

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
VIDIKI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA
PODJETJA V INDUSTRIJI

TOM ROT

MENTOR
ASIST. MAG. MOJCA PREVODNIK

KOPER, 2007



POVZETEK

V zaključni projektni nalogi sem skozi okvirni model strateškega managementa analiziral proizvodno podjetje v industriji. Ugotovil sem, da ima podjetje vse elemente okvirnega modela. Posebej sem analiziral kulturo podjetja, ki se kot element temeljne politike teoretično naj ne bi spreminjala. Predpostavka, da ima podjetje močno sistemsko kulturo, je bila ovržena na podlagi rezultatov ankete, ki so pokazali, da ima podjetje izenačene vrednosti poslovne, sistemske in procesne kulture, kar je odraz spremembe lastništva in širjenja poslovanja podjetja na nove trge. Celostna kultura podjetja še ni izoblikovana.

Ključne besede: strateški management, vizija, strategija, kultura organizacije, okvirni model organizacije

ABSTRACT

Analysis of an industrial production company using the organizational frame model is made in my final project. It showed that the company has all the elements of this particular model. Particular attention has been paid to the analysis of company culture. Company culture is a basic element of company policy and as such theoretically not a subject to constant change. A hypothesis that the company has a strong systemic culture was dismissed due to results of survey carried out among employees. The results of the survey showed that the company has equally strong business, systemic and process culture due to changes of ownership and spreading of its business to new markets. An overall company culture has not yet been formed.

Key words: strategic management, vision, strategy, organisational culture, frame organizational model.

UDK: 65.012:338.45(043.2)



VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | OKVIRNI MODEL | 3 |
| 2.1 | Temeljna politika podjetja | 3 |
| 2.1.1 | Element dejavnost | 3 |
| 2.1.2 | Element urejenost | 4 |
| 2.1.3 | Element sredstva..... | 5 |
| 2.2 | Razvojna politika podjetja..... | 6 |
| 2.2.1 | Element dejavnost | 6 |
| 2.2.2 | Element urejenost..... | 6 |
| 2.2.3 | Element sredstva..... | 7 |
| 2.3 | Sprotna politika podjetja..... | 8 |
| 2.3.1 | Element dejavnost | 8 |
| 2.3.2 | Element urejenost..... | 8 |
| 2.3.3 | Element sredstva..... | 9 |
| 3 | PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA..... | 11 |
| 3.1 | Predstavitev podjetja..... | 11 |
| 3.2 | Analiza podjetja po okvirnem modelu..... | 12 |
| 3.2.1 | Analiza SPIN | 12 |
| 3.2.2 | Temeljna politika podjetja | 13 |
| 3.2.3 | Razvojna politika podjetja..... | 17 |
| 3.2.4 | Sprotna politika podjetja | 20 |
| 4 | ključne ugotovitve in predlogi | 25 |
| 5 | sklep..... | 27 |
| | Literatura..... | 28 |
| | Priloge..... | 29 |



KRAJŠAVE

| | |
|-----|--|
| MHE | male hidro elektrarne |
| IPO | industrijsko predelovalna oprema |
| PDM | obvladovanje dokumentacije |
| MIG | postopek varjenja v zaščitni atmosferi nevtralnega plina argon |
| MAG | postopek varjenja v zaščitni atmosferi ogljikovega dioksida |
| OVP | ročno obločno varjenje |
| VPS | postopek varjenja pod zaščitnim praškom |
| CNC | računalniško krmiljen obdelovalni stroj |



1 UVOD

Strateški management je določanje in doseganje pomembnih ciljev, ki veljajo za podjetje v celoti. Je dejavnost managerjev (poslovodnikov), ki jo ti opravljajo po smernicah ter pod nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike organizacije (Tavčar 2002, 428).

Za strateški management je značilno, da uvaja že staro spoznanje iz filozofije in politike, da kompleksnih dinamičnih družbenih sistemov - organizacij ni mogoče obvladovati po induktivni poti (od posameznega k splošnemu), temveč le po deduktivni poti s snovanjem širših usmeritev, alternativ ali možnosti (Biloslavo 2006, 97).

Obravnavano podjetje ima dolgoletno tradicijo, saj je v različnih oblikah na trgu prisotno od leta 1918. Podjetje je zanimivo za analizo, ker se je večkrat interno prestrukturiralo. Po razpadu trga bivše skupne države se je usmerilo predvsem na severno-ameriški trg, kjer je odprlo hčerinsko podjetje. Še vedno pa je prisotno na tradicionalnih trgih. S prevzemom skupine CIMOS so se podjetju odprle nove možnosti delovanja, saj je postalo dobavitelj ostalim hčerinskim podjetjem.

Za uspešno delovanje v tehnično zahtevni panogi so potrebne jasna vizija in strategije, ki omogočajo rast podjetja ter večanje tržnega deleža na trgu srednje velikih hidrocentral. Podjetje, ki deluje na mednarodnih trgih, se mora ustrezno odzivati na spremembe, ki jih globalizacija še pospešuje, zato je potrebno občasno analizirati obstoječe strategije in tudi vizijo podjetja s ciljem, da se podjetje prilagaja spremembam oziroma ustvarja nove smernice na tržišču.

Namen zaključne projektne naloge je analiza obravnavanega podjetja skozi okvirni model strateškega managementa. Analizirati posamezne sestavne dele modela (temeljna politika, razvojna politika in sprotna politika), s ciljem poiskati prednosti in slabosti trenutne organiziranosti oziroma delovanja podjetja ter definirati strategije in vizijo, ki najbolj ustrezajo situaciji na trgu ter predvideti trende v bližnji prihodnosti, da bo podjetje sposobno rasti in povečevati tržni delež.

Zbiranje primarnih podatkov bo osredotočeno na vprašalnik o kulturi podjetja, ki ga bodo izpolnili zaposleni v različnih delovnih okoljih v podjetju. Ugotovilo se bo, v kolikšni meri drži predpostavka, da se kljub korenitim spremembam v sistemu poslovanja (stečaj, sprememba lastništva), kultura organizacije skoraj ni spremenila. Sekundarni podatki pa bodo služili za analiziranje ostalih sestavin delov temeljne, razvojne in sprotne politike podjetja.

