

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

Diplomska naloga

SNOVANJE VIZIJE IN POSLANSTVA V  
PROIZVODNEM PODJETJU

Mentor:	Doc. dr. Roberto Biloslavo
Obravnavana organizacija:	Mitol, tovarna lepil, d.d. Sežana
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Marjan Mateta

KOPER, 2006

MOJCA PETAROS



## **POVZETEK**

V teoretičnem delu diplomske naloge je predstavljeno, kako različni avtorji opredeljujejo pojme vizija, poslanstvo in temeljne vrednote organizacije. Prikazano je, kakšen je njihov pomen ter proces oblikovanja. Pojasnjeno je tudi, zakaj naj bi organizacije formalno zapisale vizijo, poslanstvo in temeljne vrednote.

V empiričnem delu pa je prikazano snovanje vizije, poslanstva in temeljnih vrednot v proizvodnem podjetju Mitol, tovarna lepil, d.d., Sežana. Pojasnjeno je tudi, zakaj se je podjetje odločilo zasnovati vizijo, poslanstvo in temeljne vrednote, ter kaj od tega pričakuje. Poleg tega je predstavljena kritična analiza procesa snovanja vizije, poslanstva in temeljnih vrednot ter njihove končne izjave.

*Ključne besede:* proizvodno podjetje, vizija podjetja, poslanstvo podjetja, vrednote podjetja, SWOT analiza

## **ABSTRACT**

The theoretical part of this dissertation describes how different authors interpret terms like vision, mission and main values of an organization. Furthermore, it shows the meaning of the named terms and the process of their formation. It also explains the importance of documented vision, mission and the main values within a company.

The empirical part presents the development of the vision, mission and the main values of the company manufacturing adhesives, Mitol, tovarna lepil, d.d., Sežana. It also explains why the company decided to develop the vision, mission and the main values and names some of the expectations. Within the empirical part there is also a critical analysis of the developed vision, mission and the main values of the company.

*Key words:* organization, vision statement, mission statement, values, SWOT analysis

UDK 658.5:339.54(043.2)



## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, dr. Robertu Biloslavu, za vse njegove nasvete in vodenje pri snovanju diplomske naloge. Zahvala velja tudi somentorju, Marjanu Mateti, direktorju podjetja Mitol d.d.



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2 Namen in cilji .....	2
1.3 Omejitve in predpostavke.....	2
1.4 Metode raziskovanja .....	2
<b>2 Vizija, poslanstvo in temeljne vrednote</b> .....	<b>3</b>
2.1 Vizija .....	3
2.1.1 Opredelitev vizije.....	3
2.1.2 Oblikovanje vizije.....	5
2.1.3 Kakšna naj bo uspešna vizija .....	6
2.1.4 Kdo snuje vizijo in zakaj jo organizacija potrebuje.....	6
2.2 Poslanstvo.....	7
2.2.1 Opredelitev poslanstva.....	7
2.2.2 Oblikovanje poslanstva.....	8
2.2.3 Kakšno mora biti uspešno poslanstvo.....	9
2.3 Vrednote .....	10
2.3.1 Kaj so vrednote .....	10
2.3.2 Pomembnost skupnih vrednot v organizaciji.....	11
2.3.3 Vrednote posameznika in vrednote organizacije .....	12
2.4 Vizija, poslanstvo, vrednote so poznane - kaj zdaj .....	13
<b>3 Snovanje vizije poslanstva in temeljnih vrednot v podjetju Mitol d.d.</b> .....	<b>15</b>
3.1 Predstavitev podjetja .....	15
3.2 SWOT analiza podjetja .....	16
3.2.1 Prednosti in slabosti podjetja Mitol d.d. ....	17
3.2.2 Priložnosti in nevarnosti Mitol d.d.....	26
3.3 Proces snovanja vizije, poslanstva in temeljnih vrednot v podjetju Mitol d.d....	29
3.3.1 Vizija.....	30
3.3.2 Poslanstvo .....	31
3.3.3 Temeljne vrednote.....	32
3.4 Kritična analiza procesa in njegovih rezultatov .....	33
<b>4 Sklep</b> .....	<b>41</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>42</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>43</b>





## **GRAFI**

Graf 3.1 Lastniška struktura podjetja Mitol d.d. na dan 31. 12. 2005.....	16
Graf 3.2 Rast prodaje gotovih izdelkov v mio SIT od leta 1997 do 2005.....	18
Graf 3.3 Delež realizacije z novimi izdelki v skupni prodaji od leta 2002-2005.....	21
Graf 3.4 Struktura zaposlenih po izobrazbi.....	22

## **TABELE**

Tabela 3.1 Finančni kazalniki podjetja Mitol od leta 2002 do 2005.....	23
--	----



## **1 UVOD**

Brez dvoma se današnje organizacije razlikujejo od svojih predhodnic. Vse bolj globalno okolje je tisto, ki organizacije sili v iskanje skritih rezerv. Razmišljanje o preteklosti in tarnanje nad sedanjostjo pa ne prinaša uspešne prihodnosti. Preživele in uspele bodo le tiste organizacije, ki bodo načrtovale prihodnost in ne le pasivno čakale nanjo. Mnenja o vlogi in pomenu formalno zapisane vizije, poslanstva in vrednot so še vedno močno deljena. Gre za popularen managerski koncept.

### **1.1 Opredelitev področja in opis problema**

Ob nenehnem in hitrem razvoju gospodarstva prihaja do različnih sprememb, ki vplivajo na vse vrste dejavnosti. Podjetja, ki bi rada zmagovala na današnjih trgih, morajo slediti pričakovanjem kupcev, spremljati njihovo zadovoljstvo ter hkrati spremljati iste dejavnike pri svojih tekmecih.

Izzivi globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Odlične poslovne strategije, kakovosten proizvod in usposobljeni zaposleni niso dovolj, če podjetje ne ve, kam pluje. Ravno zaradi tega je pomembno, da ima podjetje predstavo o lastni prihodnosti. Gre za vizijo podjetja. Če pa hočemo vedeti, kam gremo, se moramo najprej vprašati, kje smo in kaj počnemo. Poslanstvo običajno vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije – kaj organizacija proizvaja in za koga. Že Aristotel pa je trdil, da je človek najbolj zadovoljen takrat, ko so njegova dejanja v skladu z njegovimi vrednotami. To velja tudi za organizacijo.

Izjave o poslanstvu, vrednotah in viziji lahko široko opredelimo kot pisne opredelitve značilnosti organizacije (kaj, zakaj in za koga izvaja dejavnost), njenih ciljev in načel, ki povzemajo želje in pričakovanja organizacije glede njene trenutne stvarnosti in prihodnosti ter spodbujajo razpravo o teh vprašanjih med zaposlenimi in vodstvom (Lešnik Musek 2003, 85).

Lešnik Musek nadalje ugotavlja, da je opredelitev poslanstva in vizije organizacije temelj učinkovitega vodenja. Vpogled v značaj organizacije izboljšuje pogoje tako za razvijanje dobre klime kot tudi učinkovitega vodenja. Zato ne presenečajo podatki, da postajajo izjave o poslanstvu, vrednotah in viziji vse bolj razširjeni pripomoček vodenja, tako v profitnih kot neprofitnih organizacijah (2003, 83).

Razprava o poslanstvu, vrednotah in viziji med zaposlenimi pa vsekakor vpliva na večjo motivacijo zaposlenih, saj so vključeni v skupno gradnjo uspešne prihodnosti organizacije. Pri tem pridobijo občutek pripadnosti, kar je dandanes ključnega pomena za uspeh na zahtevnem in globalnem trgu. Ob tem ne smemo prehitro sklepati, da zgolj dejstvo, da je neka organizacija opredelila svoje vrednote, poslanstvo in vizijo, že zagotavlja visoko uspešnost in učinkovitost. Mnogo pomembnejše za uspeh je vprašanje, kaj bo organizacija storila za njihovo uresničevanje.

Prisotnost jasnih vrednot, poslanstva in vizije je za organizacijo enako pomembna, kot so za hišo temelji, za drevo korenine, za ladjo pomorske karte ali za avtomobil krmilni mehanizem. Brez temeljev bi se hiša sesedla, drevo bi se brez korenin posušilo, ladja brez kart bi prej ali slej nasedla na čeri in avtomobil brez volana ne bi zvozil prvega ovinka – podobno se lahko zgodi organizacijam, ki ne gojijo razprave o poslanstvu, vrednotah in viziji (Lešnik Musek 2003, 33).

## **1.2 Namen in cilji**

Namen diplomske naloge je s pomočjo literature opredeliti pojme vizija, poslanstvo in temeljne vrednote ter predstaviti, kako v konkretni organizaciji snujejo vizijo, poslanstvo in temeljne vrednote ter kakšne prednosti ti prinašajo podjetju.

Cilj teoretičnega dela diplomske naloge je predstaviti, kako različni avtorji opredeljujejo pojme vizija, poslanstvo in vrednote ter prikazati bistvene sestavine vizije, poslanstva in temeljnih vrednot ter pojasniti razloge, zakaj se podjetja odločajo za snovanje vizije, poslanstva in temeljnih vrednot.

Osnovni cilj empiričnega dela diplomske naloge pa je prikazati, kakšno vizijo, poslanstvo in temeljne vrednote snujejo v konkretni organizaciji. Za doseg tega cilja sem si izbrala podjetje Mitol, tovarna lepil, d.d., Sežana. Predstavila bom prednosti ter obrazložila, zakaj se je podjetje odločilo za snovanje vizije, poslanstva in temeljnih vrednot.

## **1.3 Omejitve in predpostavke**

Diplomska naloga se nanaša na primer snovanja vizije, poslanstva in temeljnih vrednot konkretnega podjetja. Zaradi tega je ena od omejitev diplomske naloge ta, da ne bom navajala informacij, ki jih je vodstvo podjetja opredelilo kot poslovno skrivnost.

## **1.4 Metode raziskovanja**

V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivni pristop in s pomočjo različne literature prikazala, kako avtorji opredeljujejo pojme vizija, poslanstvo in temeljne vrednote. Ta del diplomske naloge bo temeljil na uporabi sekundarnih virov.

V drugem delu naloge bom spoznanja iz teoretičnega dela prenesla na podjetje Mitol, tovarna lepil, d.d., Sežana, in prikazala snovanje vizije, poslanstva in temeljnih vrednot v tem podjetju. Ta del diplomske naloge bo temeljil na uporabi internih virov podjetja in študiji primera.

## 2 VIZIJA, POSLANSTVO IN TEMELJNE VREDOTE

V hitrem tempu sprememb in vse bolj globalnem okolju organizacija ne more preživeti in uspeti, če se ne vpraša, kaj je tisto edinstveno, kar jo loči od drugih organizacij. Organizacija, ki se ne vpraša, katere so njene osnovne vrednote, kaj je njen smisel in namen in kakšna je njena prihodnost, ostane omejena in se brezizhodno vrti v začaranem krogu. Odsotnost odgovorov na navedena vprašanja povzroča, da številne organizacije postanejo pasivne in vedno bolj padajo v začaran krog gašenja požarov, namesto da bi z aktivnim delovanjem te požare vnaprej preprečevale. Za vsako organizacijo je pomembno, da razmisli, kakšni so njeni cilji, nameni, kakšne so njene vrednote ter kje in kako se vidi v prihodnosti.

Lešnik Musek (2003, 19) ugotavlja, da z razpravljanjem o vrednotah, poslanstvu in viziji organizacija postavi okvire, znotraj katerih se bodo njeni ljudje v prihodnosti lažje znašli in odločali, preprečuje ponavljajoče tratenje časa, energije in življenjskih moči za nenehno prežvekovanje enih in istih problemov - ki se namesto, da bi jih enkrat za vselej rešili, obnašajo kot podivjan bumerang, za katerega se nikdar ne ve, kdaj se bo vrnil in kakšno škodo bo povzročil.

Konstruktivna razprava in premišljene izjave, ki se oblikujejo na njeni osnovi, prinašajo številne koristi (Lešnik Musek 2003, 86):

- stvari postavijo na svoje mesto,
- razjasnijo prioritete,
- varčujejo z energijo in časom,
- zagotavljajo tradicijo in stabilnost,
- zmanjšajo nejasnosti in notranja trenja pri postavljanju osnovnih strategij,
- ob njihovi pomoči je lažje reči NE,
- spodbujajo komunikacijo znotraj organizacije,
- preprečujejo dvoumnost,
- usmerjajo vodenje,
- omogočajo vrednotenje postopkov in dejanj,
- spodbujajo komunikacijo organizacije navzven.

V nadaljevanju bom odgovorila na naslednja vprašanja: »Kakšno vlogo imajo vizija, poslanstvo, temeljne vrednote v življenju ljudi in organizacij? Kako jih opredelimo? Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote in kaj pomeni izraz vizija?«

### 2.1 Vizija

#### 2.1.1 Opredelitev vizije

*Ni nobenega močnejšega motorja, ki vodi organizacijo proti odličnosti in dolgoročnemu uspehu, kot je privlačna, vredna in uresničljiva vizija prihodnosti, ki jo delijo zaposleni.*

*Burt Nanus*

Vsak izmed nas ima v življenju vizijo. Osebna vizija temelji na naši notranji predstavi o tem, kako sami vidimo svoj smisel. Je podoba zelene prihodnosti, ki jo želimo doseči. Vizijo si lahko predstavljamo kot kompas, ki nas vodi do zelene prihodnosti. Dobra vizija mora upoštevati zunanje okoliščine in sedanje stanje, kajti brez te povezave je še tako privlačna vizija le sanjarjenje.

Vizija ni nič novega, saj je stara toliko kot gospodarstvo. Henry Ford je bil glede svoje vizije povsem jasen. Njegova vizija je bila izdelovati avtomobile za ljudske množice. Leta 1908 so izdelali avtomobil Ford T, s katerim so ustvarili množično tržišče za avtomobile. Fordova vizija se je uresničila.

Vizija je splošen opis predvidene prihodnosti. Predstavlja, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela. Vizija torej z nekaj besedami opisuje, kaj organizacija namerava postati in kaj namerava delati v prihodnosti. V nadaljevanju podajam opredelitve različnih avtorjev.

Vizijo si lahko predstavljamo kot vrh gore, ki ga želimo osvojiti (Sullivan in Klytton 2000, 14). Če nimamo jasne vizije, sicer slutimo nekaj, kar bi radi dosegli, a je ta podoba nejasna, zabrisana – kot vrh gore, ki ga zakrivajo oblaki. Če se odpravimo na goro, ne da bi jasno videli njen vrh, lahko po nepotrebnem izgublamo čas in energijo za tavanje po stranpoteh, ki ne vodijo proti vrhu. Šele če jasno vidimo vrh (vizija) in markacije (etapne cilje na poti k uresničevanju vizije), lahko uberemo najbolj učinkovito pot naravnost navzgor.

Vizija pomeni neko »predstavo o tem, kakšna naj bi neka stvar ali pojav v prihodnosti bila« (SSKJ 1994, 1519).

V Slovarju tujk vizijo opredeljujejo kot »predvidevanje, videnje prihodnjih dogodkov oziroma kot izmišljeno fantazijsko podobo časa« (Veliki slovar tujk 2002).

Vizija organizacije je to, kar organizacija želi. Vizija je zelena identiteta organizacije; je organizacija, kakršno si v prihodnosti predstavljajo njeni udeleženci. Vizija je dobra želja in so »sanje« o idealnem stanju organizacije; o tem, kar bi organizacija lahko bila, če bi šlo vse po sreči (Repovš 1995, 56).

Burt Nanus opredeljuje vizijo kot realistično, verjetno, verodostojno in privlačno izjavo o prihodnosti organizacije (1992, 8).

Lešnik Musek pa vizijo opisuje kot splošen opis predvidene prihodnosti organizacije, predstavo idealizirane prihodnje podobe, ki izziva trenutni status quo. Predstavlja predvidevanje, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela (2003, 53).

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je usmeritev take vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti, za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in okolju podjetja (Pučko 1999, 130).

