

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

Diplomska naloga

UPORABA MCKINSEYEVEGA MODELA PRI
PRIMERJAVI IN UGOTAVLJANJU USPEŠNOSTI
PODJETJA

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec

Obravnavana organizacija: MIP, d. d., Nova Gorica in

Pomurka, mesna industrija, d. d.

KOPER, 2006

MOJCA PRINČIČ

POVZETEK

Sodobna podjetja postajajo organizacijsko vedno bolj kompleksna, zato je za management izjemno pomembno, da pozna in uporablja orodja, s katerimi lahko ocenjuje in nadzoruje dogajanja v podjetju. Eden izmed učinkovitejših modelov za presojanje uspešnosti podjetja je McKinseyev 7 S model. Sestavljen je iz sedmih različnih komponent, katere se vse začnejo s črko S. Njegova dobra stran je v celovitosti in kompleksnosti pogleda na podjetje. Avtorja modela sta Peters in Waterman. V nalogi sta kot praktična primera opisani dve prehrabeni podjetji. Podjetji sta ocenjeni z uspešno oceno. Obe sta ocenjeni z uspešno oceno. Pomurka mesna industrija se je v preteklem letu dobro odzvala na spremembe in sicer z novim lastništvom, ter poslovala pozitivno, z dobičkom. Podjetje MIP, d. d. je zaznamovala predvsem sprememba, ki jo je prinesel vstop v EU.

Ključne besede: organizacija, McKinseyev model, poslovni načrt, uspešnost podjetja, ugotavljanje uspešnosti

ABSTRACT

Organizations of these days are becoming more and more complex and therefore it is important for management to know how to use the tools for analyzing the organizations and their effectiveness. McKinsey developed a new framework for analyzing and improving organizational effectiveness, the 7 S model. The 7 S model is a tool for managerial analysis and action that provides a structure. Peters and Waterman were the two authors who developed this model. Moreover are described two Slovenian agricultural companies as practice example. They are both estimate as efficient. Pomurka was the one that respond very good when changes in personal ownership became and ran a business with profit. The crucial moment for MIP was the entrance in the EU

Key words: organization, McKinsey model, business plan, success of a company, knowing the success

UDK 658.14/.15:65.012.4(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Metodologija dela	3
2.1	Opredelitev namena naloge.....	3
2.2	Cilj naloge.....	3
2.3	Metode dela.....	3
3	Analiza in predstavitev McKinseyevega modela	5
3.1	Pregled strokovne literature in internetnih strani z informacijami o modelu	5
3.2	Celovita predstavitev modela in njegove uporabnosti.....	7
3.3	Podroben opis vseh sedmih komponent modela	9
3.4	Prilagoditev modela slovenskim razmeram	19
4	Predstavitev proučevanih podjetij	21
4.1	Predstavitev prvega podjetja – MIP, d. d.	23
4.1.1	Analiza podjetja MIP, d. d. po McKinseyevem modelu	24
4.2	Predstavitev drugega podjetja – Pomurka, mesna industrija, d. d.....	33
4.2.1	Analiza podjetja Pomurka, mesna industrija, d. d. po McKinseyevem modelu.....	34
5	Ugotovitve in ocene obeh primerjanih podjetij ter sklep	41
5.1	Povzetek ugotovitev	41
5.2	Sklep	43
	Literatura	45

PONAZORILA

Slika 3.1	McKinseyev 7 S model	9
Slika 3.2	Spremembe v strukturi organiziranja	13
Slika 3.3	Spremembe v slogu delovanja	19
Slika 4.1	Organizacijska struktura Skupine MIP, d. d., Nova Gorica	22
Slika 4.2	Organizacijska struktura podjetja MIP, d. d. Nova Gorica	27
Slika 4.3	Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi MIP, d. d.	30
Slika 4.4	Starostna struktura zaposlenih v družbi MIP, d. d.	31
Slika 4.5	Organizacijska struktura podjetja Pomurka, mesna industrija, d. d.	36
Slika 4.6	Izobrazbena struktura zaposlenih Pomurke, mesne industrije, d. d.	38
Slika 5.1	Prikaz ocen obeh primerjanih podjetji – MIP, d. d. in Pomurka, mesna industrija, d. d. – glede na spremenljivke McKineyevega modela	42
Tabela 4.1	Organizacija in upravljanje podjetja MIP, d. d., Nova Gorica	21
Tabela 4.2	SWOT analiza	26
Tabela 4.3	SWOT analiza	35
Tabela 5.1	Prikaz ocen obeh primerjanih podjetji – MIP, d. d. in Pomurka, mesna industrija, d. d. – glede na spremenljivke McKineyevega modela	41

KRAJŠAVE

DD	diplomsko delo
DN	diplomska naloga
FM	Fakulteta za management Koper
MIP	Mesna industrija Primorske

1 UVOD

V zadnjih desetletjih se na področju organizacije podjetij dogajajo številne spremembe. Novejši tehnološki dosežki omogočajo večjo raznolikost in prilagodljivost organizacijskih oblik, kar je značilno za vse ravni organiziranosti.

Z organiziranjem samim in s pojmom organiziranje se srečujemo na vsakem koraku. Definicij organizacije je veliko, najširše pa organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem; deli pa so lahko nadalje sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli (Kavčič 1991, 45–46).

Organizacija ni samo struktura, na kar kažejo tudi različne prisposode o organizaciji (organizacija je stroj, je živo bitje, organizacija kot politični sistem, kot sredstvo dominacije itd.). Ravno te prisposode kažejo na raznolikost in prožnost organizacijskih oblik in postopkov, kar so tudi glavne značilnosti sodobne organizacije. Navedene prisposode opozarjajo tudi na kompleksnost, kompliciranost in raznolikost modernih nazorov o organizacijah, njihovem notranjem sestavu in načinih delovanja. Vse to pa opozarja na individualnost organizacij, na različne možnosti in smeri njihovega oblikovanja, razvijanja in vodenja.

Začetki razvoja organizacijskih teorij segajo daleč nazaj. V današnjem pomenu pa ta pojem avtorji postavljajo na konec 19. stoletja ali na začetek 20. stoletja. Na klasifikacije organizacijskih teorij vpliva mnogo dejavnikov, zato so spoznanja avtorjev različna (Kavčič 1991, 25–28).

Tradicionalna teorija je organizacijo pojmovala kot strukturiran zaprt sistem. Sodobne teorije so ta nazor opustile in organizacijo opredeljujejo kot odprt sistem. To pomeni, da mora organizacija v okolje vrniti več, kot je iz okolja dobila (input–output).

V literaturi najdemo različne zapiske o organiziranju, poslovanju, uspešnosti podjetja, kako doseči odličnost in biti v ospredju. Eden takih zapiskov, ki je nastal iz dolgoletne raziskave, je uspešnica, ki sta jo napisala Waterman in Peters. V knjigi *In Search of Excellence* sta predstavila model organiziranja, ki ga uporablja tudi ameriška svetovalna firma McKinsey in pomeni pot k uspešnosti. Model se imenuje 7 S model.

V nalogi se bom naslonila na McKinseyev model organizacije, katerega avtorji so izhajali iz stališča, da je tradicionalen pogled na organizacijo preveč omejevalen in ne upošteva vseh elementov, ki vplivajo na njeno načrtovanje in delovanje. Zato so izdelali model, ki obravnava podjetje s sedmih zornih kotov. Šele ko vseh sedem komponent kaže približno v isto smer, lahko rečemo, da je organizacija učinkovita.

Omenjeni model je uporaben pripomoček pri celovitem ocenjevanju učinkovitosti in organiziranosti podjetja. Glede na to, da so sodobna podjetja vedno bolj kompleksna, je za management izrednega pomena, da pozna in uporablja orodja, s katerimi lahko nadzoruje in ocenjuje dogajanja v podjetju.



2 METODOLOGIJA DELA

2.1 Opredelitev namena naloge

Namen naloge je v prvi vrsti zbrati vse dostopne podatke o samem modelu v strokovni literaturi in na internetu, torej podrobneje opredeliti McKinseyev model organizacije. V naslednjem koraku bom predstavila obravnavani podjetji in ju nato analizirala po vseh sedmih komponentah McKinseyevega modela. V zaključku bom podala rezultate, ki se bodo pokazali med analizo in podala končne ocene, ter vse skupaj prikazala na grafu iz katerega bo razvidno katere komponente so boljše od drugih.

2.2 Cilj naloge

S predstavitvijo modela želim opredeliti uporabnost modela v našem okolju. Pri tem si bom pomagala z dvema slovenskima podjetjema iz prehranske industrije. Cilj naloge je analizirati obe podjetji po sedmih komponentah. S tem želim pridobiti podatke oziroma izpeljati ugotovitve o učinkovitosti in uspešnosti obeh podjetij. S pomočjo primerjave bom dobila predstavo o tem, koliko in kako uspešno podjetji uporabljata model ter ali je sploh model pri nas uveljavljen in v kolikšni meri.

2.3 Metode dela

Glede na to, da gre za model, ki je veliko bolj uporaben v ameriškem poslovnem okolju in je pri nas še v začetkih uporabe, bom najprej zbrala vse potrebne informacije in podatke o modelu. Iskala bom predvsem na spletu, pomagala pa si bom tudi z obstoječo strokovno literaturo. Podrobno bom opisala vseh sedem komponent modela in jih prilagodila slovenskim razmeram. S tem želim postaviti neke okvirje, na katerih bo slonel praktični del diplomskega dela. Ostale podatke, ki se nanašajo na obe podjetji, pa bom skušala pridobiti v samem podjetju. V primeru, da katero od podjetij ne bo želelo posredovati določenih podatkov, bom le-te ocenila in samo predpostavljala o stanju v podjetju na osnovi mojih izkušenj ter znanj, ki sem jih pridobila z delom v enem izmed obravnavanih podjetij.

Tako bom uporabila metodo zbiranja podatkov, primerjalno metodo ter metodo analiziranja.



3 ANALIZA IN PREDSTAVITEV MCKINSEYEVGA MODELA

3.1 Pregled strokovne literature in internetnih strani z informacijami o modelu

Največ informacij o modelu dobimo na spletnih straneh, nekaj pa tudi v literaturi. Opisi in definicije o modelu ter njegovih komponentah so si precej podobne. Nekateri avtorji najprej omenjajo model 4-P, ki je nastal pred McKinseyevim modelom in je kot nekakšna osnova za nadaljnja razmišljanja o spreminjanju organizacije za doseganje boljših uspehov. Avtorja Petersa in Watermana je zmotila teorija klasičnih managerskih šol, ki sloni na predpostavki, da je treba najprej natančno razdelati strategijo podjetja in šele nato razmisliti o njeni organizaciji. Predlagala sta, da se na organizacijo gleda iz širšega vidika. Za uspešne organizacije je zelo pomembno, da so naklonjena spremembam in hitro prilagodljiva. Prav to pomoč nudi 7 S model, ki vodilnim v podjetju pomaga v procesih spreminjanja in pri določanju konkurenčnih prednosti (Bavec 2001).

Pri pregledovanju literature zasledimo tudi druge modele, s katerimi so različni avtorji poskušali predstaviti delovanje podjetja, v končni fazi pa tudi oceno njegovega poslovanja. Preglejmo nekatera najbolj zanimiva.

Kot je že zgoraj omenjeno, sta Peters in Waterman napisala eno najbolj prodajanih knjig vseh časov z naslovom *In search of excellence*, v kateri opisujeta, kako podjetje postane odlično. V knjigi je predstavljen tudi 7 S model. V managerskih krogih je imela izredno velik uspeh, saj govori predvsem o tem, kako doseči zaželeno kakovost ter pri tem nameniti največ pozornosti potrošniku. Ugotovila sta, da imajo vsa odlična podjetja dve stvari, ki sta si skupni. To sta kakovost in storitev. Zapisala sta (Peters in Waterman 1992):

»Najina odkritja so bila dobrodošla presenečenja. Projekt, na katerem sva delala, je pokazal, da so odlična podjetja, nad vsemi, najbolj briljantna v osnovi. Orodja niso nadomestila razmišljanja. Inteligenca ni premagala pameti. Analize niso premagale aktivnosti. Ta podjetja so poskušala stvari ohraniti kar se da enostavne v kompleksnem okolju. Obstala so. Vztrajala so na visoki kakovosti. Osredotočala so se na potrošnika. Znala so prisluhniti zaposlenim in obravnavali so jih kot odrasle.«

Da sta lahko dokazala odličnost podjetij, sta se posluževala 7 S modela, ki bo v nadaljevanju diplomske naloge podrobneje opisan. Izpostavila sta osem karakteristik, ki definirajo odličnost:

- nagnjenost k aktivnostim: naredi, tvegaj, poskušaj, ne analiziraj problema v neskončnost,

- približati se potrošniku: to so ljudje, za katere podjetje dela, izvaja storitve, proizvode,
- avtonomija in podjetništvo: inovativna podjetja »vzgajajo« vodje in inovatorje skozi organizacijo, deluj v smeri podjetniškega duha in promoviraj avtonomnost skupaj z organizacijo,
- produktivnost je element ljudi in ne tehnologije,
- skupne vrednote: imeti visoke vrednote in zahteve po popolnosti (ang. excellence),
- držati se poznanega: nikoli ne začenjaj posla, katerega ne boš znal voditi,
- enostavni sistemi: odlične organizacije ne rinejo v kompleksne organiziranosti, njihovi sistemi so enostavni,
- imeti sočasno določeno svobodo in omejitve – dovoliti ljudem, da so samostojni, vendar hkrati disciplinirani.

Raziskave, ki sta jih delala Peters in Waterman, so temeljile na dolgoletnih analizah in pisanjih o managementu in organizacijah ter na strukturiranih intervjujih v organizacijah. Želela sta dobiti neko samosvojo skupino podjetij, ki bi bila inovativna in boljša od drugih, ki so jih proučevali ljudje, poslovneži, svetovalci in drugi v poslovnem svetu.

Naslednja dva avtorja, ki sta poskušala opredeliti uspešnost in odličnost podjetij, sta bila James Collins in Jerry Porras. Poskušala sta odgovoriti na vprašanje, kaj naredi nekatera podjetja tako izjemna in različna od drugih. Med temi sta izbrala osemnajst podjetij, ki so bila odlična.

