

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VZROKI IN PODROČJA PRESTRUKTURIRANJA
IZBRANEGA PODJETJA

Ružica Pavlović

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski



POVZETEK

Diplomska naloga obravnava vzroke in področja prestrukturiranja izbranega podjetja. Prestrukturiranje predstavlja strategijo, s pomočjo katere podjetje dosega spremembo v svojih programih in je ena od metod revolucionarnega spreminjanja in načinov doseganja prenove podjetja. Pri tej metodi ne gre za manjše spremembe, temveč za korenite zasuke. Izbrano podjetje, ki sem ga obravnavala, je podjetje Tomos motoindustrija, d. o. o. Glavne dejavnosti podjetja so izdelava in prodaja motornih vozil, vzdrževanje in poprodajne aktivnosti. Podjetje se od leta 2005 srečuje s problemi na praktično vseh področjih poslovanja, kajti iz različnih razlogov ne dosega zastavljenih ciljev in načrtovanih rezultatov poslovanja. Problem se z leti zaradi opustitve vlaganja sredstev v razvoj in tehnologijo le še stopnjuje, kar je privedlo do nekonkurenčnega položaja na novem, zahtevnejšem trgu. V diplomski nalogi sem zasnovala proces prestrukturiranja kot proces zdravljenja krize podjetja. Glede na stanje, v katerem se podjetje nahaja, sem prestrukturiranje zasnovala vzporedno na različnih področjih.

Ključne besede: prestrukturiranje, krizni menedžment, storitve, motorna vozila, marketing, konkurenca, potrošniki.

SUMMARY

This thesis is about the causes and fields of a successful restructuring, which represents a strategy through which the company makes a change in their programs. This method is a revolutionary change to achieve a renovation of a business. The selected firm which I had examined is Tomos motoindustrija, Ltd. The main company's activities are producing and selling motor vehicles, maintenance and after-sales activities. The company has been facing problems in virtually all areas of business since 2005. Because of that they have not achieved the set objectives and planned results. The problem over the years increased, because of no investments in the development sector, so the company is no longer competitive in a new challenging market. In this case I carried out the restructuring process, as a healing process to solve the crises of the company. Since the situation is critical I drew a complete restructuring process in various areas of the business.

Key words: restructuring, crisis management, service, motor vehicles, marketing, competition, consumers.

UDK 005.334(043.2)



Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Dragu Dubrovskemu, za koristne napotke pri pisanju diplome, in svoji družini, ki mi je vedno stala ob strani.



VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev področja in opis problema | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji | 1 |
| 1.3 | Predvidene metode obravnavanja | 2 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve | 2 |
| 2 | Kriza v podjetju | 3 |
| 2.1 | Splošna opredelitev pojma kriza | 3 |
| 2.2 | Nastanek krize | 4 |
| 2.2.1 | Nastanek krize | 4 |
| 2.2.2 | Simptomi krize | 4 |
| 2.2.3 | Nastanek krize kot posledica prehitre rasti razvoja | 5 |
| 2.3 | Razvrstitev kriz | 6 |
| 2.3.1 | Razvojna kriza | 7 |
| 2.3.2 | Krize glede na stopnjo intenzivnosti | 7 |
| 2.3.3 | Krize z vidika hitrosti nastopa | 8 |
| 2.3.4 | Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja | 8 |
| 2.3.5 | Krize z vidika vzrokov nastanka | 8 |
| 2.4 | Vzroki krize | 9 |
| 2.4.1 | Zunanji vzroki krize | 9 |
| 2.4.2 | Notranji vzroki krize | 10 |
| 3 | Analiza podjetja | 13 |
| 3.1 | Predstavitev podjetja | 13 |
| 3.1.1 | Ustanovitev podjetja | 13 |
| 3.1.2 | Tomosovi motorji | 14 |
| 3.1.3 | Blagovna znamka | 14 |
| 3.1.4 | Tomos in okolje | 15 |
| 3.1.5 | Politika kakovosti | 16 |
| 3.1.6 | Poslovni proces podjetja Tomos | 16 |
| 3.2 | Trenutno stanje podjetja | 18 |
| 3.2.1 | Finančna analiza podjetja Tomos za obdobje 2004–2007 | 18 |
| 3.2.2 | Gibanje zaposlenih | 19 |
| 3.2.3 | Izguba tržnega deleža | 19 |
| 3.2.4 | Zmanjšanje produktivnosti | 20 |
| 3.3 | Opredelitev vzroka krize v podjetju | 20 |
| 3.4 | Današnja struktura podjetja | 22 |
| 3.4.1 | Opredelitev organiziranja struktur | 22 |
| 3.4.2 | Organigram kot shema organiziranosti podjetja | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Program prestrukturiranja podjetja | 25 |
| 4.1 Prestrukturiranje in njegov namen | 25 |
| 4.2 Programsko-tržno prestrukturiranje | 28 |
| 4.2.1 Vsebina programsko-tržnega prestrukturiranja..... | 28 |
| 4.2.2 Marketinški pristop kot izhodišče..... | 29 |
| 4.2.3 Ponudbeni paket in osnovne zmožnosti..... | 30 |
| 4.2.4 Okoliščine, ki nas silijo v programsko-tržno prestrukturiranje | 30 |
| 4.2.5 Življenjski cikel proizvoda | 33 |
| 4.3 Prestrukturiranje na področju razvoja, tehnologije in proizvodnje | 35 |
| 4.3.1 Prestrukturiranje na področju razvoja..... | 36 |
| 4.3.2 Prestrukturiranje na področju tehnologije..... | 37 |
| 4.3.3 Prestrukturiranje na področju proizvodnje..... | 38 |
| 4.4 Prestrukturiranje na kadrovskem področju | 42 |
| 5 Sklep..... | 47 |
| Literatura | 51 |
| Viri..... | 51 |
| Priloge | 53 |

PONAZORILA

| | | |
|------------|---|----|
| Slika 2.1 | Primer simptomov krize..... | 5 |
| Slika 3.1 | PDCA krog | 16 |
| Slika 3.2 | Poslovni proces podjetja Tomos | 17 |
| Slika 3.3 | Finančni izid podjetja Tomos | 19 |
| Slika 3.4 | Gibanje zaposlenih..... | 19 |
| Slika 3.5 | Izguba tržnega deleža..... | 20 |
| Slika 3.6 | Zmanjšanje produktivnosti | 20 |
| Slika 4.1 | Konceptualni model prestrukturiranja podjetij | 26 |
| Slika 4.2 | Osnovni vzroki neučinkovitosti | 27 |
| Slika 4.3 | Življenjski cikel motorja | 33 |
| Tabela 3.1 | Finančni izid podjetja Tomos | 18 |
| Tabela 4.1 | Funkcije na področju proizvodnje podjetja Tomos in predlagane rešitve . | 40 |

KRAJŠAVE

| | |
|-------|---|
| FRS | finančno-računovodska služba |
| IEE | infrastruktura, energija in ekologija |
| R & D | raziskave in razvoj |
| SIQ | Slovenski institut za kakovost in meroslovje |
| ISO | International Organization for Standardization – Mednarodna organizacija za standardizacijo |

1 UVOD

Organizacije načeloma delujejo po vnaprej predvidenem načrtu, v skladu s svojo vizijo in cilji. V obdobju svojega delovanja pa se lahko znajdejo v nepredvideni situaciji oziroma krizi. Ko nastopijo neobičajni in nepričakovani dogodki in se pojavi krizna situacija, se določena podjetja pri iskanju rešitve za odpravo krize odločijo za prestrukturiranje podjetja. To pomeni, da spremenijo strukturo podjetja tako, da bi čim bolj ustrezala spremembam, ki so se pojavile v okolju.

V današnjem času so spremembe edina stalnica, podjetje pa je v boju za ohranitev svojega konkurenčnega položaja nenehno v procesu prestrukturiranja. Turbulentno okolje jih sili v iskanje takšnih organizacijskih oblik in značilnosti, ki jim omogočajo ohranjanje ali povečanje konkurenčne prednosti. To pa lahko dosežejo s premišljenim in dobro pripravljenim načrtom za prestrukturiranje podjetja, ki je zelo kompleksen in specifičen ter težko obvladljiv proces.

Podjetje, ki je predmet obravnave diplomske naloge, se prvenstveno že več kot petdeset let ukvarja z izdelavo motorjev. Kriza v podjetju je nastala predvsem zaradi novih tržišč oziroma prevelike konkurence.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V diplomski nalogi sem preučila krizno situacijo podjetja Tomos motointerija, d. o. o., kjer sem analizirala najbolj problematična področja oziroma kritične dejavnike krize, v kateri se podjetje nahaja od leta 2005. Na podlagi ugotovitev sem podala predlog prestrukturiranja podjetja, v primeru, da bo to najprimernejša odločitev. Pri tem sem podjetju nakazala možne poti in področja, na katerih bo treba izvesti prestrukturiranje. Tako sem na osnovi teoretičnih izhodišč in ugotovitev preučevanega problema oblikovala ključna spoznanja s priporočili za podjetje.

1.2 Namen in cilji

Namen diplomskega dela je ugotoviti značilnost prestrukturiranja za podjetje v teoriji ter na konkretnem primeru. Predstavila sem izbrano podjetje, krizno situacijo ter reševanje podjetja iz te situacije, pri čemer sem se osredotočila na proces prestrukturiranja kot eno izmed rešitev.

Cilj diplomskega dela je analizirati trenutno stanje in ugotoviti podrobnosti krizne situacije. S pomočjo domače in tuje literature sem poiskala in predstavila možne izhode oziroma rešitve spoznanih problemov. Pri tem sem želela ugotoviti možne rešitve krize, med katerimi sem namenila pozornost predvsem možnosti prestrukturiranja podjetja ali njegovega dela. V primeru, da se bo prestrukturiranje res izkazalo kot najprimernejša rešitev trenutne krize, sem podjetju nakazala možne poti in področja, na katerih se bo prestrukturiranje moralo izvesti.

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Raziskava je uporabna, načrt je fleksibilen, saj se je ob določenih ugotovitvah marsikaj spremenilo, poleg tega je raziskava opisna in vzorčna.

Uporabljala sem predvsem sekundarne podatke, in sicer domačo in tujo literaturo ter svetovni splet za teoretični del ter letna poročila za empirični del. Uporabila sem tudi primarne podatke, in sicer intervjuje z vodstvom in zaposlenimi. Za sekundarne podatke sem poiskala primerno domačo in tujo literaturo, povezano s kriznim menedžmentom, prestrukturiranjem podjetja, strateškim menedžmentom ipd. Pri empiričnem delu sem letna poročila pridobila neposredno v podjetju Tomos motoindustrija, d. o. o., primarne podatke pa z metodo intervjuja. V okviru teoretičnega dela sem uporabila metodo deskripcije, kjer sem preučevala in predstavila teoretična spoznanja kriznega menedžmenta in prestrukturiranja podjetja. Pri empiričnem delu sem uporabila metodo vsebinske analize ter opisno-statistično metodo. Osredotočila sem se na podjetje Tomos motoindustrija, d. o. o. Za intervju sem izbrala dva zaposlena v vodstvu ter vodje posameznih oddelkov. Vzorec je namenski.

1.4 Predpostavke in omejitve

V opravljeni raziskavi predpostavljam, da

- se podjetje Tomos motoindustrija, d. o. o. nahaja v krizni situaciji,
- se vodstvo zaveda krizne situacije,
- vodstvo že pozna kritične dejavnike krize,
- vodje oddelkov vedo, da so kritični dejavniki krize prisotni na njihovem oddelku.

Omejitve opravljene raziskave:

- omejila sem se na eno podjetje, in sicer na podjetje Tomos motoindustrija, d. o. o.,
- preučevala sem le letna poročila podjetja,
- intervju sem opravila le z dvema članoma vodstva ter z vodji oddelkov,
- pri preučevanju krize in iskanju rešitev sem se omejila na krizni menedžment in prestrukturiranje podjetja.

2 KRIZA V PODJETJU

2.1 Splošna opredelitev pojma kriza

Opredelitev krize je v literaturi precej neenotna. Nekateri avtorji jo razlagajo kot pojav ali preobrat v poslovanju, drugi kot proces ali stanje, ki traja dlje časa. Najenostavneje lahko krizo opredelimo kot obdobje velikih težav oziroma nevarnosti, v katerem se podjetje nahaja.

Nastopi lahko v različnih oblikah, vendar ene same splošne sprejete opredelitve ni. Ena izmed njenih opredelitev jo opisuje kot okoliščine, v katerih so ogrožena življenja, varnost ali celo obstoj posameznika ali organizacije. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar od vodilnega menedžmenta zahteva hitro sprejemanje odločitev in obvladovanje stresa vseh udeležencev v krizi.

Beseda »kriza« (Dubrovski 2004, 15) izhaja iz grške besede *krinein* in pomeni odločiti kaj, soditi. Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje ter se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov.

Kriza (Dubrovski 2000, 2) je tudi v vsakdanjem življenju zelo pogosto uporabljen izraz; lahko je to moralna, osebnostna, eksistenčna, ekološka, finančna ali gospodarska kriza. Kriza ni proces in ni dogodek, kriza je stanje, ki traja kratek čas. Na nastanek tovrstnega stanja vpliva vzajemno delovanje različnih notranjih in zunanjih vzrokov.

Kljub obstoju različnih vrst kriz pa za vsako krizo veljajo naslednje tri značilnosti:

- *nenadnost*; kljub temu da so nekatera znamenja krize vidna že pred njenim nastankom, je kriza vedno nepričakovana;
- *negotovost*; velik vpliv ima sodobno kompleksno in premalo trdno okolje, poleg tega pa menedžerji zaradi preobremenjenosti z informacijami težko pridobijo dovolj kakovostnih informacij za odločanje;
- *časovni pritisk*; vsak menedžer se mora zavedati, da je kriza preizkušnja za njegove vodstvene sposobnosti.

Zanimajo nas predvsem podjetniške krize, ki so nenačrtovane, nezaželene in predstavljajo nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid.

Kriza je kritična faza, pri čemer se podjetniška kriza konča bodisi s postopki zdravljenja bodisi s postopki prenehanja poslovanja.

V kriznem obdobju so razmere izredne, zato so potrebne hitre in učinkovite odločitve. Značilnost kriznih razmer je, da je vse dogajanje hitrejše, spremembe so nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in resursi so omejeni, omejena je tudi razpoložljivost informacij, obstaja pa tudi velika verjetnost nesodelovanja ali celo oviranja odgovornih za krizo.

Kriza v podjetju

Krizno stanje prinaša veliko možnost propada, ki pa ni nujen. Včasih tako stanje celo privede do novih priložnosti in pozitivnih učinkov (Dubrovski 2000, 3–4).

Vsako krizo je treba v podjetju analizirati predvsem zato, da se znamo z njo spopasti, pa tudi zato, da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju obstoječe krize. Krizo je treba reševati, preden se le-ta pokaže v računovodskih izkazih, ki so tudi uporabni za analizo krize v podjetju. Žal so računovodski izkazi izdelani na podlagi preteklih rezultatov in zato niso dober pokazatelj trenutnega stanja.

Kriza v podjetju je najpogosteje dolgoročen rezultat napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma rušijo poslovni sistem, smotre in cilje podjetja. Kriza za podjetje predstavlja okoliščino, v kateri ne more več normalno delovati, saj ogroža preživetje podjetja ter onemogoča doseganje zastavljenih smotrov in ciljev.

Kriza je preobrat v življenju podjetja in hkrati dobra priložnost za snovanje boljšega ugleda. Je odlična priložnost, da menedžment spremeni način razmišljanja in vodenja podjetja, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, izboljša sistem nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo.

