prenehanju pogodbe s tujimi odjemalci se je podjetje leta 1998 odločilo, da bo začelo z izdelavo unikatnih in po meri narejenih ograj iz masivnega lesa. Poiskali so nove dobavitelje, izdelali načrt reklamiranja in se z nekaj izdelanimi ograjami predstavili na sejnih v Gornji Radgoni in v Celju. Dobili so nove odjemalce in podjetje je poslovalo z dobičkom. Po političnih spremembah v Sloveniji in po vedno večji grosistični konkurenci pa je prišlo v podjetju zopet do krize.

Januarja 2009 so se odločili za spremembo organizacije ter izvedli prestrukturiranje podjetja z izdelavo novega izdelka – lesenih unikatnih stopnic.

3.2 Pomembne spremembe v preteklosti in ocena uspešnosti podjetja

Podjetje se je od nastanka naprej razvijalo, spreminjalo in prilagajalo spremembam, ki so jih narekemale politične spremembe in spremembe na trgu. Brez formalno zapisane vizije, poslanstva in strateških ciljev so spretno krmarili skozi težave, s katerimi se je podjetje srečevalo. Predraga obratna sredstva, pomanjkanje kvalificiranega kadra, zastarela osnovna sredstva, pomanjkanje marketinškega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji, nezainteresiranost in nemotiviranost zaposlenih, upadajoče povpraševanje in večanje števila konkurentov – predvsem grosistov, pa je podjetje v letu 2007 pripeljalo do krize. Zaposlena sta bila le še direktor in 1 delavec. Izhod iz krize je direktor videl le še v prestrukturiranju podjetja in s tem v izdelavi novega izdelka iz lesa. Odločil se je za izdelavo stopnic in prestrukturiranje podjetja v januarju 2009.

4 ANALIZA OKOLJA PRED PRESTRUKTURIRANJEM

4.1 Analiza širšega zunanjega okolja organizacije – PEST analiza

S PEST analizo bomo predstavili dejavnike demografsko-fizičnega okolja (tehničnega okolja), političnega okolja, ekonomskega in sociokulturnega okolja, ki vplivajo na razmere na trgu lesnih izdelkov (stopnic) in na samo podjetje MS.

4.1.1 Tehnični dejavniki - dejavniki demografsko-fizičnega okolja

Pri teh dejavnikih ugotavljamo, da je za obravnavano podjetje MS zelo pomembno število prebivalstva in njegova rast, saj so naročila predvsem individualna – torej od posameznikov. V SV Sloveniji je večinoma ruralno prebivalstvo, kar pomeni, da ima veliko kmetov svoje gozdove, tako da so kmetje večinoma zainteresirani za izdelke iz njihovih materialov. Na samo proizvodnjo stopnic in njihovo montažo vremenske razmere ne vplivajo, je pa Slovenija majhna, tako da prevozne razdalje in prevozi materialov nimajo velikega vpliva na delovanje obravnavanega podjetja.

4.1.2 Dejavniki političnega okolja

Ob dejavnikih političnega okolja je vlada pomemben faktor pri majhnih podjetjih, saj nenehno spreminja pogoje in načine delovanja podjetij. Trenutno stanje naše politike za samostojne podjetnike ni bleščeče, saj smo v dobi recesije. Na poslovanje podjetja MS pa vpliva tudi dejstvo, da smo že nekaj časa v Evropi in se je treba prilagajati tudi zahtevam EU. Prav tako se nenehno spreminja davčna zakonodaja in je treba biti vedno pozoren na novitete. Kršitve pomenijo visoke denarne kazni, kar pa za podjetje pomeni večje stroške poslovanja.

4.1.3 Dejavniki ekonomskega okolja

Med te dejavnike spada npr. valuta, ki je za obravnavano podjetje zelo majhnega pomena, saj smo v EU in imamo valuto evro – kot tudi večina sosednjih držav. To je podjetju v bistvu v korist, saj se jim ni treba ubadati s preračunavanjem in lahko kakšen material naročijo tudi iz sosednjih držav.

EU ima velik ekonomski potencial, vendar pa so razlike med njenimi članicami velike, kar pomeni, da tudi prebivalci različnih držav te unije nimajo enakih možnosti in prednosti za uspeh. Da bi EU te razlike ublažila, je začela z izvajanjem kohezijske politike, ki predstavlja skupek razvojnih aktivnosti, programov in ukrepov države, lokalne skupnosti in drugih nosilcev organiziranih interesov, koordiniranih s strani EU in namenjenih doseganju razvojnih ciljev ob upoštevanju regionalnega razvoja. Proizvodnja je ekološko naravnana, uporabljajo se naravni materiali.

4.1.4 Dejavniki sociokulturnega okolja

Ti dejavniki nas opozarjajo na to, da se moramo vedno obnašati tržno. Naj bo to na delovnem mestu ali na samem trgu. Neusmiljena konkurenca in preobilje proizvedenih izdelkov, storitev, nujnost globalizacije in stroškovne učinkovitosti nas vedno znova pripeljejo do tega, da se prilagajamo trženjskim spremembam – pri iskanju zaposlitve ali pa pri sami proizvodnji izdelkov in storitev. Pomemben vpliv na podjetje MS ima predvsem stopnja izobrazbe, razgledanost prebivalstva, navade in življenjski slog ljudi, saj so kupci izdelkov tega podjetja predvsem individualne osebe. Prilagajajo se posamezniku, ki pride s svojo idejo.

4.2 Analiza ožjega zunanjega okolja - Porter

MS spada v panogo lesno – predelovalne industrije, saj se ukvarjajo s predelavo lesa v ekološko naravnane izdelke.

4.2.1 Dobavitelji

V Sloveniji obvladujejo konkurenčni prostor, z vidika nabave materiala, naslednji dobavitelji: Gozdno gospodarstvo Gornja Radgona, SPONA Maribor in Merkur Kranj. Pri teh dobaviteljih so materiali takoj dobavljivi, pa tudi plačilni pogoji so ugodni. Osnovna materiala, ki se uporabljata za izdelavo stopnic, sta drevesni vrsti hrast in jesen. Zaradi nižje cene in boljše obdelave se v podjetju MS odločajo za jesen. Jesenovino je možno kriviti in stružiti, kar se izkorišča pri izdelavi pohištva (stavbnega in bivalnega). Suši se dobro, je pa razmeroma slabo odporen proti atmosferilijam in biološkim škodljivcem. Ker se dobro suši, ga lahko sušijo doma: v hali ali na soncu, zato odpadejo stroški sušenja, nabavijo pa lahko hlodovino, ki je še cenejša in tudi skupaj z ceno žaganja ne dosega cene žaganega, sušenega lesa, samic. Hlodovina jesena I. klasa stane okrog 50 evrov/m³, kar je zelo ugodno.