Naslednja uspešnica, katere avtor je Jim Collin, se nanaša na temo, zakaj in kako nekatera podjetja naredijo preskok, kako jim uspe, drugim pa ne. S pomočjo študentov je skozi raziskavo poskušal predstaviti, kako dobra podjetja postanejo še uspešnejša. Zapisal je: »Dobro je sovražnik še boljšega, uspešnejšega.« Skupaj z ekipo se je spoprijel z izzivom in identificiral podjetja, ki so naredila preskok od dobrih rezultatov k še boljšim in te rezultate ohranila v naslednjih petnajstih letih. Uporabili so podobno metodo, kot je bila uporabljena v knjigah *In search of excellence* in *Built to last*, slednja je last avtorja Collinsa in Porrasa. Vse kar je opisano v njegovi knjigi, temelji na dokazih.

Zadnja knjiga, ki prav tako predstavlja uspešna podjetja kot zmagovalce v svoji stroki, temelji na primerjanju. Gre za t. i. formulo 4+2, formula za sprejet uspeh podjetij.

Zanimiva so dejstva, da so se nekateri od teh avtorjev podali v raziskave z že določenimi trditvami in so kasneje iskali podjetja, ki bi tem trditvam ustrezala. Spet drugi so proučevali tako uspešna kot tudi manj uspešna podjetja in jih nato med seboj primerjali in ugotavljali, katera so boljša, predvsem pa zakaj. Nekateri pa so enostavno

določili odlična podjetja na osnovi raziskav in nato določili karakteristike teh podjetij, niso pa jih primerjali z manj uspešnimi. Vsakdo izmed avtorjev se je posluževal določenega modela. Sama sem v diplomskem delu izbrala McKinseyev model in ga na praktičnem primeru poskušala vključiti v raziskavo.

Razlag in teorij o uspešnosti in učinkovitosti je veliko. Zgoraj je predstavljenih le nekaj po mojem mnenju najzanimivejših. V svoji diplomski nalogi se bom osredotočila na model, ki sta ga opisala Peters in Waterman.

3.2 Celovita predstavitev modela in njegove uporabnosti

Klasična teorija in praksa organiziranja je upoštevala manjše število organizacijskih spremenljivk in vidikov spreminjanja organiziranosti. V nadaljevanju je predstavljen model in njegova uporabnost po Kavčič 1991.

Po letu 1980 so ameriški raziskovalci organizacije razvili 7 S model obravnavanja in spreminjanja organiziranosti sodobnih organizacij. Celostni se imenuje zato, ker se vse njegove variable začenjajo s črko S. To so strategije (Strategy), strukture (Structure), sistemi (Systems), skupne vrednote (Shared values), sodelavci (Staff), slog ravnanja (Style), sposobnosti, znanja in veščine (Skills). Model so oblikovali na podlagi opazovanj vodenja in upravljanja japonskih učinkovitih in uspešnih podjetij. Na osnovi primerjav japonskega in ameriškega načina vodenja so ugotovili, da ameriški vodje posvečajo največ skrbi in pozornosti oblikovanju ustreznih poslovnih strategij, struktur organiziranosti in sistemov planiranja ter kontrole dela. Pri proučevanju uspešnih japonskih podjetij pa so ugotovili, da so japonski vodje usmerjeni predvsem k oblikovanju ustrezne filozofije oziroma kulture podjetja kot skupnosti vrednot in pravil obnašanja. Usmerjeni so h kadrom, toda ne v linijsko-štabnem pomenu, temveč glede na demografske značilnosti zaposlenih, njihove spretnosti oziroma sposobnosti. Zajemajo vse tisto, kar organizacija oziroma njeni ljudje znajo posebno dobro delati in kar vpliva na konkurenčno sposobnost podjetja. Ameriški raziskovalci so nadalje ugotovili, da so strukture, strategije in sistemi dela umetne človekove stvaritve, ki niso prilagojene človeški naravi.

Z oblikovanjem celostnega 7 S modela kompleksne organiziranosti so raziskovalci organizacije želeli najti model organiziranosti, ki bi omogočal podjetjem uspešnost in učinkovitost. Na delovanje organizacije vplivata dve vrsti dejavnikov, to so notranji in zunanji dejavniki. Z vidika omenjenega modela so pomembni predvsem dejavniki okolja, saj je treba s hitrim prilagajanjem organiziranosti organizacijsko obvladati njihove vplive, kar praktično pomeni, da je potrebna organizacijska preosnova vseh prvin notranje organiziranosti.

Celostni 7 S model omogoča uspešno obvladovanje vplivov okolja in uresničevanje temeljnega cilja uspešnih organizacij.

V javnosti je bil prvič predstavljen na začetku 90-ih let. Operacionalizacijo celostnega 7 S modela pa je izvedla McKinseyeva konzultantska družba, ki je izide raziskav objavila v znanem delu *In search of excellence*. V tej raziskavi so proučevali učinkovitost in uspešnost v 75 podjetjih za razdobje 25 let. Vsa podjetja, ki so imela po izbranih kriterijih v celotnem proučevanem razdobju dobre izide, so imenovali odlična (ang. »excellence«). Imenovali so jih tudi inovativne organizacije.

Glede na značilnosti celostnega 7 S modela in glede na že omenjeno raziskavo lahko sklepamo, da je ravnanje odgovornih nosilcev v uspešnih in učinkovitih organizacijah usmerjeno predvsem v:

- razvijanje neformalnih komunikacij,
- tesno sodelovanje z uporabniki izdelkov in storitev,
- pozornost na okolje,
- pozornost na tržišče,
- inovacije,
- ljudi,
- tehnologijo,
- dobiček in
- stroške.

7 S model je sestavljen iz sedmih pomembnih komponent. Šele ko te komponente kažejo v približno isto smer, lahko rečemo, da je podjetje pravilno usmerjeno in dobro posluje. Komponente tega modela se razlikujejo na trde in mehke. Medtem ko so trde spremenljivke lažje določljive in jih je lažje spreminjati, so na drugi strani mehke, ki jih je veliko težje določiti in opisati, saj so v nenehnem razvoju in spreminjanju. Odvisne so predvsem od zaposlenih, od njihovega delovanja v organizaciji. Pomembno pa je to, da imajo velik vpliv na trde komponente.

Učinkovite organizacije znajo doseči ravnovesje med sedmimi komponentami. Če se spremeni ena sama komponenta tega modela, bo to vplivalo na vseh sedem komponent. Enostaven primer je viden pri načrtovanju poslovanja in planiranju izobraževanja, kar posledično vpliva na kulturo organizacije, nadalje pa se to kaže v strukturi organizacije, na procesih in nenazadnje tudi na karakteristični prednosti podjetja.

V procesih spreminjanja se veliko organizacij osredotoča na delovanje trdih komponent modela. Kot že prej omenjeno so te komponente strategije, strukture in sistemi v organizaciji. Nekaj manj poudarka je na mehkih komponentah, sposobnostih, slogu, zaposlenih in skupnih vrednotah. Peters in Waterman, ustanovitelja modela, ki sta zaposlena kot svetovalca, pa poudarjata zlasti pomen mehkih komponent za zagotavljanje uspešnosti organizacije. Pravita, da imajo mehke komponente večji vpliv

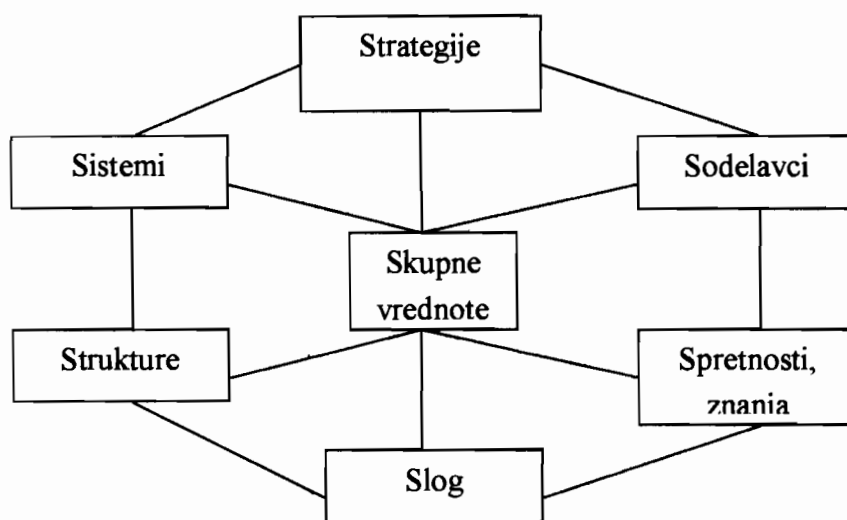
na spreminjanje procesa glede na to, da so strukture in strategije v sodobnem času podvržene »neprimerni« kulturi in vrednotam.

7 S model je zelo uporabno orodje, ko se organizacija odloči za spremembe v procesu, saj pomaga organizaciji, da se odloči v pravi smeri. Za organizacijo je v takih primerih najlažje, če analizira trenutno stanje vseh sedmih komponent in jih primerja z idealnim stanjem, tj. stanjem, ki ga v organizaciji želijo doseči. Tako se v organizaciji lažje prilagodijo in sprejmejo odločitve, ki so zanjo najboljše in vodijo k uspehu (McKinsey 7 S Framework 2006).

3.3 Podroben opis vseh sedmih komponent modela

Celostni 7 S model se imenuje zato, ker se vse njegove variable začenjajo s črko S (Ivanko 1999). Omenjene spremenljivke se razlikujejo na trde in mehke. V nadaljevanju bomo spoznali, katere sodijo med mehke in katere med trde, kako so med seboj povezane ter zakaj so v organizaciji pomembne.

Slika 3.1 McKinseyev 7 S model



Vir: Ivanko 1999

Trde spremenljivke 7 S modela

Trde jih imenujejo zato, ker so izvršljive in jih je lažje določiti kot mehke. Najdemo jih v strateških opredelitvah, planih, organizacijskih strukturah in drugih dokumentacijah (Recklies 2001).

Strategije

Pojem organizacijske strategije je povezan z opredeljevanjem zaželenega prihodnjega stanja organizacije. Z njo načrtamo vizijo, kakšna naj bi bila organizacija v

prihodnje oziroma kje naj bo naša organizacija v primerjavi z drugimi. Gre predvsem za opredeljevanje dolgoročnih ciljev in šele potem za določanje poti do opredeljenih ciljev. Določiti organizacijsko strategijo torej pomeni določiti cilje organizacije (kam?) in poti za njihovo doseganje (kako?).

V nadaljevanju sta navedeni dve izmed mnogih definicij strategije iz marketinškega vidika:

Uspešne organizacije enačijo svoje vire s spremembami okolja, s tržiščem, na katerem delujejo, in njihovimi uporabniki, da zadovoljijo njihove potrebe.«
(BuildingBrands 2005)

Strategija podjetja je izdelava in izpolnjevanje dolgoročnega plana, ki je pogoj za učinkovito poslovanje. Na področju makroekonomije je pri načrtovanju planiranja treba upoštevati priložnosti in nevarnosti (trg, politika, okolje, konkurenca). Mikroekonomsko pa je treba upoštevati prednosti in slabosti podjetja (organizacija, zaposleni ...) (BuildingBrands 2005).

Pri planiranju strategije moramo biti posebej pozorni, da koncept strategije razdelimo na planiranje in kontrolo. Plan je lahko dosežen v naslednjih stopnjah:

1. Strateška raven

- Čas: 5 let
- Vsebina: Gre za procese planiranja strateških procesov, vodenja in kontroliranja vseh projektnih informacij v času strategije na osnovi objektov, prioritet in strategij, ki morajo biti realizirane.

2. Taktična raven

- Čas: 2 leti
- Vsebina: Proces v taktični stopnji pomagajo definirati, kako priti po krajši poti do notranjih ciljev. Povejo, kateri viri so potrebni in zagotovijo, da so le-ti koristno uporabljeni. Vsebujejo visoko stopnjo interaktivnosti in služijo kot neko merilo za uravnoteženo doseganje zastavljenih načrtov.

3. Operativna raven

- Čas: 1 leto
- Vsebina: Proces na tej stopnji se na eni strani ukvarjajo s planiranjem in kontrolo posameznih nalog in aktivnosti, na drugi strani pa z njihovim izvrševanjem. Zagotavljajo, da se preko učinkovite uporabe razpoložljivih virov izvršijo vsi zastavljeni cilji in rezultati.

Bistvo strategije so pomembni strateški cilji, torej jasna opredelitev ciljev, ki morajo biti merljivi in opredeljeni v štirih do šestih kategorijah. Kategorije ciljev so predmet strategij in pomenijo dinamično razporejanje sredstev z manevrom in samimi načini

doseganja ciljev (taktike, postopki ob upoštevanju vplivov in potrebnih odzivov na spremembe v okolju, pri čemer je sprememba ključni pojem, ki je povezan s strateškim odločanjem).

McKinseyeva raziskava je pokazala, da so se vse odlične organizacije zelo hitro in učinkovito odzvale na spremembe v okolju. To kaže na njihovo usmeritev k odzivanju na spremembe v vseh bistvenih sestavinah, ki omogočajo nosilcu organizacije, da ohrani organizacijo oziroma, da z njo pridobi s cilji predvidene koristi. Pri tem je zelo pomembna stopnja prostosti pri delovanju.

Porter (v Ivanko 2004) je razvil tri različne strategije, ki pripomorejo k boljšemu organiziranju, in sicer strategijo nizkih stroškov in prednosti, strategijo sprememb ter strategijo tržnih niš. Vse tri strategije se za boljše delovanje med seboj prepletajo.

Strategija organizacije je ustvarjalna dejavnost, zato mora pri svojem delovanju upoštevati načela, s katerimi povečuje svojo stopnjo prostosti. Povečanje stopnje prostosti pa pomeni povečanje možnosti za uveljavitev volje subjekta, kar ga posledično privede k uspehu.

Bistvena za strateško odločanje je priprava možnih različic v dinamični izbiri najprimernejše razrešitve, usklajene z naslednjimi načeli:

- načelo usklajenosti posamičnih, skupnih in splošnih interesov,
- načelo povečanja stopnje prostosti pri delovanju absolutno in/ali relativno,
- načelo izrabe svojih moči in/ali nasprotnikovih slabosti,
- načelo gospodarne uporabe svojih virov.

Poslovne strategije v odličnih organizacijah so dobre zato, ker poznajo svoje prednosti, se zavedajo svojih slabosti, dobro poznajo svoje možnosti in se zavedajo nevarnosti. Za analizo vseh teh lastnosti uporabimo lahko t. i. SPIN analizo. Le-to morajo organizacije, če hočejo zagotoviti dobro strategijo, usmerjati predvsem v aktivnosti nasproti vplivom okolja (globalnega, mednarodnega, domačega, idejnega, tržnega, tehnološkega, finančnega itd.). Dinamično strukturiranje, kar pomeni razvrščanje virov in strokovnega znanja za doseganje zelenih ciljev, nadalje usmerja strategije v primerjalne in konkurenčne prednosti ter v razvrščanje virov na tak način, da le-ti omogočajo prednost pred konkurenco ter usmeritev v sinergijo.