2.2 Nastanek krize

2.2.1 Nastanek krize

V domači in tuji strokovni literaturi različni avtorji opisujejo faze nastajanja krize v podjetjih. Nastanek krize delimo na naslednja obdobja (Prašnikar 1992, 65–66):

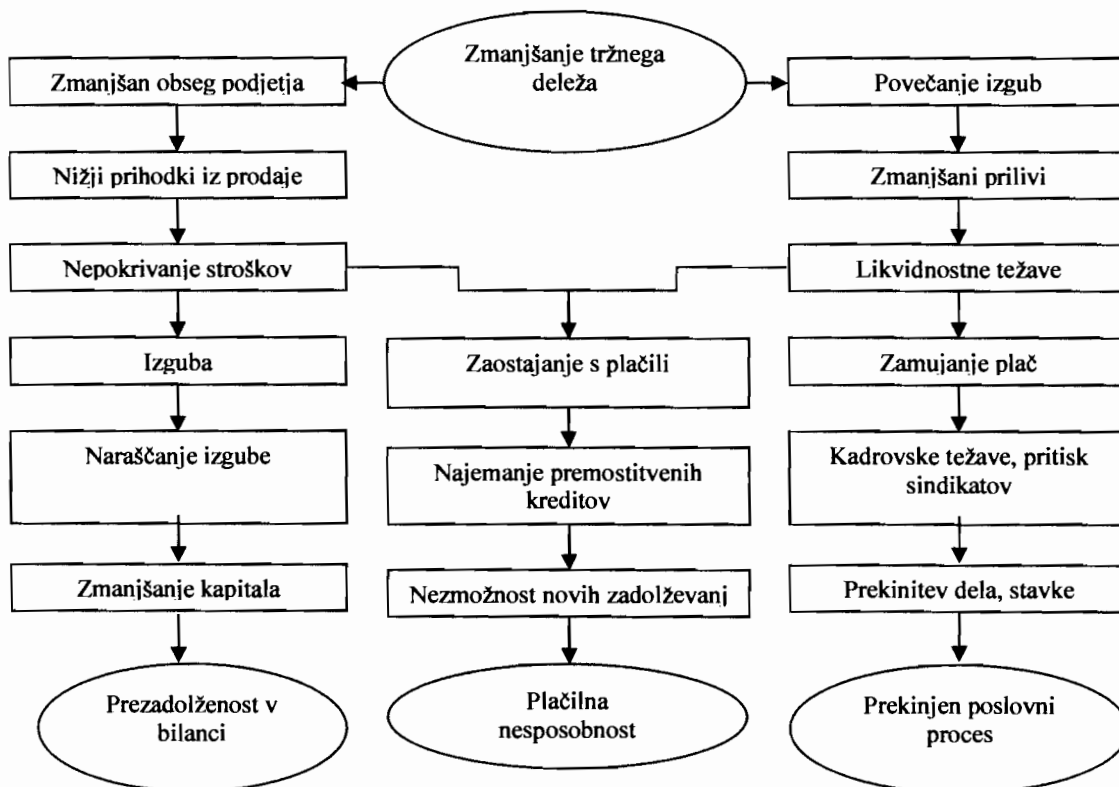
- *inkubacija* – kriza se da postopoma slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno prepoznavati;
- *pojavnost kriznih znakov* – podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- *poglobljanje krize* – kriza se razširi zaradi nerazvitega notranjega informacijsko-nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja v podjetju, kar postopoma prepozna tudi zunanje okolje podjetja;
- *kolaps* – podjetje je zaradi napačnega odziva na zorenje krize v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema in notranje strukture, kar vodi k prenehanju obstoja.

2.2.2 Simptomi krize

Na nastanek krize ponavadi opozarjajo določeni simptomi, ki lahko njene nastanke tudi preprečijo, če jih seveda pravočasno zaznamo ter posledično tudi ukrepamo. Nekaj simptomov je prikazanih tudi na sliki 2.1, ki ponazarja le enega izmed možnih primerov. Menedžment je velikokrat prepričan, da lahko sam odkrije simptome kriz,

vendar v praksi ni tako, saj so delavci na posameznih funkcijskih področjih neposredno izpostavljeni tržnemu dogajanju in lahko hitreje zaznajo določene simptome. Pravočasno prepoznavanje simptomov je za podjetje najpomembnejše, vendar pa ne sme pozabiti na vse tiste, ki so s podjetjem povezani in hkrati predstavljajo njegovo okolje.

Slika 2.1 Primer simptomov krize



Vir: Dubrovski 2004, 32.

2.2.3 Nastanek krize kot posledica prehitre rasti razvoja

Podjetja so zašla v težave in krizo predvsem zaradi:

- slabega poslovanja,
- finančnih težav in
- nenaklonjenega zunanjega okolja.

Omenjena klasifikacija na prvo mesto postavlja slabo poslovanje, ki je predvsem posledica precenjenih lastnih prednosti in podcenjevanj slabosti ter slabega obvladovanja poslovnih tveganj. Sledijo pomanjkljivo finančno obvladovanje podjetja, preveliko tržno tveganje, previsoki stroški, nagel padec povpraševanja, neugodna cenovna gibanja, neustrezno trženje, preveliki in neobvladani naložbeni projekti,

pretirana rast podjetja in neustrezna organizacijska struktura ter vodenje (Končina in Mirtič 1999, 47–48).

Navedeni so tisti vzroki, ki jih je v celoti ali v veliki večini mogoče ugotoviti pri vsakem podjetju, ki doživlja stihijsko rast zaradi prešibko opredeljenih podjetniških ciljev. Stihijska rast podjetja temelji izključno na motivih rasti, ne da bi podjetnik s poslovnim načrtom in s strateškim pristopom postopoma obvladoval tveganja pri doseganju vmesnih ciljev na poti do izbranega strateškega cilja. Cilj in motiv rasti podjetja pa sta predvsem njegova večja profitabilnost.

Večina kriz nastane, ker podjetje ne posveča dovolj pozornosti dogajanju v okolju. Sodobno družbeno okolje se iz trenutka v trenutek spreminja. Za podjetje je nujno, da nenehno spremlja okolje in vse, kar se v njem dogaja, pa tudi to, da predvideva, kaj se lahko zgodi. Hitreje, kot menedžment podjetja odkrije začetno znamenje nastanka problema, prej lahko sprejme učinkovite odločitve v zvezi z obravnavanim problemom in vpliva na mnenje javnosti. Če pa bo menedžment podjetja čakal, da javnost oblikuje svoje mnenje, bo morda prepozno. Samo spremljanje okolja pa ni dovolj, saj podjetje ne more vsega preprečiti. Težave in zorenje krize so predvsem posledica kopičenja napačnih poslovnih odločitev ter naglih in bistveno spremenjenih razmer vodenja, kar pomeni nepričakovane, nenavadne in škodljive spremembe v zunanjem ter notranjem okolju podjetja.

2.3 Razvrstitev kriz

Krize v podjetju ne nastopajo nenadoma, njihov nastanek je postopen, prav tako kot se kažejo njeni simptomi. Kriz je najmanj toliko, kolikor je različnih podjetij, ljudi in okoliščin, v katerih podjetje deluje, zato je krizo težko opredeliti in razvrstiti.

Krystek (1987, 29–32) krize deli glede na verjetnost nastanka in časovno bližino na: potencialno krizo, latentno krizo in akutno krizo. Dubrovski (2000, 22–32) vrste kriz opredeljuje podrobneje po različnih vidikih in ob tem navaja, da med posameznimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo ali prepletajo. Krizo je mogoče razvrstiti po več merilih oz. z več vidikov (Dubrovski 2004, 62–78):

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

2.3.1 Razvojna kriza

Krize z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo na (Dubrovski 2004, 62):

- razvojne krize in
- statične krize.

Razvojne krize prihajajo po določenih zaporednih obdobjih življenjskega cikla podjetja.

Statične krize se pojavljajo v podjetjih, kjer neuspešno poslovanje zaradi različnih razlogov ogroža obstoj podjetja.

Reševanje razvojnih kriz je bolj enostavno od reševanja statičnih kriz, saj jih lažje predvidevamo ter tako lažje predvidevamo njihove posledice. Poznavanje razvojnih kriz menedžmentu omogoča, da že vnaprej predvidi mogoče kritične točke razvoja, da se na njih ustrezno pripravi, da jih prepreči, ublaži ali odpravi. Vzrok za nastanek razvojnih kriz je lahko prehitel razvoj podjetja, zaradi katerega ni mogoče zagotoviti usklajenega spremljanja.

2.3.2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Krize glede na stopnjo intenzivnosti delimo na (Dubrovski 2004, 74–75):

- *potencialno krizo*, gre za mogočno stanje, za krizno situacijo, ki še ni nastopila. Je vsakdanje tveganje podjetja, ki se izraža v različnih obvladljivih poslovnih izidih. Vidnih začetnih znakov še ni, čeprav prvi simptomi, ki jih lahko opazijo samo izkušeni poznavalci, že obstajajo. Podjetje se glede na razvojne faze vedno nahaja v fazi potencialne krize;
- *latentno krizo*, ki že kaže značilne simptome, ki jih lahko menedžment zazna, če pa jih ne zazna, ne more ukrepati. Ko se pojavi latentna kriza, ima podjetje dovolj časa in možnosti, da prepreči pojav akutne krize, saj njena raven zrelosti in intenzivnosti še ni taka, da bi opazno porušila notranjo sinergijo podjetja in imela vpliv na zunanje okolje;
- *akutno krizo*, ki zajema že vse značilnosti in posledice krize. Ne gre več za njeno odkrivanje, saj je povsem vidna, ampak za njeno zdravljenje in obvladovanje. Akutna kriza je lahko obvladljiva ali neobvladljiva. O obvladljivi akutni krizi govorimo takrat, ko obstaja minimalna možnost za oživitev podjetja. V nasprotnem primeru, pri neobvladljivi akutni krizi, pa je njena razrešitev propad podjetja.

Krizo lahko povzročijo predvsem odločitve menedžmenta, saj se vsak dan sooča s tveganimi odločitvami, ki od njega zahtevajo dejanja, za katera ni vnaprejšnjega zagotovila o uspešnosti. Zavedanje o pomenu tveganja in odgovornosti pri sprejemanju odločitev je za uspešnega menedžerja ključnega pomena.

Kriza v podjetju

Težave v podjetju so torej posledica kopičenja napačnih poslovnih odločitev ter naglih in bistveno spremenljivih razmer gospodarjenja, kar pomeni nepričakovane, nenadne in škodljive spremembe v zunanjem okolju podjetja.

2.3.3 Krize z vidika hitrosti nastopa

Glede na hitrost nastopa lahko krize delimo na (Dubrovski 2004, 76):

- nenadne in nepričakovane krize, ki običajno nastopijo pri enkratnem neugodnem dogodku, na katerega je bilo mogoče vplivati oziroma ga preprečiti. Pojavijo se lahko v času nadzorovalnega razvoja, ki ima lahko katastrofalne posledice;
- postopne, kumulativne in spoznavne krize, ki se pojavijo predvidljivo in preračunljivo.

2.3.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja

Ob nastopu krize v podjetju so najprej neposredno ogroženi cilji podjetja. V odvisnosti od tega, kakšni cilji podjetja so ogroženi, lahko krize delimo na (Dubrovski 2004, 76):

- *strateške krize*; pojavijo se zaradi napačnega zaznavanja in predvidevanja sprememb v okolju, nesposobnosti podjetja, da ohranja svoj tržni delež, in raznovrstnosti proizvoda ali stroškovne prednosti;
- *krize uspešnosti*; merila uspešnosti in učinkovitost nastanejo, ko podjetje vztrajno ne dosega svojih ciljev, rasti prodaje, dobičkonosnost ipd.;
- *krize likvidnosti*; podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledita insolventnost in prenehanje.

2.3.5 Krize z vidika vzrokov nastanka

Kot smo že omenili, delimo vzroke za nastanek krize na zunanje in notranje. Glede na vzroke nastankov kriz lahko govorimo tudi o endogenih (vpliv notranjih vzrokov) in eksogenih krizah (vpliv zunanjih vzrokov).

Krize z vidika vzrokov nastanka delimo na (Dubrovski 2004, 77–78):

- krize naravnih nesreč;
- tehnološke krize, ki nastajajo z vse večjo kompleksnostjo tehnologij;
- konfrontacijske krize, kjer gre za boj posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov;
- krize zlonamernih dejanj, kjer gre za izražanje sovražnosti med posamezniki z namenom uničenja;
- krize menedžerskih napak, ki nastanejo zaradi različnih ravnanj posameznikov.

2.4 Vzroki krize

Krizo vedno povzročijo neki vzroki, ki so tudi dejanski krivci za krizni položaj. Če želimo neko krizo rešiti, moramo v prvi vrsti ugotoviti njene vzroke, jih analizirati ter jih na koncu tudi odpraviti. Analiza vzrokov za nastanek kriznega stanja je zelo pomembna, saj z njo opredelimo dejavnike, ki so dejansko krivi za takšno stanje in jih je treba odpraviti. Če ne identificiramo pravih vzrokov, lahko izgubljamo nepotreben čas in denar, to pa krizo le še zaostreje.

Pri vzrokih za nastalo krizo se ne smemo osredotočiti le na en sam problem, saj je nastala kriza ponavadi posledica sprememb na več poslovnih področjih. Ravno tako ne smemo pozabiti, da se vzroki kriz spreminjajo tudi s staranjem in rastjo podjetja, ko podjetje svoje rasti ne prilagodi organizacijski strukturi in načinu poslovanja. Vzroke za nastanke krize je mogoče razdeliti na zunanje in notranje.

2.4.1 Zunanji vzroki krize

Zunanji vzroki nastanejo v okolju podjetja, na njihov nastanek pa podjetje običajno nima nobenega vpliva, zato jih označujemo kot objektivne in eksogene vzroke krize. Pri ugotavljanju zunanjih vzrokov krize moramo izhajati iz analize zunanjega okolja kot tudi iz analize poslovnega podjetja, ki nam omogočita sistematičen vpogled v vzročno-posledične zveze med spremembami v okolju in samimi težavami v poslovanju podjetja. S takim načinom lahko lažje ugotovljamo, zakaj je prišlo do težav v podjetju, in lažje pridemo do odgovora, kako naj odpravimo obstoječo težavo.

Kot vzroke za krizo, ki izvirajo iz zunanjega okolja, različni avtorji navajajo različne dejavnike. Dubrovski (2004, 34–35) v svojem delu navaja in podrobno razčleni naslednje vzroke:

- *spremembe na trgu* (močnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni pogoji nabavnega trga itd.);
- *spremembe v panogi* (panožna kriza, sindikalne zahteve, slabšanje strukture, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, spremenjena razmerja med povezanimi ali odvisnimi panogami itd.);
- *spremembe zaradi splošnega napredka* (ugasnitev potrebe po določenih materialih, izdelkih ali storitvah in nastanek novih, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdelkov ali storitev ipd.);
- *splošna gospodarska kriza* (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, nižja stopnja ekonomske rasti itd.);
- *politične spremembe* (državni, bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov itd.);

Kriza v podjetju

- *makroekonomski ukrepi* (cena virov financiranja, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov itd.);
- *naravne nesreče* (primeri višje sile v podjetju in okolju, odškodninski zahtevki itd.);
- *socialno-patološki pojavi* (ugrabitve, izsiljevanja, sabotáže, terorizem, spletkarstvo z izdelki itd.).

2.4.2 Notranji vzroki krize

Notranji vzroki so nastali znotraj podjetja, na njihov razvoj so vplivali podjetje, zaposleni v podjetju ter menedžment in zato so to tudi subjektivni oziroma endogeni vzroki. Večina vzrokov za nastanek krize se nahaja v samem podjetju, saj je večina krize posledica slabega ravnanja ali pa tveganja samega poslovanja podjetja.

Večina avtorjev meni, da vzroki za krizo ležijo znotraj podjetja samega. Dubrovski (2004, 37–38) jih v svojem delu deli v sedem skupin:

- *neustrezna usposobljenost menedžmenta* (napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, nezainteresiranost in nemotiviranost, nepreglednost poslovanja in nepredvidljivost procesov itd.);
- *zavirajoča organiziranost* (neprimerna organizacijska struktura glede na prodajno-proizvodni ali storitveni program, neustrezni kadri, prepričanje, da bo sprememba organizacijske strukture rešila vse težave itd.);
- *nekonkurenčni tržni položaj* (zastareli izdelki in storitve, izdelki z nizko dodano vrednostjo, pomanjkanje marketinškega raziskovanja, napake v formiranju prodajnih cen, napačne tržne ocene itd.);
- *težave na področju menedžmenta sodelavcev* (neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motivirane, zastarele metode vodenja, osebni spori in konflikti itd.);
- *predraga proizvodnja* (prenizka količinska in vrednostna produktivnost, zastarel tehnološki proces, neprimerna struktura stroškov, pomanjkanje sodobnih tehnoloških in proizvodnih znanj, pogoste vrnitve izdelkov ter reklamacije itd.);
- *zanemarjena finančna funkcija* (neuspešno upravljanje finančnih virov, nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja, premajhno notranje financiranje, neprimeren obračunski sistem itd.);
- *neučinkovit informacijski sistem* (pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, prepričanje, da bo vse težave mogoče rešiti z najsodobnejšo opremo in z večjim vključevanjem zunanjih sodelavcev itd.).

Iskanje vzrokov krize v podjetju je eno ključnih področij, saj je s pravilno identifikacijo le-teh mogoče povečati možnosti ozdravitve krize. Tako se od vsakega podjetja pričakuje hiter in pravočasen odziv na zunanje in notranje dejavnike, kar pa je hkrati poglobitni namen oblikovanja in implementacije strategije podjetja. Če pa pri razvijanju strategij upoštevamo notranje in zunanje dejavnike, potem je verjetno, da bo taka strategija prej zagotovila poslovno uspešnost podjetja, kot če te dejavnike pri razvijanju strategij zanemarjamo. V krizni situaciji je nujno potrebno zagotoviti strategijo, ki je usmerjena na prestrukturiranje podjetja z namenom preusmeritve k novim ciljem ter tako doseči vnovično pozicioniranje podjetja glede na konkurenco.

3 ANALIZA PODJETJA

V diplomski nalogi sem obravnavala podjetje Tomos motoindustrija, d. o. o., ki izdeluje motocikle in rezervne dele za motorno industrijo.

3.1 Predstavitev podjetja

Družba Tomos motoindustrija, d. o. o., s svojimi hčerinskimi podjetji je del slovenske globalne korporacije Hidria iz Spodnje Idrije. Tomos je bil od leta 1954 pomemben dejavnik razvoja občine Koper ter Primorske in Slovenije na splošno. S svojimi izdelki je prisoten v marsikateri družini doma in po svetu. Funkcije, ki so potrebne za delovanje podjetja in so zaradi sinergičnih učinkov organizirane za celotno podjetje, so: finančno-računovodska služba (FRS), kadrovska služba, infrastruktura, energetika in ekologija (IEE).