Najvažnejši dobavitelji podjetja MS so: *Gozdno gospodarstvo Gornja Radgona*, ki skrbi za gozdove na območju severovzhodne spodnje Štajerske. Sedež imajo v Gornji Radgoni, v Črncih pa imajo žago, kjer izvajajo tudi uslužnostni rez. Uskladiščenega imajo 1000 m³ svežega lesa in 200-500 m³ zračno suhega lesa. *SPONA Maribor* dobavlja okovja, vijake, brusne papirje in ostali potrošni material. Sedež je v Mariboru, skladišče v Murski Soboti, poslovalnica s trgovino pa v Beltincih. Na zalogi imajo približno 2.800 različnih izdelkov. Izdelke uvažajo iz Koreje, zato so cene nizke in konkurenčne. *Merkur Kranj* ima poslovalnico v Murski Soboti in imajo na zalogi vse za dom. Za pogodbene kupce imajo solidne popuste na večje količine. *DRELES Podgorje* zastopa izdelovalca znamenitih avstrijskih lakov Adler vrhunske kvalitete. Edini imajo na našem trgu za svojo uporabno vrednost dolge garancijske dobe. Dobava je hitra, so pa laki dragi, vendar so v primerjavi z ostalimi laki, zelo kvalitetni.

4.2.2 Odjemalci

Odjemalci so pri našem obravnavanem podjetju *posamezniki oz. gospodinjstva*. Posamezniki imajo za stopnice svoje vizualne predstave, zato se za izdelavo raje posvetujejo z mizarjem in se ne odločajo za serijsko izdelane stopnice.

Trend novejših arhitektov je v tem, da je stopnišče osrednji del bivalnega prostora in da je v celoti iz lesa in žlahtnih materialov. Stopnice v MS skrojijo na potrebno bruto mero (+ 10 % dimenzije) izmere stopnic.

Kvalitetnejše stopnice skoblajo in zlepijo na spoj utor in pero; stopnice najkvalitetnejšega razreda pa sestavljajo v zobatem spoju iz več delov enakih širin. Po zlepljenju se stopnice obdelajo še na rezkarjih (odvisno od želje odjemalca) in brusijo. Ceno kroji še natančnost izdelave, sama oblika lesenih nosilcev, gostota struženih stebričkov in pa predvsem kvaliteta površinske obdelave.

Stopnice Mizarstva Senčar imajo lahko zobati spoj in so lahko obdelane iz simetričnih kosov, močno brušene in obdelane s poliuretanskim lakom, ki je trenutno najdražji in tudi najkvalitetnejši na trgu (10-letna garancija na obstojnost obdelanih površin). Odločili so se tudi za montažo stopnic kot sestavino izdelka. Ta storitev se jim zdi pomembna, saj vsebuje tudi reševanje reklamacij. Pomembno pa je omeniti tudi garancijo. Če odjemalci zahtevajo garancijo za opravljena dela, jo je podjetje pripravljeno dati. Tako na material, izdelavo kot zaščitna sredstva (barve, laki).

Podjetje lahko nudi odjemalcem tako sam izdelek, kot tudi storitev. Če je vključena še storitev, se kupcu ni potrebno obremenjevati s tem, kdo mu bo izdelek zmontiral. Zato se raje odločajo za izdelek z montažo, čeprav je za spoznanje dražji.

4.2.3 Konkurenca

Na področju izdelave elementov skoblanih letvic za karnise je imelo podjetje Senčar veliko konkurenco vzhodnih držav, predvsem Romunije. Ker so le ti plasirali do 60 % cenejše izdelke na znani trg, se je podjetje Senčar odločilo, da s to izdelavo prekine.

Proizvodnja stopnic je razširjena panoga. Na trgu obstaja kar nekaj ponudnikov, ki ponujajo stopnice, kot so npr. Mizarstvo – lesostrugarstvo Jožef Titan, s. p. iz Murske Sobote, Jozef Steiner, d. o. o. iz Lenarta, ki ponuja zunanje in notranje stopnice itd.

Na trgu je veliko majhnih in velikih podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo stopnic, vendar vseh ne bomo naštevali. Ugotavljamo pa, da je tekmovalnost v panogi velika, saj je na trgu velika koncentracija izdelkov pri velikem številu proizvajalcev. MS se obetajo velika investicijska vlaganja, visoki vstopni pragovi, potrebni pa bodo tudi visoki razvojni resursi za vstop na trg. MS bo imelo še nekaj časa na trgu majhno pogajalsko moč, čeprav se na trgu pojavljajo kot enakovreden konkurent, saj je njihova proizvodnja usmerjena izključno v naravi prijazne izdelke, prilagajajo se željam kupcev in jim nudi-

jo moderne designe stopnic. Njihova prednost pa je tudi v pogojih plačila, saj nudijo kupcem možnost plačila na več obrokov.

Na trgu se pojavljajo tudi konkurenti, ki imajo v svojih ponudbah že zajeto izdelavo stopnic. Izdelava hiše npr. že vsebuje vstavljene stopnice, nekateri izdelovalci kovinskih stopnic se tudi odločajo za samo izvedbo stopnic iz lesa ipd. Za MS to pomeni nevarnost na trgu predvsem zato, ker so kupci že tesno navezani na te izdelovalce in se raje odločijo za nakup npr. hiše v celoti, kot da si sami iščejo izdelovalca.

4.2.4 Tržišče

MS se že leta na tržišču pojavlja s svojimi unikatnimi lesnimi izdelki. Nekaj časa so izstopali predvsem s svojo kvaliteto in sprejemljivo ceno. Sčasoma pa je začela na tržišču prevladovati konkurenca grosistov (Obi, Bauhaus, Baumax...). Serijsko izdelane stopnice postajajo za kupce zanimive predvsem zaradi cene, saj se je gospodarsko stanje v Sloveniji iz dneva v dan spreminjalo in redko kdo si lahko privoščiti izdelavo unikatnih, masivnih ograj.