Ne glede na to, da avtorji na različne načine opredeljujejo pojem vizija, imajo tudi nekaj skupnega. Strinjajo se, da gre pri viziji za predstavo podjetja v prihodnosti. Vse trditve avtorjev odgovarjajo na vprašanje, kje se organizacija vidi v prihodnosti, oziroma vizijo opredeljujejo kot nek dolgoročen cilj, ki mora biti privlačen, da se zaposleni trudijo po svojih najboljših močeh, a hkrati dosegljiv. Le pravilno zasnovane vizije lahko podjetju prinesejo dolgoročno uspešnost. Uspeh vsake organizacije temelji na ustvarjalnosti, navdušenju in učinkovitem strokovnem delu njenih zaposlenih. Številni strokovnjaki se strinjajo, da lahko že samo ustvarjanje vizije in z njo povezano strateško načrtovanje izboljšata učinkovitost.

### **2.1.2 Oblikovanje vizije**

Vizija pomaga ustvariti zeleno prihodnost iz današnjih dejstev, upov, sanj, nevarnosti in priložnosti, daje spodbudo za pot od tam, kjer se organizacija trenutno nahaja, s postopnimi koraki in napredovanjem tja, kamor si želi.

Usvojena skupna vizija sproži pri zaposlenih energijo in motivacijo, ki je potrebna za premagovanje ovir in uresničevanje izzivnih ciljev. Zavzemanje vseh zaposlenih za uresničevanje skupne vizije pa lahko pomeni tudi temeljno zmožnost, ki jo bo konkurenca težko posnemala.

Stewart (1993, 91) v svojem modelu oblikovanja strateške vizije opisuje proces izdelave vizije kot serijo korakov:

- Proces se mora začeti s prepoznavanjem zainteresiranih subjektov-udeležencev, ki so kakorkoli povezani z organizacijo (komitenti oziroma stranke družbe, lastniki, ravnatelji, zaposleni, neposredni pogodbeni partnerji ...).
- Naslednji korak je opis okolja, v katerem naj bi podjetje delovalo oziroma uresničevalo svojo vizijo.
- Tretji korak je oblikovanje strateške vizije družbe v ožjem smislu. Ključno pri tem koraku je, da delno zavestno odmislimo sedanost in se usmerimo v prihodnost, kajti z vizijo opisujemo nekaj boljšega, nekaj zelenega, drugačnega od sedanosti.
- V četrtem koraku primerjamo obstoječe stanje z vizijo in iz razlik oziroma vrzeli izpeljemo strategije za njihovo odpravo.
- Zadnji korak je usklajevanje vrednot, ki jih vsebuje vizija, in vrednot družbe, podjetja in posameznikov, ki vizijo oblikujejo.

Ustvarjanje vizije je najbolj učinkovito, kadar se organizacija ne osredotoči zgolj na posamezne zelene končne rezultate, ampak širše na svoj razvoj. Navdušujoče vizije ne govorijo o številkah in zaslužkih. Bistveno je, da zaposleni pristopijo k razpravi o viziji organizacije pripravljeni in prostovoljno. Samo na ta način bodo vizijo doživeli kot pozitivno spodbudo.

### **2.1.3 Kakšna naj bo uspešna vizija**

Nastajanje vizije je proces, ki nenehno spreminja, prižiga in ugaša ter dopolnjuje osnovno konstelacijo (medsebojno lego) teženj, usmeritev, ciljev in strategij podjetja (Mayer 1994, 20).

Analiza svetovno uspešnih podjetij in njihovih vizij je izpostavila pet lastnosti uspešne vizije (Wilson 1992, 24):

- Jasnost vizije: zahteva jedrnato in enostavno opredelitev osnovnih principov, prioritet in strategij podjetja.
- Usklajenost: zahteva smiselnost in iznajdljivost vizije ter uskladitev vrednot posameznika in organizacije.
- Moč komuniciranja: ima nalogo, da vizija postane del organizacijske kulture, zato mora vizija biti domiselna, zgovorna in komunikativna.
- Doslednost vizije: zahteva njeno izvajanje ob vsaki posamični odločitvi, naj si bo pomembna ali nepomembna za posameznika.
- Fleksibilnost vizije: je odgovor na spreminjajoče se okolje, kajti le odprta vizija je kos naglim spremembam.

Strokovnjaki največkrat opozarjajo, da učinkovita vizija (Lansdell 2002, 8):

- predstavlja zelene cilje in stanje organizacije, je primerna organizaciji in njeni trenutni stvarnosti,
- motivira, navdihuje, ljudem predstavlja izziv,
- pritegne ljudi, je privlačna,
- je prožna, po potrebi jo lahko organizacija dopolnjuje in celo spreminja,
- usmerjena je k za organizacijo pomembnim rečem,
- je jasna, konkretna, jedrnata, lahko razumljiva,
- je uresničljiva, ni pravljica – ljudje jo dojemajo kot dosegljivo,
- sovпада z najvišjimi vrednotami organizacije,
- o njej se da jasno in preprosto govoriti.

Nujno je, da vsaka organizacija razvije svojo edinstveno in unikatno vizijo. Prepisovanje vizije, prenašanje učinkovite in uspešne vizije iz ene organizacije v drugo ne more dati zelenih rezultatov. Učinkovita je lahko le tista vizija, ki upošteva enkratnost organizacije. Pomembno je, da vizija izhaja iz izkušenj same organizacije in njenih članov, ki so imeli priložnost v široki razpravi posredovati svoja videnja in prepričanja.

### **2.1.4 Kdo snuje vizijo in zakaj jo organizacija potrebuje**

Skupna vizija organizacije temelji na osebnih vizijah njenih posameznih članov. Tako je pri razmišljanju o viziji smiselno vključiti v razpravo vse zaposlene. Če se zaposleni čutijo soavtorje vizije, jo lažje sprejmejo za svojo.



Učinkovitost organizacije je največja, kadar zaposleni razumejo vizijo kot skupen dogovor, ki združuje njihova prizadevanja. Njihovi usklajeni napor, ki izhajajo iz tega občutka, močno povečajo možnosti, da bo organizacija zastavljena vizijo tudi dosegla (Lešnik Musek 2003, 277).

Burt Nanus (1992, 38) navaja štiri možne posledice, ki jih sproži ustvarjanje vizije v organizacijah:

- Vizija krepi občutek predanosti in daje energijo ljudem.
- Vizija osmišlja delo.
- Vizija utemeljuje standarde odličnosti.
- Vizija postane most med sedanostjo in prihodnostjo.

Vizije, ki jih ni mogoče utemeljiti nič drugače kot sanje, ostanejo samo to. Da se neka vizija spremeni v načrt, je potrebno troje (Abell 1995, 222):

- jasna podrobna določitev začetne točke,
- jasna podrobna določitev cilja,
- jasno izražena določitev učinkovitih ukrepov za premikanje od začetne točke do cilja.

Imeti vizijo pomeni podati se na pot od znanega k neznanemu, od biti k postati, od danes k jutri.

## **2.2 Poslanstvo**

### **2.2.1 Opredelitev poslanstva**

*Če želite biti vse, kar ste lahko, morate vedeti, kdo ste in zakaj razmišljate in čutite tako, kot razmišljate in čutite.*

*Brian Tracy*

Vsak zaposlen človek potrebuje dober razlog, da v ponedeljek zjutraj vstane in gre na delo dobre volje. Takšen razlog je lahko občutek jasnega poslanstva organizacije, katere član je. Organizacija v okviru razmišljanja o poslanstvu išče odgovore na vprašanja, kot so: kdo smo, kdo so naši uporabniki, s kakšnimi dejavnostmi se ukvarjamo, kako jih izvajamo.

Poslanstvo se nanaša na naslednja ključna vprašanja (Lešnik Musek 2003, 171):

- Zakaj obstaja organizacija, katere potrebe zadovoljuje (cilji, nameni, uporabniki)?
- Kako organizacija uresničuje razloge za svoj obstoj, kako zadovoljuje te potrebe (dejavnost, storitve, izdelki)?
- Kakšna načela ali prepričanja vodijo organizacijo in njene člane (kaj usmerja organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva)?

Poslanstvo je razlog za obstoj. Poslanstvo organizacije ni v tem, kar organizacija dela, izdeluje; njeno poslanstvo je v koristih, vrednostih in vrednotah, ki jih prinaša okolju v menjavo (Repovš 1995, 54).

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 93).

Poslanstvo ali misija podjetja naj bi govorila o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. S tem pravzaprav nekaj pove tudi o odjemalcih podjetja. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije – v smislu, kje bo podjetje konkuriralo (Pučko 1999, 131).

Pučko nadalje ugotavlja, da opredeljena misija podjetja mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja. Pomembno je, da je opredeljena dovolj jasno in da je razumljiva vsem v podjetju (1999, 132).

Organizacije na svojem začetku običajno dovolj dobro vedo, kakšno delo opravljajo, za koga in zakaj. V svoji rasti pa organizacije nemalo kdaj izgubijo zavest o svojem poslanstvu in zaidejo na stranpoti. Pogosto je to tudi razlog za neuspeh. Od časa do časa pa bi se morale organizacije vračati k svojim koreninam, prvotnemu poslanstvu, in z njim preverjati svoje sedanje delovanje in načrte za prihodnost (Repovš 1995, 54).

Verjetno si ni težko predstavljati, da je v organizacijah, ki jih sestavljajo ljudje, prisotna močna potreba po smislu. Vsaka organizacija potrebuje poslanstvo, cilje in razloge za obstoj. Temeljno poslanstvo nekaterih organizacij lahko ostaja sto let nespremenjeno, v drugih se lahko zaradi sprememb v okolju na vsakih deset, dvajset let pojavi potreba po prilagajanju osnovnega poslanstva.

Opredeljeno poslanstvo postaja vse pomembnejši inštrument za razvijanje primernih medsebojnih odnosov organizacije z zaposlenimi, uporabniki, vodstvom, širšo javnostjo in drugimi. Čeprav številni avtorji različno opredeljujejo pojem poslanstvo, se strinjajo, da je glavna naloga izjave o poslanstvu razjasniti, kaj organizacija počne, s čim in kako se ukvarja.

### **2.2.2 Oblikovanje poslanstva**

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, kar pomeni, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Jasen občutek poslanstva je lahko tista občutljiva sila, ki motivira zaposlene h kakovostnemu delu, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Zato je pomembno, da je poslanstvo podjetja jasno in razumljivo vsem zaposlenim, saj lahko samo tako prepoznajo, kaj je za organizacijo pomembno in kaj ne.

Opredeljena misija podjetja mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti

podjetja. Njena značilnost naj bo še ta, da ločuje podjetje od drugih podjetij in da daje najširši okvir za ocenjevanje tako obstoječih kot perspektivnih aktivnosti (Pučko 1999, 132).

Pučko nadalje ugotavlja, da ni uveljavljenega pristopa k oblikovanju poslanstva. Je pa opredeljevanje misije pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot posloводства podjetja (1999, 132).

Čeprav Pučko ugotavlja, da ni univerzalnega pristopa k oblikovanju izjave o poslanstvu, pa nekateri avtorji naštevajo elemente, ki naj bi jih posamezne izjave o poslanstvu zavzemale.

Izjave o poslanstvu navadno vsebujejo te elemente (Rozman 1993, 130):

- opredelitev izdelka ali izdelkov,
- opredelitev odnosov do kupcev,
- opredelitev trga,
- opredelitev tehnologije,
- opredelitev odnosa do delavcev in njihove sposobnosti,
- družbenoekonomske cilje,
- filozofijo poslovanja,
- prednosti svojega poslovanja,
- opredelitev imagea.

Ko se v okviru razprave poenoti razumevanje tega, kaj počne in zakaj obstaja organizacija, nastopi čas za pripravo pisnega dokumenta. Zapisovanje izjave o poslanstvu je vse prej kot preprost korak. Zahteva oblikovanje jedrnatega in razumljivega besedila, ki bo zajelo vse bistvene poudarke razprave (Lešnik Musek 2003, 203).

Tako kot pri oblikovanju vizije naj bi bili pri oblikovanju poslanstva prisotni vsi zaposleni v organizaciji oziroma tisti, ki želijo sodelovati v razpravi o poslanstvu. Ljudje na splošno radi sprejmejo priložnost spregovoriti o stvareh, ki se tičejo njihovega dela in bistva. Vsak človek čuti potrebo po priložnosti, da prispeva svoje mnenje. Če je izjava o poslanstvu rezultat široke razprave, bo občutek osebne odgovornosti za uresničevanje poslanstva bolj stvaren in bo lahko motiviral ljudi tudi v vse prej kot rožnatih časih.

### **2.2.3 Kakšno mora biti uspešno poslanstvo**

Tako kot dobra vizija mora biti tudi dobro poslanstvo tako, ki bo ljudem, ki pridejo v stik z organizacijo, jasno razumljivo. Zaposlene pa mora obenem še motivirati, da vsak dan z dobro voljo pridejo v službo.

Dobra izjava je vedno rezultat tako predhodnega temeljitega dela med razpravljanjem o poslanstvu kot tudi besednih spretnosti njenih avtorjev. Pri pisanju izjave o poslanstvu ne gre za pretiravati z besedo *poslanstvo*. Bolj pomembno se je posvetiti temu, da bo končna izjava

zmogla vzbuditi pozitivne občutke pripadnosti in predanosti organizaciji, da bo vir navdiha in motivacije (Lešnik Musek 2003, 203).

Nekatere izjave so bolj splošne, druge vsebujejo zelo natančno opredeljene usmeritve. V nekaterih organizacijah popišejo cel list papirja, druge izjave niso daljše od stavka. Ni še poznanega recepta, kako napisati dobro izjavo o poslanstvu. Obstajajo pa različna mnenja o tem, kaj naj bi vsebovala dobra in učinkovita izjava o poslanstvu. Dobra izjava pa vsekakor ni tista, ki jo organizacija prepiše od druge, saj je vsako podjetje edinstveno.

Lešnik Musek ugotavlja, da strokovnjaki bolj ali manj soglašajo, da naj bi dobra izjava (2003, 207):

- opredelila strateške namene organizacije, »posle«, ki jih opravlja (delo, storitve, izdelke),
- opredelila temeljno filozofijo delovanja, uporabnike, njihove potrebe, želje in pričakovano stopnjo zadovoljitve teh potreb,
- opredelila kritične dejavnike za uspešno doseganje strateških načrtov organizacije,
- opredelila temeljne dosežke, ki jih želi organizacija dosegati,
- opredelila, kako se organizacija razlikuje od podobnih organizacij,
- opredelila vlogo posameznih skupin ljudi – zaposlenih, vodstva in uporabnikov – v organizaciji,
- bila tržno usmerjena.

Kot sem že zapisala, ni preprostega in univerzalnega »recepta« za pisanje izjave o poslanstvu. Kaj šele za pisanje uspešne izjave o poslanstvu. Številni avtorji podajajo elemente, ki naj bi jih vsebovala izjava o poslanstvu. Vsako podjetje oziroma njeni zaposleni se morajo poglobiti v poslovanje podjetja in ugotoviti, kaj je njihovo bistvo, zakaj obstajajo. Od vsake organizacije je odvisno, ali bo v tej ohlapnosti navodil videla oviro ali izziv in se tako lotila razprave, ki bo privedla do učinkovite izjave o poslanstvu.

## **2.3 Vrednote**

### **2.3.1 Kaj so vrednote**

*Ko se človek ni pripravljen zavzeti za tisto, kar je pravično, umre. Ko se človek ni pripravljen zavzeti za tisto, kar je resnično, umre.*

Martin Luther King, ml.

Vsak dan se redno srečujemo s pojmom vrednote, naj si bo v časopisu, na televiziji ali v vsakdanjem pogovoru. Kakšno vlogo imajo vrednote v organizaciji? Kaj pravzaprav so vrednote in zakaj so družbi vse pomembnejše?

Naše osebne vrednote so globoko zakoreninjeni standardi, ki vplivajo na potek naših življenj dan za dnem. Vrednote vplivajo na naše moralne sodbe, na naše vedenje in na odnose do drugih ljudi. Vsak od nas ima vrednotni sistem. Že Aristotel je trdil, da je človek najbolj

zadovoljen in srečen takrat, ko so njegova dejanja v skladu z njegovimi vrednotami. Podobno velja za življenje v organizacijah.