Tomos, d. o. o., ima dve podružnici:

- Tomos Nizozemska, ustanovljen leta 1960 v kraju Epe. Iz matičnega podjetja dobavljajo komponente za različne modele, ki jih zaposleni sestavljajo za prodajo na trgih Nizozemske, Belgije, Švedske, Švice, Japonske ter drugod. Tržijo pa tudi modele, ki jih izdelujemo v Kopru.
- Tomos USA, ustanovljen leta 2000 v kraju Greenville v Južni Karolini. Gre za skladiščni in distribucijski center za dostavo pooblaščenim prodajalcem v Združenih državah Amerike.

Poleg tega je Tomos znotraj Hidrije povezan še s:

- Hidrio Dalmacija, divizijo Tomosa v Splitu (Hrvaška) in
- Hidrio Beograd, divizijo Tomosa v Beogradu (Srbija).

3.1.1 Ustanovitev podjetja

V povojnem obdobju so na Krasu iskali možnosti za razvoj nove industrije in kljub deljenim mnenjem in dvomom o upravičenosti in možnosti proizvodnje motornih koles se je ideja načrtovalcev nove tovarne julija 1954 uresničila s podpisom sklepa o ustanovitvi tovarne motornih koles v Sežani (Tomos 2007b). Že naslednji mesec se je v dokumentih prvič pojavilo tudi ime TOMOS – TOvarna MOtornih koles Sežana. Nekaj mesecev kasneje, in sicer oktobra 1954, ko je dokončno rešena usoda cone B slovenskega tržaškega ozemlja, se je slovenska vlada odločila, da se bo tovarna zgradila v Kopru, ki je že postajalo glavno središče primorske industrije. Prvi direktor tovarne Franc Pečar je licenčno pogodbo podpisal z avstrijsko tovarno Steyr-Daimler-Puch, ki je ustrezala Tomosovim proizvodnim načrtom, saj so v Puchu proizvajali ekonomična in robustna motorna kolesa, primerna za neurejene in strme ceste. Tomos je trgu predstavil mope, zunajkrmne motorje, črpalke in druge motorje, ki so bili plod lastnega razvoja.

Analiza podjetja

Zasilne prostore so uredili že konec leta 1954 in že naslednje leto so v njih začeli sestavljati motorna vozila. Novo tovarniško halo so začeli graditi takoj ob ustanovitvi, a se je gradnja zavlekla do leta 1959, ko je novo tovarno uradno odprl predsednik SFRJ Josip Broz - Tito. Tomos je že v 60. letih deloval globalno, saj je ustanovil več montažnih podjetij, in sicer na Nizozemskem, v Gani in tudi v drugih republikah nekdanje Jugoslavije. Podjetje je v 90. doživelo tipično krizo vseh industrijskih podjetji, povezano z izgubo trga. Vrsto let so potekale različne sanacije. Ohranili so še profitabilni proizvodno-prodajni program. Po padcih, ki so pretresla podjetje v začetku 90. let, je Tomos aprila 1998 postal sestavni del korporacije Hidria. Učinkovito so reorganizirali proizvodni proces in brez večjih tehničnih izboljšav dosegli večjo delovno storilnost. Tomos je postal stabilno podjetje s privlačnim programom, čvrsto organizacijsko strukturo, velikim kadrovskim potencialom in jasno vizijo. Od leta 1990 je Tomos sodeloval s Švedsko IKEO, zadnjih pet let kot razvojni dobavitelj. Globalizacija svetovnega trga in nenehen pritisk na zniževanje cen sta pripeljala do prekinitve sodelovanja (Brovinsky 2000, 52–53).

3.1.2 Tomosovi motorji

Prvi izdelek, ko so ga sestavili v Tomosu, je bil motor Tomos Puch SG 250. Slika prvega motorja je prikazana v prilogi 1. Vzporedno z licenčno proizvodnjo je Tomos že v začetku vse svoje moči usmeril v lasten razvoj serijskih modelov. Začetki lastnega razvoja mopedov segajo v pozna 50. leta, ko so nastale številne izpeljanke Puch MS 50 s skupnim imenom Colibri. Slika Colibrija je prikazana v prilogi 1.

V začetku 60. let so raziskave trga pokazale, da zanimanje za težja motorna kolesa v Evropi upada, zato so v Tomosu svoj proizvodni program motornih koles priredili in se usmerili v izdelavo dvotaktnih motorjev prostornine 50 ccm. To je bilo najplodnejše obdobje Tomosa, ki se je raztegnilo tudi v naslednje desetletje.

Na prelomu 70. let so se v Tomosu začele prve priprave na izdelavo avtomatkov lastne konstrukcije. Nastal je Avtomatic A1, za katerega so v celoti izpopolnili motor z eno prestavo in ga vgradili v prirejeni cevni okvir starega Avtomatika.

V 80-ih letih je Tomos posodobil celoten program dvokolesnih vozil, posebno pozornost pa je namenil zmanjšanju hrupnosti in škodljivih snovi v izpuhu, položaju voznika med vožnjo ter sodobnemu videzu. Celoten program dvokolesnih vozil se je s posodobitvami v 80. letih znova postavil ob bok svetovni konkurenci.

3.1.3 Blagovna znamka

Tomosova blagovna znamka, logotip blagovne znamke je prikazan v prilogi 1, se je začela uveljavljati takoj po ustanovitvi podjetja leta 1954. Desetletja kakovostnega razvoja, uspehov, za katerimi so stali tehnično podkovani kadri, so Tomos pripeljali do današnjega položaja. Danes je blagovna znamka Tomos znana po vsem svetu. Vsa ta

leta je bil Tomos ob boku najboljšim na svetovni ravni, kar je pokazal tudi s svojimi zmagami. Podjetje je postajalo globalno, saj je odprlo podružnice zunaj matične države. Ob omembi Tomosovega kolesa z motorjem se ve, kaj stoji za tem imenom: odličnost, kakovost, zanesljivost, varnost, trdnost, enostavnost in tradicija. Blagovna znamka že desetletja ni razočarala, še več, dala je odgovor na to, da v podjetju znajo ustvarjati proizvode, ki jih kupec zlahka prepozna in ne pomišlja pri izbiri. Uspeh njihovih izdelkov zagotavlja zadovoljen in motiviran kader, ki ima jasno vizijo in je pri svojem delu vesten in odgovoren.

3.1.4 Tomos in okolje

Tomos je leta 1998 pri SIQ pridobil certifikat ISO 9001:1994, ki so ga uspešno potrjevali z rednimi presojami vsako leto. V letu 2003 so svoj sistem vodenja kakovosti uspešno nadgradili z zahtevami standarda ISO 9001:2000 in v letu 2003 pridobili certifikat pod zaporedno številko Q-166. Skrb za okolje v korporaciji Hidria in Tomosu je ena temeljnih družbenih odgovornosti. V Tomosu so se vedno zavedali svoje umeščenosti v okolje in odgovornosti zanj. Njihovi proizvodi so vedno izpolnjevali homologacijske zahteve držav, kjer so jih tržili. Vse večje investicije podjetja v zadnjih letih so bile namenjene zmanjševanju negativnih vplivov na okolje – zmanjšanju emisij, zmanjšanju potrebe po naravnih virih in surovinah, izboljševanju delovnih pogojev zaposlenih. Uredili so tudi zanemarjeno okolico podjetja, pogodbene odnose z odvozniki vseh vrst odpadkov in rešili problem uskladiščenja nevarnih odpadkov – odpadnih barv, razredčil in mulja iz stare lakirnice, ki so se v podjetju kopičili več kot tri desetletja. Potrditev Tomosovih prizadevanj za odgovorno ravnanje z okoljem pa je bil tudi izdan certifikat sistema ravnanja z okoljem ISO 14001 leta 2002 s strani SIQ-ja pod zaporedno številko E-062. Osnovo sistema vodenja Tomosa predstavljajo:

- standarda ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004,
- tehnične smernice ISO TS 16949:2002,
- zahteve kupcev,
- zakonske zahteve,
- zahteve lastnikov,
- zahteve zaposlenih in zahteve zainteresirane javnosti.

Izboljšave sistema vodenja temeljijo na spremenjenih zahtevah kupcev, standardov, relevantne zakonodaje in lastnikov, osnova za izboljšave pa so tudi nenehna merjenja procesov in analize.

Osnovni princip vodenja je PDCA krog. Iz kratice bi lahko izluščili tudi Please Don't Change Anything, vendar je njegov resnični namen ravno nasproten, saj želimo im več sprememb. Glavna ovira je, da ljudje ne marajo sprememb, četudi na bolje.

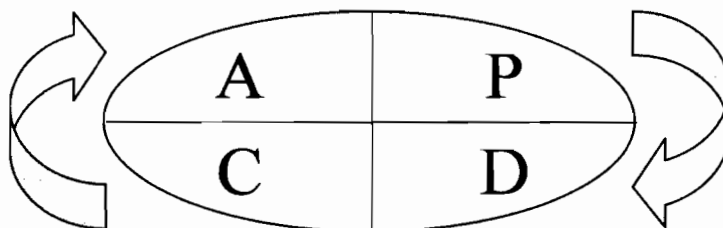
PDCA krog:

Analiza podjetja

- P ~ Plan (načrtuj), treba si je zadati nalogo, cilj.
- D ~ Do (izvedi), pomembna je hitrost realizacije.
- C ~ Check (preveri), osnovni pogoj, da bomo naredili še naslednji krog izboljšav.
- A ~ Act (ukrepaj), omogoča stalno vrtenje cikla.

Ker je razumevanje PDCA kroga bistvenega pomena in osnovna platforma vseh kasneje razvitih metod, si pogledjmo posamezne faze kroga, kot so prikazane na sliki 3.1.

Slika 3.1 PDCA krog



Vir: Tomos 2006a.

3.1.5 Politika kakovosti

Politika kakovosti in ravnanja z okoljem v Tomosu je združena v šestih točkah:

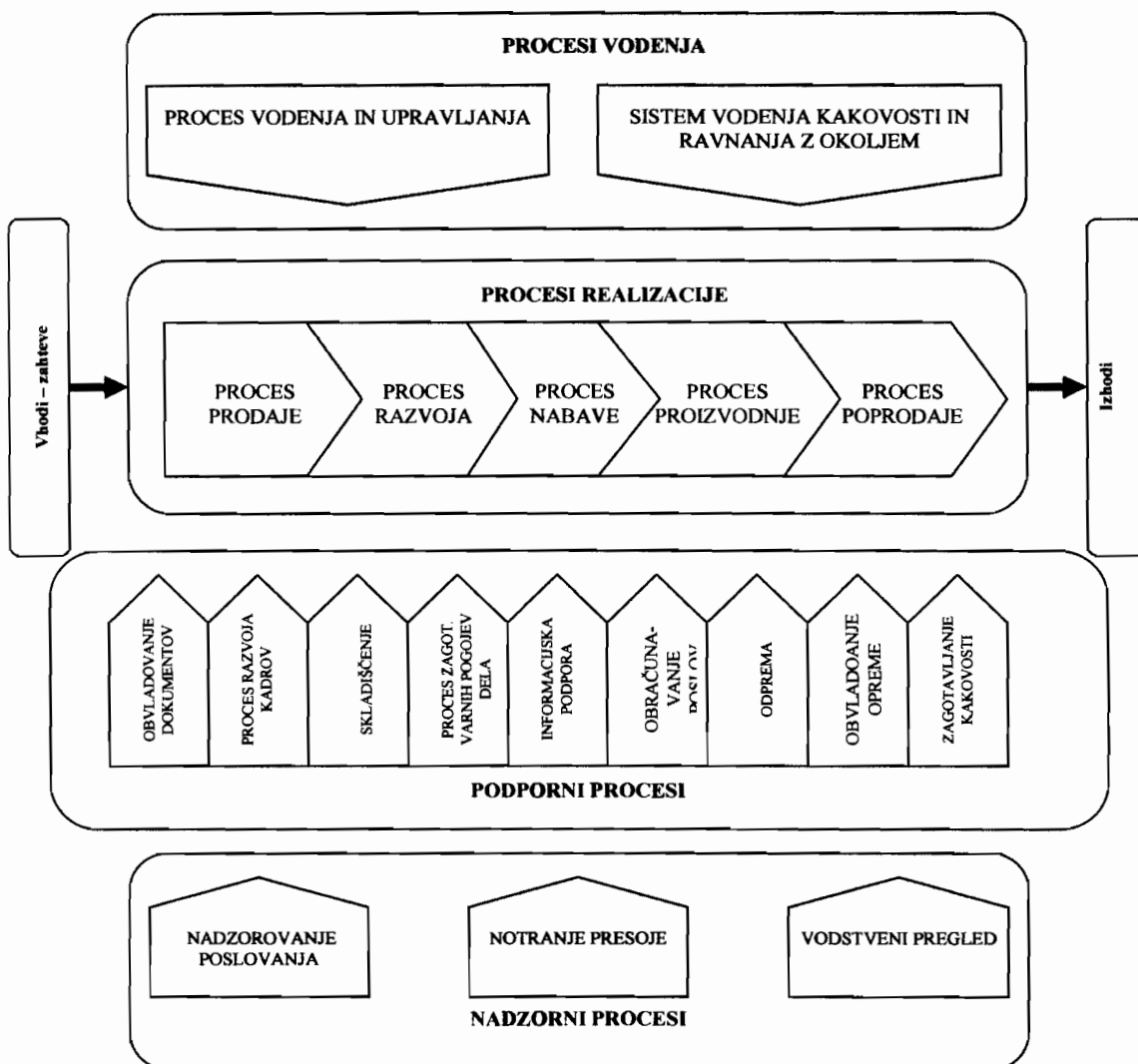
- cilj je zadovoljevati kupce in lastnike,
- moč so ustvarjalni, zadovoljni zaposleni ter stalne izboljšave sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem,
- usmeritev podjetja sta razvoj in krepitev blagovne znamke Tomos s kakovostnimi izdelki,
- konkurenčna prednost je nenehno povečevanje produktivnosti,
- priložnost za podjetje predstavljajo partnerski odnosi z dobavitelji,
- zaveza podjetja je odgovorno ravnanje z okoljem, preprečevanje onesnaževanja in spoštovanje zakonskih in drugih okoljskih zahtev.

3.1.6 Poslovni proces podjetja Tomos

Medsebojno povezani poslovni procesi so osnova enotnega in celovitega delovanja sistema vodenja v vseh organizacijskih enotah s ciljem učinkovitega poslovanja, doseganja ciljev, uresničevanja razvojnih strategij, doseganja zadovoljstva kupcev, lastnikov in zaposlenih ter okolja, v katerem delujejo.

Procesi potekajo horizontalno v več organizacijskih enotah ali pa znotraj ene same organizacijske enote. Skrbniki procesov so odgovorni za načrtovanje, delovanje, merjenje in analiziranje ter nenehno izboljševanje procesov. V tabeli 3.1 je prikazan poslovni proces podjetja Tomos.

Slika 3.2 Poslovni proces podjetja Tomos



Vir: Tomos 2007a.

Vodstvo Tomosa v podjetju najmanj dvakrat letno izvede pregled, da preveri učinkovitost sistema vodenja kakovosti in sistema ravnanja z okoljem. Postavljene cilje v proračunu ter operativnih načrtih primerja z doseženimi rezultati, oceni uspešnost delovanja in načrtuje preventivne ukrepe za izboljšave sistema vodenja. Za posamezni proces poroča po kazalnikih sposobnosti, ki so priloženi v prilogi 2. Na osnovi vseh poročil se ocenijo izpolnjevanje in primernost oziroma spremembe politike kakovosti in okoljske politike, usmeritev podjetja ter okvirni cilji. Vodstvo na osnovi ocene uspešnosti delovanja sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem sprejme ustrezne preventivne in korektivne ukrepe za:

- izboljšanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in sistema ravnanja z okoljem,

Analiza podjetja

- izboljšanje kakovosti proizvodov glede na zahteve odjemalcev ter
- zagotavljanje virov za izvajanje.

3.2 Trenutno stanje podjetja

Za Tomos je izguba posla s Švedsko IKEO leta 2005 predstavljala velik udarec. Takrat so se namreč prihodki prepolovili, stroški pa so seveda obremenili druga dva Tomosova programa. Od leta 2005 pa do danes se podjetje srečuje s konstantno krizo, in sicer na področjih:

- financ,
- gibanja zaposlenih,
- izgube tržnega deleža,
- zmanjšanja produktivnosti.

3.2.1 Finančna analiza podjetja Tomos za obdobje 2004–2007

Za finančno analizo sem uporabila podatke iz arhiva podjetja in jo uskladila z razpoložljivimi finančnimi podatki. Podjetje je torej zašlo v krizo leta 2005 zaradi izgube posla s Švedsko IKEO, kar je razvidno iz tabele 3.1. Podjetje je po letu 2005 še poslovalo z minimalnim dobičkom, v letih 2006 in 2007 pa je že imelo izgubo. Izgubo so povzročili visoki stroški, ki so se porazdelili med druga dva Tomosova programa.