Na trgu, kjer nastopa MS obstaja nevarnost vstopa novih konkurentov. Obstajajo konkurenti, ki že izdelujejo izdelke iz lesa, se pa še niso odločili za izdelavo stopnic iz lesa. Za obravnavano podjetje to pomeni, da je zaradi uvajalne faze podjetja na trgu nevarnost novih tekmecev velika, da podjetje razvojno zaostaja za konkurenco in da se bo moralo za obstoj na trgu boriti tudi z veliko inovativnostjo.

Pri izdelavi stopnic MS konkurirajo predvsem drugi zasebni obrtniki, ki jih je v pomurski regiji nekaj čez 10, vendar podjetje MS ugotavlja, da jih le individualnost drži pri vrhu konkurence lesnih izdelkov.

V podjetju Mizarstvo Senčar so že pri izdelavi ograj ugotavljali, kako zelo pomembna je kvaliteta izdelkov in število kupcev – odjemalcev, kot tudi image podjetja, zato tudi pri izdelavi stopnic stavijo na to. Pomembno pa je imeti dobre dobavitelje, ki skrbijo za kakovost svojih materialov, pri čemer ni nujno, da je najdražji material tudi najboljši.

4.3 Notranje okolje

4.3.1 Analiza internega stanja podjetja

Tržnik mora predvideti stanja in gibanja ponudbe/povpraševanja in uporabiti ustrezne načine trženja za doseganje zastavljenih ciljev. Podjetje MS je že nekaj časa ugotavljalo negativne izide poslovanja.

Upadajoče povpraševanje je stanje, ko odjemalci povprašujejo po manjših količinah izdelkov določenega tržnika, kot je običajno in v katerem predvideva tržnik še nadaljnje zmanjšanje povpraševanja, če ne bo ustrezno ukrepal (Gabrijan in Snoj 1990, 274).

Podjetje Mizarstvo Senčar je svojo proizvodnjo opremilo z vsemi stroji in napravami za izdelavo individualni izdelkov - stopnic, zmanjšalo pa je tudi število zaposlenih. Iz poslovnega izida je razvidno, da je podjetje zmanjševalo zaposlene, s tem pa tudi stroške, kar pa ni privedlo do izboljšanja poslovnih izidov.

Tabela 4.1 Poslovni izid v podjetju MS v obdobju od aprila 1992 do januarja 2008

Leto poslovanja	Število zaposlenih		Poslovni izid v €
	redno	občasno	
1992	11		19.354,20
1993	10		19.252,10
1994	5		9.134,90
1995	2	1	4.256,20
1996	1	1	998,12
1997	1		352,10
1998	1		290,22
1999	1		280,00
2000	1	1	503,45
2001	1	2	730,87
2002	1	3	1.113,28
2003	3	4	12.893,14
2004	2	2	11.300,06
2005	2	1	6.789,20
2006	2		893,10
2007	2		439,28
2008	1	1	298,20

Če proučujemo poslovni izid podjetja MS od aprila 1992, ko so zopet začeli obratovati, pa do leta 2008 vidimo, da ima le-ta negativno tendenco. Padeč dobička in števila zaposlenih kaže, da je skrajni čas za spremembe.

4.3.2 Nujnost sprememb, cilji in odločitev za spremembe

Že iz same analize stanja podjetja MS je razvidno, da je podjetje zapadlo v stanje krize, saj ima kar nekaj značilnosti kriznega stanja, kot ga obravnavamo v teoretičnem delu: relativna eksistenčna ogroženost, nizka stopnja predvidljivosti in pa čas za obsežne analize je omejen, s čimer je tveganje napačnih odločitev skrajno visoko.

Vodstvo je ugotovilo problemsko stanje – podjetje posluje z izgubo. Bistvo končnega stanja oziroma cilja, ki ga zasleduje podjetje pa se odraža v začetku novega poslo-

vanja – v izdelavi unikatnih stopnic. V nadaljevanju bomo ugotavljali, če je podjetje uspelo izkoristiti tudi prednosti oziroma priložnosti, ki jim jih je ponudila krizna situacija.

Direktor podjetja Iztok Senčar se je odločil, da je čas za spremembe. Po pregledu kazalnikov gospodarske klime v Sloveniji od januarja 2000 do januarja 2009 je ugotovil, da je bilo v letu 2008 stanje zelo ugodno za razvoj poslovanja, da pa bodo v letu 2009, ko so sicer zaradi recesije kazalniki gospodarske klime vidno padali, vseeno uvedli izdelavo novega izdelka, z novo vizijo, strategijo, cilji ter novim načinom trženja prodrli na trg ter postali konkurenca v njihovi panogi.

Pri kazalnikih gospodarske klime v Sloveniji se ugotavljajo že navedeni kazalniki zaupanja v predelovalnih dejavnostih, trgovini na drobno, gradbeništvu, storitvenih dejavnosti in kazalnik zaupanja potrošnikov.

5 PRESTRUKTURIRANJE MIZARSTVA SENČAR

Pri prestrukturiranju MS smo se poslužili integralnega pristopa, saj smo bili ves čas odprti za spremembe iz okolice.

5.1 Opredeljevanje ključnih strategij in temeljnih zmožnosti – nabor možnih strategij (iz SPIN)

Podjetje MS se nahaja v 1. fazi življenjskega cikla in se srečuje z dejavniki, ki vplivajo na njihovo nadaljnje delovanje. To so notranji dejavniki, ki so povezani z njihovo (ne)konkurenčnostjo in pomenijo trajne konkurenčne prednosti (vključujejo oceno notranjih prednosti in slabosti) in zunanji dejavniki, ki so prav tako povezani z njihovo (ne)konkurenčnostjo, to pa so zunanji izzivi in nevarnosti. V obravnavanem podjetju so posamezni dejavniki navedeni v spodnji tabeli.