Povzamemo torej lahko, da se politika in strategija organizacije nanašata na vsa vprašanja, ki so pomembna za uspeh v poslovanju in za njeno delovanje, ter da je prav izbira ustrezne strategije največji izziv managementu, saj je dokazano, da le-ta vpliva na oblikovanje strukture. Ne glede na dosedanjo obliko organizacijske strukture le-ta prevzame drugačno obliko takoj, ko se spremenijo cilji v strategiji podjetja.

Strukture

Struktura organiziranosti je izid organiziranja. Oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Ivanko 1990, 16–17).

Pri strukturi gre za opredelitev delov podjetja, ki naj bodo opredeljeni tako, da so v veliki meri soodvisni. Hkrati pa mora biti enostavna in fleksibilna tudi glede organizacije dela.

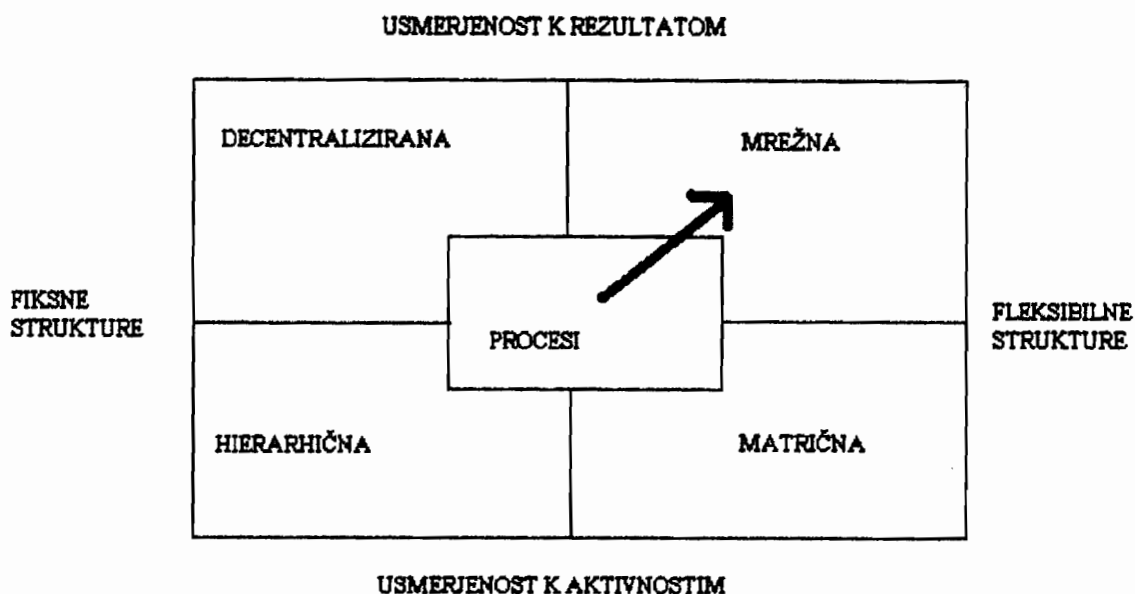
Vsaka organizacija je svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture, vendar mora pri tem upoštevati zakonske zahteve in lastne cilje. Vedeti mora, kaj želi doseči z določeno organizacijsko strukturo. Zakonske zahteve so odvisne od države, v kateri neka organizacija deluje.

Struktura je način, kako delujejo njena področja znotraj organizacije. Glede na to ločimo centralizirano, decentralizirano, matrično, mrežno, itd. strukturo (Vrčko 1998, 16-20).

Strukturo organiziranosti opredeljuje organizacijski ustroj, s pomočjo katerega obvladujemo organizacijo. Ta ustroj ima formalni in neformalni vidik. Vključuje linije avtoritete in komunikacij med organizacijskimi enotami in posamezniki ter tudi informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah. Takšne linije so nujne za učinkovito koordinacijo, ocenjevanje, planiranje, za uresničevanje temeljnih ciljev in smernic ter vključevanje vseh potrebnih virov v organizacijo.

Organizatorji kaj kmalu ugotovijo, da spremembe v strukturi organizacije sledijo spremembam procesov in stilov. Da organizacija to doseže, mora slediti mrežni strukturi, kot prikazuje spodnja slika.

Slika 3.2 Spremembe v strukturi organiziranja



Vir: Managing Change 1999

Puščica kaže , da marketing za odnose priporoča premik k mrežni strukturi.

Kot je že omenjeno, strukturo organiziranosti opredeljuje organizacijski ustroj, ki je lahko formalen ali neformalen. Za formalne strukture organiziranosti je značilno, da so oblikovane načrtno, torej, da je vse vnaprej predvideno. Govorimo o delitvi dela, vplivnih ravneh, komunikacijah, odločanju, itd. Ena od negativnih značilnosti, zaradi katere se organizacije nerade odločajo za to strukturo, je ta, da je toga in neelastična. Posledica tega je, da se organizacija kasneje odziva na vplive iz okolja, hkrati pa je tudi notranje prestrukturiranje neučinkovito in počasno.

Na drugi strani pa je za neformalne strukture organiziranosti značilno, da le-te nastajajo spontano. Niso izid vnaprejšnjih načrtovanj, ampak so skupek medsebojnih odnosov in povezav med ljudmi neke združbe. Neformalne strukture so ravno tako pomembne za organizacijo, le da o teh neradi govorimo. Ker nastajajo spontano, pravimo, da jim sledimo, ko nimamo časa, da bi stvari delali prav. Zasnovane so na tem, kdo kaj zna, kdo dela določene stvari, kdo ima moč in vpliv in kdo se mora strinjati s končno odločitvijo, preden je le-ta lahko uresničena.

Razlika med formalno in neformalno strukturo organiziranosti je v tem, da gre v prvem primeru za to, kako bi organizacija hotela, da stvari potekajo, v drugem pa je vidno dejansko stanje organizacije, se pravi, kako se v resnici dela. Management mora poznati obe in ju voditi nekje vzporedno, če hoče, da organizacija deluje dobro. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se bo nekje zalomilo (Ackland BL).

Da bi bile odlične organizacije učinkovite in uspešne, težijo k neformalnim strukturam. Organizacijske enote so v uspešnih organizacijah sestavljene iz ljudi, ki želijo delati skupaj, se med seboj razumejo ter dobro komunicirajo med seboj in drugimi skupinami znotraj organizacije.

Temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sta stabilnost in fleksibilnost, kar skupno prispeva k vzpostavitvi organizacijskega ravnotežja.

Kot temeljni načeli organiziranja struktur pa upoštevamo predvsem decentralizacijo in centralizacijo. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu, pod enim vodjem, obratno pa decentralizacija zahteva, da se ena naloga opravlja na več mestih oziroma pod različnimi vodji. Centralizacija povzroča specializacijo. Omogoča, da so stroji bolje izrabljeni, to pa ugodno vpliva na stroške. Hkrati pa glede na nestabilnost okolja, ki zahteva prilagajanje podjetja, prevelika specializacija otežuje opravljanje kompleksnih nalog. Zato se danes vse bolj uporablja decentralizacija, ki se odraža v večji avtonomiji, svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

Sistemi

Sem spadajo vsi formalni in neformalni procesi, ki vladajo vsakodnevnim aktivnostim na vseh področjih, od managerskega informacijskega sistema, preko sistemov samih, pa vse do stika z uporabnikom (trgovina na drobno, klicni centri, operativni centri itd.). Pomemben je informacijski sistem. Odnose je treba standardizirati in individualizirati.

Razlikujemo tri temeljne sisteme, in sicer:

- sistem planiranja (dolgoročno, srednjeročno, letno in operativno),
- sistem informiranja (integralni poslovni informacijski sistem z vsemi informacijskimi podsistemi),
- sistem kontrole (sistem stroškovnega računovodstva, poslovodstvo, analize in kontrole).

Sistemi so v organizaciji odvisni predvsem od strategije in strukture. Sistem planiranja je odvisen od strategije, strukture ter vodil in pravil obnašanja v organizaciji, kar se odseva v oblikovanju politike organizacije. Ta odvisnost se kaže tako v dolgoročnih planih in ustreznih smernicah za razvojno politiko kot tudi v celovitih planih za posamezne projekte.

Planiranje pomeni svojsko in konkretno izražanje politike organizacije s časovno razporeditvijo odločitev, ciljev in nalog na eni strani ter virov na drugi strani z namenom, da se dosežejo temeljni cilji. Ravno planiranje omogoča podrobnejše opredeljevanje ciljev in načinov za njihovo uresničevanje.

Za oblikovanje in uresničevanje planov so potrebne informacije, zato sta sistema planiranja in informiranja med seboj povezana in tudi odvisna drug od drugega.

Planiranje se prične s predvidevanjem, ki obsega le napovedi za naprej, ki omogočajo določene odločitve o bodočih aktivnostih. Da lahko predvidevamo, moramo najprej opraviti temeljito analizo za preteklo razdobje in pri tem upoštevati strateške zasnove dela in poslovanja.

Glede na časovno razporeditev razlikujemo dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne oziroma letne plane. Kratkoročni plani so bolj stvarni, konkretni, nadrobno pripravljene in povezani kot zaokrožen plan celote. Zaradi turbulentnega okolja ter drugih zunanjih in notranjih dejavnikov morajo biti kratkoročni plani prilagodljivi. Odlične organizacije se znajo prilagajati spremembam v okolju prav pri teh kratkoročnih planih. Dolgoročni plani pa so povezani s spremembami v prihodnosti.

Odziv organizacij na spremembe je odvisen od ukrepov, ki jih na osnovi informacij pripravijo nosilci organiziranosti. Informacijski sistem mora biti zgrajen tako, da vsakdo pri svojem delu prejme potrebne in zadostne informacije. Sodoben računalniško podprt informacijski sistem omogoča uporabnikom neposreden dialog in daje možnost pošiljanja informacij preko terminalske mreže. Tako zgrajen informacijski sistem je drag in ga je možno razviti le v dolgotrajnih procesih, saj terja veliko strokovnega znanja, discipline in natančnosti vseh, ki sodelujejo pri tem procesu.

Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo narejeno, pomeni presojanje pravilnosti delovanja in odpravljanja nepravilnosti. Pri tem morajo nujno obstajati kriteriji za presojanje pravilnosti. Ti morajo biti oblikovani že pri načrtovanju ciljev. Z ocenjevanjem doseženega je mogoče odkriti pomembna odstopanja od načrtovanega v določenem času, ugotoviti vzroke za odstopanje in pomagati pri izboljšanju rezultatov. Za nadziranje potrebujemo nadzorne informacije. Kontroliranje vsebuje predvsem naslednje stopnje:

- pregled organizacije in njenega delovanja,
- ocenjevanje opravljenega dela na osnovi predvidenega,
- odpravljanje ovir in odmikov s korekturnim delovanjem.

V odličnih organizacijah se gradijo takšni medsebojni odnosi, ki temeljijo na zaupanju sodelavcev. Kontrolo usmerjajo v spremljanje le ključnih dejavnikov, ki bi lahko zavirali uspešnost in učinkovitost celotne organizacije.

Mehke spremenljivke 7 S modela

Mehke spremenljivke jim pravimo zato, ker jih težko določimo oziroma so težje izvršljive. Sposobnosti, vrednote ter kultura v podjetju so v nenehnem razvoju in so podvržene spremembam. Odvisne so od ljudi v organizaciji, zato težko vplivamo na njih, imajo pa zato velik vpliv na trde spremenljivke (Recklies 2001).

Skupne vrednote

Kultura kot skupnost vrednot in pravil zajema zamisli o tem, kaj je pravilno in želeno za obnašanje organizacije in posameznika, kaj je tipično za organizacijo celotne večine in njenih sodelavcev. Skupne vrednote so kakovost želenega. Podprte so z notranjimi sankcijami. Razlikujemo različne vrednote, in sicer politične, etične, tehnološke in ekonomske vrednote. Vrednote organizacije so zamisli o tem, kaj posameznik ali skupina smatra za želeno in v katerih mejah izbira iz alternativnih možnosti sredstva ter cilje za delovanje.

Vrednote se redko razvijejo individualno. Večinoma gre za vrednote, ki so podobne ali skupne večji skupini. Ker posameznik pripada številnim skupinam, se pri njem vrednote strukturirajo glede na splošno veljavnost ali posebnost za posamezno skupino. Obravnavanje problematike vrednot kaže razdeliti na dva koraka, in sicer na vpliv družbenih vrednot na organizacijo in drugič na pomen organizacijskih vrednot. Oba vidika sta vsebinsko povezana.

Funkcija vrednot je, da služijo kot imperativi pri presojanju in kot standardi za vrednotenje. Za vodstvo organizacije so vodilo pri odločanju.

Za vrednote organizacije lahko smatramo tudi poslovno moralo, varnost in druge vidike ugleda organizacije. Vselej so povezane z obstojem in rastjo organizacije. Kultura kot skupnost vrednot in pravil določa, kaj je in kaj ni pomembno, želeno za obnašanje oziroma za odzivanje tako organizacije kot tudi posameznikov na vplive iz okolja. Odlične organizacije skrbijo, da je filozofija razumljiva in vsem zaposlenim dobro znana. Običajno je napisana kot neke vrste sporočilo in je sprejemljiva za vse zaposlene v organizaciji. Temelji na zaupanju, pravičnosti, vrednotenju in spoštovanju dela posameznikov. V nadaljevanju so podani strnjeni zaključki o vrednotah, ki so bili podani na osnovi opravljenih raziskav.