Prva predpostavka za obravnavo je ta, da ima podjetje začrtane smernice, ki jim sledi ter ima določene vse elemente strateškega managementa. Druga predpostavka se nanaša na kulturo obravnavanega podjetja. V podjetju je najbolj prisotna močna sistemska kultura. Vsebinske omejitve predstavljajo omejitve na analizo matičnega

Uvod

podjetja v Ljubljani skozi vidik okvirnega modela. V raziskavo o organizacijski kulturi bodo zajeti le zaposleni v matičnem podjetju.

Primerjava dejanskega stanja delovanja podjetja skozi okvirni model strateškega managementa bo dobrodošel pokazatelj, v kolikšni meri je podjetje na pravi poti za doseganje zastavljenih ciljev.

2 OKVIRNI MODEL

Tavčarjev (1996, 446) okvirni model strateške politike podjetja obsega temeljno, razvojno in sprotno politiko. Temeljna ali dolgoročna politika, če gledamo v časovni dimenziji, definira, zakaj podjetje sploh obstaja, komu služi in preko vizije, kakšno bo podjetje v prihodnosti. Razvojna ali srednjeročna politika zajema obdobje do petih let in s to politiko podjetje snuje nove temeljne zmožnosti za ohranjanje konkurenčnosti v prihodnosti. Sprotna ali kratkoročna politika podjetju zagotavlja likvidnost ter ustvarja razmere za uspešno delovanje v prihodnje.

Vsako izmed politik sestavljajo trije elementi: element urejenost, dejavnosti in sredstva. Element urejenost predstavlja način, kako podjetje izvaja svoje aktivnosti, kakšni so odnosi med zaposlenimi, opredeljuje kulturo podjetja, lahko bi rekli, da element urejenost definira »dušo« *podjetja. Element dejavnosti vsebuje temeljne programe podjetja, s katerimi podjetje zadovoljuje cilje pomembnih udeležencev (pri temeljni politiki), inovacijske dejavnosti (pri razvojni politiki) in dejansko vsakodnevno izvajanje programov oziroma proizvodov (pri sprotni politiki). Element sredstva definira finančno poslovanje, infrastrukturo podjetja in znanja zaposlenih, torej, s kom in s čim podjetje izvaja programe.*

2.1 Temeljna politika podjetja

2.1.1 Element dejavnost

Vizija ponazarja podjetje v prihodnosti. Vizija ne sme biti nedosegljiva ali nerealna, ker potem izgubi svoj pomen. Cilji podjetja morajo biti visoko zastavljeni, vendar uresničljivi in dosegljivi, sicer izgubijo svoj pomen. Podjetje dosega cilje s strategijami, ki vodijo podjetje skladno z vizijo. Podjetje s strateškim načrtovanjem izbere eno vizijo, ki vplivnim udeležencem nudi največje koristi in se zanjo zavzemajo. Nesmiselno je, da bi imelo podjetje več vizij, saj bi potem tavalo od ene k drugi, kar bi privedlo do neustreznih poslovnih rezultatov (Biloslavo 2006, 104).

Poslanstvo je kratek zapis, ki nam pove, zakaj organizacija obstaja in kaj je njen namen (Biloslavo, Lynn 2007, 773). Podjetje mora jasno opredeliti poslanstvo, ki naj ne bo le skupek izbranih fraz, ampak naj motivira zaposlene, zunanjim odjemalcem pa izkaže vrednost za sodelovanje s podjetjem. Namen vsakega podjetja je imeti čim daljši življenjski cikel, vendar v primeru, da se spremenijo cilji pomembnih notranjih udeležencev, se spremeni tudi poslanstvo podjetja in s tem posledično dejavnosti, ki jih podjetje izvaja (Tavčar 2002, 100). S poslanstvom se uresničujeta dva vidika delovanja podjetja: tržni vidik, ki definira tiste programe, s katerimi bo podjetje pridobilo največjo konkurenčno prednost in interesni vidik, skozi katerega se izražajo vse aktivnosti med

podjetjem in vplivnimi udeleženci, ki imajo interes in možnost vplivanja na delovanje podjetja (Biloslavo 2006, 114).

2.1.2 Element urejenost

Kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar 1996, 39, Schein 1992) oz. tisto, kar je vredno, prevladujoči stil vodenja, jezik in simbole, postopke in rutine (Cameron in Quinn 1999, 15). V vsakem podjetju so poleg splošne kulture prisotne še subkulture, ki vladajo v določenih krogih, npr. v oddelku trženja je lahko drugačna subkultura kot v oddelku montaže izdelkov. Zaposleni v določenem sektorju oblikujejo specifično kulturo, ki jim omogoča najustreznejše delovanje v tem sektorju. O tem se lahko prepričamo vsakodnevno, če se postavimo v vlogo opazovalca in spremljamo zaposlene v njihovem delovnem okolju.

Gledano s stališča primerjave med podjetji, se posebnosti subkultur znotraj podjetja umestijo v skupno kulturo posameznega podjetja (Morgan 2004, 118). Različne dejavnosti, s katerimi se podjetja ukvarjajo, oblikujejo različne kulture. Na primer borzno posredniška hiša ima drugačno kulturo kot davčni urad. Kulture podjetij je mogoče razvrščati po številnih sodilih. Ena izmed bolj znanih opisov modelov kulture je razporeditev po Dealu in Kennedyju, ki jo je dopolnil Ruettinger (Biloslavo 2006, 127) in temelji na dveh kriterijih. Prvi je tveganje, s katerim so soočeni udeleženci oziroma zaposleni v podjetju, ko sprejemajo odločitev pri izvajanju določene aktivnosti. Drugi kriterij je čas odziva, ki preteče od odločitve ali izvedbe aktivnosti. Rezultat te razporeditve so štiri tipi organizacijskih kultur (Biloslavo 2006, 127 - 129) :

1. Pri poslovni kulturi so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije takojšnje; temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe; odločanje je hitro in preprosto; količina opravljenega dela je pomembnejša pred kakovostjo. Delovno okolje je sproščeno, prisotna je neformalna komunikacija izven delovnega časa. Ta tip kulture je prisoten v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo, računalniških podjetjih ipd.
2. Za kulturo moči je značilna visoka stopnja tveganja in kratek odzivni čas, zato se v tej kulturi iščejo individualisti, ki dajo velik pomen na ugled, moč in materialne dobrine. Značilna je za svet filma in mode, vrhunski šport, borze.
3. Procesna kultura postavlja v ospredje pravilnost izvajanja dejavnosti pred vsebino dejavnosti. Tveganje pri odločanju je nizko, čas povratne informacije o ustreznosti je dolg ali ga sploh ni. Medsebojna komunikacija zaposlenih je omejena na poslovno komunikacijo, vladajo stroga hierarhična pravila.