Tabela 5.1 Nabor možnih strategij iz SPIN

Notranji dejavniki – <i>konkurenčnost programa</i>	PREDNOSTI	SLABOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> - tradicija - prepoznavnost - design - urejenost organizacije - izkušnje, znanje 	<ul style="list-style-type: none"> - premalo finančnih sredstev - neuveljavljen nov izdelek - novo tržišče - novi zaposleni
Zunanji dejavniki – <i>privlačnost tržišča</i>		
IZZIVI	PI STRATEGIJE	SI STRATEGIJE
<ul style="list-style-type: none"> - širjenje tržišča z novim izdelkom - širjenje ugleda - pridobitev novih finančnih sredstev - nove tržne niše - trendi v arhitekturi 	<ul style="list-style-type: none"> - prodor na trg z visoko kvalitetnimi izdelki - ugodno poslovanje podjetja - strateško povezovanje s poslovnimi partnerji 	<ul style="list-style-type: none"> - nov izdelek - iskanje novih poslovnih partnerjev - iskanje novih tržnih niš
NEVARNOSTI	PN STRATEGIJE	SN STRATEGIJE
<ul style="list-style-type: none"> - novi konkurenti - pomanjkanje ustreznega kadra - politično-pravne ovire - spremembe davčne politike - nizka plačilna sposobnost kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> - dober marketinški prijem - slediti informacijam na področju resorne zakonodaje 	<ul style="list-style-type: none"> - izpopolnjevanje zaposlenih - slediti spremembam v trendih moderne arhitekture stopnic - možnost plačila izdelkov na obroke brez obresti

Notranje prednosti oz. temeljne zmožnosti organizacije so v procesih učenja organizacije nastale skupine vrednosti, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in organizaciji lahko zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost – so v skladu s ključnimi dejavniki uspešnosti.

Tabela 5.2 Nabor najboljših možnih strategij MS

<p>1. PI STRATEGIJE</p> <p>Uporabljajo prednosti, da izrabljajo izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodor na trg z visoko kvalitetnimi izdelki • ugodno poslovanje podjetja • strateško povezovanje s poslovnimi partnerji 	<p>2. SI STRATEGIJE</p> <p>Premagujejo slabosti, da lahko izrabljajo izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nov izdelek • iskanje novih poslovnih partnerjev • iskanje novih tržnih niš
<p><i>Utemeljitev strategije:</i></p> <p>Dolgoletne izkušnje, znanje in kvaliteta so prednosti doseganja izzivov v smeri širjenja ugleda in sodelovanja z okoljem. Podjetje začne s pozitivnim stanjem ter tudi v bodoče načrtuje ugodno poslovanje.</p> <p>Z novim izdelkom podjetje nastopa na trgu kot konkurenčen nasprotnik že obstoječim sodelujočim na trgu. Načrtujejo sodelovanje z že uveljavljenimi partnerji pri večjih naročilih.</p>	<p><i>Utemeljitev strategije:</i></p> <p>Za obravnavano podjetje je nov izdelek nov začetek poslovanja. Z novimi pristopi trženja in novimi designi prodirajo na trg že uveljavljenih konkurentov, ki so designe zanemarili in delujejo masovno.</p> <p>Računajo na to, da se bodo velika podjetja povezala z obravnavanim podjetjem, saj se z malimi odjemalci ne bodo ukvarjala in bodo delo prepustila njim. Zanimajo jih tudi nove tržne niše drugod po svetu. V prihodnosti nameravajo svoje poslovanje razširiti tudi na področja izven Slovenije.</p>
<p>3. PN STRATEGIJE</p> <p>Uporabljajo prednosti, da obvladajo nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • dober marketinški prijem • slediti informacijam na področju resorne zakonodaje 	<p>4. SN STRATEGIJE</p> <p>Premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • izpopolnjevanje zaposlenih • slediti spremembam v trendih moderne arhitekture stopnic • možnost plačila izdelkov na obroke brez obresti
<p><i>Utemeljitev strategije:</i></p> <p>Podjetje MS se je odločilo za širok marketinški prijem, kar pomeni, da so svojo blagovno znamko ljudje že prepoznali, se zanjo odločili, ji zaupali in priznali za svojo.</p> <p>Sproti pa spremljajo tudi zakonodajo, da se lažje prilagajajo nastalim situacijam na trgu, v državi.</p>	<p><i>Utemeljitev strategije:</i></p> <p>Pri premagovanju slabosti se trudijo izpopolnjevati zaposlene. Le z znanjem zaposlenih bodo lahko konkurirajo na trgu s kvaliteto ter modernimi designi arhitekture stopnic.</p> <p>Odločili so se tudi za možnost plačila izdelkov na obroke brez obresti, kar je dodatna privlačna ponudba za manjše odjemalce.</p>

5.2 Vizija

Podjetje MS v preteklosti še ni imelo zapisane vizije. Tokrat se je odločalo po formaliziranem snovanju vizije in sicer: ugotovili so vplivne udeležence in njihove interese, analizo notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih izzivov in nevarnosti za organizacijo, udeleženci so oblikovali svoje poglede na prihodnost podjetja, po razpravi so izbrali najprimernejše različice vizije in jo dokončno oblikovali.

Tabela 5.3 Vplivni udeleženci podjetja MS

Vplivni udeleženci:	Interesi vplivnih udeležencev:
Kupci	Kvalitetni in atraktivni izdelki Zadovoljstvo Visoka kakovost Nizke cene Inovativni izdelki
Lokalna skupnost	Zaposlitve svojih občanov in širjenje blagostanja, ki ga v Pomurje prinašajo novi kupci Promocija Občine Križevci
Država	Čim večji dobiček s.p. in s tem čim večji davek, ki ga le-ta prinaša državi. Izvoz Dodana vrednost Veliko zaposlenih Plačevanje davkov
Konkurenca	Sodelovanje Obvladovanje dobavnih virov
Dobavitelji	Stalni odjem - visoke cene
Zaposleni	Maksimiranje dobička Nagrade Plače Sodelovanje v upravljanju
Lastniki-management	Maksimiranje dobička Nagrade Visoka dodana vrednost Majhni stroški (visoka učinkovitost)

Po analizi prednosti in slabosti, ki smo jih ugotovili v SPIN analizi, je direktor oblikoval svoje poglede ter dokončno določil naslednjo vizijo: *»Postali bomo uspešno evropsko podjetje unikatnih stopnic iz lesa. Z lastno kreativnostjo in kvaliteto bomo zadovoljili tudi najbolj zahtevnega kupca.«*

5.3 Poslanstvo

Obstoj vsakega podjetja temelji na nekem določenem razlogu – na namenu, kar se v literaturi najpogosteje imenuje poslanstvo podjetja. Samo poslanstvo podjetja mora biti takšno, da združuje dva vidika: tržnega in širše interesnega, podjetju mora dajati zadostno varnost ob zunanjih vplivih in spremembah, skladno pa mora biti tudi s smotri organizacije – torej je pomembno, da se v organizaciji točno ve, kaj organizacija počne in česa ne.