V odličnih organizacijah posvečajo največ pozornosti doseganju primerne profita, saj je dolgoročni cilj podjetij nenehni razvoj in rast. Veliko pozornosti namenijo zadovoljstvu strank in poslovnih partnerjev. Odlika odličnih organizacij je kakovost in strokovnost izdelkov oz. storitev, upoštevanje želja kupcev, spoštovanje in lojalnost do strank, sprejemljive cene, pridobivanje kupcev s posebnimi prodajami, popusti, itd. Uspešne in učinkovite organizacije stalno raziskujejo nova donosna področja na osnovi temeljitih analiz tržišča. Odlične organizacije si nenehno zastavljajo vprašanje, do kolikšne mere je smiselno pospeševati rast. Ugotovile so, da je to omejeno z doseganjem profita, sposobnostjo razvoja in proizvodnjo izdelkov, ki dejansko zadovoljujejo potrebe kupcev. Zelo pomembno je zadovoljstvo zaposlenih in to, ali so zaposleni deležni uspeha organizacije. Nazadnje pa posvetijo veliko pozornosti tudi ciljnemu vodenju in enakopravnosti. Uspešne organizacije spodbujajo ustvarjalnost in iniciativnost posameznikov, svojim članom puščajo veliko svobodo pri izvrševanju

nalog, ki so predvidene in dogovorjene ter zagotavljajo svojim zaposlenim enakopravnost v ekonomskem, intelektualnem in tudi socialnem pogledu.

Sodelavci

Ker je organizacija človekova stvaritev, mora biti v največji možni meri prilagojena ljudem, njihovim svojskostim in pričakovanjem. V modelu so kadri obravnavani predvsem z vidika demografskih značilnosti in ne toliko kot posamezne osebnosti. Posamezniki ustvarjajo v skupinah, različnih timih, v katerih se cilji posameznikov identificirajo s cilji skupine in celotne organizacije.

Ko govorimo o kadrih, mislimo predvsem na strokovne in vodilne kadre, ki imajo ustrezno znanje pa tudi primerne intelektualne sposobnosti in ustrezno stopnjo motiviranosti za delo, kar omogoča doseganje delovnih rezultatov.

Če hoče organizacija biti odlična in v koraku s konkurenco, se morajo kadri stalno strokovno izobraževati in izpopolnjevati. Le na ta način lahko naloge, ki so jim zaupane, opravljajo kakovostno in strokovno. Proces izobraževanja je največkrat organiziran v sami organizaciji, kjer posamezni strokovnjaki vodijo interno izobraževanje v manjših skupinah. Lahko pa takšno strokovno izpopolnjevanje vodijo tudi strokovnjaki zunanjih institucij. Vsako delo tako med proizvodnimi kot tudi neproizvodnimi sodelavci mora biti ustvarjalno, inovativno, zanimivo in koristno.

V učinkovitih in uspešnih organizacijah razvijajo in uvajajo nove izdelke za tržišče projektni timi, kasneje pa ti nosilci projekta usposobijo kadre, predvidene za nadaljnje naloge v proizvodnji in trženju novih izdelkov. Uporaba tega načela zagotavlja odličnim organizacijam prednosti v kakovosti in strokovnosti dela.

Veliko pozornosti je treba nameniti motiviranju zaposlenih. Gre za enega izmed pomembnih procesov v upravljalni funkciji pripravljanja izvajanja. Je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in z lastnim pristankom opravili dane naloge. Kot sredstva motiviranja zaposlenih se uporabljajo različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Medtem ko so grožnje ali kazni oblike negativnega spodbujanja, ki posameznika odvrčajo od neželenih ciljev, dejanj ali vedenj.

Sposobnosti, znanja in spretnosti

S to komponento označujemo sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji kot tudi sposobnosti organizacije kot celote. Znanja in sposobnosti je treba razvijati namenoma, saj lahko samo na ta način dosejajo čim večjo uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost na trgu. Za povečanje rasti organizacije, izboljšanje tehnološke osnove, zmanjšanje tveganja uporabljajo organizacije množično uporabno diverzifikacijo. Z njo dopolnjujejo in širijo proizvodne in prodajne programe tako, da vključujejo nove

izdelke oz. storitve, ki se razlikujejo od že obstoječih. Za diverzifikacijo je značilno, da je treba nove izdelke ponuditi drugim segmentom tržišča, ker se uporabnost in način uporabe novih izdelkov razlikujeta od že obstoječih.

Z vidika 7 S modela so najpomembnejša naslednja znanja oziroma sposobnosti zaposlenih:

- poznavanje proizvodnih možnosti v zrelih programih oziroma tehnologijah,
- ustvarjalnost in fleksibilnost v nepričakovanih razmerah,
- poznavanje visoko razvitih dežel vzhoda in zahoda,
- vodstvene sposobnosti,
- trženjska znanja in
- raziskovalno-razvojna znanja.

Slog delovanja

Slog delovanja pomeni način skupnega ravnanja zlasti vodstvenih in vodilnih sodelavcev glede na izrabo razpoložljivega delovnega časa in skrbi za izvajanje ključnih aktivnosti. Učinkovite organizacije si prizadevajo razvijati vodstvene sposobnosti, ki bi omogočile uspešnejše reševanje človeških problemov v proizvodnji, kateri se pojavljajo med ljudmi, ki skupaj delajo. Učinkovite in uspešne organizacije razvijajo svojsko vodstveno filozofijo. Pod tem pojmom si predstavljamo odnos vodje na katerikoli organizacijski ravni, ki ga ima do ciljev in zaposlenih, ki te cilje uresničujejo. Na učinkovit slog delovanja namreč v veliki meri vpliva delovno vzdušje, v katerem vsak posameznik želi in hoče doseči organizacijske cilje.

V odličnih organizacijah so značilni k človeku usmerjeni vodje. Vodja mora sam opraviti svoje delo, hkrati pa mora graditi tudi dolgoročno sodelovanje z zaposlenimi. Uspeh vodje je vezan na izvajanje nalog, njegova učinkovitost pa je povezana s stališči ljudi, ki izvajajo delo. Dobri vodje so močno zainteresirani za doseganje maksimalnih izidov ob sočasnem maksimalnem prizadevanju, da upoštevajo ljudi in izrabijo njihovo znanje in sposobnosti na najprimernejši način (Vrčko 1998, 22-27).

Izziv managementa je, da poskuša vse sloge delovanja ustrezno pomešati in jih prirediti tako, da delujejo na najbolj uspešen način. Management za odnose priporoča premik oziroma poudarek na obvladovanju lastnega managementa za doseg ciljev.

Slika 3.3 Spremembe v slogu delovanja



Vir: Managing Change 1999

Glede na že omenjeno raziskavo lahko sklepamo, da je ravnanje odgovornih nosilcev v uspešnih in učinkovitih organizacijah usmerjeno predvsem k razvijanju neformalne komunikacije, k tesnemu sodelovanju z uporabniki izdelkov in storitev ter v pozornost, ki je usmerjena v okolje, na tržišče, v inovacije, ljudi, tehnologijo, dobiček in stroške.

McKinseyeva organizacija je šla po poti vprašanja: »Organizirati – za kaj in za koga?«. Poleg že omenjenih elementov strategije in strukture so skušali vključiti še druge samostojne in popolnoma enakovredne elemente, tj. delavce, izkušnje na ravni podjetja, stil vodenja, sisteme in procedure, vodilne koncepte ter organizacijsko kulturo. Kot rezultat tako razširjenega pojmovanja je nastal model sedmih S, ki je v celoti opisan v zgornjih vrsticah.

3.4 Prilagoditev modela slovenskim razmeram

Model, ki ga predstavljam v nalogi, v slovenskem okolju še ni dobro razvit. Predstavlja namreč celovit pogled na organizacijo, kar pa se v analizi slovenskih podjetij še ni povsem uveljavilo. Naša podjetja dajejo preveč poudarka na trde spremenljivke, zanemarjajo pa mehke spremenljivke modela, ki pa so zelo pomembne in odločilno vplivajo na določitev trdih, saj odražajo zaposlene v organizaciji, način njihovega vedenja in medsebojnega razumevanja. Tudi sama sem pri obravnavi enega od slovenskih podjetij opazila, da v organizaciji posvečajo premalo pozornosti odnosom med zaposlenimi in njihovemu motiviranju.

Za doseg odličnosti poslovanja bi se morala slovenska podjetja nekoliko bolj usmeriti na notranje delovanje. Glede na to, da se model omenja tudi v slovenski strokovni literaturi, bi se ga morala podjetja bolj posluževati. Pri tem mislim, da bi morala opravljati analize po tem modelu ter primerjati dejanske rezultate podjetja z želenimi, pričakovanimi, saj bi v tem primeru dobila jasno sliko o dejanskem stanju podjetja in o tem, kaj je treba izboljšati.

4 PREDSTAVITEV PROUČEVANIH PODJETIJ

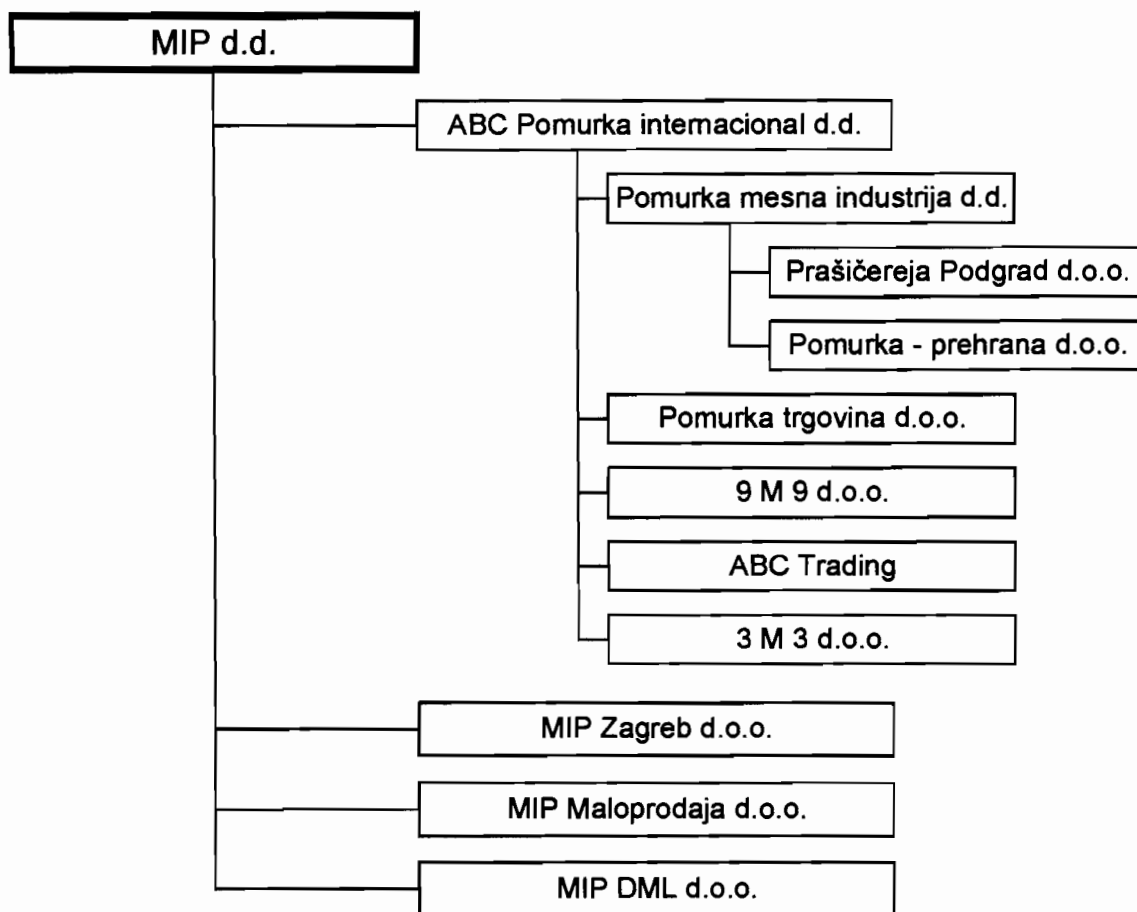
Za lažjo predstavo bom najprej opisala Skupino MIP, d. d. in njena odvisna podjetja, med katera spadata obe proučevani podjetji. V tabeli 4.1 je predstavljena organizacija ter upravljanje omenjene družbe, slika 4.1 pa prikazuje organizacijsko strukturo Skupine MIP, d. d., Nova Gorica.

Tabela 4.1 Organizacija in upravljanje podjetja MIP, d. d., Nova Gorica

Družba	Dejavnost
MIP, d. d. Nova Gorica	proizvodnja mesnih izdelkov
1. ABC Pomurka International, d. d.	mednarodna trgovina
Pomurka mesna industrija, d. d.	proizvodnja mesa in konzerv
Pomurka – prehrana, d. o. o.	dejavnost menz
prašičereja Podgrad,, d. o. o.	prašičereja
Pomurka trgovina, d. o. o.	trgovina na drobno
9 M 9, d. o. o.	drugo kreditno poslovanje
ABC Trading, d. o. o.	druga trgovina na debelo
3 M 3, d. o. o.	dejavnost drugih prometnih agencij
2. MIP Zagreb, d. o. o.	trgovina na veliko s hrano
3. MIP DML, d. o. o.	podjetje za distribucijo in promocijo
4. MIP Maloprodaja, d. o. o.	trgovina na drobno z živili

Vir: Skupina MIP 2006

Slika 4.1 Organizacijska struktura Skupine MIP, d. d., Nova Gorica



Vir: Skupina MIP 2006

Z nakupom večinskega deleža v družbi ABC Pomurka International, d. d. je MIP, d. d. posredno pridobil tudi lastništvo Pomurke, Mesne industrije, d. d. Svoje delovanje je usmeril predvsem v iskanje skupnih sinergij. Glavni načrti v poslovanju Skupine MIP, d. d. so usmerjeni v združevanje določenih poslovnih funkcij, v prvi vrsti prodajnih, nabavnih ter marketinga. V koncept sinergij na prodajnem področju je vključena ustanovitev družbe MIP DML, d. o. o., ki v letu 2006 prevzema prodajno funkcijo obeh družb, ustanovitev družbe MIP Maloprodaja, d. o. o., ki združuje poslovanje na drobno tako družbe MIP, d. d. kot tudi družbe Pomurka, mesna industrija, d. d.

V naslednjih dveh podtočkah bom predstavila podjetji iz prehranske industrije, kateri sem si izbrala kot primer za proučevanje. Podala bom osnovne podatke tako podjetja MIP, d. d. kot tudi Pomurke, mesne industrije, d. d., se pravi naziv, sedež podjetja, osnovni kapital itd. Na kratko bom opisala, s čim se podjetji ukvarjata ter kakšna je njuna vizija in poslanstvo.

4.1 Predstavitev prvega podjetja – MIP, d. d.

Naziv in sedež podjetja

MIP, d. d. Nova Gorica
Panovška cesta 1
5000 Nova Gorica

Opis dejavnosti

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo mesnih izdelkov – tudi iz perutninskega mesa.