- Pristojnosti so točno določene in se jih zaposleni brezkompromisno držijo. Procesna kultura velja za javno upravo, zavarovalnice, elektro podjetja.
4. Pri sistemski kulturi so tveganja odločitev velika, ustreznost odločitve se vidi šele čez več let. Zaposleni v podjetjih s tem tipom kulture so nevpadljivi, natančni, kakovost ima prednost pred količino opravljenega dela. Zaradi velikih tveganj je dosti medsebojnega komuniciranja na ravni sestankov in usklajevalnih komisij. Sistemska kultura je značilna za projektno naravnane panoge, npr. gradbeništvo, letalska industrija, težka strojna industrija.

Dolgoročno kulture podjetja ni mogoče menjati z odločbo managementa, s pritiskom z vrha podjetja. Kulturo podjetja naj bi se spreminjalo le v skrajnih situacijah, ko je ogrožen obstoj podjetja. O morebitni spremembi kulture je potrebno informirati in ozaveščati zaposlene na vseh nivojih, ker nižji nivoji zaposlenih potrebujejo več časa za dojetje ustreznosti spremembe. S postopnim pridobivanjem njihove naklonjenosti k spremembi se nato utrjuje doseženo stanje kulture podjetja (Tavčar 1996, 40).

2.1.3 Element sredstva

Sadler (2003, 166) piše, da so sredstva posamezne pridobitve podjetja, ki jih za svoje uspešno poslovanje potrebuje vsaka organizacija. Delimo jih v materialna (npr. infrastruktura podjetja, stroji, oprema, finančna sredstva, idr.) in nematerialna sredstva (npr. delo, znanje, idr.).

Vedno večji pomen za konkurenčno prednost podjetja pa imajo nematerialna sredstva, med katere štejemo delo zaposlenih (fizično in umsko), znanje, ki ga zaposleni prinesejo v podjetje in ga s svojim delom v podjetju oplemenitijo, tradicija in ugled podjetja, blagovna znamka, patenti. Za uspešnost podjetja je pomemben partnerski kapital, ki podjetju omogoča ustrezno vključevanje v okolje, v katerem deluje, še posebej v menjalnem odnosu do poslovnih partnerjev (odjemalci, dobavitelji, konkurenti). Podjetje, ki deluje mednarodno, ima večji partnerski kapital kot podjetje, ki deluje lokalno. Intelektualni kapital je razlika med knjigovodsko vrednostjo podjetja in dejansko tržno vrednostjo podjetja. Zelo nazoren primer pomembnosti intelektualnega kapitala so računalniška podjetja, kjer je vrednost opreme zanemarljiva v primerjavi s tržno vrednostjo.

Strukturni kapital je baza znanja, s katerim razpolaga podjetje. Skozi življenjski cikel podjetja se strukturni kapital povečuje, saj zaposleni s svojim delom in dognanji bogatijo bazo znanja. V sodobnem informacijskem svetu je strukturni kapital ogrožen s strani možnosti nekorektnega prevzemanja znanja, vendar obstajajo varovalni

mehanizmi v obliki zaščit in konkurenčnih klavzul, ki naj bi zmanjšale možnost odtujevanja podatkov.

Med pomembna nematerialna sredstva sodita še organizacijski kapital, ki deluje znotraj podjetja in zajema vse nivoje poslovanja podjetja, kjer se izmenjujejo izkušnje. S tem se večja učinkovitost izvajanja procesov ter posledično uspešnost podjetja. Ter socialni kapital, ki deluje interno v smislu izboljševanja odnosov med zaposlenimi, s tem se dviga pripadnost zaposlenih podjetju ter eksterno med podjetjem in zunanjimi partnerji v smislu pridobivanja medsebojnega zaupanja za dolgoročno sodelovanje (Biloslavo 2006, 168-169).

2.2 Razvojna politika podjetja

2.2.1 Element dejavnost

Pri izvajanju programov v podjetju se odkriva in razvija nove programe, ki bodo podjetju ohranjali konkurenčno prednost v prihodnosti (Biloslavo 2006, 185). V vsakem segmentu vzdolž verige vrednosti je potrebno iskati nove temeljne zmožnosti, bolj kot je veriga vrednosti enkratna, večji ima potencial za konkurenčno prednost. Na primer za področje strojno tehnološke opreme, v katerem deluje obravnavano podjetje, je končni produkt relativno podoben. Če primerjamo vodne turbine, ki predstavljajo največji obseg proizvodnje podjetja, z izdelki konkurenčnih podjetij ugotovimo, da v osnovnem konceptu končnega produkta ni bistvenih razlik. Teoretična izhodišča za izdelavo turbine so enaka pri vseh proizvajalcih. Razlika med podjetji je v tem, kako podjetja isti proizvod z uporabo različnih poslovnih modelov ponudijo kupcu kot najbolj konkurenčnega v okviru zmožnosti vsakega podjetja. Predvidevanje, kakšne bodo potrebe trga, katere značilnosti proizvoda predstavljajo odjemalcu največjo vrednost, razmerja med podjetjem in odjemalcem, procesi v podjetju, razmerja med podjetjem in dobavitelji so dejavniki, na katere skuša podjetje vplivati in jih optimizirati.

2.2.2 Element urejenost

Podjetje lahko uspešno izvaja programe razvojne politike le, če je ustrezno obvladovano s strani managementa. To pomeni, da ima organizacijsko strukturo, ki »določa delitev dela, pristojnosti zaposlenih, njihove medsebojne relacije ter formalna pravila« (Bavec 2007, 61).

Navpična delitev pove, kdo je komu nadrejen, kdo komu poroča in kakšne so medsebojne odvisnosti. Je osnova delegiranja in obvladovanja podjetja (Tavčar 2002, 171). Število nivojev navpične členjenosti je odvisno od velikosti podjetja. Več kot je nivojev, težja je komunikacija in daljši so časi odzivnosti. Vodoravna pa določa delitev dela.