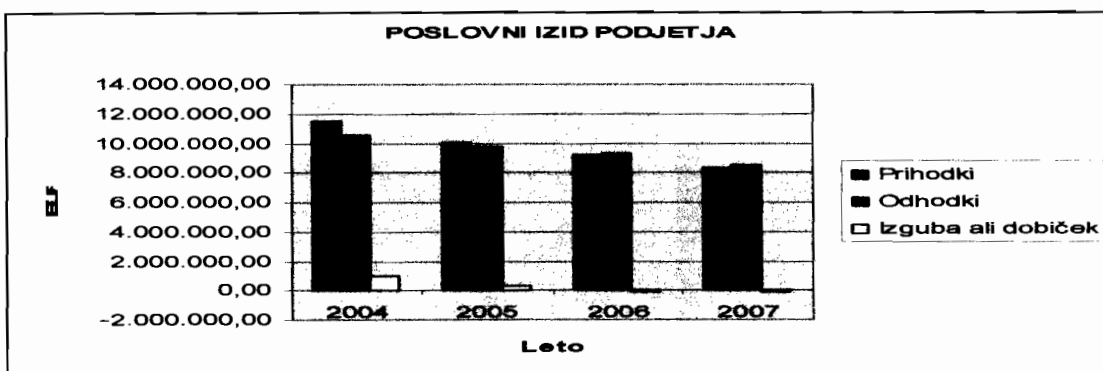
Tabela 3.1 Finančni izid podjetja Tomos

| Leto | Prihodki* | Odhodki* | Izguba ali dobiček |
|------|---------------|---------------|--------------------|
| 2004 | 11.518.936,45 | 10.564.075,14 | 954.861,31 |
| 2005 | 10.075.285,79 | 9.753.686,92 | 321.598,87 |
| 2006 | 9.195.487,13 | 9.271.468,09 | -75.980,96 |
| 2007 | 8.345.043,92 | 8.460.318,51 | -115.274,59 |

* Navedeni podatki so izraženi v EUR.

Vir: Tomos 2005–2008.

Slika 3.3 Finančni izid podjetja Tomos

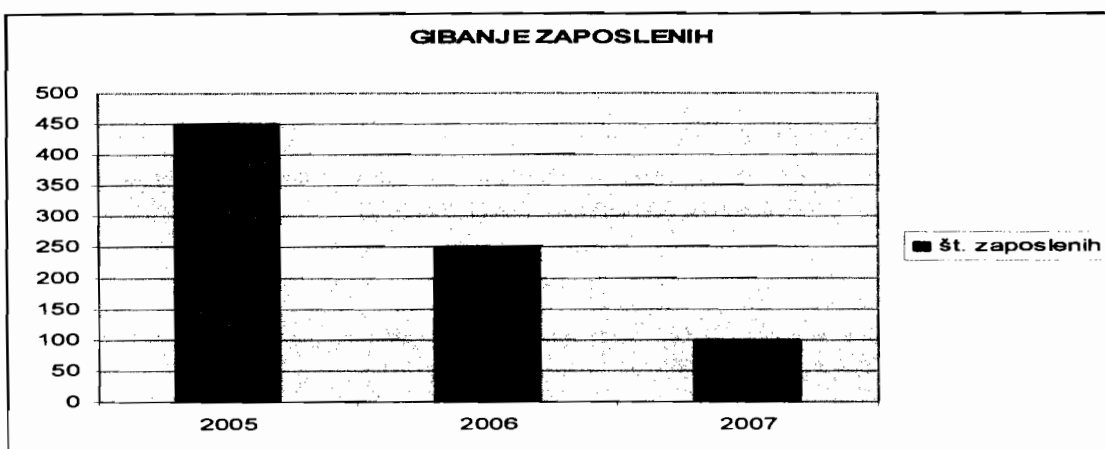


Vir: Tomos 2005–2008.

3.2.2 Gibanje zaposlenih

Prvi ukrep, ki ga je podjetje Tomos sprejelo, je bilo odpuščanje zaposlenih. Tako se je število zaposlenih s 450 v letu 2004 do leta 2007 zmanjšalo za 22,22 %, kar je razvidno iz slike 3.4. V podjetju je ostalo še 100 zaposlenih.

Slika 3.4 Gibanje zaposlenih

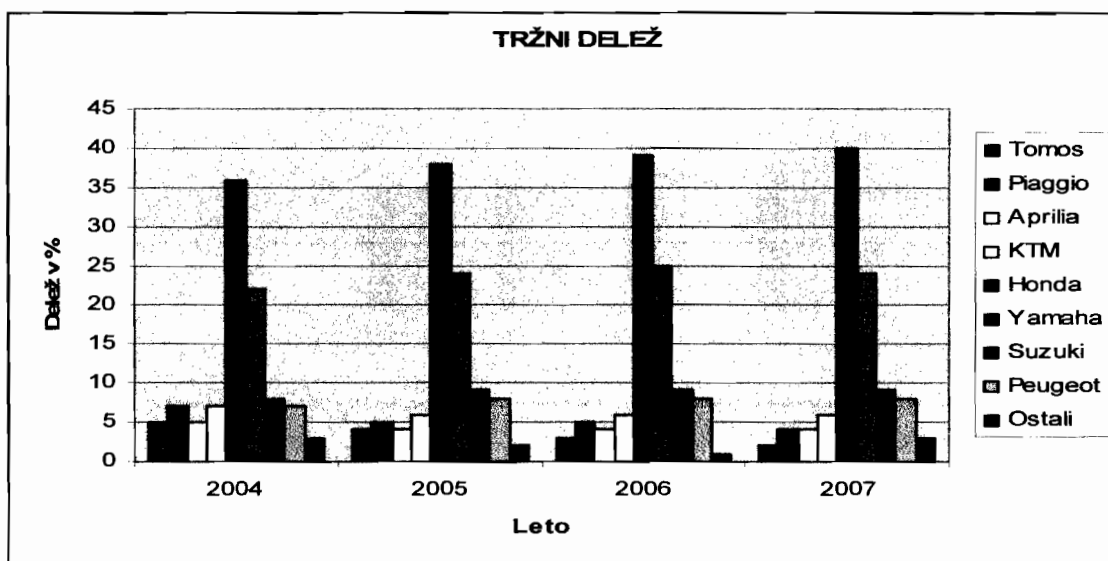


Vir: Tomos 2005–2008.

3.2.3 Izguba tržnega deleža

Tržni delež podjetja Tomos se je z leti manjšal, kar je razvidno iz slike 3.5. Zaradi slabega poslovanja in nekonkurenčnosti so se Tomosovi izdelki slabo prodajali. Prodaja je upadala zaradi visokih stroškov poslovanja, slabega marketinga in slabega menedžmenta.

Slika 3.5 Izguba tržnega deleža

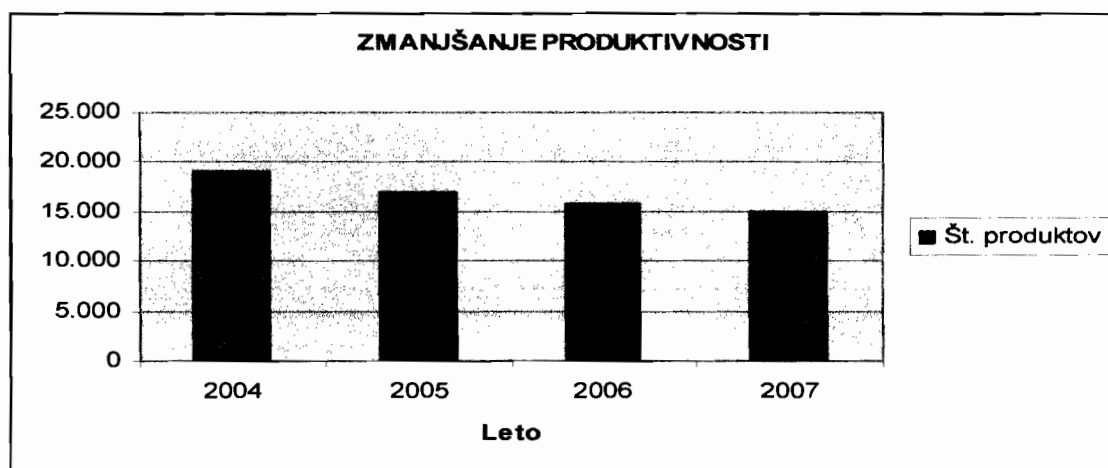


Vir: Tomos 2005–2008.

3.2.4 Zmanjšanje produktivnosti

Naročila domačih in tujih kupcev so se zmanjšala, kar je razvidno iz slike 3.6. Razlogi so zastareli Tomosovi modeli motorjev, slabo oglaševanje in visoke cene Tomosovih motorjev v primerjavi s konkurenco.

Slika 3.6 Zmanjšanje produktivnosti



Vir: Tomos 2005–2008.

3.3 Opredelitev vzroka krize v podjetju

Kot nam pokaže analiza vzrokov krize, obstaja gotovo neprimerno več vzrokov za nastanek krize znotraj podjetja kot zunaj njega. Seveda obstaja tudi nekaj zunanjih vzrokov, vendar je podjetje bistveno bolj izpostavljeno notranjim vzrokom.

Zunanji vzroki krize so:

- močnejša in številčna konkurenca – zaradi vse večjega oglaševanja tujih blagovnih znamk (Piaggio, Aprilia, KTM) na domačem tržišču in z nižjimi cenami mopedov je počasi upadalo domače povpraševanje po Tomosovih motorjih;
- zaradi sprememb na trgih je treba staro tehnologijo nadgraditi – večina proizvodnje podjetja Tomos poteka ročno (varjenje, montaža, štancanje itd.). Večji del orodja, ki se nahaja v podjetju, je staro več kot 40 let. Tehnologijo je treba nadgraditi z novo oziroma z robotizirano proizvodnjo;
- tečajne razlike – nihanje menjalnega tečaja EUR \Leftrightarrow USD.

Notranji vzroki krize v podjetju so:

- napačne poslovne odločitve – izguba posla s Švedsko IKEO leta 2005;
- nemotiviranost – zaradi nemotiviranosti zaposlenih v podjetju se stopnja absentizma in fluktuacije iz leta v leto samo še stopnjuje;
- slabi odnosi znotraj podjetja – neskladje v podjetju, cilji niso več skupni, ampak individualni, pomanjkanje pripadnosti podjetju;
- prekomerna odvisnost od tujih dobaviteljev (Indije, Kitajske) – zaradi velike oddaljenosti dobaviteljev je rok dostave proizvodnih komponent daljši;
- napačne tržne ocene – proizvodnja motorja 125 ccm se je v končni fazi izkazala za napačno potezo. Tomosovi analitiki so napačno ocenili tržno povpraševanje po takem motorju.

Neustrezna usposobljenost menedžmenta, zavirajoča organiziranost, težave na področju menedžmenta sodelavcev, neučinkovit informacijski sistem in neučinkovita finančna funkcija so vzroki, ki podjetje vodijo v krizo.

Področje nabave v podjetju Tomos je tisti del poslovanja podjetja, ki lahko veliko pripomore k zmanjšanju stroškov in povečanju dobičkonosnosti podjetja. Pri tem je zelo pomemben proces načrtovanja, ki je eden izmed ključnih procesov v oskrbni verigi. Tu se pojavi prvi problem v podjetju, namreč, če proces načrtovanja ni maksimalno točen, pregleden in prilagodljiv, se lahko pri vseh drugih procesih še tako trudimo za natančno in točno izvajanje, toda velikih uspehov ni mogoče pričakovati, saj je načrt osnova vsega dogajanja v podjetju.

Nekateri izmed obstoječih dobaviteljev so seznanjeni s tem, da ne bodo več dobavljali določenih artiklov in tudi z dejstvom, da se nabava preusmerja na azijski trg.

Analiza podjetja

Določeni dobavitelji zaradi teh spoznanj izgubljajo zaupanje v podjetje Tomos, kjer prihaja do ohladitve do sedaj dobrih medsebojnih odnosov. Na nezaupanje dobaviteljev vpliva tudi nekoliko slabši finančni položaj podjetja. Podjetje namreč zamuja s plačili zapadlih faktur, kar otežuje nabavljanje materiala. Posledica zamud pri plačilih je, da dobavitelji želijo zamenjati metodo plačila ter zahtevajo predplačilo, kar je za podjetje zelo neugodna možnost.

Selitev nabave na azijski trg pa ne prinaša samo napetosti v odnose podjetja z obstoječimi dobavitelji, temveč tudi napetost v oddelku nabave. Do sedaj je bil večji delež dobaviteljev iz Slovenije, Italije ter drugih držav Evrope. To je pomenilo tudi drugačen način dela. Zaradi geografske bližine je bila tudi v primerih manjših sprememb načrta možna predčasna dobava oziroma nabava v krajšem roku, kar s prehodom na azijski trg ne bo več mogoče. Temu spoznanju je treba prilagoditi tudi podatkovno opremljenost izdelkov, treba je vnesti prave vodilne čase in časovno ogrado, saj to vpliva na to, kdaj se bodo odprle potrebe po določenem materialu. Do sedaj, ko se je nabavljalo v bližnjih državah, so se ti časi tudi uporabljali, vendar se je njihov pomen s prehodom v Indijo in druge azijske države močno povečal. Problem je v tem, da je znanje oziroma informiranost, kako se ti časi uporabljajo, pomanjkljivo.

3.4 Današnja struktura podjetja

Strukture podjetja so raznovrstne kombinacije sestavin v podjetju, ki povezane tvorijo organsko celoto in so medsebojno odvisne. To so: strukture organiziranosti, strukture sredstev, strukture virov, strukture obveznosti do virov, strukture kadrov, strukture postopkov, strukture učinkov, strukture tržišč, strukture informacij itd.

3.4.1 Opredelitev organiziranja struktur

Podjetje najprej obravnava strukturo organiziranosti, vendar je treba upoštevati tudi druge vsakovrstne strukture, ki odražajo notranje in do neke mere tudi zunanje dane ali ustvarjalne možnosti za doseganje ciljev in uresničevanja strategij. Struktura mora biti opredeljena kot zasnova organiziranosti, s pomočjo katere se vodi podjetje. Ta zasnova, opredeljena formalno ali neformalno, ima dva vidika, in sicer vključuje linije avtoritete in komunikacij med različnimi upravnimi uradi in uredniki ter informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah komunikacij in avtoritete. Te linije in taki podatki so nujni za zagotovitev učinkovitega koordiniranja, ocenitve in načrtovanja, nujnega za uresničevanja temeljnih ciljev in vodil ter za povezovanje vseh sredstev in virov podjetja. Ta sredstva obsegajo finančni kapital, fizično opremo kot obrate, urade in skladišča ter druge tržne in nabavne pripomočke, vire surovin, raziskovalne in tehnične laboratorije in najpomembnejše med vsemi: tehnične, tržne in menedžerske sposobnosti osebja (Kralj 2001, 165).

Struktura organiziranosti mora zagotavljati delovni okvir upravljanja, menedžmenta, izvrševanja in izvajanja v podjetju. Organiziranost mora biti usklajena z drugimi sestavinami politike podjetja, predvsem s cilji in načini za doseganje ciljev, bodisi z vodili in pravili ciljnega obnašanja bodisi s strategijami v razmerah večjih sprememb. Strukturo organiziranosti zasnuje menedžment za učinkovito ter uspešno delovanje podjetja in je formalizirana. Toda poleg formalne obstaja tudi neformalna struktura, ki jo pogojujejo interesna razmerja sodelavcev. Členjenost neformalne strukture je manj opazna, manj opredeljena in manj trajna, vendar enako pomembna kot formalizirana struktura. V formalizirano strukturo spadajo (Tavčar 1997, 129):

- organigram podjetja,
- razporeditev dejavnosti in nalogov med enotami in sodelavci v podjetju,
- usklajevanje teh posameznih dejavnosti med seboj,
- razmerja oblasti v podjetju na osnovi moči, statusa in hierarhije,
- formalizirana načela in pravna obnašanja, postopki in nadzor.

Struktura kot statični vidik urejenosti podjetja obsega:

- delitev dela v podjetju,
- členjenost podjetja,
- pristojnost in odgovornost,
- povezovanje v podjetju,
- izbiranje strukture podjetja, razvoj strukture podjetja.

3.4.2 Organigram kot shema organiziranosti podjetja

Organizacijska struktura je razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah, kot so kadrovske, materialne, finančne in drugi razpoložljivi viri v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev. Organizacijsko strukturo oblikujejo cilji organizacije, kar pomeni, da mora biti struktura prilagodljiva, ker se cilji s časom spreminjajo. Organigram je grafični prikaz strukture organiziranosti, iz katerega je razvidna delitev dela. Okenca predstavljajo odgovornost enote ali posameznika, ki odgovarja za del dejavnosti podjetja. Nadrejenost ali podrejenost je izražena s črtami in položaji predalčkov: kdo ukazuje in kdo izvaja, odgovarja in poroča. Razvidna je tudi hierarhija menedžmenta (Kralj 2001, 168).

Oblika organizacijske strukture podjetja Tomos je decentralizirana organizacijska struktura. V prilogi 3 je prikazana organizacijska struktura podjetja. Za jasno določanje organizacije, odgovornosti in domen je odgovoren glavni direktor.