Ljudje cenimo in vrednotimo različne stvari, ki se lahko pojavljajo v obliki predmetov, dejavnosti, oseb ipd. Različni pojavi imajo za nas različno vrednost, privlačnost; so bolj ali manj zaželeni. To velja za čisto konkretne stvari, velja pa tudi za različne kategorije, kot so svoboda, enakost, pravice, napredek, dobrota, resnica ali zdravje. Pojmom, ki se nanašajo na stvari in kategorije, ki jih visoko vrednotimo in h katerim si prizadevamo, pravimo vrednote.

Vrednota je definirana kot nekaj, čemur se priznava velika načelna vrednost in se mu zato daje prednost (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

Vrednote predstavljajo osnovne prioritete kulture neke organizacije. So prepričanja o tem, kaj organizacija in njeni posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. So zavestni izraz tega, za kar se organizacija zavzema, nekakšen globlji notranji kompas, ki usmerja ravnanja in vedenja organizacije in njenih ljudi ter utrjuje pojmovanje tega, kar je pomembno, za kar se je vredno bojevati in zavzemati (Lešnik Musek 2003, 51).

Vrednote si predstavljamo kot posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljnih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila (Musek 2000, 9).

Po Jelovcu (2000, 20) so vrednote:

- temeljna prepričanja ljudi, ki usmerjajo ukrepe in presoje v različnih razmerah,
- temeljna pozitivna življenjska načela posameznikov in skupin,
- vrednota je nekaj, po čemer stremimo in kar uresničujemo - cilji, ideali, vodila, drža,
- človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo pomembnost, ceno, veljavnost v primerjavi s čim drugim; tipi, norme ali standardi in ideali ali vodila.

Vrednote naj bi torej bile nekaj, kar ljudje pojmujejo kot zaželeno in vplivajo na to, kako se ljudje odločamo za dejanja in kako ocenjujemo - vrednotimo pojave. Vrednote so obenem nekaj, kar predstavlja naše cilje oziroma ideale. Vrednote ne morejo biti boljše ali slabše. Nekateri ljudje cenijo ene, drugi druge vrednote. Te razlike niso posledica razumskih odločitev, ampak dolgotrajnega procesa, v katerem smo ponotranjili vrednote svoje okolice in najbližjih ljudi. Ker so vrednote globoko zasidrane v nas, vsako njihovo primerjanje in tehtanje v smislu »moje oziroma naše so boljše, bolj pravilne, bolj ustrezne« vodi v nerazumevanje in konflikte.

### **2.3.2 Pomembnost skupnih vrednot v organizaciji**

Vrednote imajo motivacijski značaj in so kot posebne vrste cilji povezane z različnimi interesi (osebnimi, skupinskimi) ali z različnimi motivacijskimi področji (uživanje, varnost, storilnost, samousmerjanje, socialna prilagojenost ...). Vrednote se lahko nanašajo na

predstave o zaželenih končnih stanjih (svoboda, enakopravnost) ali pa predstavo o vedenju, ki vodi - omogoča doseganje zaželenega (poštenost, pogum). Vrednote animirajo posameznika in ga vodijo v njegovem okolju.

V vsaki organizaciji se prepleta več različnih sistemov vrednot, ki različno močno vplivajo na ravnanje celotne organizacije in njenih zaposlenih: osebne vrednote zaposlenih, osebne vrednote vodstvenih delavcev, osebne vrednote ljudi, ki prihajajo v stik z organizacijo.

Vrednote organizacije so kašipot za ravnanje in tudi načrtovanje. Ko organizacija opredeli svoje temeljne vrednote, postavi merila, ki določajo, kaj je zanjo dobro in kaj slabo, kaj učinkovito in kaj neučinkovito, kaj sprejemljivo in kaj nesprijemljivo. Na osnovi skupnih vrednot lahko opredeli kazalnike za prepoznavanje kakovostnega dela in skrbi za dobrobit in psihosocialno zdravje vseh v njej: zaposlenih, uporabnikov in vodstva (Lešnik Musek 2003, 147).

Vrednote usmerjajo obnašanje in imajo po eni strani normativno, po drugi pa motivacijsko funkcijo. Po eni strani predstavljajo standard, po katerem merimo in ocenjujemo stvari ter vedenje, po drugi strani pa nas usmerjajo in vlečejo; prizadevamo si, da bi dosegli stvari, ki nam predstavljajo vrednoto. Vrednote imajo lahko pozitiven značaj ali pa negativnega - antivrednote. Nenazadnje imajo vrednote globok osebni značaj za posameznika, doživljamo jih z občutkom odgovornosti in zavezanosti, angažirajo nas v naši notranjosti.

Iz raziskave o odličnih ameriških podjetjih izhaja, da mora imeti podjetje razčiščen sistem vrednot, tem vrednotam pa mora vdihniti življenje, kar je največji prispevek na poti k odličnemu podjetju. V McKinseyjevem modelu najdemo prevladujoče vrednote odličnih podjetij, in sicer prepričanja, da je podjetje najboljšo, prepričanje o pomenu podrobnosti izvedbe, znanje za dobro opravljanje posla, prepričanje o pomembnosti ljudi kot posameznikov, prepričanje v vrhunsko kakovost storitev, prepričanje, da morajo biti vsi člani organizacije inovatorji, ter logičen sklep, da je treba razumeti tudi neuspeh, prepričanje o pomenu neformalnosti komuniciranja za izboljšanje informiranja ter posebna prepričanost in priznanja pomena ekonomske rasti in dobička (Kralj 1999, 104-106, 120)

Od sprejetih vrednot v podjetju je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev. Vrednota je tisto, za kar si je vredno prizadevati, čemur posameznik prizna veliko načelno vrednost in temu daje tudi prednost. Vrednote, ki jih podjetje sprejme, postanejo norme, po katerih se je treba ravnati. Vrednote morajo izhajati usklajeno iz etike in poslovne uspešnosti.

### **2.3.3 Vrednote posameznika in vrednote organizacije**

Vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo na delovnem mestu, se v veliki meri prekrivajo z osebnimi vrednotami, ki jih posameznik pričakuje in spoštuje v vsakdanjem življenju. Zaupanje je vrednota, ki ji strokovni krogi namenjajo pozornost v zadnjem času, saj popoln nadzor nad izvajanjem dela ni več niti mogoč niti zaželen. Zaupanje predstavlja tudi izhodišče za večino modelov in sodobnih konceptov v organizaciji, poseben pomen pa ima tudi pri

projektne in timsko delu, uvajanju koncepta učeče se organizacije in koncepta upravljanja z znanjem v organizaciji.

Naše osebne vrednote so globoko zakoreninjeni standardi, ki vplivajo na skoraj vsak vidik naših življenj. Vsak od nas ima vrednotni sistem, s katerim živi in ki močno vpliva na našo samopodobo, samospoštovanje in samovrednotenje. Če so naloge in ravnanja zaposlenih v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami in vrednotami organizacije ali če se njihove osebne vrednote močno razlikujejo od vrednot organizacije, lahko to povzroča stres, pesimizem, občutke krivde in celo jezo.

Cilji organizacije morajo biti skladni z njenimi vrednotami in vrednotami njenih ljudi in te vrednote morajo biti skladne s cilji organizacije. Ko organizacija deluje skladno s tistim, kar ima »sama« in njeni ljudje za dobro in vredno truda, zaposleni samodejno občutijo zadovoljstvo in pozitiven odnos do sebe, do sodelavcev in organizacije (Lešnik Musek 2003, 129).

Organizacijske vrednote opisujejo skupna prepričanja in načela organizacije. Zaposlenim določijo skupno usmeritev in ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje. Ko človek dela v okolju, kjer so njegove delovne naloge in pričakovanja organizacije skladne s tistim, kar je zanj pomembno in kar sam osebno ceni, ima več energije, motivacije in močnejšo željo po izpolnjevanju tudi najbolj zahtevnih nalog. Zaradi tega je pomembno, da se razprava o vrednotah vedno začne pri posamezniku. Vrednote razumemo kot kažipote za življenje ljudi in organizacij, zato je njihova pomembna lastnost stabilnost in trajnost. S svojo trajnostjo zagotavljajo konsistentnost vedenj in ravnanj, s tem pa tudi občutek zanesljivosti in varnosti.

#### **2.4 Vizija, poslanstvo, vrednote so poznane – kaj zdaj**

Ko se v organizaciji poenotijo pojmovanja temeljnih elementov njene identitete – vrednot poslanstva in vizije – se ji ponudi priložnost za usmerjanje prizadevanj in energije v najpomembnejša področja. Poenotenje pričakovanj krepí občutek enotnosti in sodelovanja, ki se kaže v novih stopnjah zaupanja in skupinskega dela.

Managerji v povprečju ocenjujejo, da naj bi organizacija porabila 15 % časa za razvijanje izjav o vrednotah, poslanstvu in viziji in 85 % časa skrbi za njihovo uresničevanje. Od časa, ki ga namenijo vprašanjem, povezanim z njihovo identiteto in prihodnostjo, organizacije v resnici namenijo 0 % časa za razvijanje izjav o vrednotah, poslanstvu in viziji in 20 % časa skrbi za njihovo uresničevanje (Hugh Davidson 2002, v Lešnik Musek 2003, 286).

V času hitrih sprememb vodstva podjetij vse bolj vneto iščejo »čarobne palčke«, ki bi jim pomagale obvladovati spremenljive okoliščine. Zato velikokrat hitro in nekritično sprejmejo ideje, ki obljublajo učinkovite rešitve za največje probleme. Tako kot se hitro zaženejo za hitro rešitev, tako se tudi razočarano odvrnejo od nje. To velja tudi za pojmovanje vrednot, poslanstva in vizije v organizaciji. Številne organizacije pričakujejo takojšnje rešitve problemov, ne da bi razumele, da gre za dolgotrajen in dinamičen proces, v katerega je treba vložiti veliko energije in časa. Ob tem ne smemo prehitro sklepati, da zgolj dejstvo, da je neka organizacija opredelila svoje vrednote, poslanstvo in vizijo, že zagotavlja visoko uspešnost in

učinkovitost. To še zdaleč ni dovolj. Mnogo pomembneje za uspeh je vprašanje, kaj bo organizacija storila za njihovo uresničevanje: ali ima na pravih mestih »prave ljudi«, ki so zmožni uresničiti »prave stvari«.

Vrednote, poslanstvo in vizija niso čarobna rešitev za probleme, s katerimi se soočajo organizacije, so pa dobra odskočna deska za razvijanje strategij za njihovo reševanje.



### **3 SNOVANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN TEMELJNIH VREDNOT V PODJETJU MITOL d.d.**

Pri svojem delovanju je vsako podjetje obdano z okoljem, tako notranjim in zunanjim, ter posameznimi vplivi, ki izhajajo iz tega okolja. Najbolj vpliva na njegovo delovanje dinamika tržnega, tehnološkega, kulturnega, gospodarskega in političnega okolja podjetja. Podjetje se lahko tej dinamiki v določeni meri prilagodi s strateškim planiranjem.

Razmišljanje o jutrišnjem svetu in njegovo soustvarjanje zahtevata spretnosti in strategije, ki presegajo mišljenje, ki je zadoščalo organizacijam prejšnje generacije. Ni dvoma, da so pričakovanja zaposlenih v sodobnih organizacijah drugačna kot pred generacijami in celo desetletji. Ni dvoma, da se današnje uspešne organizacije razlikujejo od svojih predhodnic. In ni dvoma, da je vse bolj neizprosno okolje tisto, ki morda najbolj očitno sili organizacije v iskanje skritih rezerv in pozabljenih notranjih moči.

#### **3.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje Mitol ima poslovne prostore v Sežani. Glavno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja sredstev za lepljenje.

Podjetje Mitol je bilo ustanovljeno leta 1947 kot podjetje za odkup in predelavo mleka. Ravno na osnovi mleka so pred petinpetdesetimi leti v Mitolu izdelali prva lepila. Po prekinitvi izvoza mleka v Italijo oziroma bližnji Trst se je kolektiv preusmeril izključno na domače tržišče. V okviru proizvodnega programa je bila od samega začetka prisotna proizvodnja kazeina. V obdobju 1954-1960 je začelo podjetje proizvajati tudi kazeinska lepila, ki so takrat postala njegov paradni konj, konec šestdesetih let so uvedli tudi proizvodnjo veziv za polivinilacetatna lepila in sredi sedemdesetih let talilna lepila.

Mitol se s široko paleto izdelkov in več kot 55-letno tradicijo uvršča med pomembnejše evropske proizvajalce lepil. Danes je njihovo lepilo prisotno že v 23 državah. Proizvodi so plod intenzivnega razvojnega dela in dolgoletnih izkušenj. So eden redkih proizvajalcev lepil z lastno proizvodnjo emulzij. Ta jim omogoča večjo fleksibilnost pri razvoju novih izdelkov kot tudi prožnejšo cenovno politiko. Ob kvalitetnih in cenovno dostopnih proizvodih jim je ta usmeritev omogočila, da so prehiteli konkurenco ter ustvarili sodobno in mednarodno uspešno podjetje. Obsežno paleto Mitolovih izdelkov lahko danes združimo v tri segmente:

- veziva za lepila in disperzijske barve,
- lepila za industrijske namene,
- lepila za široko potrošnjo (namenjena obrtnim delavnicam, za domača popravila in lepljenja ...).

Izdelki se uporabljajo v številnih proizvodnih dejavnostih, nepogrešljivi so zlasti v lesni, grafični, papirni, cigaretni industriji ter pri pakiranju in zaključnih delih v gradbeništvu.

Konec leta 2005 je imelo podjetje 93 zaposlenih, kar je 4 manj kot konec leta 2004. V letu 2005 je podjetje realiziralo 3.156 milijonov SIT čistih prihodkov od prodaje, kar je 2 % več, kot so planirali, in 9 % več kot v letu prej. Pri tem je bila prodaja v Sloveniji približno enaka kot leto prej. Podjetje je v letu 2005 ustvarilo 122.384 tisoč SIT čistega dobička iz

poslovanja, kar je 18 % manj kot leta 2004. Razlog je v povišanju cen osnovnih surovin, ki jih potrebujejo za proizvodnjo oz. v stalnem višanju cen nafte na svetovnem trgu.

Lastniška struktura podjetja je razvidna iz slike 1 (Letno poročilo podjetja 2005).

**Graf 3.1** Lastniška struktura podjetja Mitol d.d. na dan 31. 12. 2005



Vir: Letno poročilo podjetja za leto 2005

V poslovno filozofijo Mitola je uveden integriran sistem upravljanja kakovosti s sistemom ravnanja z okoljem ter s sistemom vodenja zdravja in varnosti delavcev pri delu. Razvoj in izboljšave sledijo trendom in usmeritvam zmanjševanja tveganja na delovnih mestih in zasledovanju cilja izogibati se nevarnim snovem, kjerkoli je to mogoče.

### 3.2 SWOT analiza podjetja

SWOT analiza je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Gre za analizo notranjega in zunanjega okolja nekega podjetja. Prvi del, ki je analiza prednosti in slabosti, predstavlja poglobitev v posamezne dele podjetja in iskanje vzrokov za njegov razvojni položaj. Drugi del, ki je analiza priložnosti in nevarnosti, pa usmerja pozornost na zunanje okolje, kjer preučujemo še okolico in subjekte, katerih vpliv na poslovanje podjetja je posreden ali neposreden. Preučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo to analizo. SWOT analizo je mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za preučevanje celovitega položaja podjetja.

V nadaljevanju diplomskega dela podajam prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol na podlagi analize naslednjih podstruktur podjetja:

- podstrukture proizvodov,
- tržne podstrukture,
- tehnološke podstrukture,
- raziskovalno-razvojne podstrukture,
- kadrovske podstrukture,
- podstrukture financiranja in
- organizacijske podstrukture.