V svetu designa in izdelave samih stopnic uvaja MS tri privlačne izvedenke – *NaturaStop*, ki jih predstavljajo na nekaterih sejnih tako doma kakor tudi v bližnji Avstriji. Na predstavitvah na sejmih pričakujejo kakšno vidnejšo nagrado, ki jim bo prinesla večji krog naročil. Izdelki iz žlahtnih lesov, v naravni barvi lesa že od nekdaj dajejo družinski hiši prijetnost bivanja, toploto, pozitivno energijo, kar za plastificirane izdelke, plastična okna in kovinske stopnice ne velja, saj se v prijetnem okolju razvijejo tudi zdrave vibracije in prijetni ljudje.

Izdelke obravnavanega podjetja oblikuje tudi edinstven design, saj je direktor po poklicu tehnični risar in ga privlači arhitektura, tako da je dober poznavalec trendov v gradbeništvu in najnovejših zahtev v moderni gradnji tako bio, kakor tudi pasivnih hiš.

MS je kljub svoji majhnosti oblikovalo svoje poslanstvo: *»Poslanstvo MS je izdelovati unikatne stopnice, ki bodo ljudem v njihov svet prinesli novo videnje življenja in bodo s svojo izvirnostjo zadovoljevali široke potrebe kupcev, ki so željni sprememb in inovacij.«*

5.4 Smotri

Smoter ali temeljni cilj podjetja je končni razlog njenega delovanja in največji motiv dela zaposlenih. Smotri so vršni cilji, katerim so podrejeni vsi ostali cilji organizacij.

Po neoklasični hipotezi je smoter organizacije enak smotru ustanovitelja – podjetnika, ki edini določa (ta ideja izhaja že iz dela Adama Smitha). Minzberg (1983, 8-12) to imenuje *»en akter – en smoter«* in navaja naslednje predpostavke, ki so osnova tej hipotezi: v organizacijskem sistemu moči obstajaj en sam akter in ta odloča; organizacija (kot interesna združba) ima natanko en smoter, edini smoter je maksimiranje dobička (t. i. argument preživetja) (Biloslavo 2006, 109).

Po povzetem ni težko ugotoviti, da je *smoter podjetja MS razvoj svojih lastnih, ekološko naravnanih izdelkov kot tudi maksimiranje dobička*, saj je podjetje pristalo v krizi iz katere vidijo izhod v izdelavi stopnic, ki bi naj prinašale več dobička in boljše poslovne rezultate. Dobro pri vsem tem pa je to, da si je v vsem tem času negativnih tendenc po finančni plati, podjetje ustvarilo močan renome. Zadovoljne stranke pravijo, da se spleta seči malo globlje v žep in si kupiti »stopnice z imenom«, kar je že nekoč pripomoglo k večjemu zanimanju za njihove izdelke. V obravnavanem podjetju surovine za izdelavo stopnic še naprej dobavljajo že znani dobavitelji, ki smo jih navedli v enem izmed prejšnjih poglavij.

Opremljene prostore za proizvodnjo imajo, saj so pri izdelavi ograj veliko vložili prav v nabavo novih strojev: široko debelinko, hidravlično stružnico, okvirno stiskalnico, dvostranski rezkar, dvostransko brusilko in obilo ročnega orodja.

Seveda pa je pomembna tudi reklama, za katero so pri podjetju že poskrbeli. Reklama za izdelavo se vrti po domači kabelski televiziji, izdelali pa so tudi letake (6.000 kosov), ki jih po SV Sloveniji raznosila pošta. Prav tako je že dogovorjeno snemanje video – spota na lokalni televiziji Studio As, ki se bo tudi vrtel, seveda pa se bo javnosti predstaviti tudi s sodelovanjem na že omenjenih sejmih.

5.5 Strateški cilji

Strategija spada v razvojno politiko podjetja. Uresničevanje razvojne politike pa je poseben proces, ki sega daleč v prihodnost. Za vsak cilj je treba ugotoviti, če obstoječa strategija omogoča doseganje tega cilja ob predvidenih spremembah v okolju organizacije. Razvojni cilji morajo biti merljivi (kar ni merljivo, se ne more obvladovati), dosegljivi (da jih lahko dosegamo), spodbudni (da izpolnijo naše interese) in usklajeni (morajo biti v skladu z nadrejenimi cilji). Strateški cilji podjetja MS so: razvoj lastnih izdelkov, lastna tehnologija, razvoj izdelkov v smereh trendov moderne arhitekture, rast prihodka in podjetja ter utrditev svojega položaja na trgu z novim izdelkom.

S strateškimi cilji si želi podjetje MS zagotoviti dolgoročen obstoj na konkurenčnem trgu.

6 KONTROLA IN NADZOR

6.1 Možnosti uvedbe nadzora in kontrole po prestrukturiranju MS

Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Zato kontrola, da bi bila uspešna, zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo: odgovornost in avtoriteto posameznikov, tako da se ne ve, kdo je odstopanje povzročil in kdo bo odpravil posledice. Šele primerjava s planom ugotovi potrebo po ukrepanju in šele opredeljena odgovornost pove, kdo mora ukrepati (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 254).

Ena od značilnosti uspešnih podjetij v primerjavi z drugimi je, da se trudijo ohranjati osrednje *nadzorstvo* na minimumu, toliko kot je potrebno za uresničevanje njihovih temeljnih ciljev. Kaj je treba nadzirati z vrha, je stvar panoge ter strukture in filozofije podjetja (Kralj 2000, 142).

Podjetje MS je šele pred kratkim opravilo prestrukturiranje podjetja. Formalno je opredelilo novo vizijo, poslanstvo, smotre in strateške cilje. Kratkoročno gledano morajo analizo poslovanja šele narediti. Z direktorjem obravnavanega podjetja smo glede na ugotovitve iz poglavja 2.5 in po vzoru konkurenčnih podjetij pregledali možne načine kontrole in nadzora in odločili so se, da bodo v kratkem uvedli merila po modelu Uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti, ki smo ga obravnavali že v teoretičnem delu naše diplomske naloge.

Po navodilu avtorjev Uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti Kaplana in Nortona bodo postavili strateško karto, na podlagi katere bodo lahko ugotavljali vzročno posledična razmerja – *priloga 2*.