Osnovno delovanje podjetja Tomos, d. o. o., in hčerinskih podjetij Tomos motoindustrija, d. o. o., in TOMS storitev, d. o. o., je razvoj, proizvodnja in trženje dvokoles lastne blagovne znamke Tomos. Na družbo Tomos motoindustrija, d. o. o., je prenesena dejavnost montaže dvokoles ter nekatere servisne funkcije, kot so prodaja,

Analiza podjetja

nabava, del kakovosti, del skladišča, kadrovska služba, na družbo TOMS storitev, d. o. o., pa servisne dejavnosti, kot so lakiranje, varjenje, mehanska obdelava, preoblikovanje ter nekatere servisne funkcije, kot so vodenje proizvodnje, vzdrževanje, del skladišča, finančno-računovodska služba, del kakovosti ter čistilna naprava. Družba Tomos motoindustrija, d. o. o., je osredotočena na montažo in trženje motornih koles, TOMS storitev, d. o. o., na izvajanje in trženje specializiranih tehnologij, kot so varjenje, lakiranje, mehanska obdelava, manjše predmontaže in kovinsko preoblikovanje, računovodske storitve zunanjim in notranjim družbam.

Osnovni dejavnosti Tomos Komponente, d. o. o., sta razvoj in proizvodnja komponent za motociklistično in avtomobilsko industrijo. Gre za samostojno družbo s svojo prodajo, razvojem, nabavo, skladiščem, delom službe kakovosti. Nekatere servisne funkcije, kot so kadrovska, finančno-računovodska služba, vzdrževanje, del kakovosti in IEE še vedno uporablja skupaj z drugimi Tomosovimi družbami.

Kot rečeno, se Tomos s krizo spopada že od leta 2005, in sicer na vseh področjih poslovanja. V podjetju je zato treba čim prej ukrepati, sicer se bo krivulja neuspešnega poslovanja nadaljevala. Ukrep mora biti radikalen, in sicer celovito prestrukturiranje podjetja.

4 PROGRAM PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA

4.1 Prestrukturiranje in njegov namen

Prestrukturiranje je ena od metod revolucionarnega spreminjanja in načinov doseganja prenove podjetja. Pri tej metodi ne gre za manjše spremembe, dopolnitve, izpopolnitve, prilagoditve, temveč za korenite zasuke.

Prestrukturiranja običajno ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju neodvisno od drugih, temveč bodo učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Proces prestrukturiranja podjetja velikokrat privede do revitalizacije podjetja. Prestrukturiranje, ki predstavlja način doseganja temeljnih strategij podjetja, se začne z analizo in razumevanjem obstoječih struktur, ugotavljanjem njihovih kritičnih točk in pripravo na njihovo izboljšanje ter nadaljuje s preoblikovanjem obstoječih struktur z novimi.

Za preprečitev kriznih razmer v podjetju in zagotavljanje hitrejših razvojnih korakov, bi se moral vrhnji menedžment dlje časa posvečati strateškemu načrtovanju. Z vidika notranje urejenosti podjetja se strateško delovanje usmerja k strukturam, sistemom in procesom. Struktura se lahko nanaša na organigram (organizacijsko shemo), odnose med funkcijami in komunikacijsko mrežo, usklajevalni mehanizem, formalna pravila delovanja, mrežo aktivnosti, ki omogoča razvoj vrednot vseh udeležencev, ter seštevek relativno stabilnih organizacijskih elementov, ki pa dopuščajo razvoj predvsem človeških potencialov. Potemtakem je mogoče opredeliti vsaj šest kategorij struktur (Dubrovski 2004, 222):

- finančne strukture (lokacija, ureditve, delovni pogoji),
- tehnološke strukture (oprema, procesi),
- organizacijske strukture (razdelitev odgovornosti in nalog, informacijski in koordinacijski sistem),
- računovodske strukture (stanje sredstev in virov),
- demografske strukture (značilnosti zaposlenih),
- mentalne strukture (prevladujoča miselnost v podjetju).

Z vidika ogroženosti ali perspektivnosti položaja, v katerem se podjetje nahaja, ima lahko prestrukturiranje naslednje vloge (Dubrovski 2004, 226):

- pri zdravljenju krize,
- pri preprečevanju krize,
- pri razvoju podjetja,
- pri poslovnih ali kapitalskih povezavah.

Slika 4.1 Konceptualni model prestrukturiranja podjetij



Vir: Prašnikar 1999, 254.

Proces prestrukturiranja delimo na defenzivno in strateško fazo. Za defenzivno fazo so značilni hitri ukrepi z namenom stabiliziranja kriznih razmer, zato je osredotočena na finančno stabiliziranje in zagotavljanje likvidnosti poslovanja. Pri prvi fazi gre za opuščenje nerentabilnih dejavnosti in odpuščenje zaposlenih. Uspešna izpeljava prve faze zagotavlja kratkoročno preživetje podjetja, za uspešen izhod iz krize pa je potreben strateški preobrat oziroma druga faza prestrukturiranja, ki je osredotočena na strateške vidike. Za dolgoročno preživetje in za doseganje konkurenčne prednosti je zato ključna druga faza, ki obsega naložbe v fizični in mehki kapital podjetja. Na osnovi slike 4.1 lahko ugotovimo nujnost prisotnosti obeh faz. Nedvomno je večji poudarek na izvajanju aktivnosti v okviru defenzivne faze, saj je poglavitno preživetje podjetja, pozneje pa postajajo prevladujoče aktivnosti v okviru procesa strateškega preobrata. Tako obsega druga faza poleg reorganizacije glede človeških virov še naložbe v menedžment, raziskave in razvoj, nove proizvode in nove trge ter fizični kapital.

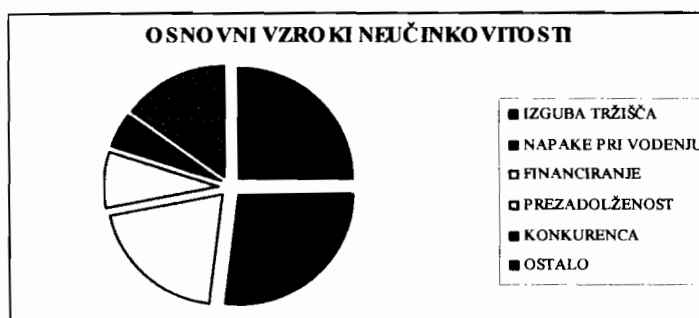
Tragično dejstvo poslovnega življenja je, da mnogo podjetij propade ne zaradi nepreklicne navzdol usmerjene spirale njihovega finančnega zdravja, temveč nesposobnosti vodstva, da bi se soočilo z resnimi problemi in se z njimi spopadlo. V mojih letih, ko sem bil svetovalec za menedžment vsenaokrog, je to preprosto dejstvo zanikanja prispevalo k pokopu velikega števila podjetji, ki bi se drugače lahko rešila.

Zanikanje je zahrbtno, kar povzroča zamudo pri pomembni dejanjih, ki bi v zgodnji fazi opuščenja aktivnosti dramatično izboljšala možnost za preživetje. Ni treba biti psiholog, da bi razumeli, zakaj vodilni v podjetju padejo v zanko zanikanja. Investirali

so izredno veliko emocionalne in intelektualne energije v strategijo menedžmenta, ki propada (DiNapoli 1999, 54).

Glede na situacijo podjetja Tomos, ki že nekaj let s poslovanjem ne dosega zastavljenih ciljev, je treba preveriti, ali so pretekla spoznanja, ki so odločilno vplivala na ravnanje podjetja, še primerna za sedanji čas. Če želijo uspeti, morajo biti sposobni hitrih reakcij po tako imenovanem sistemu 3-C: potrošnik (angl. *customer*), konkurenca (angl. *competition*) in spremembe (angl. *change*). Spremembe podjetja kot celote ali njegovih posameznih delov so lahko posledica vpliva spremenjene ali na novo postavljene vizije podjetja, obstoječe ali preteče krize ali pa spremenjenih pogojev poslovanja v okolju ali znotraj podjetja samega.

Slika 4.2 Osnovni vzroki neučinkovitosti



Vir: DiNapoli 1999, 7.

Pravilna korporacijska obnova je dnevni ritual, ki sestoji iz dveh stalno se ponavljajočih vprašanj (Platt 1998, 139):

- Kaj delamo narobe?
- Kaj bi lahko storili bolje?

Dvojni cilji korporacijske obnove so taki, da premagate samovšečnost in samozadovoljstvo in da iščete stalne izboljšave. V tem okolju je sprememba oboje: dobrodošla in pogosta (Platt 1998, 139).

»Sprememba vključuje celo vrsto ovir. Večina poskusov za spremembe je manj uspešnih, kot ste pričakovali. Študija Wyatt je ugotovila, da sta osnovni svarili pred organizacijskimi spremembami upor zaposlenih in disfunkcijska korporacijska kultura. Upor se poveča, če ni komunikacije.« (Platt 1998, 144)

Če se podjetje prilagaja spremenjenim razmeram v okolju pravočasno in načrtovano, gre za postopne, evolucijske spremembe, če pa so potrebni nagli in koreniti posegi, pa gre za revolucijske spremembe. K spremembam te vrste je običajno treba pristopiti takrat, ko so bile druge vrste sprememb neustrezne ali nepričakovane.

Program prestrukturiranja podjetja

Za podjetje Tomos neposredno velja, da je potrebno revolucijskih sprememb, in sicer po najbolj primernih metodah in konceptih, ki so ob takih primerih v uporabi: reinženiring, prestrukturiranje in inoviranje.

Najbolj primerna je metoda prestrukturiranja, ki se nanaša na spreminjanje notranje strukture, sistemov in procesov, torej na urejenost podjetja kot celote.

V podjetju lahko opredelimo pet kategorij struktur:

- finančne strukture (lokacija, ureditev, delovni pogoji),
- tehnološke strukture (oprema, procesi),
- organizacijske strukture (razdelitev odgovornosti in nalog, informacijski in koordinacijski sistem),
- demografske strukture (značilnosti zaposlenih),
- mentalne strukture (prevladujoča miselnost v podjetju).

Na splošno proces prestrukturiranja v podjetju vpliva na zdravljenje krize, preprečevanja krize in na razvoj podjetja. V primeru podjetja Tomos gre predvsem za prestrukturiranje kot proces zdravljenja krize.

Ukrep, ki se je izkazal za neučinkovit, je bila proizvodnja novega modela motorja (125 ccm). Po prepričanju vodstva naj bi bil ta model motorja velika uspešnica, ki bi pripomogla k večjemu zaslužku podjetja.

Zaradi neuspeha se je program reševanja začasno ustavil. Do tovrstnega neuspeha je prišlo zaradi neuspešnega oglaševanja, ki je podjetju predstavljalo še veliko dodatnih in nepotrebnih stroškov. Pozornost podjetja je bila v veliki meri usmerjena predvsem v uspeh tega modela motorja. Žal se je izkazala za napačno odločitev.

4.2 Programsko-tržno prestrukturiranje

4.2.1 Vsebina programsko-tržnega prestrukturiranja

Programsko-tržno prestrukturiranje pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov ali storitev in trgov na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Programsko-tržno prestrukturiranje dejansko ugotavlja, ali se podjetje ukvarja z nečim, po čemer na trgu obstaja povpraševanje oziroma obstaja možnost, da se takšno povpraševanje razvije.

Cilj programsko-tržnega prestrukturiranja je kombinacija novih programov in trgov, ki za podjetje predstavljajo prehod v višje vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega, kar posledično omogoča uspešnejše poslovanje podjetja.

Velikokrat omenjenega prehoda ne bo moč zagotoviti, če podjetje Tomos ne bo pred tem ali istočasno opustilo nezahtevnih in nedonosnih izdelkov ter storitev z nizko

dodano vrednostjo, kar je lahko radikalna sprememba. Podjetje Tomos bo moralo zniževati prodajne cene, pri čemer obstaja velika verjetnost, da bo na trgu nudilo izdelek, ki ne bo konkurenčen.

4.2.2 Marketinški pristop kot izhodišče

Osnova programsko-tržnega prestrukturiranja se nahaja v marketinškem pristopu. Marketing je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je odjemalec s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničeval lastne smotre in cilje, treba s pomočjo marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati.

Strategije, ki vključuje določanje ciljev in načinov za njihovo dosego, ni mogoče oblikovati brez dobrega poznavanja trga ter prednosti in slabosti lastnih izdelkov. Instrument, na katerem v svojem načrtovanju in izvajanju temelji marketinška veda, je marketinški splet. Marketinški splet je skupek več marketinških politik, ki se nanašajo na izdelek, njegovo ceno, način distribucije in komuniciranje (4 P) (Devetak 1999, 4–8):

- P-1 izdelek,
- P-2 cena,
- P-3 distribucija, razpečava ter
- P-4 promocija ali tržno komuniciranje.

Pri obravnavanju trženjskega spleta storitev dodamo še tri prvine (7 P):

- P-5 ljudje,
- P-6 izvajanje – procesiranje ter
- P-7 fizični dokaz.

Prvine obeh spletoev je treba celovito obravnavati in prilagajati plačilno sposobnim kupcem. Želje uporabnikov proizvodov in storitev je treba čim bolj uresničiti. Pri tem bi lahko dodali tudi aktivnosti raziskovanja trga, segmentiranje trga in pozicioniranje trga.

Vodstvo v podjetju Tomos se je zaradi krize, v kateri se nahaja, odločilo, da opusti trženje. Zaradi nerazvitega trženja, nejasne in nedefinirne strategije ciljev ter nerealnih cen izdelkov je prodaja motorjev iz leta v leto padala.

Menim, da se je podjetje s tovrstnim ukrepom, da opusti trženje zaradi prevelikih stroškov, napačno odločilo.

Podjetje Tomos bi moralo svoj marketinški pristop prilagoditi trgu:

- z agresivni pristopom oglaševanja (akcije in popusti pri prodaji modelov Sport'r, Flexer in Youngst'r),
- z možnostjo podaljšanja garancije 1+1 leto,
- z možnostjo testne vožnje,

Program prestrukturiranja podjetja

- z organiziranjem Tomosovih odprtih vrat z namenom pridobivanja potencialnih kupcev.

4.2.3 Ponudbeni paket in osnovne zmožnosti

Program podjetja sestavljajo izdelki, ki jih proizvaja in ponuja, njihov splet pa lahko imenujemo tudi izdelčni portfelj podjetja. Posamezne izdelke ali izdelčne skupine pa označujemo kot programske enote ali kot strateške poslovne enote, ki imajo naslednje značilnosti (Dubrovski 2004, 238):

- svoje poslanstvo,
- izvajajo in tržijo se kot opredeljen izbor posameznih izdelkov ali storitev,
- oskrbujejo jasno opredeljeno skupino potrošnikov,
- konkurirajo z opredeljeno skupino konkurentov.

Storitve, ki jih podjetje ponuja, sestavljajo storitveni portfelj. Posamezne storitvene skupine tvorijo programske enote, za katere je značilno, da imajo svojo nalogo, izvajajo in tržijo se kot zbir povezanih storitev, namenjene so opredeljeni skupini potrošnikov in konkurirajo z določeno skupino konkurentov.

Podjetje Tomos ima naslednji tri programske enote:

- proizvodnjo motornih vozil,
- prodajo motornih vozil ter
- servis motornih vozil.

4.2.4 Okoliščine, ki nas silijo v programsko-tržno prestrukturiranje

Zaradi situacije, v kateri se podjetje Tomos nahaja, bo treba prestrukturiranje izpeljati vzporedno na različnih področjih, pri čemer ima pomembno vlogo programsko-tržno področje.

Programsko-tržno prestrukturiranje je prehod iz stare strukturne kombinacije storitev in tržišč na novo strukturo, ki bo zagotovila boljše poslovne rezultate. Osnova za izpeljavo te naloge je dobro poznavanje zahtev trga kakor tudi prednosti in slabosti lastnih storitev.

Če ne poznamo tržnega okolja, v katerem se nahajamo, lahko hitro pride do napačnih poslovnih odločitev, ki imajo lahko usodne posledice za podjetje. Zato velja, da so ravno »spremenjena razmerja v tržnem okolju tista, ki so temelj za programsko-tržno prestrukturiranje« (Dubrovski 1998, 84).

Večkrat se zgodi, da se podjetja v krizni situaciji najprej lotevajo ukrepov predvsem na področju zniževanja stroškov, in to najprej na področju oglaševanja. Žal je bil tovrsten pristop značilen tudi za podjetje Tomos. Posledice se čutijo, ker se tržno komuniciranje obravnava zgolj kot strošek in ne kot investicija v bodoče poslovanje.

Podjetje v programsko-tržno prestrukturiranje silijo naslednji razlogi (Tomos 2008a):

- intenzivnejša cenovna konkurenca,
- splošen porast konkurence,
- povečana vloga storitev za potrošnika,
- spremenjene potrošnikove potrebe,
- naraščajoča skrb za okolje ter
- povečanje stroškov tržnega komuniciranja.