MIP, d. d. Nova Gorica je vodilno slovensko mesno predelovalno podjetje. Na mednarodnem trgu proizvaja, trži in prodaja meso ter mesne izdelke z zajamčeno kvaliteto in poreklom. Osnovni proizvodni program družbe so kraške specialitete, trajne salame, mortadele, kuhani pršuti, mesne slanine in bogat nabor obarjenih in poltrajnih suhomesnatih izdelkov.

MIP, d. d. vseskozi sledi tehnološkemu razvoju, pridobiva nova znanja, se posodablja in širi proizvodnjo z novimi linijami izdelkov ter na ta način uspešno odgovarja na vedno spreminjajoče se poslovno okolje. S celotnim znanjem, izkušnjami in tradicijo so predani izpolnjevanju potrošnikovih želja in potreb.

Osnovni kapital

Osnovni kapital znaša 1.478.742.000 SIT.

Poslanstvo, vizija in vrednote

Na področju mesnin podjetje ohranja primorsko tradicijo. S skrbno izbiro surovin s slovenskim poreklom, tradicionalnimi postopki, odličnimi izdelki in naravnimi okusi utrjuje zaupanje kupcev in partnerjev v blagovno znamko MIP. Podjetje je vodilni ponudnik mesa in mesnih izdelkov v Goriški regiji.

Pri zavezanosti in predanosti podjetja MIP, d. d. željam in potrebam kupcev pa gre za več kot le odličen izdelek. Gre za skrb in prevzemanje odgovornosti za ohranitev okolja, negovanje tradicije in povezanostjo z lokalnimi skupnostmi, ki ga obdajajo in bogatijo.

Iz skromnih zametkov ob ustanovitvi podjetja iz leta 1947 Se je MIP, d. d. razvil v mednarodno usmerjeno podjetje z več kot 450 zaposlenimi. Svoje izdelke uspešno trži na globalnem trgu. Začetki torej segajo v leto 1947, ko je bila v majhnem obratu v novo nastajajočem mestu Nova Gorica ustanovljena predhodnica današnje družbe MIP. Prvotno poslanstvo mladega podjetja je bila le oskrba ožjega področja Goriške z mesom, vendar je podjetje s kvalitetno ponudbo hitro širilo svoj sloves kakovosti pri potrošnikih v celotni regiji.

Družba MIP je ves čas svojega obstoja veliko vlagala v proizvodne objekte in opremo, zato je danes nosilec tehnološkega znanja v panogi in zagotavlja kupcu kakovostna in zdravju varna živila. Leta 1997 je MIP, d. d. pridobil certifikat ISO 9001, od leta 2000 pa ima v proizvodnji uveden HACCP sistem, tj. sistem ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk za zagotavljanje varnega izdelka. Danes kakovost in varnost izdelkov zagotavlja s popolnim sistemom sledljivosti od živali do posameznega kosa mesa.

Organizacijska struktura

Organizacijska struktura družbe MIP, d. d. sledi viziji o stalnem izboljševanju. Visok nivo znanja tako na strokovnem kot na poslovnem področju omogoča zagotavljanje visoke kakovosti izdelkov, učinkovito poslovanje in prilagajanje spremembam na trgu.

4.1.1 Analiza podjetja MIP, d. d. po McKinseyevem modelu

Analizo podjetja sem v skladu z McKinseyevim modelom razdelila na trde in mehke spremenljivke modela.

Strategije

Če se najprej poglobimo in podrobneje pogledamo strategije v obravnavanem podjetju, lahko ugotovimo, da podjetje skrbi za ohranjanje primorske tradicije s skrbno izbiro surovin s slovenskim poreklom, tradicionalnimi postopki in tako utrjuje zaupanje kupcev in partnerjev v blagovno znamko. Podjetje torej prevzema odgovornost za ohranitev okolja, njegove tradicije in povezanost z lokalnimi skupnostmi. Njihova strategija je celostno zagotavljanje kakovosti in izvedba tržne diferenciacije, katere končni rezultat je geografsko poreklo živila.

V podjetju sledijo spremembam v okolju, saj zanje to pomeni nov izziv, ter ciljem, ki so si jih zastavili. Za preteklo leto lahko zapišemo, da so se uspešno prilagodili spremembam, ki jih je prinesel vstop v Evropsko Unijo in posledično tudi vsem novim tveganjem. Podjetje se je sposobno hitro prilagajati novim tržnim razmeram in tako uresničevati zastavljene cilje. Iz poslovnega poročila je razvidno, da so zastavljeni projekti vsebinsko in operativno uspešni. Med njimi velja omeniti zlasti investicije, ki so jih začeli izvajati že v letu 2004. Le-te predstavljajo največji delež naložbe v posodobitev tehnološke opreme v proizvodnji, posodobitev objekta in opreme v pršutarni Kobjeglava in naložbe v informacijsko tehnologijo. Poleg teh investicij sledijo še druge, to so naložbe v lastno živino v kooperacijskem pitanju, naložbe v trženju mesa in mesnih izdelkov. To je veljalo za prvo polletje preteklega leta. V drugem polletju so uspešno zaključili drugi razvojni cikel, ki pomeni kapitalske povezave oz. nakup

deležev v živilskopredelovalni panogi in dopolnjuje proizvodni in tržni program družbe MIP.

V naslednjem letu bodo v podjetju moči usmerjene k učinkovitejšemu upravljanju blagovnih znamk ob stalnem razvijanju novih izdelkov znanega porekla in geografske zaščite. V podjetju se zavedajo, da so spremembe, ki jih narekuje trg in vedno bolj zahtevni kupci, zelo pomembne. Ocenjujejo pa, da je v podjetju dovolj resursov in znanja za uspešno poslovanje v konkurenčnih pogojih. Za doseg načrtovanih rezultatov iz poslovnega načrta za leto 2006 bodo učinkoviteje izkoristili sinergije, ki jih lahko dosežejo s prestrukturiranjem poslovnih procesov.

Na osnovi rezultatov preteklega leta lahko zaključimo, da je bilo za preteklo obdobje značilno veliko nujnih preobrazb. Le-te se bodo nadaljevale v sledečem letu, in sicer s poudarkom na stroškovni učinkovitosti, ohranjanju prepoznavnosti posameznih družb in povečani donosnosti programov.

Med najpomembnejšimi cilji podjetja velja izpostaviti naslednje:

- ohranitev tržnega deleža v Sloveniji na področju mesnih izdelkov,
- poiskati nove izvozne trge za mesne izdelke v EU in povečati tržne deleže na hrvaškem trgu in trgih JV Evrope,
- osredotočiti se na donosne programe,
- koncentrirati poslovne in proizvodne procese na nivoju Skupine MIP, d. d.

Pri določanju ustrezne strategije si podjetje lahko pomaga s SPIN analizo. V nadaljevanju sem poskušam analizirati podjetje s pomočjo SPIN analize, pri čemer sem uporabila podatke iz poslovnega poročila in seveda dodala svoje mnenje.

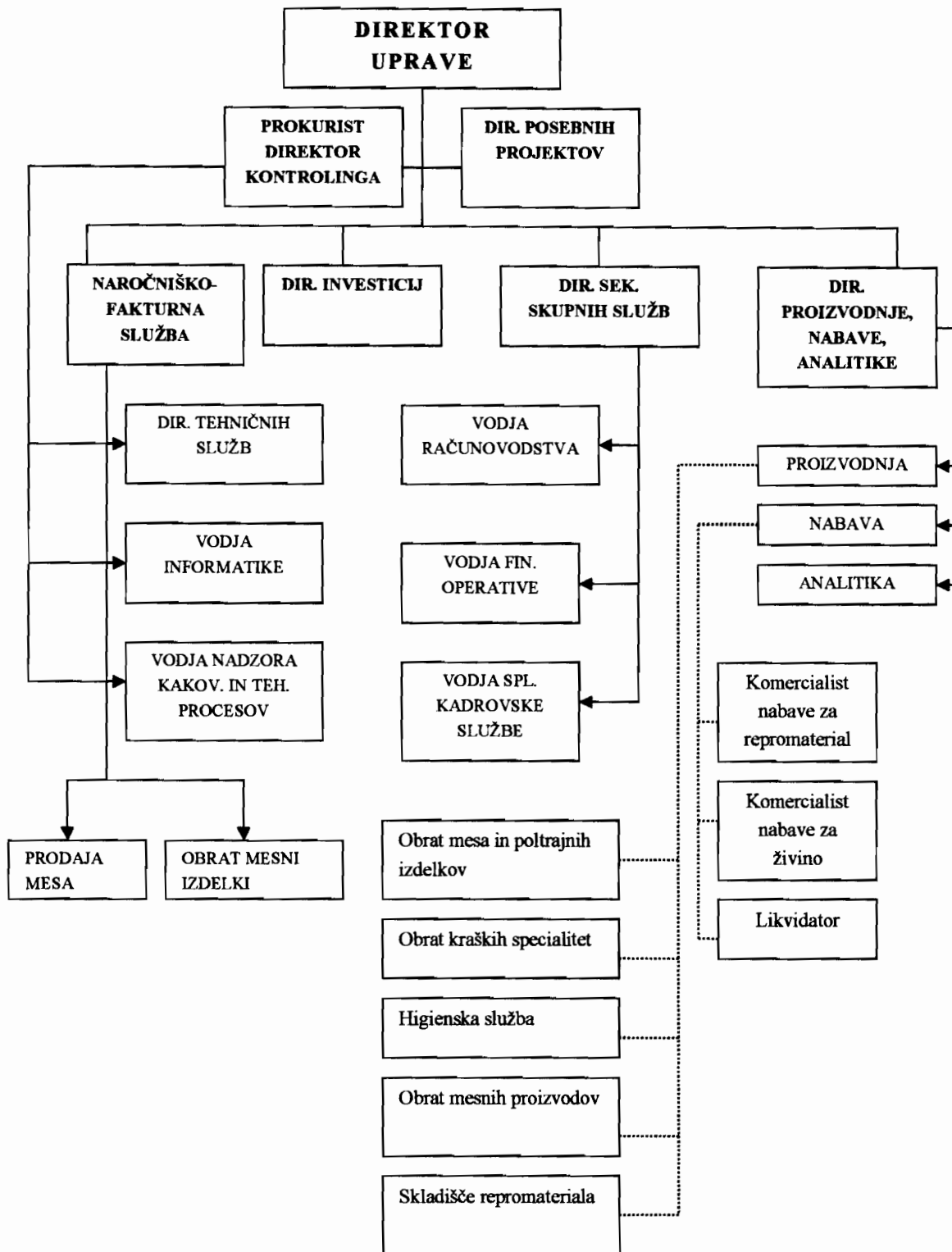
Tabela 4.2 SWOT analiza

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ugled in ime podjetja ▪ ustanovitev samostojnih družb MIP DML, d. o. o. in MIP Maloprodaja, d. o. o. ▪ prejem vseh odlikovanj za kakovostne izdelke, javna priznanja ▪ kakovostni izdelki ▪ reorganizacija podjetja ▪ sredstva pridobljena iz evropskih strukturnih skladov za posodobitev proizvodnje 	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ proces prestrukturiranja na stroškovni učinkovitosti, ohranjanju prepoznavnosti posameznih družb ▪ povečanje donosnosti programov ▪ ohranitev tržnega deleža v Sloveniji ▪ iskanje novih izvoznih trgov ▪ izobraževanje in zaposlovanje mladega strokovno usposobljenega kadra
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ izobrazbena struktura vodilnih in sodelavcev v splošnih službah ▪ pretok informacij ▪ pomanjkljive povratne informacije ▪ odnosi med podrejenimi in nadrejenimi ter mlad kader nasproti starejšemu 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konkurenca ▪ previsoki stroški proizvodnje ▪ morebitno neupoštevanje demografsko socioloških in ekonomskih dejavnikov ▪ prodaja mesnih izdelkov po količinski rasti zaostaja za vrednostno rastjo

Struktura

Struktura je v podjetju jasno zastavljena, vsebuje pa tudi veliko neformalnih elementov. Seveda ima vnaprej določene cilje, naloge in plane, ki jih uresničuje, hkrati pa se tudi zelo hitro prilagaja spremembam in sledi novim trendom ter tako ostaja konkurenčna. V nadaljevanju (slika 4.2) je predstavljena organizacijska struktura podjetja.

Slika 4.2 Organizacijska struktura podjetja MIP, d. d. Nova Gorica



Vir: Skupina MIP 2006

Sistemi

Sistemi planiranja v podjetju so vnaprej opredeljeni, obenem pa se prilagajajo tržnim spremembam in sledijo konkurenčnim podjetjem. V družbi MIP, d. d. si prizadevajo postati mednarodno podjetje, tržno-proizvodno usmerjeno. Zavedajo se, da imajo veliko prednost pri povpraševanju demografsko-sociološki in vedenjski vzorci. Še naprej želijo zagotavljati kakovostno in čim bolj zdravo hrano za najzahtevnejšega potrošnika.

V podjetju se tedensko sestanejo odgovorni za sestavljanje planov s področja proizvodnje in področja nabave ter analizirajo, kaj je bilo opravljenega v preteklem obdobju in kako ter določijo plane za naprej. Plani obsegajo predvsem informacije o kupcih, to se pravi, po čem le-ti povprašujejo. Dogovarjajo se o raznih akcijskih cenah, kaj je treba nabaviti in podobno. Po potrebi, predvsem ob nastanku morebitnih težav, se izvajajo še ostali kolegiji, ki niso vnaprej določeni.

Po lastnih opažanjih in pogovorih med sodelavci ugotavljam, da so informacije in njihov pretok v podjetju nekoliko oslabiljene. To pomeni, da informacije zaostajajo in so v nekaterih primerih netočne. Dogaja se tudi, da so informacije samo ustne, nikjer zapisane in se tako ne ve, kdo je odgovorna oseba. Omembe vredno je tudi pomanjkanje povratnih informacij (ang. feedback), kar utegne škoditi kakovosti tako dela kot tudi končnih proizvodov.

Celoten informacijski sistem je podprt z najsodobnejšo tehnologijo, na kar kažejo tudi izvedene naložbe in posledično dosežki, ki so jim sledili. Med njimi je informatizacija proizvodnje (projekt Metronik).

Med načrti podjetja v prihodnosti se pojavlja želja ohraniti tržni delež v Sloveniji na področju mesnih izdelkov, poiskati nove izvozne trge za mesne izdelke v EU in povečati tržne deleže na hrvaškem trgu in trgih JV Evrope. Njihov cilj je tudi osredotočiti se na donosne programe ter koncentrirati poslovne in proizvodne procese.