6.2 Problemi pri uvedbi kontrole in nadzora poslovanja

Direktor podjetja MS se zaveda, da znajo pri nadzoru in kontroli poslovanja nastati različni problemi:

- Slabo definirani cilji. Cilji so rezultat procesa načrtovanja in vstopajo v sistem kontrole kot standardi, ki jih želimo doseči. Zaradi tega morajo biti merljivi, realni in konsistentni glede na časovno dolžino, v kateri jih opazujemo. Če je treba, cilje uredimo tudi po lestvici prioritete.
- Napačna ali premajhna sposobnost obdelave podatkov. Za izvajanje kontrole moramo namreč zagotoviti ustrezno število podatkov, zato je treba sistematično urediti zajemanje, obdelavo in distribucijo informacij v podjetju.
- Management na osnovi negativnih odstopanj. V modelu kontrole predpostavljamo, da bistvena odstopanja od planiranih vrednosti zahtevajo managerjevo pozornost. Če odstopanj ni, pomeni, da vsi procesi tečejo pravilno. Če se pri tem managerji osredotočijo le na negativna odstopanja, lahko pride do negativnih posledic na sistemu kontrole in izvajanju strategij podjetja. Uspešno izvajanje je

odvisno od procesa učenja, ki nastaja iz soočanja s težavami, jasne komunikacije in vrednotenja razlogov za bistvena pozitivna in negativna odstopanja od načrta.

- Izogibanje napakam in sprejemanje le-teh . Sistemi kontrole imajo lahko močan vpliv na organizacijsko klimo v podjetju. Posledica kontrolnega sistema je pogosto strogo izogibanje napakam. Ker so napake sinonim za neuspeh, se izvajalci na vse načine trudijo, da bi jih ne naredili ali pa jih prikrili, ko se zgodijo. V drugi skrajnosti so lahko sistemi kontrole oblikovani tako, da sprejemajo napake. Gradi se na predpostavki, da so lahko napake spodbuda za inovacije, ki dobo pripomogle k uspešnosti podjetja (Asch 1992, 105).

Iz navedenega sklepamo, da so v podjetjih zelo pomembne pravočasne in količinsko ovrednotene meritve v okviru sistema kontrole, saj le tako podjetje lahko pričakuje uspešnost poslovanja.

7 ANALIZA SPREMEMBE ORGANIZACIJE

7.1 Približanje teoretične izvedbe prestrukturiranja s praktično podjetja MS

Glede na teoretičen potek prestrukturiranja – po Rozmanu (2000, 124) (poglavje 2.4), se je obravnavano podjetje spreminjanja lotilo po enakih korakih, kot jih navaja avtor. Ugotovili so problemsko stanje ter zunanje vplive, ki bi lahko tako stanje povzročili – njihov poslovni izid je iz leta v leto padal, kar je pomenilo čimprejšnje ukrepanje. Ugotavljali so vzroke za problemsko stanje in ugotovili, da grosistični konkurenci ne morejo več konkurirati. Po tehtnem razmisleku in pregledu gospodarskega stanja po kazalnikih Statističnega urada Slovenije, so določili nov izdelek – proizvodnjo novega unikatnega izdelka za posamezne kupce – stopnic iz lesa. Določili so pot in način, kako bodo dosegli izdelavo zelenega izdelka ter začeli s proizvodnjo in prodorom na tržišče ter tako tudi naredili prestrukturiranje podjetja. Trenutno se podjetje še uspešno prebija na trg, vendar imajo namen vzpostaviti kontrolo izvedenega ter novo stanje zamrzniti.

Pri samem prestrukturiranju so delovali večpodročno (spremenili so tako proizvodnjo, kot način prodaje, propagiranja, kadrovanja, obdržali so le dobavitelje od prej). Izhajali so iz že opredeljenih temeljnih strategij podjetja, saj so si na novo zadali tako vizijo, poslanstvo in tudi cilje, ter jih začeli uresničevati. Njihove spremembe so bile revolucionarne, kar pomeni, da so se odločili za hiter, slabše predvidljiv, potek prestrukturiranja. Ker pa sta zaposlena samo dva delavca, večjih sprememb v vrednotah in gledanjih ne bo. Njihov način poslovanja je zagotovo revolucionaren, saj so se odločili delati drugače, nove stvari in na povsem nov način.

Ugotavljamo, da je podjetje MS prestrukturiranje opravilo v skladu s teorijo, kar pomeni, da se podjetja čedalje bolj odločajo za uporabo teoretičnih tez za reševanje obstoja podjetij, načrtovanja, kontrole ter nenazadnje reševanja svojih problemov in se manj prepuščajo toku dogajanj. Menimo, da imajo tako več možnosti za obstanek na čedalje bolj konkurenčnem trgu in za obstanek podjetja nasploh.

7.2 Ugotovitev pravilnosti odločitve obravnavanega podjetja

Po SPIN analizi in analizi dejavnikov privlačnosti trga (Porterjevih 5 silnic) se je izkazalo, da odločitev podjetja MS o prestrukturiranju – zamenjavi izdelka, pomeni opredelitev podjetja o dolgoročni usmeritvi in obstoju na trgu lesnopredelovalne industrije. Gledano z vidika prednosti in priložnosti, ki jih je prinesel krizni položaj, lahko rečemo, da je bila kriza tista, ki je pospešila proces spreminjanja podjetja MS.

Pomemben faktor pri izbiri novega izdelka je postavitve ustrezne vizije, poslanstva in strategij podjetja, spremljanje le-teh in nadzor nad delovanjem podjetja. Podjetje se mora vedno znova prilagajati in korigirati zadano ter stremeti k realnim ciljem, zahtevam in izzivom. V prihodnjem obdobju mora spremljati razvoj podjetja ter podjetje po potrebi spremeniti.

Pri kratkem povzetku glavnih smernic za nadaljnje delovanje podjetja kot izdelovalca stopnic bi lahko sklenili, da je pri finančnem vidiku podjetja bistvenega pomena natančno spremljanje stroškov v vseh fazah proizvodnega procesa. Vedno znova je treba iskati nove alternative in inovativne tehnološke rešitve, ki so stroškovno konkurenčne. Pri različnih naročilih in spreminjajočem se okolju, se podjetje hitro zopet znajde v rdečih številkah. Odjemalci si želijo predvsem kvalitete izdelkov in storitev ter modernih designov, zato mora podjetje vlagati v izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih in vseh ostalih subjektov, vključenih v projekte. Delo v proizvodnji bo potekalo z minimalnimi zastoji in brez večjih vmesnih zalog. Pri tem se bo moralo podjetje posluževati ustreznih aktivnosti za zagotavljanje kvalitete in zmanjševanje stroškov. Največ izzivov bo imelo obravnavano podjetje z vidika rasti in inovativnosti, saj podjetja iščejo svoje konkurenčne prednosti v novih trendih stopnic in njihovih dodatkih. Tako bo potrebno tudi več sodelovati s potencialnimi kupci ter dobavitelji materialov in dodatkov.