Intenzivnejša cenovna konkurenca

Za motorno področje je značilno, da je v zadnjih letih ravno cenovna konkurenca tista najmočnejša oblika konkurence, ki se izvaja na dveh ravneh hkrati. Na eni strani je to konkurenca med posameznimi motornimi blagovnimi znamkami, na drugi pa konkurenca med prodajno mrežo znotraj posamezne motorne blagovne znamke. Pri prodaji motorja je danes cena v večini primerov glavna tema pogajanj. Kupec si bo prizadeval doseči želeni maksimalen popust. V primeru, da prodajalec popusta ne odobri, je v veliki nevarnosti, da izgubi potencialnega kupca. Kupec že načeloma ugotavlja, da je cena previsoka, ker se pri nakupu odloča glede na kakovost proizvoda, osebne potrebe in celovite storitve podjetja. Vsi generalni uvozniki motornih znamk danes nenehno oglašujejo različne priložnostne akcije, s katerimi znižujejo ceno motorja iz veljavnega cenika in na ta način privabljajo kupce. Posamezni preprodajalci pa so v neizprosni boju za vsakega kupca. V podjetju Tomos bi morali pri določenih modelih mopedov nuditi dodatnih 5 odstotkov gotovinskega popusta ali ob nakupu motorja podariti motorni kovček ter prvi servis zastonj.

Splošna porast konkurence

Na slovenskem trgu je na področju prodaje motorjev, servisnih storitev in rezervnih delov značilen splošni porast konkurence. Uspeh podjetja Tomos vidim v povečevanju prodajalcev na področju Slovenije in tujine. Vsako dodatno število prodanih motorjev prispeva k povečevanju določenega tržnega deleža, ki si ga je zastavilo podjetje.

Povečana vloga storitev za potrošnika

Pri prodaji motorjev, rezervnih delov in servisnih storitev je resnično mogoče govoriti o povečani vlogi storitev za potrošnika. Zaradi splošne rasti konkurence in zlasti intenzivnejše cenovne konkurence sta kakovost in obseg storitev glede na raven pričakovanja potrošnika resnično odločilna. Danes je zelo težko zadovoljiti potrošnika, saj je nivo pričakovanja bistveno višji. Podjetju Tomos predlagam, da bi bili dobavni roki krajši, razširitev barvnega kataloga in različne pakete dodatne opreme ter

Program prestrukturiranja podjetja

najugodnejše vire financiranja za nakup motorja. Pri servisnem pregledu predlagam poleg izvršenega dogovorjenega popravila tudi preventivni pregled ter nadomestno vozilo, če je potrebno, za čas trajanje popravila, seveda brez dodatnega doplačila itd.

Pri prodaji motorja se srečujemo s storitvijo, vezano na izdelek. Pomembna je predvsem iskana kakovost izdelka, to so lastnosti, ki jih kupec lahko ovrednoti že pred nakupom. Na drugi strani pa imamo pri servisiranju motorjev storitev, pri kateri pa je predvsem pomembna kakovost zaupanja.

Sprememba potrošnikove potrebe

»Potrebe so osnovni predmet raziskovanja trga. Tudi motivacijski proces se prične pri prepoznavanju potreb in se izključi z njihovim zadovoljevanjem. Potreba se običajno opredeli kot občutek neugodnosti, ki je povezana z zavestjo, da vendarle obstaja sredstvo, s katerim lahko tako neugodnost odpravimo.« (Devetak 2000, 36) Na nastanek in zadovoljevanje potreb pri ljudeh vplivajo številni dejavniki, tako lastni dejavniki, ki so posledica vzgoje, dednosti, kulture, običajev, kakor tudi dejavniki okolja, kot so: naravno okolje, kulturno okolje, ekonomsko okolje, družina, krog znancev in prijateljev, ponudba izdelkov in storitev ter drugi.

Želje, ki so izražene s skupno močjo posameznikov, imenujemo povpraševanje. Tako povpraševanje kot poraba izhajata torej iz potreb, pa tudi oblikovanje ponudbe izhaja iz potreb oziroma povpraševanja. Predlagam, da ponudbo oblikujejo glede na namen, trajanje, modne trende ipd. Z razvojem družbe, ekonomskega okolja, novih tehnologij, z večjim dohodkom in izboljšano izobrazbeno strukturo se spreminjajo potrošnikove potrebe.

Naraščajoča skrb za okolje

V zadnjem času se v družbi na svetovni ravni vse bolj prebujata skrb za okolje, v katerem živimo. Neustrezne tehnologije in nekateri okolju škodljivi izdelki in storitve resno ogrožajo prebivalstvo. Ravno zato je ekologija tista, ki spodbuja inoviranje ekoloških in zdravju neškodljivih tehnologij. Poseben poudarek je na ravnanju s škodljivimi odpadki. Za akumulatorje je predpisano posebno zbiranje v za to določenih zabojih, obvezno je zbiranje odpadnega olja itd. Slovenska zakonodaja posebno pozornost posveča varovanju delovnega in bivalnega okolja s tem, ko prepoveduje uporabo zdravju škodljivih snovi in tehnologij. To je na družbeni ravni zelo pozitivno, s stališča podjetja pa te visoke ekološke zahteve povzročajo velike stroške.

Povečanje stroškov tržnega komuniciranja

Tržno komuniciranje omogoča, da se kot ponudniki storitev povezujejo s potrošniki in jih na različne načine informirajo o storitvah, ki jih ponujajo. Promocija je tudi sestavni del marketinškega spleta, saj predstavlja enega od načinov komuniciranja s

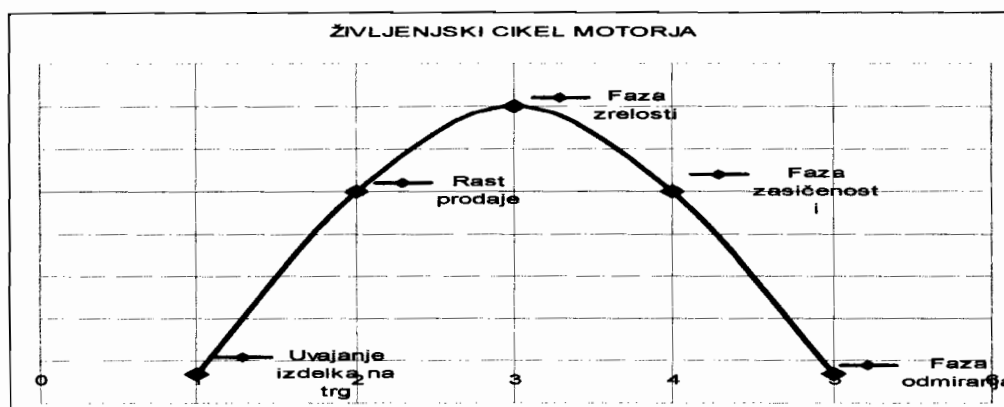
potrošnikom zaradi pospeševanje in povečevanje prodaje (Devetak 1999, 116). Promocija v marketingu se kaže v tem, da proizvajalec oz. ponudnik na različne načine kupce oziroma potrošnike informira o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja. Promocija je sestavni del marketinškega spleta in zajema vse aktivnosti, s katerim informira, spominja, preprečuje in povezuje potrošnike s proizvajalci. Cilj promoviranja oziroma oglaševanja je, da vzbudi pozornost potencialnih kupcev. V podjetju Tomos so te aktivnosti zaradi premalo razpoložljivih sredstev opustili.

Menim, da je to bila slaba poslovna odločitev, kajti s tem se je prodaja motornih vozil zmanjšala in ljudje niso bili seznanjeni z novimi modeli motornih vozil. V podjetju Tomos so po dolgoletni tradiciji 50 ccm leta 2005 izdelali prvi motor s 125 ccm prostornine. Zaradi opustitve promocije in oglaševanja potrošniki niso bili seznanjeni z novim Tomosovim motorjem. Prodaja tega modela motorja ni požela velikih uspehov, nasprotno, stroški podjetja so se bistveno povečali.

4.2.5 Življenjski cikel proizvoda

Življenjski cikel proizvoda teče skozi pet faz, ki so faza uvajanja izdelka na trg, faza rasti prodaje, faza zrelosti, faza zasičenosti in faza odmiranja (slika 4.3).

Slika 4.3 Življenjski cikel motorja



Vir: prirejeno po Devetak 1999, 61.

Uvajanje izdelka na trg

Faza uvajanja izdelka na trg, v našem primeru motorja, je ena najboljčutljivejših in najtežjih faz. Poleg prodaje morajo sodelovati tudi drugi strokovnjaki, da bi kupce informirali o značilnostih in prednostih izdelka. V tej fazi so proizvodne serije majhne, zato so proizvodi in drugi stroški na enoto izdelka veliki. Stroški oglaševanja so v fazi uvajanja izdelka na trg največji. Zaradi velikih stroškov, ki se pojavljajo na začetku, obstaja želja, da bi v čim krajšem času obvladali začetne težave in na osnovi tržnih uspehov ter ocen bodočih partnerjev prešli na serijsko oziroma večjo proizvodnjo. V

Program prestrukturiranja podjetja

času uvajanja novega izdelka je naloga podjetja, da na trgu opazuje reakcijo kupcev in konkurence (Devetak 1999, 61).

V podjetju Tomos ni pravega ustvarjalnega ozračja, ustrezne motivacije ter stimulacije za razvoj in uvajanje novih izdelkov. Podjetje zato slabo spremlja gibanje na trgu in nima tržnih raziskav za razvoj novih izdelkov. To opravičuje s pomanjkanjem finančnih sredstev, kar je odraz pomanjkanja inovativnosti na različnih ravneh upravljanja in vodenja podjetja. Podjetje tudi z novimi izdelki in novimi inovacijami brez pravega oglaševanja ne more pridobiti novih kupcev. Na trgu bo obstalo le tisto podjetje, ki bo sproti inoviralo delo in sredstva, ki bo konkurenčno v vseh pogledih in s tem zadovoljevalo plačilno sposobne kupce.

Ugotovila sem, da so stroški v tej fazi veliki in da je dobiček majhen ali pa ga sploh ni. Cilj je v tem, da podjetje skuša že v tej fazi uvajanja izdelka postopoma zavzeti vodilno pozicijo na trgu v določeni panogi. Uspehi so sicer odvisni od več okoliščin kot na primer od vrste izdelka, konkurence, zasičenost trga, plačilne sposobnosti in podobno.

Rast prodaje

O fazi rasti izdelka govorimo šele takrat, ko dosežemo tak obseg prodaje, da ustvarja izdelek določen dobiček. Dokaz, da je trg sprejel in potrdil določen izdelek ali inovacijo, je uspešna prodaja. S spremljanjem rezultatov prodaje lahko izdelke po potrebi izboljšujemo glede kakovosti, dizajna, dodatne opreme itd. Običajno se dobiček v fazi rasti povečuje, ker se stroški na enoto izdelka zmanjšujejo, tudi vlaganja v oglaševanje so manjša. Ker se v fazi rasti pogosto pojavljajo konkurenti, moramo najeti ustvarjalce v podjetju, da sledijo konkurenčnim izdelkom in temu primerno izboljšujejo lasten izdelek in tehnologijo proizvodnje zaradi doseganja večje produktivnosti, s čimer se zmanjšujejo stroški. V mnogih primerih je prav faza rasti tista, ki odloča o nadaljnji usodi življenjskega cikla izdelka (Devetak 1999, 61).

Faza zrelosti

V fazi zrelosti je priporočljivo, da se spremljajo tehnološki napredki doma in v razvitih državah, saj so možni že prvi simptomi moralnega zastaranja določenih izdelkov. Nujno je, da objektivno, pravočasno in celovito preverjamo tendence svetovnega razvoja zrelosti in tehnologije v določeni panogi, da bi že v fazi zrelosti pripravili nove izdelke za razvoj ali inovirali obstoječe. V prodajnem oddelku so dolžni spremljati in evidentirati spremembe in reagiranje kupcev v vseh fazah življenjske poti izdelka. Poleg tega je pomembno spremljati trg, konkurenco ter se temu primerno obnašati, da ne bi prišlo do zmanjševanja prodaje in s tem do manjšega dobička. Pozorni moramo biti tudi na politiko cen in na prodajne pogoje (ibidem, 62).

Faza zasičenosti

V fazi zasičenosti moramo pravočasno reagirati in realizirati ustrezne poslovne odločitve o inoviranju obstoječega izdelka ali ga izločiti iz proizvodnega programa. Zaradi tržne zasičenosti z določenimi izdelki skušajo sedaj izkoristiti razpoložljive proizvode in druge zmogljivosti ter z učinkovitim oglaševanjem, z znižanjem prodajnih cen ter z boljšimi prodajnimi pogoji v korist potrošnika ustvariti še vedno primeren dobiček ali vsaj poravnati stroške. Zaradi zasičenosti trga z izdelkom upadeta prodaja in dobiček, stroški pa naraščajo, prodajne cene zaradi konkurence so nižje. Vse to nas sili, da pristopimo k uvajanju novega izdelka (ibidem, 62).

Faza odmiranja

Razlogov, zakaj izdelek odмира, je več, predvsem zaradi pojava novih izdelkov, razvoja znanosti in tehnologije oziroma tehničnega napredka v določeni panogi, razvoja izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe, ter zaradi instucionalnega vidika.

S sprotnim raziskovanjem trga in s spremljanjem prodaje lahko ugotovimo ali predvidimo odmiranje določenega izdelka. Za številne izdelke opazimo, da je njihov življenjski cikel zaradi hitrega tehnološkega razvoja in napredka v zadnjem času vse krajši. V tej fazi prodaja hitro upada, kar pomeni da morajo strokovnjaki za marketing temeljito analizirati možnosti nadaljnjega poslovanja oziroma obdržati ali izločiti izdelke (ibidem, 63).

4.3 Prestrukturiranje na področju razvoja, tehnologije in proizvodnje

Podobno kot pri programsko-tržnem prestrukturiranju je tudi prestrukturiranje na področju razvoja, tehnologije in proizvodnje povezano s preходом iz obstoječe strukture na nove, ki podjetju zagotavlja hitrejši tržno usmerjen razvoj, večjo učinkovitost delovanja in uporabo sodobnih tehnoloških procesov.

Razvojno prestrukturiranje se nanaša na oblikovanje nove strukture izdelkov in storitev, v kateri bo več razvojne ali celo inovacijske komponente, kar pomeni, doseganje višjih zahtevnostnih stopenj izdelka in procesa.

Tehnološko prestrukturiranje pa pomeni uporabo takšnih znanstvenih metod, znanja in veščin, ki bodo omogočale proizvodnjo načrtovanih izdelkov ali storitev.

Proizvodno prestrukturiranje pomeni postavitev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni strani ter procesov in opravil na drugi strani, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovili izdelavo načrtovanih izdelkov.

Če je oblikovanje takšne razvojne in tehnološke strukture izdelkov in storitev podlaga za nastanek takšne, ki vsebuje več dodane vrednosti, osnovni namen razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja, potem so izvedeni podrobni cilji procesov

Program prestrukturiranja podjetja

prestrukturiranja na povezanih in soodvisnih področjih razvoja, tehnologije in proizvodnje naslednji (Dubrovski 2004, 256):

- usmerjenost vseh aktivnosti k potrošniku,
- skrajšanje notranjih ter zunanjih časov,
- simultani razvoj,
- omejevanje in izločitev aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka,
- integriranost področij in procesov,
- relativno zniževanje stroškov,
- povečevanje kakovosti, produktivnosti in fleksibilnosti z uporabo sodobnih metod.

Spremembe v proizvodnih metodah velikokrat pomenijo popolno in radikalno preoblikovanje tega področja na način, da pridemo do nove strukture metod in procesov, ki bo omogočala doseganje naslednjih prioritet:

- stroški (najnižji skupni stroški),
- kakovost (čim boljša ustreznost specifikacijam oziroma potrebam odjemalcev),
- zanesljivost (ustreznost zahtevam glede dobav oziroma časovne in prostorske razpoložljivosti),
- fleksibilnost (prilagodljivost na zahteve glede spreminjajočega obsega ponudbe, raznolikost variant in kompleksnosti izdelkov) ter
- inovativnost (uvajanje novih značilnosti, izdelkov in pristopov).

Proizvodno prestrukturiranje je običajno posledica programsko-tržnega prestrukturiranja oziroma še prej zastavljenih strategij in dolgoročnih ciljev.

4.3.1 Prestrukturiranje na področju razvoja

Razvojno prestrukturiranje se nanaša na oblikovanje nove strukture izdelkov in strojev, v kateri bo več razvojne ali inovacijske komponente, kar pomeni doseganje višjih zahtevnostih stopenj izdelka in procesov. Razvoj novega proizvoda je predpisan proces materializacije zahteve kupca v redno proizvodnjo. Razvojna storitev je dogovorjen obseg razvojnih aktivnosti za zunanjega naročnika, ki se nujno ne konča z redno proizvodnjo. Sprememba je sklop predpisanih aktivnosti, ki se izvajajo v razvoju in drugih službah na veljavni dokumentaciji, načrtih, postopkih in v proizvodnji z namenom zadovoljevanja dodatnih kupcev, izboljševanja proizvodov ali postopkov dela ter zniževanja stroškov. Razvojne aktivnosti so lahko: razvojni projekti, razvojne naloge, razvojni projekti za zunanje naročnike, razvojni projekti za industrijsko trženje, redne spremembe, laboratorijske in homologacijske meritve.

Homologacija proizvoda je sklop predpisanih meritev po veljavnih mednarodnih, nacionalnih ali internih standardih za ugotovitev skladnosti izdelka z njimi. V primeru

končnih proizvodov Tomosa in zunanjih naročnikov je homologacija tudi ovrednotenje novega proizvoda, storitve ali spremembe.