Kontrola poteka na ravni nadrejen–podrejen. To pomeni, da nadrejeni kontrolira, nadzira in ocenjuje delo svojih podrejenih. Ocenjevanje je v podjetju določeno z osebni ocenami, ustreznimi nagrajevanji in napredovanji. Ko nadrejeni zazna, da delo poteka nepravilno oziroma je opravljeno pomanjkljivo, z napakami, opozori svojega podrejenega, se z njim posvetuje o nastalih težavah in ga pouči, da v bodoče ne bi prišlo do istih napak. V kolikor prihaja do ponavljajočih se napak kljub opozorilom, sledijo ustrezne sankcije. S tako kontrolo želijo v podjetju doseči učinkovito in uspešno delo.

Na drugi strani pa imamo mehke spremenljivke modela, ki so težje določljive, saj so v nenehnem razvoju in spreminjanju. Pa si pogledajmo še, kako je to opredeljeno v prvem obravnavanem podjetju.

Skupne vrednote

Skupne vrednote, za katere si v podjetju prizadevajo, so prevzemati skrb in odgovornost do ljudi in okolja, v katerem živijo in delajo, saj zaradi močne vpletenosti v širše družbeno okolje ne morejo brezbržno stati ob strani. Po svojih močeh podpirajo in ohranjajo vse, kar pripomore h kakovosti življenja, sledijo prehranskim navadam, jih sooblikujejo in poudarjajo pomen rdečega mesa v zdravi in uravnoteženi prehrani.

S stalnim podpiranjem raznih zdravstvenih, športnih, izobraževalnih in drugih dogodkov se stalno dokazujejo kot družbeno odgovorno podjetje. Podpirajo ljudi in prireditve v krajih, kjer so prisotni s svojim delom. Prav tako posveča družba MIP, d. d. posebno pozornost ekološkemu ohranjanju okolja. Prizadeva si za varčno in premišljeno rabo energentov, pri proizvodnji uporabljajo okolju čim bolj prijazne tehnologije ter se trudijo za njihovo nenehno posodabljanje, s čimer tudi neprestano zmanjšujejo negativne vplive na okolje. Zaposleni so odločilen dejavnik današnjega in prihodnjega uspeha družbe. Ustvarjajo in zagotavljajo kakovost izdelkov, razvijajo znanja ter negujejo izkušnje, ki zagotavljajo uspeh pri potrošniku in znotraj podjetja.

V družbi skrbijo, da so potrošniki zadovoljni, raziskujejo in ustvarjajo odgovor na njihove želje. Poslanstvo uresničujejo z znanjem, spoštovanjem, tradicijo, družbeno odgovornostjo in finančno uspešnostjo poslovanja. Dodana vrednost podjetja se kaže v povečevanju razvoja novih tehnoloških ter poslovnih možnosti.

Sodelavci

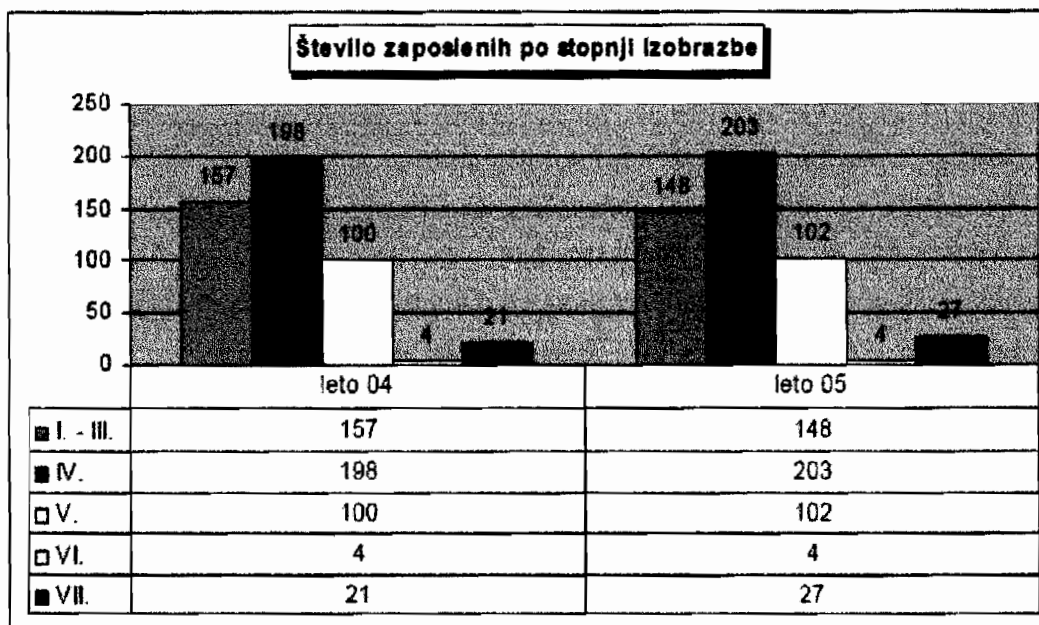
Eden izmed glavnih ciljev družbe je stalno izboljševanje kadrovske strukture zaposlenih. Zavedajo se, da je izbor ljudi z velikimi potencialnimi zmožnostmi in usmerjanje le-teh v poslovno uspešnost zahteven proces, za katerega je poleg kadrovske službe odgovorno tudi vodstvo podjetja. Management družbe MIP, d. d. je bil prenovljen v letu 2004. Sledi na pomladitvi in visoki strokovni izobrazbi, kar naj bi v družbi prispevalo k doseganju boljših rezultatov. Na kadrovskem področju so pristopili k aktivni obliki zaposlovanja, kar pomeni ustrezno kadrovsko zapolnitev manjkajočega strokovnega kadra, tj. mesarjev. Že v preteklem letu so se vključili v dualni sistem izobraževanja, ki poteka v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. Omeniti velja izobraževanja, ki so potekala z razlogom za nemoten potek delovnega procesa. Poseben poudarek so namenili računalniškemu izobraževanju.

Tudi v bodoče nameravajo v Skupini dati poseben pomen nenehnemu razvoju kadrov z visoko stopnjo znanja, pripadnosti podjetju in motiviranosti. V letu 2005 so se delavci, predvsem zaposleni v računovodstvu in vodje obratov, izobraževali o novostih in spremembah s področja svojega dela na raznih delavnicah in seminarjih. Naštejmo nekaj oblik izobraževanj, ki so potekala v preteklem letu:

- Vodilni delavci so se usposabljali s področja varnosti in zdravja pri delu ter varstva pred požarom. Tega usposabljanja so se udeležili tudi delavci v proizvodnji.
- Zaposleni v maloprodaji so obiskovali tečaj italijanščine.
- Mentorji praktičnega pouka so se udeležili pedagoško-andragoškega izobraževanja.
- Vodilni delavci in tehnologi so se udeležili sejma ANUGA in sejma v Gornji Radgoni.

Stroški za izobraževanje na zaposlenega so v letu 2005 znašali 15.822,00 SIT.

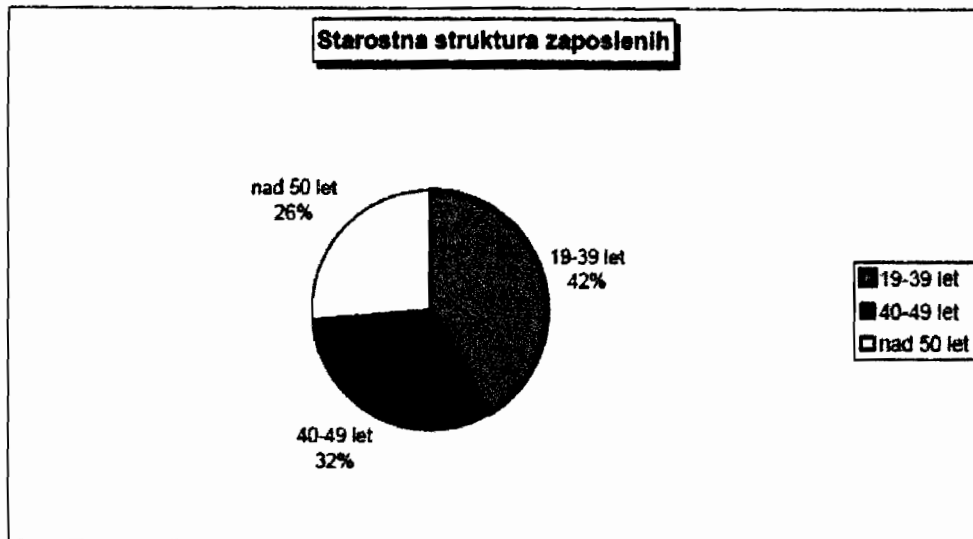
Slika 4.3 Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi MIP, d. d.



Vir: Skupina MIP 2006

Slika 4.3 predstavlja izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju MIP, d. d.. Razberemo lahko, da je povprečna izobrazbena struktura v družbi relativno nizka, vendar je v veliki meri pogojena z naravo dela, saj je kar 73,5 % zaposlenih v proizvodnji in trgovini, kjer se zahteva nižja stopnja izobrazbe. Ostali so zaposleni v finančno-računovodskih, splošnih in drugih strokovnih službah.

Slika 4.4 Starostna struktura zaposlenih v družbi MIP, d. d.



Vir: Skupina MIP 2006

Starostna struktura nam kaže, da je 42 % zaposlenih starih do 39 let, 32 % je starih od 40 do 49 let in 26 % nad 50 let.

Sposobnosti, znanja in spretnosti

Nekaj o tem je bilo že zapisanega, kot na primer to, da se v družbi neprestano poslužujejo usposabljanja in izobraževanja delavcev v proizvodnji in drugih strokovnih kadrov. Poleg tega namenijo veliko pozornosti novim tehnološkim dosežkom, informacijski tehnologiji. Veliko sredstev so namenili posodobitvi različnih objektov in opreme. Z vsebinskega vidika so bile naložbe namenjene predvsem odpravljanju »ozkih grl«, vlaganju v nabavo opreme za proizvodnjo novih oblik, pakiranj in kvalitet izdelkov, nadomeščanju proizvodne opreme zaradi večjih okvar in posledično tudi odpravljanju zastojev v proizvodnji. V tekočem letu nameravajo vložiti cca 550 mio SIT vlaganj v tehnološko posodobitev proizvodnje in 150 mio SIT vlaganj v informacijsko tehnologijo.

Za zaposlene skrbno načrtujejo vlaganja v izobraževanje, ki razširja kompetence zaposlenih in povečuje kakovost njihovega dela, saj delovni procesi in tehnološka opremljenost v podjetju zahtevajo vedno nova znanja, sposobnosti in spretnosti. V podjetju vzpodbujajo in podpirajo strokovno in funkcionalno izobraževanje, ki je usklajeno s potrebami, cilji in vrednotami podjetja.

V skladu s poslovnimi usmeritvami delniške družbe spremljajo in obvladujejo različna tveganja, katerim so izpostavljeni pri svojem poslovanju. Zaradi mednarodnega delovanja je družba izpostavljena tako finančnim kot tudi poslovnim tveganjem. Da bi zmanjšali tovrstna tveganja, so pristopili k sistematičnemu obvladovanju le-teh. Za

kreditna tveganja tako velja, da s pravilnim izborom partnerjev in ustrezno obliko pristopa do njih (pristop do partnerjev vključuje tudi izgradnjo strateškega partnerstva) zagotavljajo večjo poslovno neodvisnost in tako znižujejo stopnjo tveganja. V družbi ocenjujejo, da je izpostavljenost kreditnim tveganjem zmerna.

Valutno tveganje je opredeljeno kot možnost nastanka izgub, ki nastanejo zaradi spremembe deviznega tečaja. V družbi so poslovali v dveh tečajih, v slovenskem tolarju in v evru. Na vseh trgih poskušajo izpostavljenost valutnemu tveganju zmanjševati z uravnavanjem prodaje, z nabavo oz. s časovnim in valutnim usklajevanjem prilivov in odlivov.

Obrestno tveganje je tveganje pred spremembo obrestnih mer. V letu 2005 so v družbi MIP, d. d. s konvertiranjem kratkoročnih posojil v dolgoročna izboljšali strukturo obveznosti do virov sredstev. Ker so bile tolarske obrestne mere višje od posojil v evro valuti, so dali pri zadolževanju prednost deviznim posojilom, nominiranim v evrih.

Tveganje plačilne sposobnosti, ki mu je bila izpostavljena družba MIP, d. d., je povezano s komercialnimi tveganji in pomeni možnost, da družba svojih terjatev do kupcev in drugih pravnih oseb ne bo dobila poplačanih v celoti ali pa sploh ne bodo poplačane. To tveganje zmanjšujejo na naslednje načine:

- z zavarovanjem terjatev do domačih in tujih kupcev pri SID (Prva kreditna zavarovalnica, d. d., Ljubljana),
- z ustrezno kreditno politiko,
- za kupce, za katere so ocenili, da je plačilna disciplina slaba, so za dobavo blaga zahtevali odprtje akreditivov ali predplačilo,
- z izvajanjem nadzora nad slabšimi plačniki,
- z učinkovitejšim spremljanjem denarnega toka.

Pri razvoju novih izdelkov sledijo trendom, ki jih narekuje danes vse bolj zahteven potrošnik in spremembam zaradi sodobnih prehrabnih navad.

V primerjavi z letom 2004, v katerem so razvili 15 novih izdelkov in šest sprememb pri uvajanju novih in izboljšanih tehnologij, so v letu 2005 v družbi MIP, d. d. razvili osem novih izdelkov, štiri zaključne spremembe izdelkov in pet aktivnosti z uvedbo nove tehnologije.

Lahko rečemo, da se družba hitro znajde v »nepričakovanih« razmerah, kot je vstop v EU, na kar kaže med drugim tudi uspešno povezovanje z ABC Pomurko in hitro prilagajanje tržnim razmeram. Na slovenskem trgu so zadržali obstoječi obseg in tržni delež, kar načrtujejo tudi v bodoče. Na sosednjem hrvaškem trgu so se razmere stabilizirale in načrtujejo bistveno povečanje prodaje v naslednjih dveh letih. V prihodnosti se nameravajo osredotočiti še na Nemčijo in Italijo, saj so na teh dveh trgih

do sedaj dosegli dobre rezultate le pri prodaji mesa. V planu imajo razvijati nove trge, kot so češki, švedski, pa tudi trge JV Balkana.