8 ZAKLJUČEK

Organizacije so danes izpostavljene različnim vplivom, ki zahtevajo od njih, da se prilagajajo trenutnim razmeram v okolju. Vse spremembe silijo podjetja, da sproti preverjajo in optimirajo svoje strateške cilje in doseganje le-teh. Konkurenčnost in optimalno donosnost dosegajo podjetja samo s hitrim in pravočasnim prilagajanjem trenutnim razmeram v okolju. In kakor je vsaka organizacija zase svet, so različni tudi pogledi in definicije na organizacijo. Vendar pa so si vsi teoretiki skupni v enem: organizacija se spreminja, ker išče tisto idealno strukturo, ki ji bo zagotavljala najboljše možne zasledovanj zastavljenih ciljev. Razlogi za spremembe so različni, skupno pa jim je to, da lahko podjetje, če pride do naraščanja težav, zaide v likvidacijo.

Podjetje MS je po tehtnem premisleku prišlo do zaključka o nujnosti sprememb.

V obravnavanem diplomskem delu smo analizirali stanje pred, ob in po prestrukturiranju. Predstavili smo podjetje MS – njihov zgodovinski razvoj, ustanovitev podjetja, rast in pomembne spremembe v preteklosti ter oceno uspešnosti podjetja v preteklosti. Pri analizi širšega zunanjega okolja organizacije (PEST) smo ugotovili, da je za obravnavano podjetje zelo pomembna struktura prebivalstva, saj so naročila predvsem individualna, da se podjetje privaja na nove politične spremembe v EU, da se podjetje prilagaja tržnim razmeram ter se nagiba k čimbolj ekološko naravnanim izdelkom, da lahko na trgu konkurira. Pri analizi ožjega zunanjega okolja smo predstavili dobavitelje, odjemalce, konkurenco in tržišče MS. Zanimala nas je analiza internega stanja in nujnost spremembe, ciljev in odločitve za spremembe.

S SPIN analizo smo ob prestrukturiranju ugotovili ključne strategije in temeljne zmožnosti podjetja, predstavili smo novo vizijo, poslanstvo, smotre in strateške cilje MS. Predlagali smo možnosti uvedbe nadzora in kontrole po prestrukturiranju in podali tudi nekaj problemov, ki lahko nastanejo pri uvedbi kontrole in nadzora poslovanja. Prav tako smo analizirali teoretična izhodišča s praktično izvedbo ter ugotovili, da se je podjetje s svojim načrtnim spreminjanjem zelo približalo teoretičnim tezam spremembe v organizaciji.

Po analizi stanja ob izdelovanju ograj, ob vedno večjih izgubah in ob pomanjkanju energije za nadaljnje delovanje, je bilo treba nekaj spremeniti. Izhodišče je bilo, da podjetje ostane v lesni panogi in direktor podjetja se je po pregledu stanja v gospodarstvu odločil za izdelavo stopnic.

S PEST analizo smo ugotovili, da je v Sloveniji večinoma ruralno prebivalstvo in da je naša država majhna, tako da prevozne razdalje in prevozi nimajo večjega vpliva na delovanje obravnavanega podjetja. Ker se je Slovenija priključila Evropi, je vlada pomemben faktor pri majhnih podjetjih, saj nenehno spreminja pogoje in načine delovanja podjetij, prav tako pa se mora podjetje prilagajati zahtevam EU. Ima pa dejstvo, da smo v EU tudi prednosti, saj je valuta – evro enoten, tako da podjetje MS nima težav

s preračunavanjem valut in naročili iz drugih držav. Proizvodnja MS je ekološko naravnana, uporabljajo pa se izključno naravni materiali. Neusmiljena konkurenca in preobilen je proizvedenih izdelkov, storitev, nujnost globalizacije in stroškovne učinkovitosti tudi podjetje MS sili v prilagajanje trženjskim spremembam. Trudijo se, da se prilagajajo posamezniku, ki pride k njim s svojo idejo.

SPIN analiza nam je pokazala, da so dolgoletne izkušnje, znanje in kvaliteta MS prednosti doseganja izzivov v smeri širjenja ugleda in sodelovanja z okoljem, da podjetje MS nastopa na trgu z novim izdelkom kot konkurenčen nasprotnik že obstoječim sodelujočim na trgu. Podjetje MS prav tako načrtuje sodelovanje z že uveljavljenimi partnerji pri večjih naročilih. Z novimi pristopi trženja in novimi designi prodirajo na trg že uveljavljenih konkurentov, ki so designe zanemarili in delujejo masovno. Zanimajo jih tudi nove tržne niše drugod po svetu. V prihodnosti nameravajo svoje poslovanje razširiti tudi na področja izven Slovenije. Podjetje MS se je odločilo za širok marketinški prijem, kar pomeni, da so njihovo blagovno znamko ljudje že prepoznali, se zanjo odločili, ji zaupali in priznali za svojo. Odločili so se tudi za možnost plačila izdelkov na obroke brez obresti, kar je dodatna privlačna ponudba za manjše odjemalce.

Porterjeva analiza nam je dala jasno sliko o dobaviteljih, s katerimi podjetje MS že leta sodeluje in so odnosi korektni, materiali takoj dobavljivi, pa tudi plačilni pogoji so ugodni, saj imajo za pogodbene kupce solidne popuste, zato dobaviteljev v prihodnosti ne nameravajo zamenjati. Odjemalci obravnavanega podjetja so posamezniki oziroma gospodinjstva, ki imajo za stopnice svoje vizualne predstave, zato se za izdelavo raje posvetujejo z mizarjem in se ne odločajo za serijsko izdelane. Podjetje MS nudi odjemalcem tako sam izdelek kot tudi storitev ter plačilo na obroke. Konkurenca je na področju izdelave stopnic zelo razširjena. Na trgu obstajajo tako ponudniki samih stopnic ali pa stopnic, že vključenih v izdelavo hiše. Za MS to pomeni nevarnost na trgu predvsem zato, ker se kupci raje odločijo za izdelavo celotne hiše, kot pa za posamezne dele gradnje. Tržišče je torej zasičeno z različnimi izdelki, vendar se MS namerava zriniti v osredje predvsem s svojo kvaliteto, designom in sprejemljivo ceno.