Pričakovani rezultati razvojnih aktivnosti so lahko:

- skice, oblikovalske študije,
- razvojna dokumentacija – risbe, kosovnice, poročila, dopisi,
- konstrukcijska dokumentacija – risbe, kosovnice, dopisi,
- prototipi,
- poročila o preizkusih,
- zasnove tehnoloških postopkov,
- kalkulacije stroškov za izdelavo,
- homologacijska dokumentacija, poročila, certifikati.

Izhodišča za razvoj novega izdelka v podjetju Tomos vidim v tržnih raziskavah ali pa notranjih in zunanjih pobudah. Te morajo biti zaključene z jasno opredeljenimi zahtevami za razvoj, ki so zbrane v definiciji izdelka, pisnimi zahtevami ali potrjenimi risbami kupca. Za proizvodnjo potrebujejo razvojno in konstrukcijsko dokumentacijo. Konstrukcijska dokumentacija za proizvodnjo je razvojna in druga odobrena dokumentacija, za katero je vodstvo sprejelo odločitev, da se realizira v proizvodnji. Razvojni dokumenti v nastajanju se hranijo pri izvajalcih, po zaključku projekta pa skupaj s konstrukcijsko dokumentacijo.

4.3.2 Prestrukturiranje na področju tehnologije

Tehnološko prestrukturiranje pomeni uporabo takšnih znanstvenih metod, znanj in veščin, ki bodo omogočale proizvodnjo načrtovanih izdelkov in storitev.

Lakirnica

Namen organizacijskega predpisa je zagotavljanje kakovosti v lakirnici z rednim spremljanjem tehnološkega procesa, ki mora biti v skladu z internimi standardi skupine, kakor tudi spremljanjem kakovosti lakiranih delov in analizo napak ter določitev odgovorne osebe za dosledno izvajanje tehnoloških predpisov in standardov v lakirnici. Lakirna linija Eisenmann je računalniško vodena. Izvaja se avtomatski nadzor nad parametri koncentracije kopeli predhodna obdelave in na osnovi meritev avtomatsko doziranje fosfatirnega sredstva. Vsi tehnološki parametri, ki so pomembni za zagotavljanje kakovosti izdelkov, so prikazani na:

- ekranu krmilnega računalnika,
- na prikazovalnikih na krmilnih omarah in
- na mestu »on-line« meritev.

Program prestrukturiranja podjetja

Laboratorij

Za izvajanje meritev in analiz proizvodov in materialov predlagam, da v podjetju Tomos razpolagajo z novo meritveno opremo, ki izvaja:

- 3 D-meritve,
- meritve krožnosti,
- druge meritvene dimenzije,
- meritve hrapavosti,
- analizo kemične sestavine kovinskih materialov in zlitin,
- analizo mehanskih lastnosti surovin,
- analizo debeline nanosa galvanskih prevlek,
- meritve mikrotrdote.

Vodja laboratorija in drugi zaposleni v laboratoriju bi bili odgovorni, da procesi merjenja potekajo skladno z dobro laboratorijsko prakso, izpolnjujejo zahteve standardov in pravilnikov ter zahteve, potrebe in pričakovanja kupcev.

Čistilna naprava

Leta 1998 je bila postavljena nova, računalniško krmiljena čistilna naprava za čiščenje odpadnih vod in koncentratov iz proizvodnje Tomosa in Hidrie Rotomatike Koper. S posebnim postopkom reverzne osmoze čistijo odpadno tehnološko vodo in vodo iz vrtine. S tem zmanjšujejo porabo pitne vode. Čistilna naprava je opremljena s sistemom za nadzorovanje in alarmiranje v primeru okvar oziroma izrednih dogodkov.

Delovanje čistilne naprave redno nadzorujejo z analizami, trikrat letno pa monitoring izpustnih vod opravi tudi pooblaščen zunanji laboratorij.

Kemijski laboratorij na čistilni napravi izvaja analize:

- koncentracij kopeli na predhodni obdelavi v lakirnici,
- koncentracij detergenta v pralnih strojih,
- izpustnih vod po postopku čiščenja čistilne naprave pred iztekom v kanalizacijo.

Za izvajanje procesa analiz v skladu z zahtevami procesne dokumentacije in poslovnikom čistilne naprave je odgovoren vodja čistilne naprave.

4.3.3 Prestrukturiranje na področju proizvodnje

Proizvodno prestrukturiranje pomeni postavitev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni strani ter procesov in opravil na drugi strani, ki bodo na bolj učinkovit način zagotovili izdelavo izdelka. Spremembe v proizvodnih metodah velikokrat pomenijo popolno preoblikovanje tega področja na način, da pride do nove

strukture, ki bo omogočala doseganje naslednjih prioritet (Dubrovski 2004, 266–267): nižje stroške, kakovost, zanesljivost, fleksibilnost, inovativnost.

V ta namen se je razvilo kar nekaj metod, ki pa ne prežemajo zgolj področja proizvodnje, temveč posegajo še na druga poslovna področja. Metode niso medsebojno izključujoče, temveč so med seboj povezane. Kot je bilo že omenjeno, prestrukturiranje samo na enem področju za podjetje kot celoto ne more biti uspešno, če vzporedno ne zajema tudi drugih področij dela. Marketinška naravnost podjetja je izhodišče, ki zunanje signale tržnega povpraševanja potreb potrošnikov prevaja v tehnologijo in proizvodnjo. S tem postane proizvodnja, v kateri prihaja do dodane vrednosti izdelka ali storitev, »osnovno marketinško orodje« (Peters 1987 v Dubrovski 2004, 268). Poznamo naslednje metode in postopke, ki nam služijo pri proizvodnem prestrukturiranju:

- kaizen – nenehne postopne izboljšave,
- TQC – celovito obvladovanje kakovosti,
- SMT – avtonomne skupine,
- QFD – razpršitev funkcije kakovosti,
- RP, RT in RM – hitro prototipiranje, hitra izdelava orodij in hitra proizvodnja,
- DFM – oblikovanje izdelka za proizvodnjo,
- ATM – avtomatizacija,
- CIM – računalniško integrirana proizvodnja,
- TPM – celovito proizvodno vzdrževanje,
- DPM – decentraliziran proizvodni menedžment,
- JIT – pravočasnost proizvodnje in dobav.

Proizvodno prestrukturiranje je običajno posledica programsko-tržnega prestrukturiranja. Proizvodna funkcija je v celoti potekala znotraj podjetja (insourcing), danes pa podjetje proizvodno dejavnost znotraj podjetja opravlja le delno, delno pa zunaj podjetja (outsourcing). Organiziranost proizvodnje znotraj podjetja je prikazana v tabeli 4.1, kjer sem predlagala tudi nekatere spremembe oz. rešitve.

Tabela 4.1 Funkcije na področju proizvodnje podjetja Tomos in predlagane rešitve

| Odgovornost | Predlagana rešitev |
|--|---|
| <i>Razvoj</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ določanje zahtev za proizvod in proces izdelave, ▪ načrtovanje, izdelava in potrditev prototipov, ▪ testiranje proizvodov, ▪ načrtovanje in izvedba preizkusne serije ▪ usposabljanje delovodij, nastavljavcev in kontrolorjev v zvezi z zahtevami za proizvod, izvajanje delovne operacije po operacijskem listu in načrtu kontrole, ▪ potrditev začetnih vzorcev kupljenih delov, ▪ predaja proizvodov in procesov izdelave v redno proizvodnjo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ blokiranje neskladnosti proizvodov in procesov |
| <i>Nastavljavec/ preddelavec</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ nastavitev delovnega mesta, ▪ potrditev prvega kosa – sprostitev procesa, ▪ nadzor nad izvajanjem, ▪ identifikacija neskladnosti proizvodov z listkom (blokiranje), ▪ naročanje vzdrževalnih posegov, ▪ obvladovanje meril, ▪ izvajanje preventivnega vzdrževanja strojev, ▪ poročanje delovodji. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ blokiranje neskladnosti proizvodov in procesov, ▪ sprostitev skladnih proizvodov po sortiranju in/ali popravilu blokiranih izdelkov |
| <i>Delovodja</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ usposobitev delavcev, ▪ nadzor nad izvajanjem, ▪ sproženje preventivnih ukrepov, ▪ nadzor nad izvajanjem končne kontrole, ▪ naročanje potrošnega materiala in drobnega orodja, ▪ naročanje vzdrževalnih posegov, ▪ organiziranje in izvedba sortiranja in/ali popravila blokiranih izdelkov, ▪ knjiženje zastojev in izmeta, ▪ poročanje vodji kakovosti in vodji proizvodnje. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ocena usposobljenosti preddelavca, nastavljavca in proizvodnih delavcev, ▪ prekinitev dela zaradi neskladnosti v procesu, ▪ blokiranje neskladnosti proizvodov in procesov, ▪ sprostitev skladnih proizvodov po sortiranju in/ali popravilu blokiranih izdelkov. |

Vodja proizvodnje

- nadzor nad izvajanjem,
- organiziranje in izvedba sortiranja in/ali popravila blokiranih izdelkov,
- naročanje vzdrževalnih posegov,
- poročanje vodji kakovosti, vodji programa in glavnemu direktorju
- prekinitev dela zaradi neskladnosti v procesu,
- blokiranje neskladnosti proizvodov in procesov.

Proizvodni delavec

- izvajanje avtokontrole po operacijskih listih ali načrtu kontrole,
- vodenje zapisov – rezultati avtokontrole,
- identifikacija skladnih proizvodov,
- poročanje predelavcu, nastavljavcu, delovodji o neskladnosti.

Vodja kakovosti/

- nadzor nad izvajanjem,
 - izvajanje presoj procesov,
 - izvajanje presoj izdelkov,
 - nadzor nad izvajanjem končne kontrole,
 - sproženje preventivnih ukrepov.
 - prekinitev dela zaradi neskladnosti v procesu,
 - blokiranje neskladnosti proizvodov in procesov,
 - pogojno sprostitev neskladnih proizvodov,
 - sprostitev skladnih proizvodov po sortiranju in/ali popravilu blokiranih izdelkov,
 - odločitev o izmetu,
 - komunikacija s kupci o kakovosti proizvodov in procesov.
-

Tomosovo rešitev iz krize vidim v opustitvi celotnega domačega proizvodnega programa. Proizvodni programi, ki potekajo v podjetju Tomos so:

- oddelek štancanja,
- oddelek varilnice,
- oddelek mehanske proizvodnje,
- oddelek lakirnice ter
- oddelek montaže.

Med zgoraj naštetimi proizvodnimi oddelki vidim svetlo prihodnost le v oddelku montaže. Vse ostale oddelke bi zaradi visokih stroškov proizvodnje in visokih stroškov delovne sile premestila v države, kjer je proizvodnja cenejša (v Indijo, na Kitajsko). V takšnih drastičnih ukrepih vidim rešitev podjetja Tomos iz krize.

4.4 Prestrukturiranje na kadrovskem področju

Namen kadrovskega prestrukturiranja je postavitev takšne strukture zaposlenih v podjetju ali na nekem področju, ki bo najbolje omogočila doseganje zastavljenih ciljev. Prestrukturiranje na kadrovskem področju je treba obravnavati v širšem kontekstu, ki ga predstavlja menedžment sodelavcev. Njegove naloge pa so:

- odkrivanje in razvijanje zmožnosti sodelavcev, s katerimi poslovne enote zadovoljujejo odjemalce, dosegajo konkurenčne prednosti in prispevajo k rasti vrednosti podjetja;
- usmerjanje razmerij med poslovniki in sodelavci podjetja ter drugimi ob različnih razmerjih in interesih v skladu s strategijami podjetja.

Prestrukturiranje na kadrovskem področju ima lahko več namenov oz. ciljev:

- povišanje povprečne izobrazbene strukture,
- osvojitve dodatnih znanj, ki omogoča velike, hitre in stalne spremembe,
- spremenjena razmerja v spolu in starosti,
- spremenjena razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci,
- spremenjena razmerja v strokovnih usmeritvah zaposlenih,
- spremenjen sistem nagrajevanja.

»Ljudje smo v organizaciji oboje – cilj in sredstvo. Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, pa ne bi dajala koristi ljudem, zadovoljevala njihovih potreb in želja – in ni organizacije, ki bi mogla delovati brez ljudi. /.../ Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije, zato so sodelavci najdragocenejša zmožnost (sredstvo) organizacije. /.../ Sodelavci pa so tudi nesporno najdražje sredstvo za pretežno večino organizacij« (Tavčar 1997, 206).

Menedžment sodelavcev (angl. *HRM – human resource management*) temelji na:

- spreminjanje vloge človeških virov iz funkcionalne specialistične vloge v ustvarjanje vrednosti in v razvoj človekovih sposobnosti,
- učenju posebnih načinov vodenja ljudi – razvoju timskega dela, svetovalnih spretnosti, dajanju in sprejemanju povratnih informacij, prepoznavanju, ocenjevanju in upravljanju visokih potencialov ter
- oblikovanju odgovorne funkcije upravljanja s človeškimi viri, osredotočenju na dejavnosti podjetja, merjenju »dodatne vrednosti« za podjetje, ocenjevanju in razvijanju kulture visoke učinkovitosti.

V primeru podjetja Tomos so se zaradi prenehanja posameznih programov pojavljali ekonomski in tehnološki viški. Zmanjšanje števila zaposlenih je tudi eden od možnih načinov prestrukturiranja. Z prestrukturiranjem delovne sile in prestrukturiranjem drugih stroškov so poskušali znižati možnost zloma podjetja. Treba pa se je lotiti tudi

procesa spreminjanja miselnosti, tu pa vidim problem v visoki povprečni starosti kolektiva, predvsem na izvajalski ravni. Preoblikovati je treba ustaljene vrednosti in kulturo podjetja, kar pa je dolgotrajen proces.

V začetku leta 2005 je imelo podjetje Tomos, d. o. o., 450 zaposlenih. Število zaposlenih se je v letu 2006 zmanjšalo na 200 delavcev in v letu 2007 je ostalo samo 100 delavcev. Razlogi za prenehanje delovnih razmerij v podjetju med obdobjem 2005 in 2007 so bili:

- ukinitve statusa invalidskega podjetja,
- upokojitev (predčasna),
- prenehanje pogodbenih delovnih razmerij (tuja delovna sila),
- prenehanje delovnih pogodb delavcem za določen čas, ki jih v podjetju niso podaljšali, ter
- likvidacijski postopek podjetja Tomos.

Najpogostejša razloga za prenehanje delovnega razmerja v podjetju sta bila fluktuacija in absentizem.

Fluktuacija

Fluktuacija je naraščanje ali upadanje zaposlenih v podjetju.

Zaposleni odhajajo iz naslednjih razlogov:

- objektivni razlogi so načrtovani (upokojitve, prenehanje delovnega razmerja za določen čas),
- subjektivni razlogi so nenačrtovani (odhodi zaposlenih v druge organizacije).

Glavni vzrok fluktuacije je osebni dohodek oz. možnost posameznika, da dobi večji osebni dohodek v drugi organizaciji. Pri posamezniku, ki ima nižji življenjski standard, je možnost, da dobi večji osebni dohodek, pomembnejši vzrok fluktuacije kot pri tistem, ki ima višji življenjski standard. Obstajajo tudi velike razlike v osebnih dohodkih med vodilnimi in strokovnimi delavci, kar daje občutek, da je v podjetju nagrajen položaj, ne pa znanje in sposobnosti. Slaba organizacija dela se kaže predvsem v izgubah, v majhnem ustvarjenem dohodku, v številnih konfliktih, napetosti med zaposlenimi, v majhni motiviranosti in podobno. V takih razmerah je izredno težko delati, saj so majhne možnosti za izrabo posameznikovega znanja in razvijanja njegovih sposobnosti.

Fluktuacija prinaša podjetju določene stroške, pa tudi koristi. Stroški fluktuacije so na različnih delovnih mestih različni. Običajno so nižji v neposredni proizvodnji kot pa na visoko kvalificiranem delovnem mestu. Stroški so tudi individualni, ker se morajo posamezniki za druga delovna mesta dodatno usposabljeni.

Program prestrukturiranja podjetja

Absentizem

Absentizem pomeni odsotnost z dela. Sem spadajo izostanki, zamude, izhodi ter odsotnosti z dela. Absentizem vpliva na zmanjšanje sposobnosti organizacije, da bi dosegla svoje cilje (Merkač 1998, 32).

Poznamo različne vrste absentizma, ki jih lahko opredelimo glede na trajanje in glede na frekvenco (po posameznikih in aktivnosti). Različne oblike absentizma so izostanki, ki so lahko upravičeni ali neupravičeni, kot so bolniški izostanki, študijski in službeni izostanki. Absentizem ima tudi različna trajanja: krajše zamude ali nekajurni do enodnevni izostanki, pa tudi izostanki, ki trajajo več dni.

Za absentizem bi morale organizacije iskati vzroke predvsem znotraj organizacije, saj so dejavniki, ki vplivajo na absentizem, predvsem:

- delovna disciplina,
- oblika vodenja,
- odnosi med nadrejenimi in podrejenimi,
- odnosi med organizacijskimi skupinami v podjetju,
- medsebojni odnosi ter nezadovoljstvo pri delu.