### **3.2.1 Prednosti in slabosti podjetja Mitol**

Prednost pomeni za podjetje, da ima prednostni položaj na trgu. Lahko je to večšina, sposobnost ali nekaj, kar daje podjetju boljši konkurenčni položaj na trgu. To je lahko boljši izdelek, novejša tehnologija, dober image, boljše storitve za odjemalce in podobno. Slabost pa pomeni, da je podjetje v slabšem položaju v odnosu do konkurence. Pri opredeljevanju prednosti in slabosti je potrebno skrbno vrednotenje posameznih trditev. Nekatere prednosti so bolj pomembne od ostalih in jih je treba z ustreznimi strategijami obdržati oziroma še povečati. Podobno velja za slabosti; nekatere lahko hitro odpravimo, druge zahtevajo nekaj več časa. Obstajajo tudi takšne, ki usodno vplivajo na podjetje in se jim ne moremo izogniti.

#### **Podstruktura proizvodov**

Podjetje Mitol Sežana ima sorazmerno širok proizvodno-prodajni program, ki zajema 350 polizdelkov in izdelkov za končno uporabo. Program lahko v grobem razdelimo na dve veliki področji, in sicer disperzije in lepila. Tako za program disperzij kot za program lepil velja, da gre za tehnološko zahtevne proizvode, kjer se pri uporabnikih pojavljajo visoke zahteve glede kakovosti, svetovanja in tehnične prilagoditve izdelkov. Velika zahteva je po prilagajanju specifičnim zahtevam vseh skupin kupcev. Za proizvodni proces je značilna visoka tehnologija, upoštevanje okoljevarstvenih zahtev ter upoštevanje zahtev glede zdravja in varnosti delavcev pri delu.

Program disperzij zajema proizvodnjo polproizvodov, ki so v večini namenjeni kemični industriji za lepila in barve ter disperzije za lastna disperzijska lepila. Prav kombinacija lastne proizvodnje disperzij in disperzijskih lepil predstavlja za podjetje določene konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki lepil. Prav zato se v podjetju zavedajo pomembnosti obširnih investicijskih vlaganj v obrat disperzij ter investicij v posodobitev in avtomatizacijo. Kritični faktorji uspeha so v tem segmentu drugačni kot v proizvodnji lepil, in sicer so to ekonomija obsega in sposobnost standardiziranja proizvodnje novih tipov disperzij. Za program lepil, ki zajema lepila za lesno, tobачno, grafično, tekstilno, elektro in kovinsko industrijo ter dom in široko potrošnjo, pa so značilni gotovi specializirani proizvodi. Pri kupcih je močno prisotna tudi ekološka osveščenost, česar se v Mitolu zavedajo, saj so med prvimi kemijskimi podjetji v Sloveniji pridobili ekološki standard ISO 14001. Gledano dolgoročno, pomeni načrtno usmerjanje k ekološkemu vodenju prednost pred konkurenco. Vsem ciljem in programom, ki so jih izvedli v okviru prejetega ISO 14001 od 1999 leta dalje, so poleg programa o odgovornem ravnanju, katerega udeleženci so od leta 2000, leta 2004 uspešno dodali še projekt "Čista proizvodnja". Pravočasno so se začeli zavedati družbene odgovornosti, kar jim jamči nadaljnji obstoj in razvoj.

Postopek kontrole kakovosti proizvodov je interno definiran, analizirajo vse vhodne surovine, vse faze proizvodnega procesa in kvaliteto končnih izdelkov, poleg tega pa tudi vsak delavec sprotno kontrolira svoje delo. Na trg gredo le izdelki, ki ustrezajo predpisanim parametrom. V današnjih tržnih razmerah je predpogoj za udeležbo na svetovnem trgu kakovostna, učinkovita in odzivna proizvodnja.

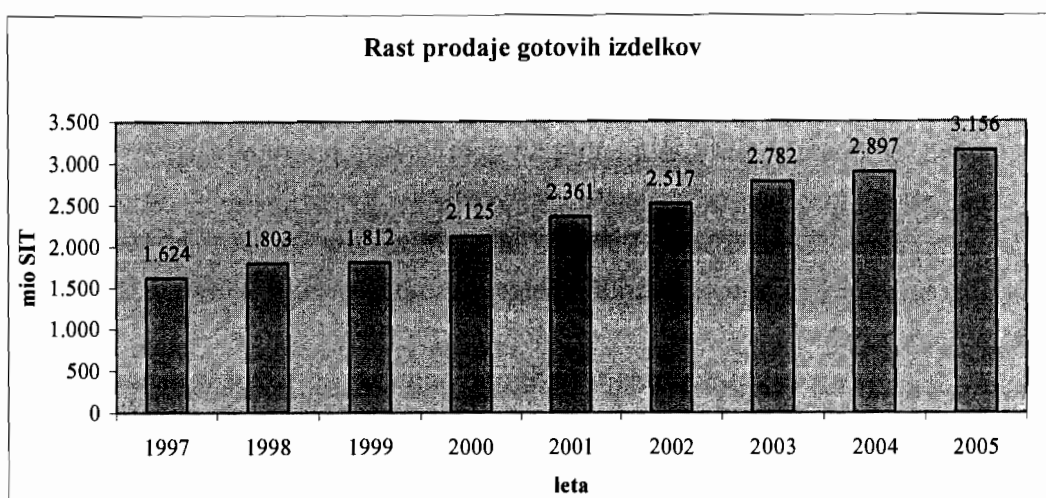
Kakovost upravljajo preko integriranega sistema različnih standardov, kot so ISO 9001, ISO 14001 ter OHSAS 18001 (Letno poročilo Mitol 2005).

Kakovostni proizvodi so pogoj za dolgoročno uspešno trženje, pridobivanje novih in ohranjanje starih kupcev, njihovo zadovoljstvo in zaupanje.

### Tržna podstruktura

Mitol mora biti kot proizvajalec sredstev za lepljenje močno usmerjen v zagotavljanje kakovosti proizvodov. Prodaja v Mitolu je v zadnjih letih v povprečju naraščala, in sicer na račun izvoza, vrednostno in količinsko pa se je povečala tudi doma.

**Graf 3.2** Rast prodaje gotovih izdelkov v mio SIT od leta 1997 do 2005



Vir: Letno poročilo podjetja Mitol za leto 2005

Za leto 2005 lahko ugotovimo, da so se na prodajnih trgih nadaljevali procesi iz prejšnjih let. Pritisk na cene izdelkov je zaradi recesije v Evropi in vse močnejše konkurence z Daljnega vzhoda še narasel. S tem pa narašča pritisk na cene vseh repromaterialov, med drugim tudi lepil. Po drugi strani pa je to čas, ko so potencialni uporabniki bolj pripravljeni iskati alternativne dobavitelje in v tem vidijo njihovo priložnost.

Podjetje ima cilj vsako leto ustvariti 5 % dobiček od prodaje. V letu 2004 je podjetje beležilo 5 % čisti dobiček od prodaje, v letu 2005 pa le 3,9 %.

Zaradi prilagajanja posameznim tržiščem so v Mitolu v letu 2004 spremenili organizacijo prodaje in tehnične podpore uporabnikom, na Češkem pa so ustanovili lastno podjetje, preko katerega sedaj poteka prodaja na tem trgu.

Zaostreni pogoji na trgu so včasih usodni. Kljub trenutno neprijaznemu poslovnemu okolju pa je Mitolu s pridobivanjem novih odjemalcev in novih prodajnih kanalov uspelo povečati prodajo tudi v letu 2005. Prodaja v vrednosti 3.156 mio SIT v letu 2005 predstavlja 9 % oziroma 269 mio SIT več kot v prejšnjem letu. Ta znesek pa hkrati predstavlja tudi 2 % več kot načrtovano.

V letu 2005 so uspeli prodati izdelke na nekaj novih trgov, in sicer v Ukrajino, Turčijo, na Dansko in v Grčijo. Prvo pošiljko lepil so prodali tudi na Kitajsko. Poleg tega so začeli s prodajo lepil v Italijo, ki je bila do sedaj njihov tradicionalni trg za veziva.

Najmočnejša aktivnost v komunikacijskem spletu je osebno komuniciranje, s katerim želi podjetje čimbolj neposredno komunicirati z veletrgovci, posredniki in direktnimi industrijskimi uporabniki. Marketinške dejavnosti so usmerjene v sodelovanje na vseh sejnih, ki so aktualni za njihovo dejavnost, saj prav na njih prihajajo v neposreden stik s potencialnimi kupci.

Uresničevanje zastavljenih ciljev redno spremljajo in analizirajo po segmentih poslovanja (tržni rezultati, finančni rezultati, kadrovska dejavnost, naložbena dejavnost ...). Na podlagi teh rezultatov snujejo nadaljnje aktivnosti podjetja, ki so seveda vezane na čim večje prihodke in s tem na čim večji dobiček.

### **Tehnološka podstruktura**

Usmeritev podjetja v prodajo na tuje trge zahteva visoko in enakomerno kvaliteto izdelkov, cenovno konkurenčnost, hitre odzivne čase pri zadovoljevanju specifičnih zahtev in potreb kupcev ter roku izdelave in s tem povezano ustrezno stopnjo produktivnosti ter prilagodljivosti proizvodnje. V podjetju poteka vrsta aktivnosti za povečanje konkurenčnosti obstoječega proizvodnega programa in razvoj novih izdelkov. Prav zaradi hitrega tehnološkega napredka, ki je značilen za to področje, lahko rečemo, da je tehnološka podstruktura izjemno pomembna za podjetje. Pri tem je vlaganje v to podstrukturo ne le odraz miselnosti, ampak splošen trend v panogi nasploh, če želi podjetje preživeti ali izboljšati svoj položaj na trgu.

Primerna lokacija podjetja v industrijski coni je omogočila, da so iz skromnih proizvodnih prostorov zgradili moderno tovarno s pripadajočimi objekti, razvojno-analitskimi laboratoriji in upravnim poslopijem. Lokacija podjetja omogoča širitev proizvodnih obratov in s tem rast podjetja na obstoječi lokaciji.

Razpoložljivost surovin doma je omejena, zato Mitol, razen embalaže, raznih polnil in kalcita, uvozi surovine in polizdelke iz širnega evropskega prostora, največ iz Nemčije, Nizozemske, Španije in Velike Britanije. V podjetju se za nabavo surovin odločajo na osnovi kriterijev, med katerimi dajejo največjo prednost kakovosti, pomembna pa sta seveda tudi cena in rok dobave. Cene surovin na osnovi petrokemije se gibajo v smeri intenzivne rasti.

Pomembna filozofija podjetja je redno plačevati svoje obveznosti, saj s tem dokazujejo, da so resen partner.

Stopnja avtomatizacije je zelo visoka, saj v podjetju vseskozi vlagajo v povečevanje le-te, tako v proizvodnji lepil kot v proizvodnji disperzij. V letu 2004 so v podjetju izpeljali nekaj pomembnih projektov uvajanja novih oziroma izboljševanja obstoječih tehnologij. Prvi projekt se nanaša na proizvodnjo talilnih lepil, kjer so v celoti zamenjali eno tehnološko linijo s ciljem povečevanja kapacitet, kvalitete ter produktivnosti. V obratu talilnih lepil so zamenjali sistem odsesavanja zraka, ki ga pred izpustom v okolje še očistijo z mokrim filtrom.

V obratu polimerizacije je bilo izvedenih več manjših prilagoditev, tako na področju skladiščenja izdelkov, skladiščenja surovin kot tudi vodenja tehnoloških postopkov sintez.

Dosežena tehnološka raven proizvodnje je razmeroma visoka. Ravno zaradi tega je podjetje Mitol leta 2005 namenilo le 94 mio SIT za naložbe v tehnologijo. To je majhen znesek v primerjavi z letom 2004, ko je ta znašal 193 mio SIT. Leta 2003 pa je bil ta znesek kar 531 mio SIT. Če se bo trend zmanjševanja vlaganja v tehnologijo nadaljeval tudi v prihodnjih letih, je to lahko izredno nevarno za podjetje. Napredna tehnologija je eden ključnih razlogov za uspeh ali neuspeh podjetja na zahtevnem trgu.

### **Raziskovalno-razvojna podstruktura**

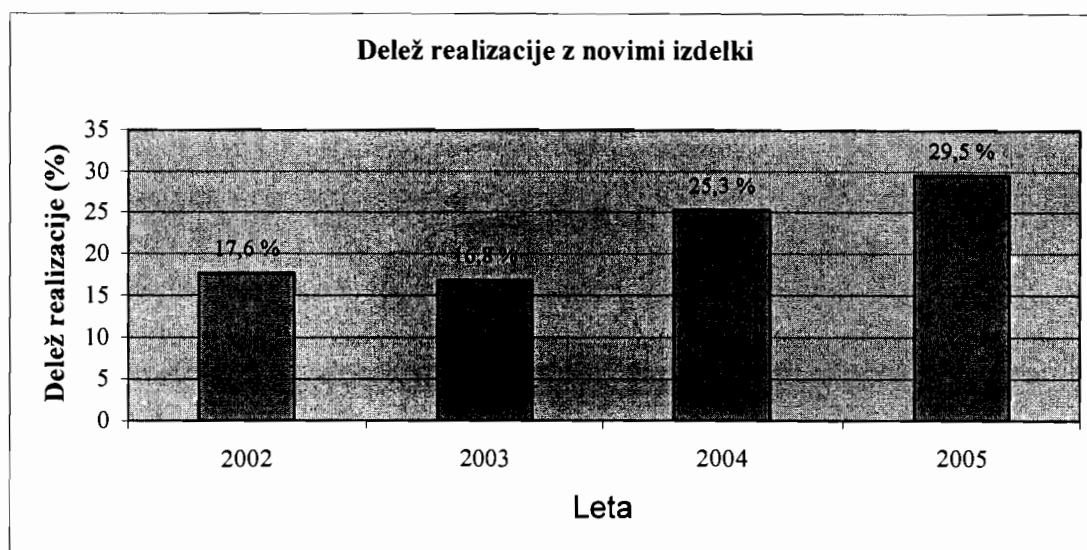
Razmere na globalnem trgu zahtevajo, da so podjetja dovolj fleksibilna, da se lahko hitro prilagajajo novim tržnim pogojem ter da so sposobna nenehno zniževati stroške, da so cenejša od svojih konkurentov, hkrati pa dovolj inovativna za ohranjanje tehnološkega napredka svojih izdelkov ter sposobna zagotavljati kakovost, ki jo odjemalci zahtevajo in pričakujejo.

V razvojno-raziskovanem oddelku, ki je registriran pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport, nenehno sledijo potrebam svojih kupcev po novih proizvodih. Prilagajajo se specifičnim zahtevam kupcev. Z modificiranjem starih receptov ter uvajanjem novih prilagajajo lastnosti izdelkov novim specifičnim zahtevam, ki izhajajo iz spremenjenih tehnoloških postopkov, uporabe novih materialov in potreb po večji ekonomičnosti lepljenja za njihove uporabnike.

Razumevanje in upoštevanje posebnosti posameznega trga in kupcev jim omogoča ustvarjanje palete izdelkov, ki izpolnjujejo potrebe njihovih kupcev. Poslovna strategija Mitola je biti fleksibilen in prilagodljiv ter hiter. Tej strategiji sledi tudi razvoj, saj je razvojno delo v prvi vrsti usmerjeno v prilagajanje in dopolnjevanje proizvodnega programa v smislu tehnologij, ki jih obvladujejo, z izdelki, ki jih potrebujejo njihovi kupci.

Razvojno-raziskovalni laboratorij stalno posodablja. S svojimi izkušnjami in znanjem zaposleni zagotavljajo velik potencial pri razvoju novih proizvodov in postopkov ter inovacij, ki so se pokazale za uspešne. Razvoju skušajo slediti tudi z obiski sejmov v tujini, izobraževanjem, spremljanjem člankov v strokovnih revijah in opazovanjem sprememb na trgu. Hitro razvijajoč trg zahteva nenehne inovacije, vse bolj osveščeni kupci pa zahtevajo oblikovanje izdelkov po meri.