V prihodnosti si želi podjetje MS v sodelovanju z dobavitelji in zvestimi zaposlenimi pridobiti nova potrebna znanja in spretnosti, sodobne tehnologije, dostop do novih trgov in si tako povečati možnost dolgoročnega preživetja v okolju. Prestrukturiranje podjetja MS je pomemben korak na poti do tega cilja. Že iz prikazanih analiz in izhodišč je razvidno, da se je podjetje problema lotilo sistematsko in v skladu s teoretičnimi modeli strateških načrtov. Potrebna bo le še uporaba kontrole in nadzora podjetja, ki pa ju bo obravnavano podjetje kratkoročno vključilo v svoj del poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

- Asch, D. 1992. Strategic Control: A Problem Looking for a Solution. *Long Range Planning* 25 (2): 105-110.
- Bartoli, A. in P. Hermel. 1986. *Piloter l'entreprise en mutation, une approche strategique du changement*. Paris: Les editions d'organisation.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gabrijan, V. in B. Snoj. 1990. *Trženje, splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Garvin, D. A. 1998. The processes of organization and management. *Sloan Management Review* 39 (4): 33-50.
- Gleich, R. 2002. *Performance Measurment Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse*. München: Controlling.
- Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centred organization is changing our work and our lives*. London: HarperCollins.
- Hočevar, M. 2002. Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *Iks* 29 (11): 94.
- Ivanko, Š. 1999. *Urejenost podjetja: strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kaplan, R. S. in D. P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, J. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
- Makovec Brenčič, M. in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Meyers, G. C. in J. Holusha. 1986. *Managing crisis*. London: Unwin.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Enlewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Platt, H. D. 1998. *Principles of corporate renewal*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Pučko, D. 1998. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rock, M. L. in R. H. Rock. 1990. *Corporate restructuring*. New York: McGraw-Hill.

- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, M. I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Vila, A. in J. Kovač. 1998. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1 Metodologije merjenja uspešnosti podjetja

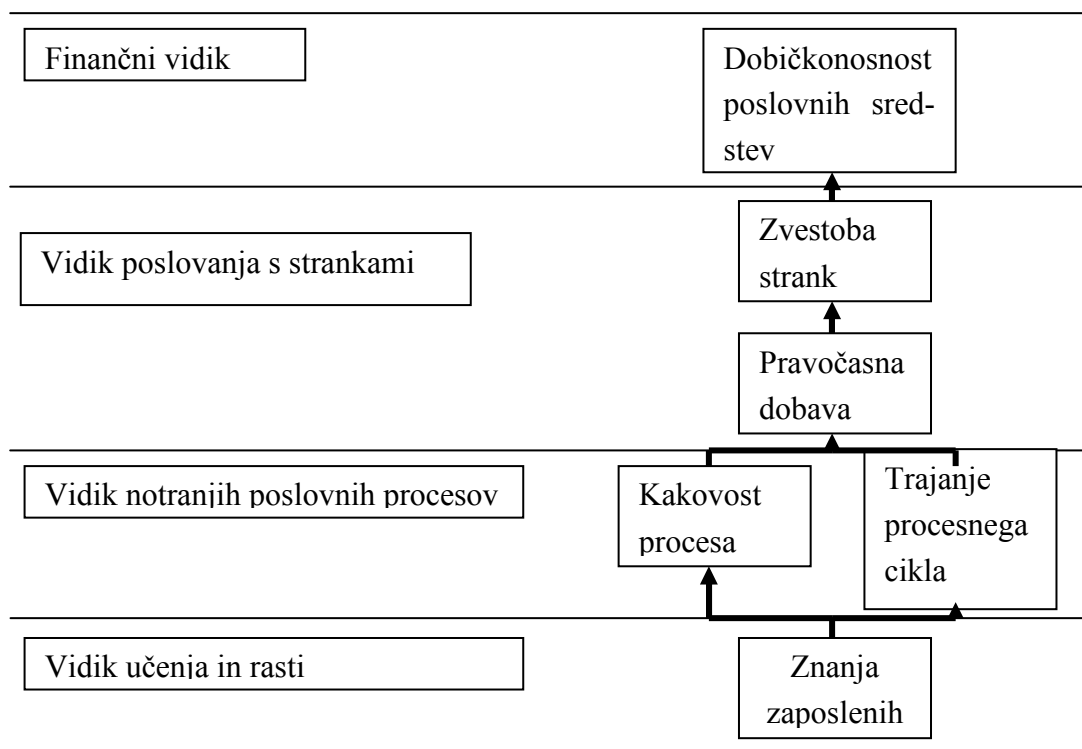
Priloga 2 Strateška karta vzročno-posledičnih razmerij nadzora in kontrole

METODOLOGIJE MERJENJA USPEŠNOSTI PODJETJA

IZVOR	CILJ RAZVOJA SISTEMA	IME METODOLOGIJE
Raziskovalna ali svetovalna praksa	Sistemi, ki so razviti na osnovi raziskovalnega dela in bazirajo na teoretskih osnovah Večina od njih je v sodelovanju s svetovalnimi ustanovami preverjena v praksi.	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza ovojnice podatkov (»Data Envelopment Analysis«) - Merjenje uspešnosti v storitvenih dejavnostih (»Performance Measurement in Servis Business«) - Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (»Balanced Scorecard«) - Upravljalna tabla (»Tableau de Bord«) - Merjenje produktivnosti in sistem izboljšav (»Productivity Measurement and Enhancement System«) - Model merjenja uspešnosti (»Performance Measurement Model«) - Piramida uspešnosti (»Performance Pyramid«) - Quantumov sistem merjenja uspešnosti (»Quantum Performance Measurement System«) - Ernest & Young sistem - Poslovno podjetniško okno (»Business Management Window«)
Podjemniška praksa	Sistemi, ki so razviti kot rešitev za specifične podjetniške težave podjetij.	<ul style="list-style-type: none"> - J.I. Case sistem - Caterpillar sistem - Honeywell Micro Switch sistem - Hewlett – Packardov sistem internih trgov

Vir: Gleich 2002, 449.

**STRATEŠKA KARTA VZROČNO-POSLEDIČNIH RAZMERICJ
NADZORA IN KONTROLE**



Vir: Kaplan in Norton 2000, 42.