Delovno okolje in delovne razmere so tisto, kar najbolj vpliva na stopnjo absentizma. Zelo je pomembno, ali zaposleni čutijo pripadnost podjetju, ali se čutijo koristne, ali pa jih delodajalec jemlje kot nekaj samoumevnega. Delodajalec mora urediti delovne pogoje, da do bolniške sploh ne pride, in temu pravimo ergonomska ureditev. Ergonomska ureditev delovnih mest pomeni, da so delovni pogoji takšnega značaja, da ne prihaja do prehudih obremenitev na delu, tako fizičnih kot psihičnih. Ergonomska ureditev delovnih mest vpliva na bolniško:

- zmanjša se bolniška odsotnost,
- poveča se zadovoljstvo pri delu,
- omogoča boljše varnostno stanje,
- stroški so nižji ter
- produktivnost višja.

Delavec mora imeti motivacijo, potrebo ali željo, da hodi na delo. V delu naj bi videl tudi uresničitev svojih drugačnih potreb po kreativnosti, odgovornosti in družabnosti.

Motivacija zaposlenih se odraža z zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu je obratno sorazmerno s stopnjo bolniške odsotnosti (večje je zadovoljstvo, manjša je bolniška). Če delavec ne pozna ciljev podjetja, svoje vloge v njem, nima možnosti, da je pri delu odgovoren za svoje delo, potem je verjetno v funkciji stroja, ki le opravlja neko koristno delo.

Če cilji podjetja niso tudi cilji posameznika, so posledice:

- nizka produktivnost,
- delavci ne pristanejo na dvigovanje norme,
- slaba kakovost izdelkov,
- delovne nesreče ter
- visok odstotek bolniške.

Za zbiranje potreb, načrtovanje in izvajanje izobraževanj, analiziranje učinkovitosti in vodenje zapisov je odgovoren vodja kadrovske službe.

Podjetje Tomos se je zaradi krize, v katero je zašlo leta 2005, zanašalo na rešitev krize z zmanjšanjem števila zaposlenih. Takšna rešitev ni preprečila nadaljnjih finančnih izgub podjetja. V naslednjih letih se je kriza samo stopnjevala.

Rešitev vidim v opustitvi proizvodnje lastnih polizdelkov. V primeru sprejetja takšnega ukrepa se bo število zaposlenih dodatno zmanjšalo. Oddelki, ki bi jih podjetje moralo opustiti, so oddelek varjenja, mehanske proizvodnje, lakirnice in štancanja. V proizvodnji naj bi obratoval samo oddelek montaže.

Uspeh pri tovrstnih ukrepih vidim predvsem v cenejših stroških proizvodnje. Le-to bi namreč preselila v države, kjer so stroški proizvodnje in stroški delovne sile cenejši. Po opustitvi proizvodnje podjetju predlagam, da okrepi oddelek prodaje, nabave in razvoja.



5 SKLEP

Ob današnjem načinu poslovanja je vsaka odločitev in poteza v podjetju lahko vzrok krize. Kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato ni ene same in splošno sprejete definicije krize. Podjetje je neprestano v potencialnem kriznem stanju, zato naj skuša delovati preventivno in strateško. Za podjetje je kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati. Kriza namreč onemogoča doseganje ciljev podjetja in lahko ogroža celo njegov obstoj. Kot smo že omenili, je kriza v podjetju nenačrtovan in nezaželen proces, ki nastane tako zaradi zunanjih kot notranjih vzrokov. Tako kot je vzrokov več, je možnih tudi več načinov reševanja krize.

V diplomskem delu sem obravnavala podjetje Tomos, d. o. o., ki se že več let sooča s krizo. Veliko je bilo dejavnikov, ki so kazali na to, da poslovanje podjetja ni optimalno oziroma da je podjetje v krizi. V teoretičnem delu diplomske naloge so opredeljeni kriza v podjetju, vzroki, povodi zanjo, faze razvoja krize ter postopki reševanja krize in ukrepi za izhod iz krize. Sledi poglavje, namenjeno predstavitvi izbranega podjetja. Predstavljene so vse poslovne funkcije v podjetju, ki so bile predmet podrobnejše obravnave. V sklopu praktičnega dela so predstavljene vrste prestrukturiranja kot radikalnega procesa prehoda iz obstoječe v novo strukturo podjetja.

Cilj diplomskega dela je analiziranje trenutnega stanja in ugotavljanje krizne situacije podjetja Tomos ter na ustrezen način zaznati nepravilnosti pri izvajanju posameznih funkcij, jih izpostaviti in izvesti ustrezne ukrepe za odpravo teh nepravilnosti.

Pri preučevanju prestrukturiranja podjetja Tomos, d. o. o., sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- proces prestrukturiranja je zelo zapleten, saj je povezan s kadrovsko problematiko, kapitalom, finančnimi sredstvi ipd.;
- kakovostno prestrukturiranje je dolgoročen proces;
- prestrukturiranje podjetja vodi k nujnemu redefiniranju strategij in strateškemu preobratu (znižanju števila zaposlenih, znižanju stroškov, znižanju cen motorjev – nekonkurenčni motorji ipd.);
- vzporedno s procesom prestrukturiranja poteka proces zmanjševanja zaposlenih, saj se je to število od leta 2005 pa do leta 2007 zmanjšalo za 350 delavcev oziroma za 22,22 %;
- premeščanje dejavnosti, ki niso donosne (oddelek varjenja, mehanske proizvodnje, štancanja).
- uspešnost prestrukturiranja je pogojena z vpeljavo učinkovitega sistema kontrole izvajanja ključnih aktivnosti prestrukturiranja.

Sklep

Za obvladovanje krize mora biti podjetje Tomos pozorno na razna področja, kot so: trg, podjetje, kader, informacijski sistem, tehnologija in kakovost svojih storitev ter proizvodov. Prvi očitni znaki, ki vodijo podjetje v krizo, so nezmožnost pravočasnega plačevanja svojim kooperantom in podizvajalcem ter dobaviteljem. Do tega lahko pride zaradi nepravočasnega dokončanja del, saj s tem naraščajo fiksni stroški in se tudi še tako dobra organizacija zalomi. Podjetje lahko z nekaj napačnimi projekti zaide v veliko krizo, iz katere se težko reši.

S spremembami gospodarskega okolja in vedno večjo konkurenco tako na domačem kot tudi na evropskem in svetovnem trgu se srečuje tudi podjetje Tomos. Da bi bilo podjetje konkurenčno v primerjavi z drugimi proizvajalci in ponudniki mopedov, je treba razmišljati globalno in izkoristiti vsako priložnost, ki jo nudi globalni trg. Pri vstopanju na tuje trge je treba preučevati prednosti in slabosti posameznih področij ter razlike med njimi. Posamezna področja se med seboj ločijo glede na pogoje gospodarjenja, kot so različna cena delovne sile, stroški proizvodnje ipd. Zaradi takih in podobnih razlik se pojavljajo razlike v cenah istovrstnih izdelkov. Ker je cilj podjetja pridobiti izdelke po čim nižji ceni, je razumljivo, da se v današnjem času vse več podjetij odloča za nabavo materiala in surovin v državah, kjer nudijo iskane izdelke po znatno nižji ceni.

Sprva se ta kriza dotakne posameznih poslovnih dejavnosti in se kaže v določenih nepravilnostih v poslovanju. V primeru, da se menedžment razreševanja krize ne loti pravočasno, se ta pogloblja, s čimer nastane potreba po prestrukturiranju celotnega podjetja. Vsako podjetje se mora zato zavedati okolja in posledic njegovega delovanja, hkrati pa jih mora tudi predvidevati in se jim prilagajati z ustreznimi spremembami.

Uspešnost preobrata podjetja Tomos vidim v opustitvi proizvodnje lastnih polizdelkov. Oddelki, ki bi jih podjetje moralo opustiti, so oddelek varjenja, mehanske proizvodnje, lakirnice in štancanja. V proizvodnji naj bi obratoval samo oddelek montaže.

Vsi predpogoji za uspešen preobrat pa temeljijo na sprejemanju sprememb ter na menedžmentu, ki jih je v podjetju sposoben izpeljati. Obstoječi menedžment največkrat ne poseduje sposobnosti, potrebnih za spopadanje s krizo, in prav tako za reševanje podjetja iz krize niso primerni menedžerji, ki so podjetje do takšnega stanja pripeljali. Priporočam, da v podjetje Tomos pripeljejo krizne strokovnjake. Za uspešno krizno ravnanje mora namreč menedžment poznati dejavnike kriznega okolja, njihove vzroke, značilnosti in vrste. Za pristop h krizam in za njihovo obvladovanje pa je seveda potrebno široko strokovno znanje iz splošnega ravnanja podjetja in kriznega ravnanja ter seveda čim več menedžerskih izkušenj, pa še mnogo sreče, brez katere tudi najboljši menedžerji ne morejo doseči uspeha.

Uspeh pri tovrstnih ukrepih vidim predvsem v cenejših stroških proizvodnje. Le-to bi namreč preselila v države, kjer so nižji stroški proizvodnje in delovne sile. Po opustitvi proizvodnje podjetju predlagam, da okrepi oddelek prodaje, nabave in razvoja.

Menim, da je prestrukturiranje podjetja Tomos, d. o. o., in redefiniranje njegove strategije danes precej drugačno, kot je bilo pred začetkom raziskovanja. Spoznala sem, da je prestrukturiranje podjetja zelo kompleksen proces, ki zajema vsa področja podjetja. Njegovo obvladovanje pa je odvisno od skrbno pripravljenih in proučenih programov in načrtov.

Opozoriti bi želela, da je prestrukturiranje nujno potrebno ter opravljeno v doglednem času, kajti brez natančnih ukrepov visi prihodnost podjetja Tomos na nitki.



LITERATURA

- Brovinsky, Boris. 2000. *Zgodba o mopedu: 45 let proizvodnje mopedov v Kopru*. Koper: Tomos, d. o. o.
- Devetak, Gabriel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabriel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- DiNapoli, Dominic. 1999. *Workouts & turnarounds II: global restructuring strategies for the next century*. New York: Wiley.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mitrič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritisches Prozess in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Platt, Harlan D. 1998. *Principles of corporate renewal*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Peters, Tom. 1987. *Thriving on chaos*. New York: Harper & Row.
- Prašnikar, Janez. 1999. *Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prašnikar, Janez. 1992. *Podjetje v krizi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnost strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- Tomos. 2005. *Letno poročilo 2004*. Poslovni dokumenti, Tomos.
- Tomos. 2006. *Letno poročilo 2005*. Poslovni dokumenti, Tomos.
- Tomos. 2006a. *Poslovník kakovosti in sistema ravnanja z okoljem*. Poslovni dokument, Tomos
- Tomos. 2007. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Tomos.
- Tomos. 2007a. *Poslovník kakovosti in sistema ravnanja z okoljem*. Poslovni dokument, Tomos

Literatura

Tomos. 2007b. *Tomos: Zgodovina*. [Http://www.tomos.si/content.aspx](http://www.tomos.si/content.aspx) (december 2008).

Tomos. 2008. *Letno poročilo 2007*. Poslovni dokumenti, Tomos.

Tomos. 2008a. *Program prestrukturiranja*. Interni dokumenti, Tomos.

PRILOGE

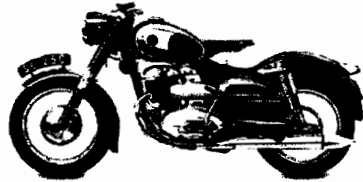
Priloga 1 Tomos Puch, Colibri VS, Blagovna znamka

Priloga 2 Kazalniki poslovnega procesa

Priloga 3 Organizacijska struktura podjetja Tomos motoindustrija, d. o. o.

Tomos Puch, Colibri VS, Blagovna znamka

Tomos Puch



Tomos Puch 250SG/ SGA / SGS / SGSA

Colibri VS



Colibri VS / 50 K/ 50 S

Blagovna znamka



TOMOS

Kazalniki poslovnega procesa

| | |
|--|---------------------------|
| Vsebina poročila za proces | Odg. za izdelavo poročila |
| PROCES VODENJA IN UPRAVLJANJA | |
| Poslovno poročilo – rezultati poslovanja | Vodja FRS |
| Ocena poslovanja | Glavni direktor |
| SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM | |
| Izpolnjevanje okoljske zakonodaje | Ekolog |
| Odločbe inš. organov, stopnja realizacije | |
| Realizacija okvirnih in izvedbenih okol. ciljev | |
| Realizacija okoljskih programov | |
| Poraba energentov in vode | |
| Pritožbe javnosti | |
| Gospodarjenje z odpadki | |
| Rezultati ekoloških meritev | |
| PROCES PRODAJE | |
| Realizacija načrta prodaje | Glavni direktor |
| Realizacija prodajnih projektov | |
| Točnost dobav do kupcev | |
| Zadovoljstvo kupcev | |
| Vrednost zapadlih terjatev | Vodja FRS |
| PROCES RAZVOJA | |
| Realizacija razvojnih projektov | Vodja Razvoja |
| Validacija razvojnih projektov (kakovost, rok , stroški) | |
| PROCES NABAVE | |
| Stroški nabave načrtovano/realizirano | Vodja nabave in logistike |
| Nabavne cene glede na proračun | |
| Ocena – razvrstitev dobaviteljev | |
| Novi dobavitelji – ocena | |
| Število dobaviteljev – sistemski dobavitelji | |
| Delež pogodb z dobavitelji | |
| Delež potrjenih naročil dobaviteljev | |
| Točnost dobav dobaviteljev | |
| Zaloge | |
| PROCES PROIZVODNJE | |
| Realizacija operativnega načrta proizvodnje | Vodja proizvodnje |
| Produktivnost/Učinkovitost | |
| Odmiki porabe materiala in dela | |

Priloga 2

| | |
|---|-------------------|
| Izmet, dodelave, zastoji | |
| Reklamacije kupcev | |
| PROCES POPRODAJE | |
| Realizacija načrta prodaje rezervnih delov | Vodja prodaje |
| Zadovoljstvo končnih uporabnikov | |
| Reklamacije v garan. dobi (vrednost, vzroki, ukrepi) | |
| Realizirani servisni nalogi v servisu Tomos | |
| Ocene serviserjev | |
| OBVLADOVANJE DOKUMENTOV | |
| Število novih in število sprememb sistemskih dokumentov | Vodja kakovosti |
| PROCES RAZVOJA KADROV | |
| Število zaposlenih | Vodja kadrovske |
| Izobrazbena struktura zaposlenih | |
| Bolniška odsotnost | |
| Fluktuacija | |
| Realizacija načrta izobraževanja | |
| Število ur izobraževanja zaposlenega | |
| Uspešnost izobraževanj | |
| Usposobljenost delavcev | |
| Zadovoljstvo zaposlenih | |
| PROCES VZDRŽEVANJA | |
| Realizacija načrta preventivnega vzdrževanja | Vodja razvoja |
| Kurativno vzdrž. (stroški, vzroki, ukrepi) | |
| Ure zastojev zaradi okvar | |
| Poraba sredstev za potrebe vzdrževanja | |
| PROCES ZAGOTAVLJANJA VARNIH POGOJEV DELA | |
| Nesreče pri delu (število, št. izgubljenih ur, število dni brez nesreč, vzroki, ukrepi) | Zunanji izvajalec |
| Izredni dogodki (število, vzroki, ukrepi) | |
| Periodični pregledi strojev | |
| Ocena tveganja | |
| Rezultati meritev okoljskih parametrov | |
| Strošek osebnih zaščitnih sredstev | |
| Izdane odločbe inšpektorjev | |
| INFORMACIJSKA PODPORA | |
| Realizacija načrta – izvedene investicije | Vodja informatike |
| Razvoj in izboljšave informacijske podpore | |

| | |
|--|-------------------------|
| OBRAČUNAVANJE POSLOV | |
| Bilanca stanja | Vodja FRS |
| Terjatve/obveznosti | |
| SKLADIŠČENJE IN ODPREMA | |
| Rezultat inventure | Vodja nabavne logistike |
| Kalo v skladišču (vrednost, vzroki, ukrepi) | |
| Logistične reklamacije dobaviteljem | |
| Logistične reklamacije kupcev | |
| Usklajevanje zalog med letom (vrednost, vzroki, ukrepi) | |
| OBVLADOVANJE KONTROLNE, MERILNE IN NADZORNE OPREME | |
| Kalibracija (stroški, število pregledanih meril, rezultat pregleda) | Vodja kakovosti |
| Izvedene storitve | |
| ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI | |
| Presoje procesov proizvodnje | Vodja kakovosti |
| Rezultati končne kontrole | |
| Reklamacije kupcev | |
| Analiza dejanskih in potencialnih odpovedi proizvodov v uporabi – vpliv na kakovost, varnost in okolje | |
| Kakovost dobav | |
| Stroški nekakovosti | |
| Delež potrjenih prvih vzorcev kupljenih delov | |
| Delež potrjenih prvih vzorcev pri kupcih | |
| Rezultati preizkusnih serij | |
| | |
| PROCES STALNIH IZBOLJŠAV | |
| Število predlogov/zaposlenega | Glavni direktor |
| Delež realiziranih predlogov/vsi predlogi | |

Organizacijska struktura podjetja Tomos motoindustrija, d. o. o.