Poleg členjenosti, ki jo definira vršni management in je formalno sprejeta kot uradna organizacijska shema podjetja, se v podjetjih pojavljajo še neformalne interesne skupine, ki poskušajo vplivati na odločitve višjih nivojev managementa v skladu z njihovimi interesi (pri razporejanju planiranih finančnih sredstev za naslednje obdobje ipd.).

Struktura in infrastrukturni sistemi podjetju omogočajo snovanje, usmerjanje in razvijanje procesov na vseh področjih delovanja vključno z možnostmi strateških povezav z zunanjim okoljem (Dubrovski 2004, 112).

Podporno funkcijo imajo sistemi za načrtovanje in nadziranje, informacijski sistem, sistem zagotavljanja kakovosti, sistem managementa zaposlenih, ipd. Ti sistemi pridobivajo na pomembnosti, ker se z razvojem teh sistemov povečuje učinkovitost glavnih procesov v podjetju, dvigne se nivo komunikacije med zaposlenimi in zunanjimi poslovnimi partnerji. Management zaposlenih načrtuje intelektualni razvoj delavcev, dodatna izobraževanja, napredovanja, razvija kvaliteten kader za prihodnost podjetja. podporni sistemi kot dinamični vidik urejenosti pripomorejo z učinkovitemu razvijanju novih temeljnih zmožnosti podjetja v okviru razvojne politike (Biloslavo 2006, 289).

2.2.3 Element sredstva

Za razvijanje novih temeljnih zmožnosti podjetje porablja sredstva. Do potrebnih finančnih sredstev lahko pride podjetje iz naslova lastnih sredstev ali s pomočjo zunanjih virov. Lasten vir finančnih sredstev predstavlja nerazporejeni dobiček ali ga podjetje pridobi s spreminjanjem oblike sredstev. Zunanji finančni vir pa so lahko izdaja vrednostnih papirjev, krediti, posojila, lizing ter kreditiranje pri dobaviteljih, ko se podjetje z dobaviteljem dogovori za odlog plačila dobavljenih artiklov. V praksi se podjetja financirajo delno z lastniškim in delno z dolžniškim kapitalom. Podjetje mora preudarno določiti razmerje financiranja med lastniškim in dolžniškim kapitalom, da bi poslovala z optimalnim donosom kapitala (Biloslavo 2006, 261).

Materialna sredstva potrebuje podjetje za realizacijo novih programov (za snovanje ali izdelavo novega izdelka) ali pa izboljšanje učinkovitosti obstoječih delovnih sredstev ali procesov (posodobitev proizvodnje ali predelava za izdelavo modificiranega izdelka). Materialna sredstva si podjetje lahko priskrbi izven podjetja preko dobaviteljev, lahko pa materialna sredstva, ki jih je kupoval, začne izdelovati sam.

Za uresničevanje ciljev razvojne politike podjetje sprejme kadrovske politike, ki bo skupaj z načrtovanjem iz vpeljavo novih temeljnih zmožnosti preskrbela ustrezen kader. Oskrbovanje s sodelavci obsega prihode novih delavcev za potrebe delovnih procesov, prerazporeditve, dodatna izobraževanja, napredovanja in odhode delavcev. Pri izvajanju

obstojećih procesov se podjetje oskrbuje z znanjem izkustveno, na podlagi ugotovitev med delovanjem procesov. Pri uvajanju novih procesov se podjetje oskrbuje z znanjem zunanjih izvajalcev, ki so ponavadi tudi dobavitelji teh novih procesov. S pridobivanjem občutljivih tržnih informacij se podjetje oskrbuje z znanjem na podlagi aktivnega spremljanja okolja, v katerem podjetje deluje. S tem pridobiva pomembne informacije, katerih posledice bi v prihodnosti lahko vplivale na delovanje podjetja (Biloslavo 2006, 292).

2.3 Sprotna politika podjetja

2.3.1 Element dejavnost

Naloga elementa dejavnost v sprotni politiki je konkretno izvajanje programov, ki so bili sprejeti v razvojni politiki. Programe se izvaja v sklopu sprotnega proizvodnje, inoviranja in trženja. S temi dejavnostmi se podjetju omogoča uspešno poslovanje in išče možnosti za nove temeljne zmožnosti. Sprotne aktivnosti in izvajanje programov so podrejene srednjeročnim planom, zato morajo biti izvedene pravočasno. Pogoja za učinkovito proizvodnje programov sta načrtovanje in nadzor nad izvajanjem. Management proizvodnje ima nalogo, da tržni funkciji posreduje pravočasno pravo količino pravega produkta, ki je prave kakovosti.

Inoviranje omogoča snovanje novih temeljnih zmožnosti, ki se lahko uporabijo v sprotni politiki, ali pa se management odloči, da določen inovacijski ukrep presega okvir sprotno politike in ga prenese v razvojno strategijo podjetja. Inoviramo lahko proizvodne procese in postopke, materiale, ki so vključeni v procese in medfazne ter končne produkte.

2.3.2 Element urejenost

Komuniciranje v sprotni politiki lahko členimo na vsakodnevno komuniciranje med izvajalci procesov in periodično komuniciranje, ki se izvaja na sestankih z namenom, da se vse aktivnosti izvajajo v skladu s planiranim programom aktivnosti. Proces odločanja in prejemanja povratnih informacij je lahko počasen ali hiter, odvisno od členjenosti podjetja in dejavnosti, v kateri deluje podjetje. S pravilnim načinom komuniciranja se managementu ponuja možnost odkrivanja novih temeljnih zmožnosti, še posebej to velja na področju neformalnega komuniciranja.

Pridobivanje novega znanja poteka v podjetju z izvajanjem skupinskih ustvarjalnih delavnic, s pomočjo zunanjih pogodbenih strokovnjakov, z organiziranjem strokovnih predavanj in s prihodom novih delavcev. Nova spoznanja mnogokrat podjetje pridobi na podlagi internih presoj, ki se izvajajo v skladu z zahtevami standardov, ki jih je sprejelo podjetje. V podjetju je prisotno tudi pasivno znanje zaposlenih, to je tisto znanje, ki ga

zaposleni pridobivajo z izkušnjami, vendar ga ne znajo izražati oziroma se med svojim delom tega znanja ne zavedajo (Biloslavo 2006, 331).