**Graf 3.3** Delež realizacije z novimi izdelki v skupni prodaji od leta 2002-2005



Vir: Letno poročilo podjetja Mitol za leto 2005

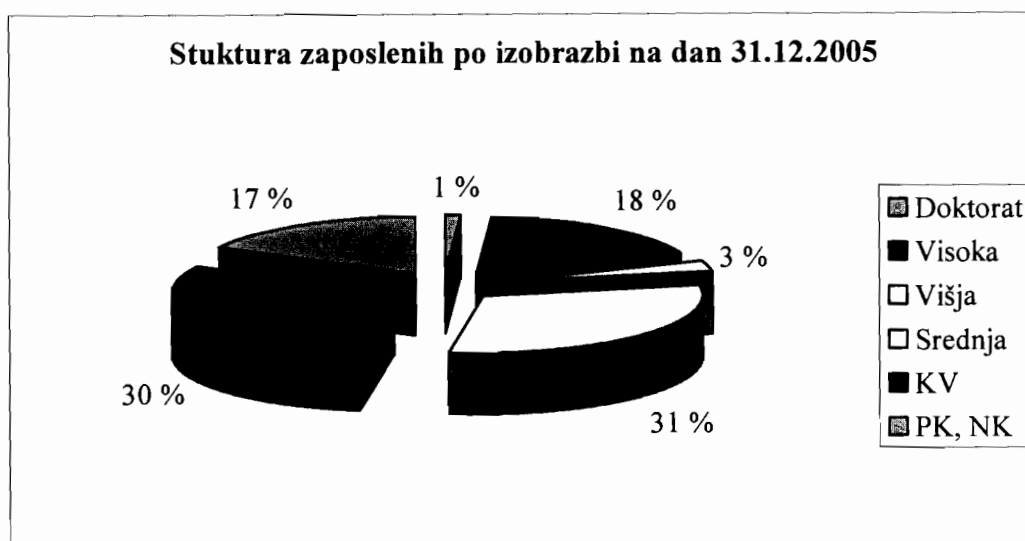
Delež letne realizacije, dosežen s prodajo lepil, razvitih v zadnjih petih letih, je v letu 2005 znašal 29,5 %. V letu 2004 je bil ta odstotek manjši in je znašal 25,5 % celotne prodaje lepil. Rezultat razvojnega dela je razvoj in uvedba triinštiridesetih novih ali izboljšanih izdelkov. V letu 2005 so v podjetju nadgradili ustvarjalno klimo z uvajanjem procesa stalnih izboljšav. Tako so samo v drugi polovici leta 2005 zabeležili 78 koristnih predlogov in tehničnih izboljšav.

Doba razvoja novih izdelkov je glede na zahtevnost proizvodov različno dolga. Zaradi zaostrene konkurence pa doba razvoja izdelka ne sme biti predolga, kajti na ta način lahko podjetje izgubi trg in svoje odjemalce. Sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi institucijami je v podjetju prisotno, saj sodelujejo tako z univerzami kot raziskovalnimi inštituti. Sodelovanje z raziskovalnimi institucijami in univerzami podjetju omogoča obširnejše raziskave in hitrejši razvoj novih izdelkov oziroma posodabljanje starih. Podjetje se poslužuje tudi projektov, ki so sofinancirani s strani ministrstev.

### **Kadrovska podstruktura**

Podjetje Mitol deluje v panogi, ki zahteva precej visokostrokovnega kadra. V letu 2005 je bilo v podjetju zaposlenih 93 delavcev, kar pomeni 4 delavce manj kot v letu 2004. Povprečna starost zaposlenih je bila nekaj čez 45 let. Kljub visoki povprečni starosti so v podjetju zaposleni tako mlajši kot starejši. Za podjetje je pomembno le, da so vsi, tako mlajši kot starejši, izobraženi, kreativni, inovativni ter da s svojim znanjem podjetju pripomorejo, da dosega boljše rezultate.

**Graf 3.4** Struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: Letno poročilo podjetja Mitol za leto 2005

Zaposleni z višjo in visoko izobrazbo ter doktoratom zasedajo najodgovornejša mesta v podjetju: na področju razvoja, marketinga in proizvodnje. Politika zaposlovanja sledi cilju, da se sposobnosti zaposlenih ujemajo z zahtevami delovnih mest na vseh nivojih. Komuniciranje med zaposlenimi poteka v vseh smereh. Vse novo zaposlene seznanijo z organizacijsko strukturo in dejavnostjo podjetja, o njihovih pravicah in dolžnostih ter o možnosti napredovanja.

Skrb za izpopolnjevanje znanja zaposlenih je pomemben del poslovne strategije Mitola. V podjetju je sprejet program izobraževanja in usposabljanja, ki zajema različne oblike in vsebine izobraževanja s ciljem širitve sistematičnega izobraževanja zaposlenih.

V podjetju se srečujejo z majhno fluktuacijo kadrov, ki izhaja predvsem iz upokojevanja delavcev in opuščanja zaposlitve zaradi vzrokov, ki niso vezani na podjetje. Do fluktuacije pa ne prihaja zaradi slabih delovnih pogojev v podjetju. Management motivira svoje zaposlene predvsem z dobrimi delovnimi pogoji.

V podjetju so v lanskem letu izpeljali tudi prenovo poslovne stimulacije zaposlenih. Izkušnje so pokazale, da je stimulacija učinkovit motivacijski dejavnik, zato so se v podjetju odločili zasnovati novo poslovno stimulacijo. Namen te nove stimulacije je, da vse zaposlene v podjetju vzpodbudijo k doseganju skupnih poslovnih načrtov ali ciljev. Tak model poslovne stimulacije zahteva realno postavljanje ciljev in planov na vseh ravneh v podjetju. Kako uspešna je nova poslovna stimulacija, se bo pokazalo skozi čas.

Usposobljeni in visoko motivirani delavci so najpomembnejši element uresničevanja strateških usmeritev razvoja.



### Podstruktura financiranja

Finančna analiza računovodskih izkazov nam pokaže sliko o finančnem stanju podjetja. Pomen finančne funkcije je zagotavljanje potrebnih finančnih sredstev, ki omogočajo nemoteno poslovanje podjetja. Računovodski kazalniki poslovne uspešnosti gospodarskih družb so eden najpomembnejših elementov finančne analize. V spodnji tabeli so izračunani nekateri finančni kazalniki, ki dajejo okvirno sliko finančnega položaja podjetja Mitol. Razvrstila sem jih v naslednje skupine:

- kazalniki financiranja,
- kazalniki investiranja,
- kazalniki plačilne sposobnosti in
- kazalniki obračanja.

**Tabela 3.1** Finančni kazalniki podjetja Mitol od leta 2002 do 2005

KAZALCI	Leto			
	2002	2003	2004	2005
<b>Kazalnika financiranja</b>				
<i>Stopnja zadolženosti (%)</i>	16,11	18,32	22,89	28,76
<i>Finančna varnost (%)</i>	83,89	81,68	77,11	71,24
Dolgovi (v 000 SIT)	554.110	686.893	944.838	1.292.795
Obveznosti do virov sredstev (v 000 SIT)	3.440.349	3.749.511	4.128.959	4.494.690
Kapital (v 000 SIT)	2.886.239	3.062.618	3.184.121	3.201.895
<b>Kazalnika investiranja</b>				
<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih (%)</i>	25,86	32,19	31,81	26,89
<i>Delež finančnih naložb v sredstvih (%)</i>	43	34,65	39,62	46,04
Osnovna sredstva (v 000 SIT)	889.817	1.207.007	1.313.562	1.208.752
Finančne naložbe (v 000 SIT)	1.479.456	1.299.320	1.635.712	2.069.418
Celotna sredstva (v 000 SIT)	3.440.349	3.749.511	4.128.959	4.494.690
<b>Kazalnika plačilne sposobnosti</b>				
<i>Kratkoročni koeficient</i>	3,10	2,26	1,87	1,83
<i>Hitri koeficient</i>	1,94	1,31	1,24	1,24
Kratkoročna sredstva (v 000 SIT)	1.361.816	1.266.687	1.626.703	2.126.279
Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	439.369	561.179	870.783	1.163.310
Zaloge (v 000 SIT)	394.359	474.585	517.301	593.685
Pasivne časovne razmejitve (v 000 SIT)	58.826	42.027	24.395	70.528
<b>Kazalniki obračanja</b>				
<i>Koeficient obračanja obratnih sredstev</i>	2,44	2,50	2,53	2,64
<i>Koeficient obračanja zalog</i>	6,77	6,36	5,93	5,69
<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	4,1	4,39	4,58	5,1
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	2.516.908	2.762.513	2.939.407	3.159.523
Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	1.029.222	1.106.630	1.160.934	1.198.103
Povprečno stanje terjatev do kupcev (v 000 SIT)	613.400	628.676	641.796	619.266
Povprečno stanje zalog (v 000 SIT)	371.878	434.472	495.943	555.493

Vir: Letna poročila podjetja Mitol za leta 2003, 2004 in 2005

Kazalniki stanja financiranja, ki so prikazani v tabeli, so usmerjeni v analizo financiranja podjetja. Stopnja zadolženosti izračunamo kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev, finančno varnost pa kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Stopnja zadolženosti kaže, koliko sredstev podjetje financira s tujimi viri oziroma dolgovi. Stopnja zadolženosti torej odraža kreditno sposobnost podjetja, in sicer odraža manjša zadolženost podjetja njegovo večjo kreditno sposobnost. Podjetje Mitol ima dokaj nizko stopnjo zadolženosti, ta je leta 2005 znašala 27,19 %. V primerjavi s prejšnjim letom je ta odstotek narasel za približno 5 %. Za posojilodajalce je pomembno, da je vrednost tega kazalca čim nižja. Sodeč po vrednostih izračunanega kazalca lahko sklepam, da je bilo podjetje Mitol v obdobju 2002-2005 finančno zelo varno podjetje.

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev oziroma aktivno stran bilance stanja. Znano je, da so sredstva določenega poslovnega sistema sestavljena iz osnovnih in obratnih sredstev ter finančnih naložb. V tabeli sta izračunana delež osnovnih sredstev v sredstvih, ki ga izračunamo kot razmerje med osnovnimi sredstvi in celotnimi sredstvi, ter delež finančnih naložb v sredstvih, ki je izračunan kot razmerje med finančnimi naložbami in celotnimi sredstvi. Delež osnovnih sredstev v podjetju je majhen, ker podjetje razpolaga z velikimi finančnimi naložbami. Delež finančnih naložb v sredstvih se je v obravnavanem obdobju najprej zmanjšal, potem pa stalno povečeval. V zadnjih letih so v Mitolu uresničevali zelo intenzivno investicijsko politiko. V letih intenzivnih investicijskih vlaganj so izkoristili davčne olajšave in tako v obdobju med 2002 in 2005 na ta račun prihranili dobrih 100 mio SIT.

Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja temeljijo na primerjavi postavk iz aktivne in pasivne strani bilance stanja na določen dan. Za podjetje naj bi veljalo, da morajo dolgoročni viri pokrivati dolgoročna sredstva, kratkoročni viri pa kratkoročna sredstva. Kratkoročni koeficient meri sposobnost podjetja za poravnavo kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, v primeru, da bi vse te obveznosti naenkrat zapadle v plačilo. Kratkoročni koeficient izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Hitri koeficient pa se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitve. Iz izračunanega kratkoročnega koeficienta vidimo, da je njegova vrednost v obravnavanih letih stalno nad ena, kar pomeni, da so bile v obravnavanih letih tekoče obveznosti podjetja manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje. Vrednost hitrega koeficienta je bila v obravnavanem obdobju večja od ena, kar kaže na zelo dobro sposobnost pokrivanja tekočih obveznosti. Sprotno pokrivanje obveznosti je tudi cilj podjetja, saj s tem dokazujejo, da so resen partner.

Kazalci obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Koeficient obračanja obratnih sredstev, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem obratnih sredstev, nam pove, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstva. Kazalec obračanja zalog pa nam pove, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo zaloge. Izračuna se kot razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem zalog.

Za koeficient obračanja terjatev do kupcev pa je značilno, da nam pove, kakšna je plačilna disciplina kupcev. V Mitolu se ta koeficient stalno rahlo povečuje, kar pomeni, da se plačilna disciplina kupcev nenehno izboljšuje.

Podjetje Mitol je v letu 2005 ustvarilo 122.384 tisoč SIT čistega dobička iz poslovanja, kar je 18 % manj kot v letu 2004, čeprav so se prihodki od prodaje povečali. Razlog za to je visoka cena osnovnih surovin za proizvodnjo, ki se je povečala kot posledica stalne dražitve nafte na svetovnem trgu.

### **Organizacijska podstruktura**

Pri snovanju organizacijske podstrukture so se v podjetju obrnili na guruja managementa, Petra Druckerja, ki pravi:

- Nesmiselno je govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike.
- Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka svoje jasne prednosti, jasne omejitve in jasne namene.
- Nobena organizacijska oblika ne more biti končna in edina rešitev. Je namreč orodje za povečevanje produktivnosti ljudi pri njihovem skupnem delu.
- Cilj organizacijske oblike je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika.
- Namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge (2001, 20-27).

Za podjetje Mitol je značilna funkcijska organizacijska struktura z elementi matrične organizacijske strukture. Podjetje vodi in zastopa generalni direktor, čigar osnovna naloga je vodenje in zasledovanje dveh temeljnih ciljev - maksimizacija dobička in večanje premoženja podjetja na dolgi rok. Poslovne funkcije imajo svoje ključne naloge. Ključne naloge komercialnega sektorja so prodajanje, nabavljanje, tehnični marketing, servisiranje kupcev in logistika. Med naloge kadrovskega sektorja štejemo splošne kadrovske naloge, pravna opravila in splošna opravila. Finančno računovodski sektor zajema finančne in računovodske aktivnosti ter kontroling. Med ključne naloge razvojno-proizvodnega sektorja spadajo razvojne in tehnološke naloge, kontrola, proizvodnja in vzdrževanje.

V podjetju so se pri opredelitvi organizacijske strukture držali zgoraj navedenih trditev in zasnovali organizacijsko strukturo, ki je v danem trenutku najbolj ustrezala podjetju. Vsekakor pa to ni končna oblika.

Njihova največja prednost je sprotno odpravljanje slabosti. Ta prednost jim omogoča izkoriščanje priložnosti, ki se jim ponujajo, ter spretno izogibanje nevarnostim, ki jim pretijo. Ostale prednosti podjetja so:

- visoka kakovost izdelkov,

- dobra tehnološka opremljenost,
- lastna proizvodnja disperzij,
- izkušnje prodajnega osebja in raziskovalno-razvojnega oddelka.

V podjetju si prizadevajo sprotno ugotavljati slabosti podjetja in jih seveda tudi odpravljati. Edina slabost, ki sem jo odkrila, je njihova spletna stran, na kateri bi moralo biti več podatkov o njihovih izdelkih.

Vse poslovne funkcije so organizirane tako, da zagotavljajo dovolj kakovostno opravljanje dela v skladu z dogovorjenimi standardi in pričakovanji njihovih odjemalcev. S celovitostjo ponudbe, produktivnostjo in smotrnim ravnanjem z okoljem si izboljšujejo konkurenčnost ter zagotavljajo koristi njihovim kupcem in zaposlenim. S svojim delovanjem se aktivno vključujejo tudi v izboljševanje življenjskih in gospodarskih razmer v občini in širši skupnosti.

Zavedajo se, da proces globalizacije brezkompromisno kaznuje tiste igralce, ki imajo preveč slabosti v svojih podjetjih, zato s pomočjo svojih prednosti stalno skrbijo, da premagajo slabosti ter izkoristijo dane priložnosti.

### **3.2.2 Priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol**

Priložnosti in nevarnosti podjetja v okolju so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj določene priložnosti namreč ni mogoče označiti za resnično priložnost za posamezno podjetje, če podjetje ne razpolaga z možnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek, kar velja tudi za nevarnosti, ki jih kot take lahko označimo le v primeru, ko jih podjetje zaradi določenih slabosti ne more uspešno odpraviti.

#### **Podstruktura proizvoda**

V podstrukturi proizvoda lahko iščemo potencialne priložnosti podjetja, saj raste prodaja obeh skupin proizvodov, tako disperzij kot lepil. Visoka kakovost izdelkov, ki jih veskozi prilagajajo potrebam kupcev, je pogoj za nastopanje na mednarodnih trgih in s tem osvajanje novih tržišč, saj je domač trg premajhen.