Slog delovanja

V družbi MIP, d. d. si prizadevajo delovati na način, ki bi omogočal izrabo maksimalnih zmožnosti ob uporabi čim manjših stroškov za potreben izid glede na izrabo razpoložljivega časa. Management se trudi razvijati vodstvene sposobnosti vodilnih, da bi znali ravnati z zaposlenimi in reševati probleme, ki nastajajo med zaposlenimi. Vodja opravlja svoje delo, hkrati tudi nadzira delo zaposlenih in gradi dolgoročno sodelovanje. Poskuša ustvariti pozitivno vzdušje v delovnem okolju, saj lahko le na ta način vsi pripomorejo k skupnim ciljem družbe. Sama menim, da je slog delovanja v podjetju nekoliko pomanjkljivo zastavljen. Preostra je meja med managementom, torej vodilnimi in proizvodnjo, zato včasih pride do razhajanja mnenj. Druga pomanjkljivost pa se po mojem mnenju kaže v nizki stopnji motiviranosti delavcev za svoje delo.

4.2 Predstavitev drugega podjetja – Pomurka, mesna industrija, d. d.

Naziv in sedež

Pomurka, mesna industrija, d. d.
Panonska 11
9000 Murska Sobota

Opis dejavnosti

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja mesa in mesnih izdelkov. Pomurka, mesna industrija, d. d. je danes sodoben mesnopredelovalni industrijski obrat. Po tehnično-tehnološki usposobljenosti in doseženi kvaliteti izdelkov je eden vodilnih slovenskih proizvajalcev mesa in mesnih izdelkov.

Osnovni kapital

Osnovni kapital delniške družbe znaša 1.553,399.000,00 SIT.

Poslanstvo, vizija in vrednote

Zgodba o Pomurki se je začela že davnega leta 1913 v Murski Soboti, osrčju rodovitne prekmurske pokrajine. V letu 2001 so v celoti obnovili klavnico, v letih 2002 in 2003 pa zgradili tovarno za proizvodnjo trajnih konzerv in poltrajnih mesnih izdelkov. Vsi obrati imajo licenco za izvoz na najzahtevnejše svetovne trge.

Najsodobnejša tehnološka opremljenost in spoštovanje strogih standardov sistema nadzora ISO, HACCP in drugih zagotavlja visoko stopnjo varnosti živil. Sodobna

klavnica, ki je visoko tehnološko opremljena in zadostuje najstrožjim higienskim normativom, razpolaga s kapacitetami za klanje 30.000 govedi in 200.000 prašičev letno.

Pomurkine predelovalne zmogljivosti omogočajo celovito mesno predelavo, ki obsega sveže prašičje, goveje in telečje meso, konfekcionirano in predpakirano meso, široko paleto poltrajnih klobas in suhomesnih izdelkov, mesne delikateze, zamrznjene mesnine ter trajne konzerve. V tej široki paleti je namenjena posebna pozornost blagovnim znamkam Kekec, Esko in Papi.

Pomurka, mesna industrija, d. d. je dinamično podjetje z izrazito usmerjenostjo k zadovoljevanju potreb potrošnikov tako v Sloveniji kot tudi v državah EU in drugih svetovnih trgih. Posebno pozornost namenjajo slovenskemu potrošniku – zaupanje domačega trga je zagotovo sad prepoznavnih Pomurkinih izdelkov ter izbranih receptur. Uresničiti želijo življenje v harmoniji z naravo, harmonijo usklajenosti ljudi in njihovih okusov ter dobro počutje posameznika, zato v Pomurki, mesni industriji, d. d. čutijo veliko odgovornost do vseh, ki zaupajo njihovim izdelkom in njihovem sloganu »Harmonija zdrave narave«.

4.2.1 Analiza podjetja Pomurka, mesna industrija, d. d. po McKinseyevem modelu

Strategija

Globalna strateška naloga je ustvariti pogoje za uspešen in ambiciozen razvoj delniške družbe, kar je Pomurki Mesni industriji, d. d. uspelo. Z vstopom novega lastnika, to je MIP, d. d., so naredili prvi korak k uresnitvi zadanega cilja. V podjetju so bile sprožene pomembne spremembe in premiki; najprej lastniške spremembe nato pa tudi spremembe na organizacijskem področju. Tako kot v preteklem letu, si je tudi za prihodnje leto zadala cilje, ki jih želi uresničiti. Uprava družbe Pomurka si je skupaj z upravo MIP-a zadala načrte o izkoriščanju sinergij obeh podjetij. Pripravljen je bil poslovni načrt o poslovanju, v katerem so opredeljeni bistveni sinergijski učinki:

- ekonomsko poslovanje s poudarkom na povečanju dodane vrednosti,
- na strani stroškov vse vrste racionalizacij,
- izkoriščanje prednosti, izvirajoče iz partnerskega sodelovanja in iz geografske postavitve vseh treh produkcijskih podjetij.

To so le nekateri od njih. V družbi imajo jasno zadane cilje. V preteklem letu so bili pomembno izpeljani tudi nekateri projekti, in sicer:

- načrt zmanjševanja stroškov, ki bo dajal rezultate prav v letu 2006,
- povečanje števila zaposlenih na Pomurki,
- projekt skupnih nabavnih poti.

Svoje poslanstvo uresničujejo skupaj s sloganom »*Harmonija zdrave narave*«.

Glavni načrti pri poslovanju so usmerjeni v združevanje določenih poslovnih funkcij, v prvi vrsti prodajnih in nabavnih ter marketinga.

Na proizvodnem področju se planira izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti na tisti družbi, kjer so stroški nižji. Da bi zmogli presoditi ustreznost posamezne družbe s stroškovnega vidika, so pristopili k poenotenju zajemanja podatkov na obeh družbah.

Prednostna naloga, ki si jo je zadal lastnik, je pomladitev vodstvene ekipe.

Lahko rečemo, da ima Pomurka, mesna industrija, d. d. jasno začrtano vizijo. Točno ve, kam se uvršča v primerjavi z drugimi podjetji v svoji panogi in se zaveda, kako huda je konkurenca. Zato uresničuje svojo strategijo in poslovanje z zahtevami in željami kupcev, saj je le tako lahko konkurenčna ostalim podjetjem.

V veliko pomoč pri oblikovanju strategij je naslednja analiza, tj. SPIN analiza, ki prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju. Tega se mora podjetje zavedati, če hoče uspešno poslovati.

Tabela 4.3 SWOT analiza

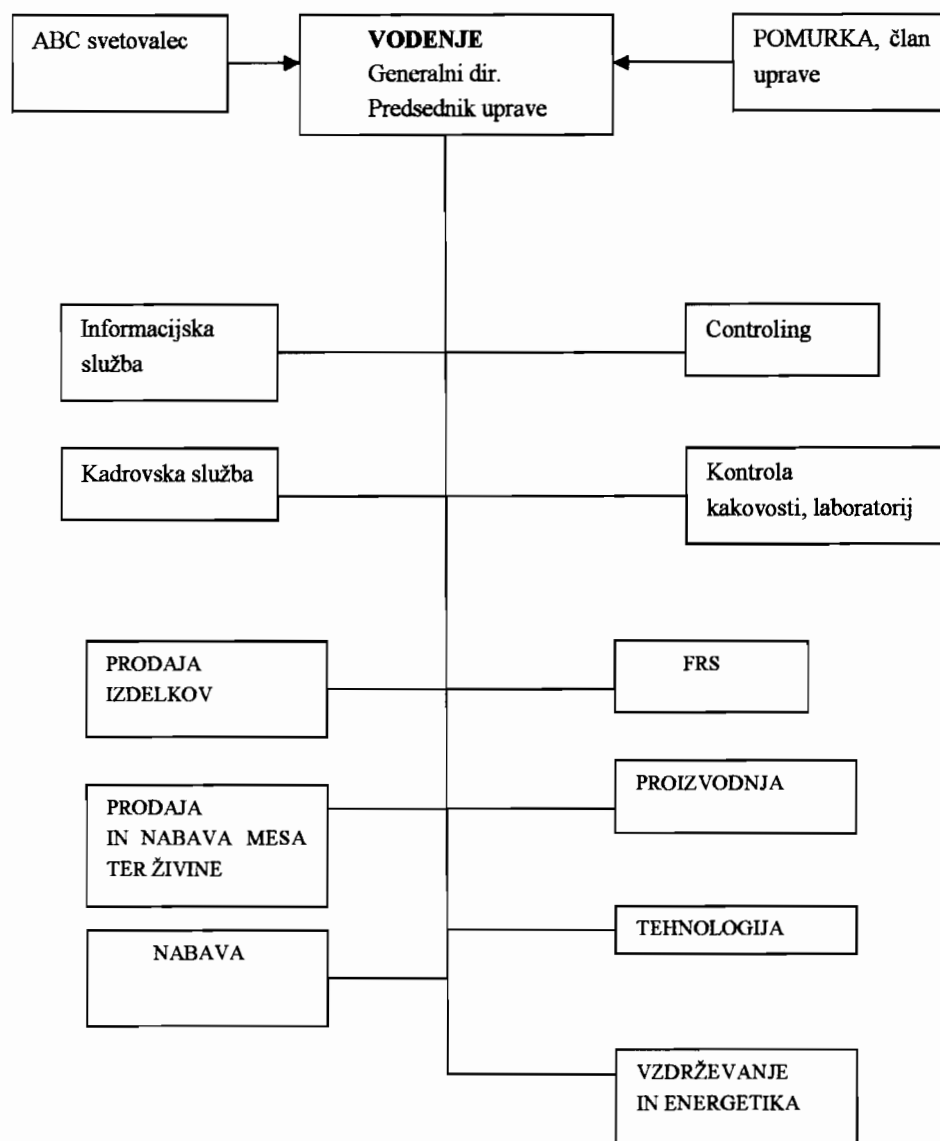
<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ okolje, v katerem deluje ▪ slovensko tržišče in njegovi potrošniki ▪ izkoriščanje prednosti, ki izvirajo iz partnerskega sodelovanja, ne iz geografske postavitve ▪ kvalitetni mesni izdelki ▪ v celoti na novo zgrajena in obnovljena tovarna ▪ spremembe na številnih področjih ▪ veliki imajo možnost preživetja 	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ postati aktivni igralec pri sooblikovanju reform v okviru združenj in zbornic ▪ racionalizacija stroškov vseh vrst ▪ zagotoviti dolgoročnost partnerstva z manjšim številom bančnih ustanov ▪ povečanje števila zaposlenih ▪ zaposlovanje mladega kadra
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ v preteklosti kreditno nesposobna, financirala se je iz kreditov matične družbe ▪ starost in izobrazbena struktura delavcev v splošnih službah 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ob močni konkurenci se lahko zazna poslabšanje poslovanja ▪ nevarnost poslovanja ob prevzemu evra

Splošna ocena poslovanja Pomurke, mesne industrije, d. d. je, da je v letu 2005 poslovala uspešno.

Struktura

V podjetju imajo natančno začrtane cilje, hitro se prilagodijo spremembam, ki jih zahteva trg, in ostajajo konkurenčni.

Slika 4.5 Organizacijska struktura podjetja Pomurka, mesna industrija, d. d.



Vir: Pomurka 2006

Sistemi

Pomurka, mesna industrija, d. d. je na slovenskem trgu že prisotna s svojimi kvalitetnimi izdelki. Prelomnica za družbo je bilo leto 2000, ko se je začela celotna obnova proizvodnih obratov, kasneje pa tudi spremembe na področju kadrov,

informacijske tehnologije in v vodstvu družbe. Celotni investicijski cikel je bil končan v letu 2004. Torej lahko govorimo o popolnoma prenovljeni tovarni. V preteklem letu so se zgodili pomembni premiki za družbo, ki so na koncu prinesli spremembo lastništva. Večinski lastnik družbe je sedaj MIP, d. d., ki je v skupnem poslovanju videl veliko prednost.

Plani družbe se uresničujejo po pričakovanjih, uspešno so bili izvedeni tudi projekti, ki so bili zastavljeni v letu 2005, nekateri se nadaljujejo v leto 2006 in bodo prinesli vidne rezultate v tekočem poslovanju. Podobno kot v prvem podjetju, se tudi v Pomurki, mesni industriji sestajajo redno in usklajujejo plane, preverjajo kaj je bilo narejeno in čemu je treba v prihodnje nameniti večjo pozornost. V primeru, da nastane večja težava, se v podjetju sestanejo tudi po potrebi in poskušajo nastalo težavo odpraviti. Tako lahko rečemo, da hkrati poteka tudi kontrola nad izvajanjem dela, ki jo izvajajo nadrejeni v skladu s predpisi in se sprotno rešijo nastali problemi oziroma morebitne pomanjkljivosti pri delu.

Skupne vrednote

Filozofija podjetja je ostati zvest kupcu, upoštevati njegove želje in vzporedno s tem razvijati kvalitetne izdelke. Prednost imajo slovenski potrošniki. Skupne vrednote razvijajo v sklopu že večkrat omenjenega slogana. Napisan je kot neke vrste sporočilo in vsem zaposlenim dobro razumljiv.

Zaposleni si prizadevajo za skupne cilje podjetja, zato tudi delajo po svojih najboljših močeh. Zavedajo se, da je potrošnik na prvem mestu, poznajo njegove želje.

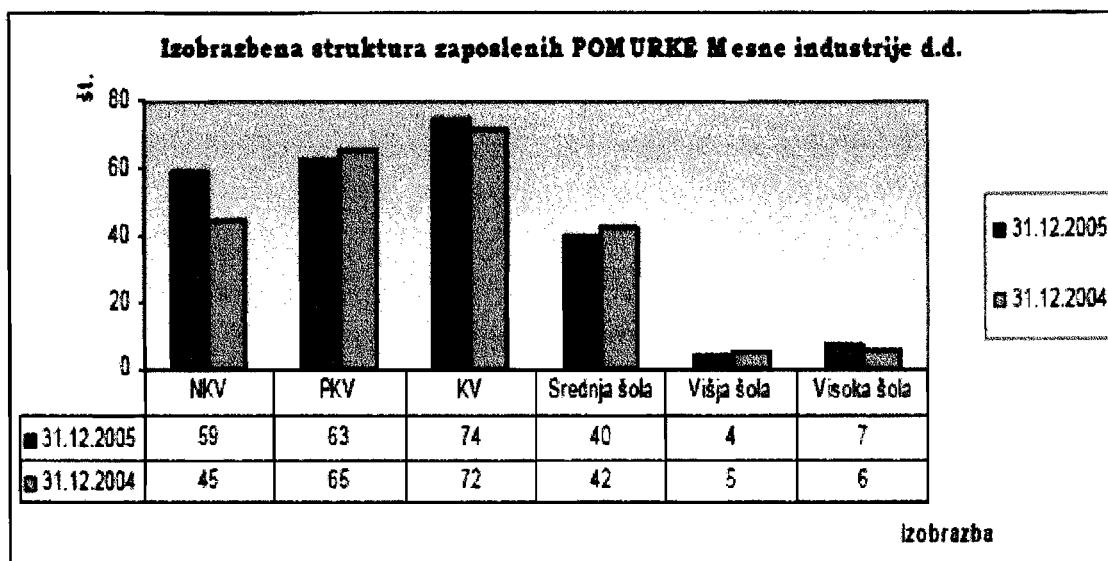
V podjetju se vrednote redko razvijajo individualno, zmeraj so podvržene večji skupini zaposlenih in se oblikujejo skozi leta. Na spremembo vrednot, ki se oblikujejo v podjetju v veliki meri vpliva tudi družbeno okolje. Le to se danes hitro spreminja in s tem se spreminja tudi miselnost ljudi in način dela. Za vodstvo pa pomenijo smernico za odločanje.