2.3.3 Element sredstva

Za nemoteno delovanje podjetje porablja sredstva, ki so bila predvidena z razvojno politiko. Predvidena sredstva so omejena, zato jih je potrebno porabljati racionalno (Tavčar 2002, 482). Da ne bi presegli količine predvidenih sredstev, podjetje izvaja aktivnosti presojanja gospodarjenja s sredstvi z merili, kot so proizvodnost, ki meri količino porabljenih sredstev na enoto časa, gospodarnost, ki meri količino prihodka na enoto stroška izdelave, kazalnik donosnost, ki meri količino prihodka na enoto odhodka in kazalnik likvidnost, ki meri kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Namen elementa gospodarjenje s sredstvi je učinkovito in racionalno pridobivanje, uporabljanje in porabljanje v razvojni politiki opredeljenih in razporejenih materialnih in nematerialnih sredstev organizacije.

Gospodarjenje s sodelavci obsega prvenstveno njihovo usposabljanje in ocenjevanje. Fluktuacija zaposlenih je pojav, ki ga ni mogoče lokalizirati, zato ga management analizira in na podlagi analiz predvidi odziv na pojav fluktuacije, ko do njega pride. Fluktuacija zaposlenih vnaša v delovanje podjetja motnjo, na katero se mora management hitro odzvati, da ne bi prišlo do zastojev v procesih podjetja (Tavčar 1996, 398).

Z usposabljanjem in ocenjevanjem se dviguje učinkovitost izvajanja procesov, ter se snuje morebitne bodoče nove temeljne zmožnosti. Usposabljanje omogoča posamezniku, da svoje delo opravlja bolje. Posledično je s tem povezano ocenjevanje, saj je posameznik na podlagi boljših rezultatov dela zanje nagrajen bodisi z materialnimi ali nematerialnimi sredstvi (Biloslavo 2006, 339).



3 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja

Najstarejša risba turbine na slovenskem datira iz leta 1848. Prva turbina je bila izdelana v takratni turjaški železarni na Dvoru pri Žužemberku, kar se smatra kot prva tovarna vodnih turbin na naših tleh. Proti koncu devetnajstega stoletja se je uveljavila Tonniesova tovarna v Ljubljani. Po prvi svetovni vojni se je po združitvi ljubljanskih tovarn Tonnies, Žabkar in Samassa v Strojne tovarne in livarne d.d. konstrukcija turbin ustalila v Ljubljani. Zaradi bančnih razmer je tovarna leta 1930 povsem zamrla. Medtem se je v Škofji Loki razmahnil G. F. Schneider z novo ustanovljenim podjetjem za gradnjo vodnih turbin. Pomembna je predvsem pri vzgoji strokovnih ljudi, ki so se pozneje aktivno uveljavili v LITOSTROJU.

LITOSTROJ (Livarna in TOvarna STROJev) je bil ustanovljen 22. Avgusta 1946, z delom pa je začel 1. septembra 1947. Ob ustanovitvi je bil registriran kot državno gospodarsko podjetje, ki naj bi imelo nalogo pomagati pri opremljanju naših energetskega objektov. 24. novembra 1947 se je podjetje preimenovalo v Titovi zavodi Litostroj. Kot tak je obstajal do leta 1990, ko se je preoblikoval v Holding s samostojnimi tovarnami. Programi so se z leti spreminjali in dopolnjevali: vodne turbine, črpalke, dvigala, viličarji, oprema za cementarne, dizelski motorji, preoblikovalni stroji, zobniški prenosniki, ulitki. Kot posledica političnih sprememb in nastanka novih držav v JV Evropi in posledično izgube trga je konec 90. let podjetje šlo v stečaj.

Današnje podjetje, Litostroj E.I. d.o.o. je nastalo kot eno izmed štirih podjetij, ki so nasledile tovarno LITOSTROJ. Od Holdinga je obdržal osnovne proizvodnje dejavnosti, razen livarne, tovarne viličarjev in storitvenih dejavnosti. Cilj podjetja je nadaljevati z dolgoletno tradicijo podjetja, predvsem na področju vodnih turbin, črpalk, preoblikovalne in industrijske opreme. Podjetje se je lokacijsko povezalo, število zaposlenih se je skrčilo na 400.

V letu 1998 se je uredilo nove poslovne in delovne prostore, nato sta sledili selitev na novo lokacijo ter popolna organizacijska prenova. V letu 2000 je bil uveden sistem kakovosti po standardu ISO 9001, sledila je tehnološka posodobitev, izdelana je bila nova podoba podjetja, povečala se je intenzivnost dela na pridobivanju novih odjemalcev in povrnitev zaupanja starih. Rezultat teh aktivnosti je stalna rast poslovanja v zadnjih nekaj letih.

V letu 2003 je bil posodobljen sistem vodenja kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2000, katerega značilnost je procesni pristop in nenehno izboljševanje procesov dela.

Leta 2005 se je pričelo z uvajanjem sistema varovanja okolja skladno z zahtevami SIST EN ISO 14001:2005, ki je bil nato sprejet v letu 2006. Hčerinsko podjetje Litostroj Hydro Inc. deluje v Kanadi, poleg tega ima podjetje pisarno v Kairu.

Strategija razvoja Litostroja do leta 2015 predstavlja donosno rast poslovanja kot najvišji cilj, s katerim se uresničuje poslanstvo podjetja, razumevanje in izpolnjevanje potreb odjemalcev energetske in industrijske opreme. Podjetje želi postati globalen ponudnik celovitih rešitev na področju hidro energije in specializiran proizvajalec vodnih turbin moči do 300 MW s prepoznavno blagovno znamko.

3.2 Analiza podjetja po okvirnem modelu

3.2.1 Analiza SPIN

Z analizo definiramo prednosti, slabosti podjetja glede na konkurenco ter priložnosti in nevarnosti v okolju, v katerem podjetje deluje.

Notranje prednosti podjetja:

- dolgoletna tradicija,
- razpoznavnost znamke,
- zaupanje zunanjih partnerjev,
- močan lastni razvojni oddelek,
- velika dodana vrednost na proizvod,
- standardi ISO,
- informacijski sistem,
- stalno izobraževanje zaposlenih,
- spodbujanje inoviranja,
- lastna podjetja na tujih trgih,
- unikatna proizvodnja z možnostjo prilagajanja posebnim zahtevam kupca.