Glede na veliko število evropskih proizvajalcev lepil, ki so tehnološko, tehnično in kakovostno na zelo visoki ravni in v določenih segmentih močnejši od Mitola, se morajo v podjetju zavedati, da je potrebno, kljub zdajšnji primerljivosti z evropskimi proizvajalci lepil, slediti trendom na tem področju ter se usmeriti v odkrivanje tržnih niš na tem področju.

Visoke cene surovin, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno opravljanje svojega dela, je mnoga mala podjetja na tem področju pripeljalo na rob obstoja. Multinacionalke pa še dodatno vršijo pritisk na mala podjetja z nižanjem cen njihovih izdelkov. V podjetju priložnost vidijo v tem, da so bolj fleksibilni, prilagodljivi in hitrejši kot multinacionalke. Priložnost podjetja je iskanje vedno novih izdelkov in posodabljanje starih ter prilagajanje njihovih izdelkov potrebam kupcev.

V Mitolu je prisotno močno zavedanje potrebe po varstvu okolja, s čimer svojim partnerjem, zaposlenim in okolju dokazujejo, da so družbeno odgovorno podjetje. Varstvo okolja je področje, kjer se kažejo potencialne nevarnosti za podjetje, saj se bo v prihodnosti zakonodaja na tem področju le še zaostrovala.

### **Tržna podstruktura**

Visokokakovostne izdelke je treba ponuditi tako obstoječim kot novim kupcem. Proizvodi morajo biti ustrezno embalirani in prepoznavni, podprti z navodili za varno delo, tehničnimi informacijami in prospekti. Pravo priložnost v okviru tržne podstrukture mora podjetje iskati na trgih evropskih držav, saj je slovenski prostor premajhen. Povečevanje izvoza pomeni, da se podjetje utrjuje tudi na slovenskem trgu. Mitol je prav gotovo zanimiv za kupce iz tujine, saj dosega ugodno razmerje med ceno proizvoda in njegovo kakovostjo.

Priložnost Mitola je tudi zgraditi image podjetja, ki je sposobno rešiti probleme svojih kupcev. Treba bi bilo izboljšati oziroma dopolniti obstoječo spretno stran podjetja. Predlagala bi tudi možnost naročanja izdelkov preko njihove spletne strani. V vse bolj informacijski družbi bi bila lahko to priložnost podjetja. Vsekakor pa bi morala spletna stran vsebovati več informacij o njihovih izdelkih.

Glede surovin pa lahko leto 2005 ocenimo kot zelo neugodno. Cene vseh osnovnih surovin, ki jih Mitol potrebuje za nemoteno delovanje proizvodnje, so rasle. V povprečju se je cena surovin povečala za 20 % v primerjavi z letom 2004 (Letno poročilo podjetja Mitol za leto 2005).

Visoke cene nafte in surovin iz petrokemije so in bodo premagale marsikatero podjetje. Istočasno pa multinacionalke pritiskajo na nižje cene proizvodov. Majhna podjetja lahko na takem trgu preživijo le, če so dovolj hitra, fleksibilna in prilagodljiva. Še naprej rastoča cena nafte predstavlja za podjetje veliko nevarnost, saj so zaradi tega cene osnovnih surovin, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno proizvodnjo, vedno višje. Podjetje bo to nevarnost skušalo premagati s tem, da bo fleksibilno, hitro in prilagodljivo.

### **Tehnološka podstruktura**

V prihodnosti je priložnost podjetja vezana na stalno in dosledno zagotavljanje kakovosti proizvodov in s tem proizvodnega procesa. Slabša kakovost proizvodov odžene kupce, kar posledično pomeni slabšo uspešnost poslovanja podjetja.

Podjetje Mitol ima dobro lokacijo v industrijski coni v Sežani. Lokacija omogoča, da se podjetje lahko širi in vlaga v novo tehnologijo. Ker Mitol skrbi tudi za čisto okolje, se prebivalci ne pritožujejo nad podjetjem.

Podjetje stalno investira v novo opremo, tako da le-ta ne predstavlja velike nevarnosti zanj. Priložnost predstavlja povečanje avtomatizacije proizvodnje in izkoriščanje vse morebitne nezasedenosti strojev.

Gibanje cen surovin na osnovi petrokemije gre v smeri intenzivne rasti. Bližnjevzhodna kriza je samo opravičilo, da multinacionalke postavljajo osnovne kemijske surovine za njihove izdelke na višjo cenovno raven. Napovedi pravijo, da se bodo te ravni ohranile v daljšem prihodnjem obdobju, ker so tehnologije obstoječih kapacitet zastarele in so za posodobitev potrebna večja investicijska sredstva.

### **Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Inovacije so v panogi, kjer deluje Mitol, vitalnega pomena. Stalno ugotavljanje zahtev kupcev in spremljanje novih materialov na trgu je ključnega pomena za obstoj oziroma razvoj podjetja. Podjetje že sedaj sodeluje z različnimi raziskovalnimi institucijami in univerzami.

Priložnost podjetja je v izkoriščanju in poglobljanju obstoječih povezovanj z znanstvenoraziskovalnimi institucijami in univerzami, da si sproti pridobi zadnje razvojno in tehnološko znanje ter izkoriščanje sofinanciranja razvojno-raziskovalnih projektov s strani države in Evropske unije. Tako sodelovanje omogoča podjetju krajše dobe razvoja novih izdelkov in tehnologije, ki so vitalnega pomena za razvoj podjetja v prihodnosti.

### **Kadrovska podstruktura**

V zadnjih letih so znanje in dobri kadri vse bolj pomembni za razvoj podjetja. V Mitolu so mnenja, da so zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo največje bogastvo podjetja.

Stopnjevanje intenzivnosti izobraževanja in usposabljanja delavcev ter izvajanje aktivne politike izobraževanja mora Mitol ohranjati in še stopnjevati. Določene priložnosti se ponujajo v nadgrajevanju izobrazbene strukture zaposlenih in s tem v večji kreativnosti, inovativnosti in fleksibilnosti kadra na vseh delovnih mestih. V podjetju so v lanskem letu poskrbeli tudi za nov sistem nagrajevanja, kar pripomore k še večji motiviranosti zaposlenih za uspešno opravljanje svojega dela. V podjetju vlada pozitivna organizacijska klima, kar služi kot dodatna motivacija zaposlenih.

### **Podstruktura financiranja**

Finančno podstrukturo v podjetju ocenjujem kot zelo dobro. Podjetje danes nima likvidnostnih težav, ima lasten finančni potencial za investiranje, tako v tehnologijo kot v trženje ter razvojne aktivnosti.

V prihodnosti se lahko v okviru finančne podstrukture pojavi nevarnost plačilne nediscipline kupcev zaradi vse težjih razmer na globalnem trgu.

Ker je velik del Mitolove proizvodnje usmerjen v izvoz, ima na finančni položaj podjetja vpliv tudi gibanje deviznih tečajev, ki je lahko neugodno. Tej nevarnosti se podjetje lahko izogne z zavarovanjem s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov ter z valutno in časovno usklajenostjo prilivov in odlivov.

## **Organizacijska podstruktura**

V Mitolu imajo jasno opredeljeno organizacijsko strukturo. Elementi matrične organizacijske strukture odpravljajo prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog. Tako se poveča produktivnost in fleksibilnost proizvodnje, spremeni se način prenašanja odgovornosti, saj se povečujejo pristojnosti in odgovornosti vodij posameznih sektorjev, komunikacija pa je bolj intenzivna in poenostavljena. V podjetju so mnenja, da ne obstaja ena sama prava organizacijska oblika. S stalnim nadgrajevanjem organizacijske oblike so lahko bolj prilagodljivi in bolj odzivni na spremembe v okolju kot njihovi neposredni konkurenti.

Glavne priložnosti podjetja so:

- poglobljanje obstoječih povezovanj z znanstvenoraziskovalnimi institucijami,
- izkoriščanje sofinanciranja raziskovalno-razvojnih projektov s strani Evropske unije,
- nišno trženje.

Glavne nevarnosti podjetja so:

- krepitev konkurence doma in v tujini,
- višanje cene osnovnih surovin,
- zakonodaja na področju varstva okolja.

S pomočjo prednosti sprotno odpravljajo slabosti podjetja, izkoriščajo priložnosti in se skušajo izogniti nevarnostim, ki jim pretijo. Na ta način so lahko konkurenčni in težijo k največjemu cilju - to je vizija podjetja.

### **3.3 Proces snovanja vizije, poslanstva in temeljnih vrednot v podjetju Mitol**

Podjetja za svoje delovanje uporabljajo številne vire: kapital, surovine, znanje, stroje, ljudi ... Upravljanje z njimi zahteva številna znanja in veščine, saj ima vsak vir svoje zakonitosti.

Podjetje Mitol se je odločilo, da se začne poglobljati vase in razmišljati o predpostavkah, na osnovi katerih deluje. Nobenega zagotovila sicer ni, da bo s tem rešilo vse svoje tekoče probleme, marsikaj pa bo vendarle postalo bolj jasno, razumljivo in seveda lažje. Nenazadnje razjasnjevanje temeljnih predpostavk, ki vodijo organizacijo, lahko pripelje do večje kakovosti in učinkovitosti.

V podjetju se zavedajo, da če se organizacija nikdar ne vpraša, katere so njene najbolj osnovne vrednote, kaj je njen smisel in namen ter kakšne so njene možne prihodnosti, ostane omejena na ponavljanje vedno enakih postopkov. Zaradi tega so se v podjetju odločili poglobiti se vase in zapisati svoje vrednote, poslanstvo in vizijo. Prepričani so namreč, da jim to lahko pomaga v hitrem in zapletenem poslovnem okolju, saj so v snovanje vizije, poslanstva in temeljnih vrednot vložili veliko časa in energije.

Še preden pa so začeli novo podobo uvajati, so vse zaposlene seznanili s projektom in razlogi zanj. Novo podobo morajo zaposleni sprejeti za svojo, sicer bo učinkovito uvajanje nemogoče.

Jasno zapisano poslanstvo, privlačna in uresničljiva vizija ter znane vrednote pripomorejo k večji motiviranosti zaposlenih ter boljši prepoznavnosti na tržišču, pri kupcih.

### 3.3.1 Vizija

Kot smo že spoznali, vizija z nekaj besedami opisuje, kaj organizacija namerava postati in kaj namerava početi v prihodnje. V podjetju Mitol so se strinjali, da je najbolje, da je izražena razumljivo ter da kupcem in zaposlenim zveni iskreno. Mnenja so, da tiste, ki so izražene abstraktno ali pa izražajo nesmiselne in neverjetne trditve o podjetju, naredijo več škode kot koristi. Z vizijo podjetja razumemo notranjo, duševno sliko možnega in zaželenega stanja. V podjetju so prepričani, da mora vizija podati lepšo sliko podjetja, kot je sedanje stanje. Vizija podjetja mora biti po njihovem mnenju:

- realistična,
- verjetna,
- privlačna,
- vredna naporov spreminjanja podjetja.

Vizija nastaja kot rezultat dveh procesov, in sicer racionalnega in intuitivnega. V okvir racionalnega procesa spada na primer SWOT analiza, ki prikaže prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Ta analiza daje jasno sliko, kakšno je podjetje, katere so njegove prednosti in slabosti ter katere priložnosti in nevarnosti prežijo na podjetje v prihodnosti. Vendar so v podjetju mnenja, da se brez intuicije ne da ustvariti vizije. Vsak udeleženec pri procesu snovanja vizije je pripravil svoj osnutek vizije podjetja. S konstruktivno razpravo so izmed vseh osnutkov zapisali izjavo o viziji podjetja.

Kombinacija racionalnega in intuitivnega procesa naj bi bila idealna kombinacija snovanja vizije v podjetju.

V podjetju Mitol so prepričani, da jim lahko dobro zasnovana vizija prinese številne prednosti, in sicer:

- organizacija postane zanimivejša za dolgoročne vlagatelje,
- olajša uveljavljanje sprememb,
- postavi temelje za strateško načrtovanje,
- motivira zaposlene, pritegne iskalce zaposlitev ter sedanje in morebitne nove kupce.

Ravno zaradi tega, ker so prepričani, da jim zapisana izjava o viziji lahko prinese nekatere prednosti, so se odločili, da jo zapišejo. Vsekakor pa z zapisano izjavo o viziji ne pričakujejo čudežev. Še vedno bodo delali naprej tako, kot so doslej.



Vizijo so snovali približno pol leta in prav tako kot poslanstvo je bilo snovanje vizije zaupano skupini ljudi. Njihova naloga je bila zapisati to, kar je že toliko časa v njihovih glavah. Na podlagi opravljene analize sedanjega stanja podjetja in intuitivnega procesa so najprej zasnovali osnutke vizij, nato pa so jih združili v končno izjavo, ki naj bi bila privlačna in razumljiva ter uresničljiva. Tako je nastala izjava o viziji, ki se glasi:

*V Sloveniji in JV Evropi bomo vodilni ponudnik lepil,  
pomemben dobavitelj bomo tudi na ostalih trgih.*

S privlačno izjavo o viziji bodo poskušali obdržati obstoječe kupce in si pridobiti nove. Z zapisano izjavo upajo, da bodo še bolj prepoznavni na trgu in tako pridobili nove kupce. Svojim kupcem bodo izjavo približali preko spletne strani, svojim zaposlenim pa preko pogovorov in objave na oglasni deski. Kupci in zaposleni so ciljni ljudje, katerim mora biti izjava o viziji jasna in razumljiva.

### **3.3.2 Poslanstvo**

Čeprav v podjetju Mitol »živi« jasen občutek poslanstva, ta predstava ni jasno opredeljena in zapisana. V organizaciji vedo, da še tako živ občutek poslanstva lahko, če ni zapisan, sčasoma zbledi, ljudje in skupine v organizaciji pa začnejo vse bolj različno ocenjevati, katere so njene najpomembnejše prioritete in kaj je njen osnovni namen.

V podjetju Mitol so se odločili zapisati izjavo o poslanstvu ravno zaradi tega, da bodo vsi zaposleni in drugi, ki prihajajo v stik z organizacijo, vedeli, kaj je njihovo poslanstvo.

Čeprav jim je v podjetju jasno, kdo so in kaj počnejo, pa izjava o poslanstvu ni nastala čez noč. Veliko truda in energije so vložili v izjavo, ki bo prepričala lastnike, zaposlene in druge, ki pridejo v stik z organizacijo. Zavedajo se, da opredeljeno poslanstvo zunanji javnosti omogoča prepoznati, kaj in kako počne organizacija, notranji javnosti pa daje občutek stabilnosti in jasne identitete.

V podjetju so pred začetkom snovanja poslanstva predelali veliko literature s tega področja in tako spoznali, kako se lotiti snovanja poslanstva v konkretni organizaciji. V podjetju so se odločili, da bodo sami zasnovali in zapisali poslanstvo, saj so mnenja, da so tega sposobni ter poznajo organizacijo bolj kot nekdo, ki ni tam zaposlen. Podjetje se je odločilo, da bo njegovo poslanstvo vsebovalo:

- opredelitev koristi odjemalca,
- opredelitev proizvoda,
- opredelitev kupca,
- opredelitev tržnih segmentov,
- opredelitev tehnologije,
- koristi delavcev in družbe,
- temeljno filozofijo, vrednote,
- prednosti podjetja in podobno.

Poslanstvo so snovali v sklopu z vizijo in temeljnimi vrednotami. Postopek snovanja je potekal približno pol leta. Da bi njihovo poslanstvo vsebovalo vse naštete elemente, so si postavili naslednja vprašanja:

- Kdo je odjemalec?
- Kaj mu nudimo?
- Kaj kupuje odjemalec?
- Kaj mu pomeni proizvod (udobnost, kvaliteto, ugled ...)?
- Kakšne so potrebe odjemalca?

V snovanje poslanstva je bila vključena skupina ljudi, ki je na podlagi daljšega razpravljanja in zapisovanja osnutkov prišla do izjave poslanstva, ki po njihovem mnenju najbolj ustreza njihovem podjetju. Razprava o poslanstvu podjetja in zapisovanje osnutkov ter končna izjava o poslanstvu so terjali približno pol leta. Snovali so jo skupaj z izjavo o viziji in temeljnimi vrednotami.