Sodelavci

Zaposlovali so predvsem proizvodne delavce, v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje so usposabljali dvanajst mlajših delavcev na delovnem mestu mesar.

Med letom je bilo izvedeno usposabljanje vseh delavcev, ki delajo z živili. Vsebina potrebnih znanj za posamezna delovna mesta za delo z živili je opredeljena v okviru spremljajočih higienskih programov. V podjetju je bilo izvedeno tudi strokovno usposabljanje iz varstva pri delu. Strokovni delavci odgovorni za razvoj, kakovost in ekonomičnost proizvodnje ter drugih poslovnih funkcijah so se udeleževali raznih posvetovanj in seminarjev.

Slika 4.6 Izobrazbena struktura zaposlenih Pomurke, mesne industrije, d. d.



Vir: Pomurka 2006

Sposobnosti, spretnosti in znanja

Na visok nivo sposobnosti in znanja kaže že dejstvo, da so v podjetju doslej razvili že kar nekaj novih proizvodov. Po tem namreč lahko sklepamo, da imajo zaposleni odlične sposobnosti prepoznavanja in zaznavanja sprememb na tržišču in navad potrošnikov. Znajo se prilagoditi vsakim najmanjšim, a ključnim spremembam, ki se pokažejo. K temu veliko pripomore letno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, ki v vsakem trenutku sledi razvoju nove tehnologije. V poslovnem poročilu lahko natančneje preberemo, da so v letu 2005 razvili 18 novih produktov, ki so jih tudi že plasirali na tržišče. Od tega je 12 izboljšav in šest popolnoma novih izdelkov. V planu imajo tudi razvoj novega izdelka v nova pakiranja, ki bi nadomestila pločevinke na konzervni liniji. Razvoj izdelkov in tehnologije je zastavljen na principu sledenja in prilagajanja sprememb potrošniških navad, ki botrujejo k povpraševanju gotovih in pripravljenih jedi. Koliko vlagajo v razvoj priča tudi naslednji podatek, ki pravi, da imajo v skupini kritično maso strokovnjakov in pogoje dela, ki omogočajo vse razvojne tehnološke analize. V letošnjem letu nameravajo s tem resursom registrirati razvojno-raziskovalno ekipo. Znanja imajo tudi na področju obvladovanja tveganj, ki so ključni dejavnik, da lahko družba posluje odlično. Skupaj s finančno politiko in usmeritvami uprave spremljajo tveganja, ki jim je družba izpostavljena.

Cenovnemu tveganju se bo družba skušala izogniti tako, da bo optimirala področja nabave celotne Skupine MIP, d. d.. Kreditnemu tveganju pa tako, da bodo spremljali bonitete poslovnih partnerjev in s pridobitvijo ustreznih elementov zavarovanja.

Glavnino posla so v Pomurki, mesni industriji, d. d. opravili v slovenskem tolarju in le manjši del v evrih. Glede na to, da je leto, ki sledi predvsem v pričakovanju prevzema evra, so se odločili, da bodo temu namenili več pozornosti. Razmišljajo o uporabi določenih finančnih instrumentov za zavarovanje.

Tveganju z obrestno mero bodo poskušali zmanjšati in že v izhodišču doseči nižje obrestne mere.

Slog delovanja

Pomurka je dinamično podjetje, hitro prilagodljivo spremembam, usmerjeno k zadovoljevanju potreb tržišča in uresničevanju ciljev podjetja.

Na uspešnost delovanja kaže prepoznavnost njihovih izdelkov tako na domačem trgu kot tudi trgih EU in drugih svetovnih trgih. Vse to jim omogoča sodobna tehnološka opremljenost in spoštovanje strogih standardov sistema nadzora ISO, HACCP in drugih. Prav tako v podjetju razvijajo sposobnosti, ki bi omogočale kar se da uspešnejše reševanje človeških problemov, ki nastajajo med samim delom in ljudmi, ki skupaj delajo. Zelo pomembni so odnosi, na kar dajo veliko poudarka, saj je vzdušje ključnega pomena pri razvoju in izdelavi dobrega proizvoda. Zaposleni imajo možnost izražanja svojih idej in v primeru, da se le te izkažejo za donosne, se te ideje tudi upoštevajo. Vodje so predvsem usmerjeni k človeku. Management pa se trudi, da bi vse sloge delovanja strnil oziroma pomešal in priredil tako, da bi se le ti čim uspešneje kazali pri samem poslovanju.

5 UGOTOVITVE IN OCENE OBEH PRIMERJANIH PODJETIJ TER SKLEP

5.1 Povzetek ugotovitev

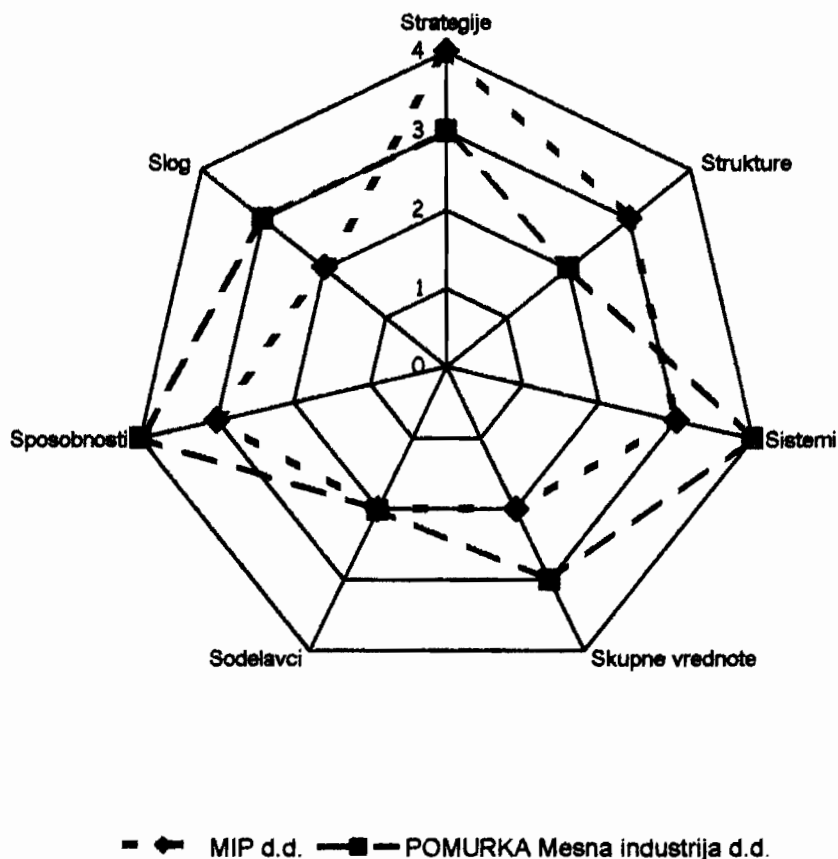
V spodnji tabeli sta prikazani podjetji z ocenami od ena do pet (1 – zelo slabo, 2 – slabo, 3 – zadovoljivo, 4 – dobro, 5 – odlično). Ocene so zgolj mnenje, ki sem si ga ustvarila in pridobila z delom v enem izmed obeh podjetij.

Tabela 5.1 Prikaz ocen obeh primerjanih podjetji – MIP, d. d. in Pomurka, mesna industrija, d. d. – glede na spremenljivke McKineyeva modela

Spremenljivke modela	MIP	Pomurka
Strategije	4	3
Strukture	3	2
Sistemi	3	4
Skupne vrednote	2	3
Sodelavci	2	2
Spretnosti	3	4
Slog	2	3

Spodaj sem prikazane rezultate iz tabele 5,1 vnesla v graf (slika 5.1), iz katerega je lepo razviden položaj spremenljivk obeh podjetji po ocenah.

Slika 5.1 Prikaz ocen obeh primerjanih podjetji – MIP, d. d. in Pomurka, mesna industrija, d. d. – glede na spremenljivke McKineyevga modela



Slika 5.1 prikazuje spremenljivke 7 S modela. Stičišča na oseh so ocene, ki sem jih podala posameznemu podjetju. Med seboj so povezana, kar poda zaključen krog in se laže vidi, katere spremenljivke so v določenem podjetju bolje ocenjene in katere malo manj. Strategije so v obeh podjetjih kar visoko ocenjene, saj v obeh podjetjih vedo kaj si želijo v prihodnje in imata jasno začrtano vizijo. Najnižjo oceno sem v podjetju MIP, d. d. dodelila slogu in skupnim vrednotam, ker menim, da bi bile tu potrebne določene spremembe. Predvsem menim, da je slog v podjetju nekoliko pomanjkljivo določen in zaposleni nimajo jasne predstave o tem kaj je želeno, zato večkrat pride do odstopanj in razhajanj mnenj. Najnižjo oceno v drugem podjetju pa sem dodelila strukturi. Le ta je v nenehnih spremembah.

5.2 Sklep

Poslovanje v današnjem času zahteva veliko discipline in organiziranosti. Podjetja so vedno bolj kompleksna, poleg tega se vsak dan dogajajo spremembe, katerim mora podjetje slediti in se jim prilagajati, če hoče preživeti.

Pomembno je, da organizacija zna doseči ravnovesje med vsemi temi spremenljivkami, kajti sprememba ene pomembno vpliva na drugo. Nekoliko več poudarka bi podjetji morali nameniti mehkim spremenljivkam, kajti te imajo večji vpliv na spreminjanje procesa. Poleg tega so strategije in strukture danes podvržene »neprimerni« kulturi in vrednotam.

V diplomski nalogi je predstavljen dober primer dveh prehrambenih industrij, ki sta v preteklih letih doživeli kar nekaj sprememb, med katerimi je bil ključen vstop Slovenije v EU. Prilagoditi se je bilo treba zahtevam, ki jih je vstop prinesel s seboj, posodobiti celoten potek delovanja v skladu z novimi pravili, pri tem pa ohraniti kakovost izdelkov in upoštevati želje kupcev.

Ocene obeh podjetji kažejo na njuno uspešnost v poslovanju. Vsako ima za seboj nekaj ključnih sprememb, ki so pozitivno vplivale na njuno delovanje. S črpanjem skupnih sinergijskih učinkov pa bosta v prihajajočem poslovnem letu zagotovo prikazala še uspešnejše rezultate poslovanja.

Iz tabele 5.1, v kateri so podane spremenljivke modela in ocene delovanja obeh podjetij, se vidi, da se trudita biti uspešni v svojem poslovanju in dosegati maksimalne rezultate. Pri nekaterih spremenljivkah sem podala nekoliko nižjo oceno, ker sem zaznala določene pomanjkljivosti. Predvsem se to odraža na razmerjih, odnosih med zaposlenimi v podjetju. Slovenska podjetja so še vedno precej toga in ne upoštevajo sprememb, ki nastajajo znotraj podjetja. Menim namreč, da so odlična podjetja v prvi vrsti najprej notranje »urejena«. To pomeni, da poteka delovanje znotraj organizacije nemoteno na vseh ravneh, od proizvodnje do managementa. Seveda je treba vedeti, kdo vodi organizacijo in njene dele, treba pa je tudi dopuščati možnost novih idej.

Nemalokrat se v slovenskih podjetjih sliši, kako delavci tarnajo nad vodstvom. Slednje bi bilo mogoče odpraviti s poudarjanjem vrednot zaposlenih in motiviranjem zaposlenih, saj se moramo zavedati, da je tudi delavec ključni član organizacije in ob pravilnem motiviranju pripomore k maksimalnim izidom podjetja. Produktivnost je element ljudi in ne tehnologije.

McKinseyev 7 S model je bolj način razmišljanja o organizaciji in njeni strategiji, kot pa pravi model organizacije.



LITERATURA

- Ackland, Charles E. B. I. Are you effectively managing your informal organization structure? URL: <http://www.mcdonaldconsultinggroup.com/pdf/E-0402- InformalStructure.pdf> (junij 2006).
- Bavec, Cene. 2001. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Bower, Marvin. 2003. Company philosophy: the way we do things around here. *McKinsey Quarterly*, 2: 110–117.
- BuildingBrands. 2005. *Marketing Definitions Strategy*. URL: http://www.buildingbrands.com/definitions/03marketing_strategy_definition.php (junij 2006).
- BuildingBrands. 2005. *The 7 S McKinsey Model*. URL: <http://www.buildingbrands.com/didyouknow/147 Smckinseymodel.php> (junij 2006).
- Ivanko, Štefan. 1990. *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Managing Change. 1999. *Develop organisational & technological capabilities*. URL: <http://www.managingchange.com/simrep/6recom/69capab.htm> (junij 2006).
- McKinsey 7 S Framework. 2006. URL: http://www.12manage.com/methods_7_S.html (junij 2006).
- Peters, Thomas J. in Robert H. Waterman. 1992. *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Collins.
- Pomurka. 2006. *Letno poročilo družbe Pomurka, mesna industrija, d. d. za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Pomurka, mesna industrija, d. d.
- Recklies, Dagmar. 2001. *The 7 S Model*. URL: http://www.themanager.org/Models/7_S_%20Model.htm (junij 2006).
- Skupina MIP. 2006. *Poslovno poročilo družbe MIP, d. d. in Skupine MIP za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Skupina MIP.
- Vrčko, Matjaž. 1998. *Drugačen način organiziranja podjetij ali Organiziranje podjetja po delovnih skupinah – temeljnih enotah dela ali mini družbah*. Ljubljana: Biro Praxis.