Notranje slabosti so:

- ozek proizvodni asortima,
- neprilagodljiva proizvodnja po zagonu, tog sistem poslovanja,
- dolgotrajen razvoj posameznega proizvoda,
- dotrajana delovna sredstva,
- visoka povprečna starost zaposlenih,
- (ne)pravočasna izvedba naročil,
- pomanjkanje kapacitet za velike posle,
- visoki stroški poslovanja,
- fluktuacija mladih zaposlenih.

Priložnosti v okolju:

- rast povpraševanja po proizvodnji električne energije,
- finančno sposobni poslovni partnerji,
- cenovna konkurenčnost,
- vključenost v poslovni sistem Cimos,
- vstop v EU v smislu lažjega meddržavnega poslovanja,
- monopol na domačem in bližnjem trgu nekdanje skupne države.

Nevarnosti v okolju:

- globalno segrevanje (nevarnost pomanjkanja vode),
- velikost konkurenčnih podjetij,
- združevanje proizvajalcev energetske opreme,
- rast cen osnovnih surovin in polizdelkov,
- dolgotrajen proces pridobivanja poslov,
- posli so vodeni na višjih »lobističnih« strukturah,
- pomanjkanje mladega strokovnega kadra.

3.2.2 Temeljna politika podjetja

3.2.2.1 Element dejavnost

Obravnavano podjetje ima določeno poslanstvo, ki je znano vsem zaposlenim: Litostroj E.I. je pomemben proizvajalec energetske in industrijske opreme, ki na osnovi 60 - letnih izkušenj in bogatih mednarodnih referenc nadaljuje s tradicijo izdelave vodnih turbin, hidromehanske opreme, črpalk, dvigal, zobniških prenosnikov, hidravličnih stiskalnic in tlačnolivnih strojev. Samostojno pokrivamo razvoj, projektiranje, konstruiranje, tehnologijo, izdelavo, montažo, vgradnjo in servisiranje naših izdelkov (Litostroj E.I. 2001).

Vizija podjetja se glasi:

Želimo postati strateški partner naših kupcev, prepoznaven po visoki kakovosti, razvojni podpori, učinkoviti logistiki in cenovni konkurenčnosti. Svoj uspeh bomo gradili na svojih ljudeh, njihovem znanju in stalnem učenju, podjetniškem duhu in učinkoviti izrabi vseh notranjih in zunanjih resursov (Litostroj E.I. 2001).

Ugotovitve:

Poslanstvo temelji na dolgoletni tradiciji, ki jo ima podjetje in temeljnih zmožnostih, ki podjetju omogočajo nadaljnji razvoj in rast. Tržni vidik poslanstva obsega proizvodni program podjetja na štirih področjih tehnično zahtevne panoge v strojništvu. Izdelava vodnih turbin, hidromehanske opreme, dvigal in preoblikovalnih strojev spada v področje, s katerim se ukvarja malo podjetij v svetu. Gospodarska rast narodnih gospodarstev narekuje povečano porabo električne energije, kar je poslovna priložnost za obravnavano podjetje. Interesnega vidika poslanstvo ne zajema, potrebno bi bilo navesti, kako podjetje uresničuje interese pomembnih udeležencev.

Vizija podjetja je krepiti tržni delež in se uveljaviti na globalnem tržišču srednje velikih hidro central. Podjetje se zaveda, da so zaposleni ključni dejavnik na poti k zastavljenim ciljem v prihodnosti. S strateškim partnerstvom s pomembnimi zunanjimi udeleženci podjetje stremi k preseganju klasičnega poslovanja na podlagi pridobljenega posla in skuša doseči dolgoročno partnersko sodelovanje.

Visoko zastavljeni cilji so uresničljivi, kar dokazuje trend večanja tržnega deleža in analiza zadovoljstva kupcev. Skladno z vizijo podjetje vodi aktivno kadrovsko politiko na področju pridobivanja novih kadrov ter dodatnim izobraževanjem zaposlenih.

3.2.2.2 Element urejenost

Raziskava, z namenom ugotoviti dejanski tip kulture v obravnavanem podjetju, je potekala v sodelovanju z zaposlenimi v matičnem podjetju. Raziskava je zajela predstavnike vrhnjega, srednjega in nižjega managementa, oziroma glede na organizacijsko shemo podjetja v prilogi, predstavnike prvega, drugega in tretjega nivoja vodenja. Vprašalnik je izpolnilo 6 oseb. Vprašalnik obsega enajst področij s po štirimi opisi (Tavčar in Biloslavo 2004, 7-10). Anketiranci so štiri opise lahko ocenili z ocenami od -2 do +2 glede na njihovo veljavnost v podjetju. Rezultate posameznih anket sem seštel po stolpcih, dobljene vsote posameznih stolpcev sem delil s številom anketiranih ter tako dobil končne rezultate za posamezni tip kulture.

Ugotovitve:

Kultura moči (ocena -6.8): v našem podjetju je najšibkejša, kar je posledica naše dejavnosti. Dejavnost podjetja je povezana z dolgoročnimi načrti, tveganja so sicer velika, ampak na dolgi rok. Udeleženci so natančni in urejeni, kar od njih zahteva narava dela.

Poslovna kultura (ocena +6.3): v podjetju se postopoma uvaja projektno vodenje poslov. Zaradi omejenih kapacitet se usklajuje prioritete med posameznimi projekti, kjer je potrebno usklajeno delovanje. Enaka ocena izraža veliko rezerve v notranjem potencialu podjetja, kar je nakazano tudi v viziji podjetja.

Sistemska kultura (ocena +6): vsi posli so veliki projekti in se izvajajo v skladu s številnimi zahtevami z različnih področij, z medfaznimi kontrolnimi prevzemi predstavnika naročnika, saj je varnost kasnejše uporabe proizvoda zelo pomembna.

Procesna kultura (ocena +6): posamezna naročila (projekti) so natančno analizirani, odločitve se sprejemajo na podlagi skupnih dogovorov z vodstvom podjetja, ponavadi so odločitve podprte z dodatnimi izračuni ali analizami. Zaradi velikega števila udeležencev v posameznem naročilu so odzivi počasni. Naše podjetje je trendovsko in gradimo poslovne povezave, ki so trdne in je prisotna tradicija.