Poslanstvo podjetja Mitol se glasi:

*Smo dinamično srednje veliko podjetje, ki deluje na področju lepil in disperzijskih veziv. S kupci se bomo aktivno pogovarjali o njihovih potrebah. Več kot petdesetletna tradicija nam omogoča, da bomo zadovoljevali njihove jasno razpoznavne potrebe in da bomo predčasno odkrivali njihove latentno prikrite potrebe.*

*Za kupce bomo hitro razvili inovativne rešitve, ki bodo ekonomsko in ekološko učinkovite za oba partnerja.*

*Kupcem bomo vedno znova pravočasno dobavljali visoko kvalitetne izdelke in jim zagotavljali stalno podporo.*

*Ravnali bomo družbeno odgovorno, to pomeni, da bomo skrbeli za konkurenčnost naše ponudbe v najširšem smislu.*

### **3.3.3 Temeljne vrednote**

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo nazaj in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo na delovnem mestu, se v veliki meri prekrivajo z osebnimi vrednotami, ki jih posameznik pričakuje in spoštuje v vsakdanjem življenju.

Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, se lahko sreča z vrednotami, ki so njegovim osebnim vrednotam podobne ali pa popolnoma drugačne. Govorimo o usklajenosti ali neusklajenosti vrednot posameznika z vrednotami organizacije. Mnoge od teh vrednot so lahko pozitivne, kot denimo profesionalnost, učinkovita komunikacija, integriteta, zadovoljitev kupcev, preglednost. Če te vrednote zaposleni v celoti sprejmejo in upoštevajo pri vsakdanjem delu, čez čas postanejo del običajnega vedenja oziroma kulture. Ravnanje v

skladu z vrednotami, ki oblikujejo posamezno kulturo, velja v njej kot primerno, pošteno, etično ali moralno. Če želimo shajati z ljudmi, se moramo izogibati ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. To še posebej velja za managerje, saj zmorejo obvladovati organizacijo le, če znajo shajati z ljudmi in jih učinkovito voditi.

V podjetju Mitol že vrsto let spodbujajo ravnanje zaposlenih v skladu z vrednotami organizacije. V podjetju prištevajo med temeljne vrednote:

- profesionalnost,
- poslovno odličnost,
- fleksibilnost, odzivnost, osebno iniciativo,
- neodvisnost.

Zapisovanje vrednot je potekalo istočasno s snovanjem vizije in poslanstva podjetja. Temeljne vrednote, ki so jih zapisali, so v podjetju prisotne že mnogo let. Zapisali so jih zato, da so zaposlenim postavili okvir ravnanja in delovanja v podjetju. Vsakdo ima svoje vrednote, ki jih prinese s sabo v organizacijo. Ravno zaradi tega so v podjetju mnenja, da zaposleni potrebujejo zapisane vrednote organizacije. Posameznik sprejme vrednote podjetja, v katerem je zaposlen. Tem vrednotam se podreja oziroma jih sprejme ali pa podjetje zapusti. Kdor se v teh okvirih vrednot ne najde, ne more doprinesiti podjetju tega, kar vodstvo od njega pričakuje. V podjetju Mitol menijo, da zaposleni, ki ne sprejmejo vrednot organizacije, ni pravi za uspešno prihodnost podjetja. V podjetju verjamejo, da lahko s skupnimi vrednotami dosežejo zastavljene cilje in uresničijo vizijo podjetja.

V nadaljevanju podajam kritično analizo procesa in rezultatov snovanja izjave o viziji, poslanstvu in temeljnih vrednotah podjetja Mitol. Kritična analiza je opravljena na podlagi analizirane literature iz tega področja. Na podlagi tega bom primerjala snovanje teh izjav v teoriji in v konkretni organizaciji.

### **3.4 Kritična analiza procesa in njegovih rezultatov**

V življenju ni nič stalnega. Spreminja se vse okoli nas in tudi mi sami. Tako je tudi s podjetjem in njegovo celostno podobo - potrebna so prilagajanja.

Zapisana vizija, poslanstvo in temeljne vrednote delujejo kot del celostne podobe podjetja. Le-ta deluje tako na zavestni kot tudi na podzavestni ravni. In prav to je v današnjem času, ko nas z vseh strani zasipajo z najrazličnejšimi informacijami, blagovnimi znamkami, podjetji, ki jih vseh nimamo časa поближе spoznati, izjemno pomembno. Prvi izbor in prve sodbe o podjetjih si ustvarimo na podlagi občutkov, ki se oblikujejo na podlagi njihovih podob.

Elementi celostne podobe simbolno predstavljajo organizacijo in ustvarjajo o njej mnenje, image. Včasih se pokaže potreba po korenitejših spremembah, včasih pa so dovolj skoraj neopazne spremembe, ki pa podobo podjetja vseeno občutno osvežijo, posodobijo. V

podjetju Mitol so si zamislili, da bi z zapisano izjavo o viziji, poslanstvu ter temeljnih vrednotah osvežili podobo podjetja in tako ponudili kupcem dodatne informacije, ki bodo pripomogle k večji prepoznavnosti podjetja.

### **Kritična analiza vizije**

Vizija je pogled naprej, v uresničljivo, verodostojno, pozitivno prihodnost. Obenem pa je vizija tudi uresničljiv ideal, za katerega se organizacija odloči, da ga bo dosegla. Čeprav nas vizija usmerja v prihodnost, je vedno izkušnja sedanjosti. Njena moč nastane, ko primerjamo predstavo o želeni prihodnosti z današnjo realnostjo.

V prvem delu diplomske naloge sem opisala postopek, kako naj bi potekalo snovanje in zapisovanje izjave o viziji. Na podlagi tega bom analizirala, kako je potekalo snovanje v podjetju Mitol.

Skupna vizija organizacije temelji na osebnih vizijah njenih posameznih članov. Tako kot pri razmišljanju o poslanstvu je tudi v kontekstu vizije smiselno vključiti v razpravo vse zaposlene. V podjetju Mitol je pri procesu snovanja sodelovala le skupina za to izbranih ljudi. V razpravo niso povabili vseh zaposlenih.

Naslednji korak pri snovanju vizije naj bi bil analiza okolja, v katerem organizacija deluje. Analiza podjetja in okolja, v katerem podjetje deluje, naj bi dala realno oceno, kako zdravo je podjetje ter kakšne priložnosti in nevarnosti je mogoče pričakovati v prihodnje. V podjetju stalo spremljajo stanje podjetja in njegovega okolja z različnimi analizami. Pri snovanju vizije so se odločili za SWOT analizo, ki prikazuje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. SWOT analizo podjetja sem napravila tudi sama, da bom kasneje lahko analizirala končno izjavo o viziji podjetja Mitol.

V naslednjem koraku naj bi ustvarjalci vizije za trenutek pozabili na realno sliko podjetja in pustili intuicijo prosto pot. Izjava o viziji je vedno proces racionalnega in intuitivnega procesa. V podjetju so tudi intuiciji pustili prosto pot, saj so mnenja, da brez tega ni mogoče ustvariti uspešne vizije. Vsak od udeležencev je pripravil svoj pogled na prihodnost podjetja. Nato so v razpravi izmed vseh predlogov zapisali izjavo o viziji, ki po njihovem mnenju najbolj ustreza podjetju Mitol.

Predpostavljam, da je zadnji korak pri ustvarjanju učinkovite izjave o viziji najtežji. Na podlagi realnega stanja podjetja, ki so ga pridobili s SWOT analizo in intuitivnim procesom, so morali snovalci vse to strniti v izjavo o viziji podjetja. Snovalci izjave morajo vse zgoraj navedene korake spraviti v izjavo, ki naj bi bila privlačna, razumljiva in uresničljiva. Kakšna vizija je nastala snovalcem v podjetju Mitol, sem že zapisala. Na podlagi izbranih kriterijev jo bom analizirala.

Dani kriteriji bodo osnova za ocenjevanje vizije. Na podlagi te analize bo raziskava podala rezultate o tem, ali vizija podjetja ustreza posameznemu kriteriju.

Kriteriji za vsebinsko analizo izjave o viziji so (Wilson 1992, 24; Lansdell 2002, 8; Lešnik Musek 2003, 269):

- predstavlja želene cilje organizacije,
- je razumljiva, enostavna, privlačna in jasno zapisana,
- je uresničljiva, ljudje jo dojemajo kot dosegljivo, smiselno in izvedljivo,
- ljudi motivira, navdihuje, nagovarja (zaposlene, uporabnike ...),
- je usmerjevalna.

Vizijo si lahko razlagamo tudi kot najvišji cilj podjetja, iz katerega izhajajo drugi cilji. Če ima podjetje postavljeno vizijo, potem lažje postavlja sprotne, srednjeročne in tudi dolgoročne cilje. Vizija podjetja Mitol je napisana tako, da pojasnjuje, kateri je njegov najvišji cilj. To je napisano tako, da prikazujejo, katere trge želijo osvojiti in kakšen položaj na teh zasedati. Jasno predstavljeni cilji motivirajo zaposlene. Podjetje, ki ne uspe uresničiti kratkoročnih ciljev, ne more uresničiti dolgoročnih.

Pri pisanju izjave o viziji je pomembno, da je ta napisana jasno in razumljivo. Bralec mora razumeti, kaj želi podjetje z vizijo povedati. Glede na to, da so vizije oblikovane zato, da dajejo smer podjetju in njegovim zaposlenim ter nagovarjajo uporabnike, je pomembno, da je vizija zapisana v preprostem in ne pretirano strokovnem jeziku ali žargonu. Pomembno je tudi, da je vizija privlačna za uho bralca. Predolge vizije izgubijo globino in moč pri bralcih. Vizija podjetja Mitol je vsekakor napisana v preprostem jeziku, ki ga razume vsak, ki vizijo prebere. Edina nejasnost, ki se lahko pojavi pri zaposlenih in drugih udeležencih, je beseda »vodilni«. Podjetje je lahko vodilno na različne načine. Lahko je vodilno zato, ker ima največji tržni delež, lahko je vodilno, ker ima največji dobiček ... Sicer je vizija enostavna, razumljiva in privlačna.

Vizije, ki jih zapišemo, morajo biti uresničljive in ne fantazijske. Vizija naj bo visoko postavljena, a ne nedosegljiva, ne sme presegati zmožnosti podjetja. V viziji so zapisali, da hočejo postati vodilni ponudnik lepil v Sloveniji in JV Evropi ter pomemben dobavitelj na ostalih trgih. Glede na sedanje stanje v podjetju, ki sem ga prikazala s pomočjo SWOT analize, je ta cilj dosegljiv, a hkrati predstavlja izziv. Gre za finančno zdravo podjetje, ki ima lasten potencial za investiranje, tako v tehnologijo kot v trženje ter razvojne aktivnosti. Podjetje danes nima likvidnostnih težav. Slabši poslovni rezultati v zadnjih letih so posledica naraščanja cen nafte na svetovnem trgu. Podjetje sodeluje tudi z univerzami in raziskovalnimi institucijami, ki podjetju prinašajo vedno novo znanje. Vizija je visoko postavljena, a uresničljiva.

Pri vizijah je poudarjen motivacijski pomen, kajti bolj ko so vizije privlačne, bolj motivirajo. Predpostavljam, da je vizija, ki motivira in je privlačna, vsekakor bolj uresničljiva kot tista, ki te lastnosti nima. Po mojem mnenju vizija podjetja Mitol bolj motivira zaposlene kot kupce. A če so zadovoljni zaposleni, potem delajo bolj kakovostno in so bolj uspešni, tako pa lažje zadovoljijo potrebe kupcev.

Kot sem že opredelila v zgornjem odstavku, morajo biti vizije jasno zapisane, ker usmerjajo. Zato vizijo lahko posplošeno pojmuje kot vodilo, ki izraža želje, ki jih želi organizacija realizirati. Je usmeritev za organizacijo in usmerja vedenje ljudi k neki boljši prihodnosti. Vizija podjetja Mitol ima usmerjevalni značaj, saj usmerja zaposlene k uresničevanju zastavljenega velikega cilja in s tem k še boljši prihodnosti kot je sedanost podjetja.

Vizija podjetja je dobro zasnovana. Vsebuje elemente, ki jih veliko število strokovnjakov na tem področju opisuje kot ključne za uspešno vizijo. Podjetje je k procesu snovanja vizije resno pristopilo in zasnovalo vizijo, ki bo po njihovem in mojem mnenju zlahka šla v uho vsem bistvenim skupinam ljudi. Predstavljena vizija podjetja Mitol je jasno zapisana, usmerjevalna, motivacijska, govori zaposlenim in ni fantazijska.

### **Kritična analiza poslanstva**

Kot je iz mnoge literature moč razbrati, ni uveljavljenega pristopa k oblikovanju izjave o poslanstvu. Nekatera podjetja popišejo cel list papirja, druge pa poslanstvo zapišejo v enem stavku. Proces snovanja lahko poteka različno dolgo. Od podjetja je odvisno, koliko časa in denarja bo vložilo v ta proces. Vsekakor pa se večina avtorjev na tem področju strinja, da naj bi bili v razpravo o snovanju poslanstva udeleženi vsi zaposleni v podjetju oziroma tisti, ki so prostovoljno pripravljeni sodelovati. Vsekakor pa noben avtor ne ponuja čudežnega recepta, kako napisati uspešno poslanstvo. Navedene so le sestavine, ki naj bi jih vsebovalo poslanstvo. Potemtakem ni toliko pomembno, koliko časa in kako poteka snovanje, važen je rezultat, izjava o poslanstvu.

V podjetju Mitol so poslanstvo snovali v sklopu z vizijo in temeljnimi vrednotami. Za snovanje le-teh so potrebovali približno pol leta. V tem času je skupina ljudi zasnovala več osnutkov poslanstva, ki so jih na koncu združili in tako je nastala izjava o poslanstvu podjetja. V podjetju niso bili vsi zaposleni povabljeni v razpravo o snovanju izjave o poslanstvu. Če je izjava o poslanstvu rezultat široke razprave, bo občutek osebne odgovornosti za uresničevanje poslanstva bolj stvaren in bo lahko motiviral ljudi tudi v vse prej kot rožnatih časih.

Marsikatera organizacija v razpravi zgreši bistvo, je ne izpelje, kot bi bilo treba, ali pa ima na lepem papirju zapisano privlačno, a popolnoma neučinkovito in neprimerno izjavo o poslanstvu, čeprav je izjavo snovala dolgo časa in v razpravo povabila vse zaposlene.

Za analizo izjave o poslanstvu sem med množico kriterijev izbrala tiste, ki so po mojem mnenju najprimernejši za presojanje, in tiste, ki se največkrat pojavljajo v literaturi iz tega področja. Na podlagi izbranih kriterijev sem ocenila poslanstvo podjetja Mitol.

Kriteriji za vsebinsko analizo poslanstva so (Rozman 1993, 130; Lešnik Musek 2003, 207):

- opredelitev proizvoda ali storitve podjetja,
- opredelitev odnosa do kupcev in zaposlenih,

- opredelitev trga in tehnologije,
- je razumljivo, prepričljivo, brez žargona in tujk,
- zavezanost preživetju, razvoju in rasti.

Dani kriteriji so osnova, na podlagi katerih bom ugotovila, ali izjava o poslanstvu podjetja Mitol vsebuje vse bistvene sestavine poslanstva. Na podlagi analize bom predlagala morebitne izboljšave.

Ko organizacija ubesedi svoje poslanstvo in jasno izrazi svojo identiteto, sebi in svetu pokaže, kako je podobna drugim sorodnim podjetjem in v čem se od njih razlikuje. Če organizaciji uspe vanjo stkati svoje bistvo na način, ki bo motiviral zaposlene, bo izjava povzročila premike k večji uspešnosti in učinkovitosti.

Kdorkoli pride v stik z organizacijo, se najprej vpraša, kaj organizacija počne, kaj proizvaja, kakšne storitve nudi svojim kupcem? Opredelitev izdelka ali izdelkov naj bi dala jasno vedeti, s čim se organizacija pravzaprav ukvarja, kaj je njena osnovna dejavnost, kako uresničuje svoje razloge za obstoj, kako zadovoljuje potrebe kupcev. V poslanstvu podjetja Mitol je že v prvem stavku jasno vidno, da gre za srednje veliko podjetje, ki deluje na področju lepil in disperzijskih veziv. Stavek je jedrnat in preprost. Kdorkoli prebere ta stavke, kakšne izdelke mu podjetje ponuja.