Glede na teoretična izhodišča je bilo pričakovati, da je v podjetju najbolj prisotna močna sistemska kultura, značilna za velika podjetja z dolgoročnimi podvigi - projekti, vendar rezultat anket pokaže na zelo izenačene vrednosti poslovne, sistemske in procesne kulture. Vse tri kulture so šibke, kar pomeni, da so v podjetju prisotne subkulture, ki onemogočajo vzpostavitev močne organizacijske kulture. Enakovredni rezultati pričajo o prepletenosti treh tipov kultur, kar pomeni, da se z integracijo v poslovni sistem Cimos in širitvijo poslovanja na nove trge celostna organizacijska kultura še ni izoblikovala. Glede na to, da je bilo v raziskavo vključenih le šest oseb, bi bilo smiselno anketiranje še enkrat ponoviti in vključiti vse zaposlene. Šele tako bi dobili realne rezultate, ki bi mi omogočili širše sklepanje in potrjevanje mojih predpostavk.

3.2.2.3 Element sredstva

Finančni kapital: prikazuje ga računovodski izkaz bilanca stanja. Denar v vseh pojavnih oblikah v poslovnem toku (osnovna sredstva, terjatve, zaloge materiala - surovin, stroški dela storitev,...). Osnovni kapital podjetja: 19.537.408,45 evrov. Podjetje ima letni promet v višini več kot 22,9 milj. evrov.

Podjetje ima sedež v Ljubljani in dve poslovalnici, v Kanadi in v Egiptu. Matično podjetje se razteza na 12.000 m² proizvodnih površin, površina varilnice 5.000 m², površina montažne delavnice pa 4.000 m².

- *Intelektualni kapital:* je znanje, ki ga podjetje premore: je temelj razvoja je ustvarjanje novih kombinacij obstoječih znanj v novih proizvodih, tehnologijah, trgih, materialnih in organizacijskih oblikah,
- lastniku pomeni znanje vir prihodnjih donosov.

Ugotovitve:

Izboljšanje moči finančnega kapitala moramo vgraditi v temeljne cilje organizacije. Segati moramo po finančno donosnejših projektih in finančno močnejših trgih - ustvarjati kapital iz dobička in pridobivati kapital novih vlagateljev. To se je začelo izvajati s prodorom na severno ameriški trg.

Zmožnosti našega intelektualnega kapitala so tesno vpletene v izbrano strategijo, ki nas vodi k viziji in v interesni vidik poslanstva, ki gradi prihodnost podjetja na zaposlenih, ki s svojim znanjem, zanesljivostjo in inovativnostjo prispevajo h konkurenčni prednosti.

Izobrazbena struktura človeškega kapitala v matičnem podjetju s štiristo trideset zaposlenimi je:

- I., II., in III stopnja - OŠ in skrajšan program: 19,02 %,
- IV. stopnja - poklicna šola: 35,99 %,
- V. stopnja - srednja: 25,45 %,
- VI. - višja: 9,25 %,
- VII., VIII., IX. stopnja - visoka in več: 10,28 %.

Partnerski kapital so znanja organizacije o poslovnih partnerjih, ki so večinoma dobro znani, nove poslovne partnerje se spoznava v fazi pridobivanja tenderja (ponudbe) ter med samim procesom pridobivanja posla, pri potencialnih dobaviteljih se izvaja presoja.

Za podjetje je strukturni potencial najpomembnejši, ker v njej ostane, tudi ko sodelavci odidejo (patenti, programska oprema, navodila, priročniki sistemi, procesi).

Organizacijski del strukturnega kapitala so sistemi in procesi, ki omogočajo in podpirajo izmenjavo znanja. Zajema izobraževanje, predstavitve, seminarje, interna navodila, navodila za odjemalce. Med zaposlenimi je zelo uporabljen intranet, na katerem se sprotno obnavljajo vse pomembne informacije o poslovanju podjetja, načrtih za prihodnost in novostmi s področij strojništva, varovanja okolja in drugih.

Inovacijski kapital so inovativni razvojni programi, ki ostanejo lastnina podjetja.

Procesni kapital so procesi, ki povečujejo učinkovitost delovnega procesa - nov informacijski sistem ter analize merjenja učinkovitosti ključnih strojev v proizvodnji.

Socialni kapital je »dobro ime« organizacije. Podjetje je uveljavljeno na tradicionalnih trgih, prejelo je državno priznanje za dobavitelja razreda A.

3.2.3 Razvojna politika podjetja

3.2.3.1 Element dejavnost

Celoten proizvodni program zajema visokokakovostne proizvode z možnostjo nadgradnje. Cena proizvodov je z uvajanjem vseh zgoraj omenjenihboljšav in ukrepov še bolj konkurenčna in z višjo dodano vrednostjo na enoto proizvoda. Z optimizacijo delovnih in ostalih procesov v podjetju se krajšajo dobavni roki, posledično s tem tudi zadovoljstvo ključnih uporabnikov, ker dnevni zastoj oziroma neobratovanje hidrocentrale pomeni ogromen izpad prihodka za naročnika. Enako velja tudi za proizvode ostalega proizvodnega programa, seveda z ustrezno sorazmerno manjšimi finančnimi vrednostmi.

Ugotovitve:

Z analiziranjem procesov vzdolž verige vrednosti ugotovimo, da je zaradi zahtevnega proizvodnega programa število dobaviteljev veliko. Specialne polizdelke in naprave podjetje kupuje, ker ne bi bilo rentabilno proizvajati podsklopov, za katere podjetje nima ustrezne proizvodjalne opreme in usposobljenega kadra.. Z največjimi dobavitelji osnovnega materiala ima podjetje sklenjene dolgoročne partnerske pogodbe. V izvajanju primarnih dejavnosti je mogoče izboljšati poslovanje na vseh segmentih procesov. Podjetje izvaja politiko zalog, namesto da bi vpeljalo poslovanje po principu »just in time«. Vhodne kontrole bi bilo smiselno preusmeriti na dobavitelja, velik problem predstavlja interna logistika, ker zaradi prestrukturiranja bivše tovarne izdelek potuje med procesom izvajanja neučinkovito. Za obravnavano podjetje veljajo partnerski odnos s ključnimi dobavitelji, inoviranje okolju prijaznih proizvodov, nov informacijski sistem, ki pokriva celotno področje poslovanja podjetja, dolgoletna tradicija v razmerjih s poslovnimi partnerji in cenovna ugodnost visokokakovostnih proizvodov z novimi odjemalci. Našteti elementi predstavljajo temeljne zmožnosti za prihodnjo konkurenčnost obravnavanega podjetja.