Kriterij opredelitve odnosa do kupcev se v izjavi razprostira v naslednjih stavkih do konca izjave. S ponavljanjem besede »kupec« prikažejo, kako pomemben je posamezen kupec zanje. Odnos do kupca je jasno definiran. Daje jim občutek pomembnosti. V podjetju si prizadevajo, da se kupci počutijo pomembne. Odnos do zaposlenih ni jasno definiran, kar lahko privede do nejasnosti in nerazumevanja zaposlenih. Jasno zapisan odnos do zaposlenih pa daje občutek pripadnosti in enotnosti, kar zaposlene motivira k še boljšemu delu.

Poslanstvo podjetja naj bi vsebovalo tudi opredelitev trga in tehnologije podjetja. Na podlagi tega, kar podjetje proizvaja, lahko sklepamo, da podjetje deluje na trgu lepil in disperzijskih sredstev, kar je razvidno tudi iz opravljene SWOT analize podjetja. V izjavi piše, da bodo razvijali inovativne rešitve, ki bodo ekonomsko in ekološko učinkovite, ter dobavljali visokokakovostne izdelke. Inovativne izdelke se lahko proizvaja le z vedno novimi in nadgrajenimi tehnologijami. Dobra tehnološka opremljenost pa poskrbi tudi za to, da lahko podjetje deluje okolju prijazno. Iz SWOT analize je razvidno, da podjetje stalno vlaga v raziskave in razvoj novih izdelkov ter tehnologije. Prav tako ta analiza kaže, da podjetje veliko pozornosti usmerja v varstvo okolja.

Dobra izjava o poslanstvu naj bi bila preprosta, pa vendar močna in navdihujoča. Poslanstvo podjetja je zapisano razumljivo, brez žargona. Vsak, ki pride v stik s poslanstvom podjetja, takoj razbere, zakaj podjetje obstaja, katere proizvode proizvaja ter kakšen odnos goji do zaposlenih in svojih kupcev.

Jasno je tudi opredeljeno, da bo organizacija odkrivala potrebe kupcev, snovala inovativne rešitve in na ta način bila konkurenčna še naprej. Podjetje ni pripravljeno le na boj za obstanek, iz poslanstva je moč razbrati, da želi podjetje rasti in se razvijati.

Dobra izjava o poslanstvu naj bi bila preprosta. Lahko obsega eno poved ali pa cel list papirja. Za dobro izjavo o poslanstvu je bolj kot sam obseg ključno, da izraža tisto, kar organizacija dejansko je. Še tako izjemna oblika ne bo imela nikakršnega učinka brez bogate in preišljene vsebine.

Poslanstvo podjetja Mitol je po mojem mnenju dobro sestavljeno in zapisano. Vsebuje elemente, ki jih večina strokovnjakov na tem področju opisuje kot ključne za dobro zapisano izjavo o poslanstvu. Videti je, da so v to izjavo in prej v razpravo vložili veliko časa in truda ter da niso eno tistih podjetij, ki so izjavo zasnovali samo zato, ker jo imajo tudi drugi.

Kljub temu pa bi podjetju svetovala, naj besedo »latentno« izpusti iz svoje izjave, saj jo ne razume vsak, in obdrži besedo »prikrite«, ki je jasna vsakomur. Vsekakor pa je oboje preveč. Na ta način bo izjava še bolj preprosta in razumljiva.

### **Kritična analiza temeljnih vrednot**

Posamezniki imajo različne osebnosti, gojijo različne vrednote in prepričanja. Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, se lahko sreča z vrednotami, ki so njegovim osebnim podobne ali pa drugačne. Govorimo o usklajenosti ali neusklajenosti vrednot posameznika z vrednotami organizacije. V nekaterih organizacijah so lahko temeljne vrednote manipulacija, obrekovanje, skrivanje informacij, ustrahovanje in še bi lahko naštevala. Spet v drugih so zaželeno profesionalnost, inovativnost, sodelovanje ...

Vrednote so brezpogojno zaželeno in to pri vseh ljudeh. Pomembnost vrednot lahko presojamo samo relativno - v odnosu do drugih vrednot. Katere vrednote bodo prisotne, je odvisno od vsakega posameznika in vsake organizacije posebej. Pomembno je le to, da so vrednote posameznika v skladu z vrednotami organizacije, v kateri je zaposlen. Zapisovalci vrednot morajo vedeti, katere vrednote so za zaposlene pomembne in katere ne, kaj je v organizaciji zaželeno in kaj ne. Vsekakor pa se organizaciji ni treba prilagajati vsakemu slehernemu posamezniku. Kdor se v okviru vrednot organizacije ne znajde, mogoče ni v pravi organizaciji. V podjetju Mitol so med temeljne vrednote zapisali profesionalnost, fleksibilnost, osebna iniciativa ... Le golo naštevanje vrednot mogoče ni razumljivo vsem enako, zato bi zapisovalcem teh vrednot svetovala, da bi vrednote podjetja z nekaj besedami opisali.

V podjetju z več kot petdesetletno tradicijo, kot je Mitol, so vrednote že zakoreninjene v sistemu delovanja podjetja. Te vrednote so v podjetju prisotne že veliko časa. Vrednote so zapisali v sklopu snovanja vizije in poslanstva. Z zapisanimi vrednotami so postavili tudi uradno podlago, kakšno ravnanje je v podjetju zaželeno in kakšno ne. Vrednote so okvir, v katerem zaposleni delujejo. Za posameznika so vrednote kot idealizirani, najsplošnejši cilji, ki



motivirajo in služijo kot standardi, po katerih presojuje socialne situacije in sebe, služijo kot splošni načrti odločanja in reševanja konfliktov, so pa tudi konceptualna orodja za vzdrževanje samopodobe.

Kritična analiza vrednot, vsako njihovo primerjanje ali tehtanje v smislu, katere so boljše, bolj pravilne in bolj zaželene v organizaciji, vodi kvečjemu v nerazumevanje in konflikt. Kakšne vrednote so za organizacijo pomembne, je odvisno od lastnikov, vodstva in vseh zaposlenih v podjetju. Za neko podjetje je vrednota obrekovanje, za drugo mogoče sodelovanje. Pomembno je, da zaposleni sprejmejo temeljne vrednote organizacije in delujejo skladno z njimi.



#### 4 SKLEP

V zadnjih petnajstih letih se je v Sloveniji pomembno spremenilo gledanje na ekonomijo. Prevladovati je začela miselnost tržnega gospodarstva. V zvezi s tem so morala tudi podjetja spremeniti politiko poslovanja in racionalizirati uporabo proizvodnih sredstev, da bi lahko konkurirala doma in na tujih tržiščih. Krepitev konkurenčnih sposobnosti, povečevanje tržnih deležev, vlaganja v razvojno-tehnološko prenovo proizvodnih zmogljivosti, nadaljevanje prestrukturiranja in skrb za kakovost izdelkov ter poslovnih procesov so bile glavne značilnosti poslovanja v zadnjih letih.

Množica novih teorij vodenja organizacij in z njimi povezanih zamisli je verodostojna slika kaotičnega stanja v svetu organizacij. Marsikateri poskusi premagovanja kriz, ki temeljijo na njih, so različno uspešni. Nekateri od teh pristopov imajo kratko življenjsko zgodbo, spet drugi se globoko zakoreninijo v poslovnem svetu. Slednje velja tudi za razmišljanje o poslanstvu, viziji in temeljnih vrednotah organizacije. Mnenja o vlogi in pomenu formalno zapisane vizije, poslanstva in vrednot so bila in so še vedno močno deljena. Ali bo to le še eden od mnogih pristopov, ki bodo kmalu pozabljeni, pa bo pokazal čas.

V podjetju Mitol, tovarna lepil, d.d. so se odločili, da se po več kot petdesetletnem obstoju poglobijo vase in v svoje poslovanje. Ker so mnenja, da je celostna podoba podjetja tista prva stopnička, s katero poslovni partnerji, kupci in drugi najprej pridejo v stik, so se odločili le-to posodobiti. V celostno podobo podjetja spadajo tudi zapisana izjava vizije, poslanstva in temeljnih vrednot podjetja. Zapisana izjava jim bo služila kot okvir pri snovanju strateških ciljev ter za prepoznavnost podjetja. Iz teh izjav lahko razberemo marsikaj o podjetju.

Vizija podjetja nam pokaže, kje se organizacija vidi v prihodnosti. Predstavljamo si jo lahko kot najvišji cilj, h kateremu podjetje stremi. Vizija je želena predstava podjetja v prihodnosti. Poslanstvo podjetja pove, zakaj organizacija obstaja, s čim se ukvarja, kakšen odnos ima do zaposlenih, kupcev in okolja, v katerem deluje. Vrednote pa določajo, kako organizacija to počne.

SWOT analiza podjetja prikaže njihove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Ugotovila sem, da gre v primeru podjetja Mitol za konkurenčno, inovativno ter finančno zdravo srednje veliko podjetje, ki deluje na področju lepil in disperzijskih veziv. S pomočjo SWOT analize podjetja sem opravila kritično analizo končne izjave o viziji, poslanstvu in temeljnih vrednotah organizacije. Ugotovila sem, da proces snovanja ni potekal natanko tako, kot je v teoriji zapisano, same izjave pa so vsebovale vse kriterije, ki sem jih postavila.

Ob tem ne smemo prehitro sklepati, da zgolj dejstvo, da je neka organizacija opredelila svoje vrednote, poslanstvo in vizijo, že zagotavlja visoko uspešnost in učinkovitost. Mnogo pomembnejše za uspeh je vprašanje, kaj bo organizacija storila za njihovo uresničevanje.



## LITERATURA

- Abell, Derek F. 1995. *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušan. 2003. *Manager prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lansdell, Sally. 2002. *The vision thing*. Oxford: Capstone.
- Lešnik Musek, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Delalus.
- Musek, Janek. 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Institut za psihologijo osebnosti.
- Nanus, Burt. 1992. *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Repovš, Jernej. 1995. *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio marketing.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Stewart, John M. 1993. Future State Visioning, *Long range planning* 26:89.
- Sullivan, Robert in Stephan Klytton. 2000. *Change management*. Cowcombe Hill: Management Books.
- Veliki slovar tujk. 2002. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Wilson, Ian. 1992. Realizing the power of strategic vision, *Long range planning* 27:18.

## VIRI

- Letna poročila podjetja Mitol d.d. za leta 2003, 2004 in 2005. Sežana.
- Mitol d.d. Sežana. 2005. Interna gradiva
- Mitol d.d. Sežana. 2005. Vstopna stran. <http://www.mitol.si/> (23. 4. 2006)



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Bilance stanja podjetja Mitol d.d. za leta 2002, 2003, 2004 in 2005

**Priloga 2** Bilance uspeha podjetja Mitol d.d. za leta 2002, 2003, 2004 in 2005





**Priloga 1**

v tisoč tolarjev

	2002	2003	2004	2005
<b>SREDSTVA</b>	<b>3.440.349</b>	<b>3.749.511</b>	<b>4.128.959</b>	<b>4.494.690</b>
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	<b>2.073.709</b>	<b>2.478.259</b>	<b>2.498.031</b>	<b>2.364.601</b>
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	63.946	77.705	70.107	55.069
II. Opredmetena osnovna sredstva	825.871	1.230.303	1.243.455	1.153.683
III. Dolgoročne finančne naložbe	1.183.892	1.170.251	1.184.469	1.155.849
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	<b>1.366.640</b>	<b>1.271.252</b>	<b>1.630.928</b>	<b>2.130.089</b>
I. Zaloge	394.359	474.585	517.301	593.685
II. Poslovne terjatve	615.555	641.796	641.795	596.736
a. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	4.824	4.565	4.225	3.810
b. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	610.731	637.231	637.570	592.926
III. Kratkoročne finančne naložbe	295.564	129.069	451.243	913.569
IV. Denarna sredstva	61.162	25.802	20.589	26.099
V. Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	<b>3.440.349</b>	<b>3.749.511</b>	<b>4.128.959</b>	<b>4.494.690</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>3.440.349</b>	<b>3.749.511</b>	<b>4.128.959</b>	<b>4.494.690</b>
<b>A. KAPITAL</b>	<b>2.886.239</b>	<b>3.062.618</b>	<b>3.184.121</b>	<b>3.201.895</b>
I. Osnovni kapital	687.627	687.657	687.627	687.627
II. Kapitalske rezerve	205.547	205.547	205.547	205.547
III. Rezerve iz dobička	517.187	639.742	714.482	775.674
IV. Preneseni čisti poslovni izid	300.016	352.758	393.007	380.128
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	121.474	122.556	74.739	61.192
VI. Prevrednotovalni popravek kapitala	1.054.388	1.054.388	1.108.719	1.091.727
<b>B. RAZERVACIJE</b>	<b>15.942</b>	<b>15.942</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	<b>479.342</b>	<b>628.924</b>	<b>920.443</b>	<b>1.222.267</b>
a. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	39.973	67.745	49.660	58.957
b. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	439.369	561.179	870.783	1.163.310
<b>Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>58.826</b>	<b>42.027</b>	<b>24.395</b>	<b>70.528</b>
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>3.440.349</b>	<b>3.749.511</b>	<b>4.128.959</b>	<b>4.494.690</b>

Vir: Letna poročila podjetja Mitol d.d. za leta 2003, 2004, 2005

## Priloga 2

V tisoč tolarjev

	2002	2003	2004	2005
A. Čisti prihodki iz prodaje	2.516.908	2.762.513	2.939.407	3.159.523
B. Sprememba vred. zal. proizv. in nedokončane proizvodnje	-13.393	0	20.086	51.835
C. Vrednost usredstvenih lastnih proizvod. ali storitev	0	0	0	0
Č. Drugi prihodki od poslovanja	11.627	33.118	18.640	60.891
<b>D. SKUPAJ POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>2.515.142</b>	<b>2.839.857</b>	<b>2.978.133</b>	<b>3.272.249</b>
E. Stroški blaga, materiala in storitev	1.817.431	2.125.591	2.110.761	2.443.836
F. Stroški dela	407.590	460.382	534.259	532.985
G. Odpisi vrednosti	143.545	174.260	174.249	188.328
I. Drugi odhodki iz poslovanja	6.533	7.740	8.259	11.897
<b>STROŠKI ZA OBDOBJE</b>	<b>2.375.099</b>	<b>2.767.973</b>	<b>2.827.528</b>	<b>3.177.046</b>
<b>IZID IZ POSLOVANJA</b>	<b>140.043</b>	<b>71.884</b>	<b>150.605</b>	<b>95.203</b>
J. Finančni prihodki iz deležev	62.145	58.754	7.047	59.541
K. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	5.509	0	0	0
L. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	61.705	119.279	25.460	8.852
<b>FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>129.359</b>	<b>178.033</b>	<b>32.507</b>	<b>68.393</b>
M. Finančni odhodki za odpise dol. in kratk. finančnih naložb	0	0	1.471	0
N. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	11.384	14.345	20.193	31.454
<b>ODHODKI OD FINANCIRANJA</b>	<b>11.384</b>	<b>14.345</b>	<b>21.664</b>	<b>31.454</b>
<b>DOBIČEK REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>258.018</b>	<b>235.572</b>	<b>161.448</b>	<b>132.142</b>
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>	<b>27.749</b>	<b>12.473</b>	<b>17.668</b>	<b>8.157</b>
<b>IZREDNI ODHODKI</b>	<b>5.701</b>	<b>2.509</b>	<b>7.484</b>	<b>4.120</b>
<b>DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>22.048</b>	<b>9.954</b>	<b>10.184</b>	<b>4.037</b>
<b>DAVEK IZ DOBIČKA</b>	<b>12.788</b>	<b>415</b>	<b>22.153</b>	<b>13.795</b>
<b>ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>267.278</b>	<b>245.111</b>	<b>149.479</b>	<b>122.384</b>

Vir: Letna poročila podjetja Mitol za leta 2003, 2004, 2005