3.2.3.2 Element urejenost

Iz organizacijske sheme matičnega podjetja je razvidno, da je organiziranost podjetja matrična (glej Prilogo 3.1).

V skupino Litostroj E.I so vključene naslednje družbe: Litostroj E.I. d.o.o. in njeni odvisni družbi Litostroj Hydro Inc., Kanada in Litostroj BH d.o.o., Bosna in Hercegovina. Preko odvisne družbe Litostroj Hydro matično podjetje Litostroj E.I. vodi poslovanje na severnoameriškem tržišču. Hčerinska družba Litostroj Hydro Inc. Se ukvarja s trženjem proizvodov matičnega podjetja, pripravlja ponudbe, informira matično podjetje o stanju ponudb in razmerah na kanadskem trgu, skrbi za sodelovanje s

poddobavitelji v Kanadi. Hčerinska družba Litostroj Hydro INC. Zelo malo vpliva na poslovanje skupine.

Družba Litostroj BH d.o.o. Tuzla je bila ustanovljena za potrebe raziskav in obdelave prodajnega in nabavnega tržišča na področju Bosne in Hercegovine in ostalih držav na področju Balkana.

Podjetje Litostroj E.I. ima predstavništvo v Egiptu ter projektno pisarno v Indiji.

Ugotovitve:

Vodstvo družbe vzpostavlja in vzdržuje zavezanost za kakovost pri vseh zaposlenih v družbi. Vzpostavilo je sistem vodenja kakovosti, s katerim zagotavlja stalno zavedanje vseh zaposlenih o izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Zadovoljstvo odjemalcev izpolnjujemo z nenehnimi izboljšavami, parcialnim vodenjem in skupinskim delom, ki zagotavlja vključenost vseh zaposlenih. Sveti kakovosti so razen na nivoju podjetja vzpostavljeni tudi v vseh procesno intenzivnih sektorjih.

Vsi podatki sistema kakovosti (predpisi, neskladnosti, presoje, ukrepi, zapisi svetov sektorjev, varstva pri delu in drugo) ter mesečne meritve uspešnosti in učinkovitosti procesov so dostopni zaposlenim na oglasnih deskah in na intranetu.

V podjetju stimuliramo, beležimo in spremljamo predloge za spremembe dane s strani zaposlenih, ki so ustrezno nagradjeni. Potrebno bo dokončati projekt prenove sistemizacije delovnih mest in plačnega sistema, z namenom učinkovitejše organizacije procesov, boljše izvedbe dejavnosti in povečanja sposobnosti zaposlenih, ustrežnejšega plačila strokovnjakov ter motivirati zaposlene za strokovni in osebni razvoj. Vzpostavljamo sistem načrtovanja napredka na ravni organizacijskih enot in vzpodbujanje inovativne dejavnosti zaposlenih. Aktivnosti in ugotovitve sistema načrtovanega napredka so objavljene na intranetu in se periodično obnavljajo.

V podjetju je s 1.10.2006 uveden nov informacijski sistem SAP, ki ga uporablja celotna skupina CIMOS. Zaradi dolgotrajnega procesa uvajanja prednosti oziroma slabosti še niso izražene. Za planiranje proizvodnje in ugotavljanje učinkovitosti ključnih delovnih sredstev se uporablja program, s katerim se nato krmili proizvodne procese glede na sprejete terminske gantograme. SAP informacijski sistem ima vgrajene tudi module, ki nam omogočajo načrtovanje in nadzor s pomočjo analiz, HRM (Human Resource Management), projektno vodenje, planiranje proizvodnje itn.

Naloge in pristojnosti so jasno začrtane, definirane v poslovniku kakovosti. Zaradi zahtevnosti proizvodov (velike vrednosti posameznega sklopa) vsak udeleženec procesa izvaja le svoje natančno definirane aktivnosti. Posamezni sodelavci so specializirani na svojem področju delovanja, zato povečujejo učinkovitost in uspešnost na tem področju. Gre tudi za členjenost po funkcijah organizacije (razvoj, kontrola kakovosti, nabava,

tehnični sektor) in po programih (program črpalk, program MHE, razvoj turbin in črpalk, program IPO).

Od spremembe lastniške strukture dalje se urejenosti podjetja daje večji poudarek. Stimulativna oblika delovanja se je razširila na vse nivoje proizvodnega procesa z akcijami spodbujanja inovativnosti in stimulativnega nagrajevanja.

Dejansko se v podjetju izraža skup sorodnih interesov predvsem med dvema organizacijama (združitve s Cimos), kjer se tudi skozi element urejenosti, kulturo in seveda navsezadnje učinkovitostjo odraža pozitiven trend.

3.2.3.3 Element sredstva

Iz bilanc stanja obravnavanega podjetja je razvidno, da svoje potrebe po finančnih sredstvih krije v višini 34% iz tujih virov sredstev in 66% iz lastnih virov sredstev. Podjetje se oskrbuje z različnimi oblikami finančnih sredstev, kot so kratkoročna in srednjeročna posojila, lizing (nabava službenih vozil, kombijev za potrebe izvajanja servisnih storitev in montaž opreme na terenu), kreditiranje pri stalnih dobaviteljih v smislu odloga plačila nabavljenih vhodnih materialov in proizvodov. Poleg tega organizacija uspešno pridobiva finančna sredstva iz naslova predujmov – za razvoj novih proizvodov za znanega naročnika.

Ugotovitve:

Podjetje se z materialnimi sredstvi oskrbuje iz notranjih in zunanjih virov. Glede na to, da proizvajamo razvojno in tehnološko zahtevne izdelke, ki so plod lastnega znanja je praksa, da se v veliki meri oskrbujemo iz notranjih virov, v zadnjem času – po zamenjavi lastnika, to pomeni tudi v okviru skupine Cimos. V okviru skupine pa se poskušajo doseči boljši pogoji–popusti, ugodnejši roki nabave, večji dobavitelji– tudi za oskrbovanje iz zunanjih virov. Menim, da ima oskrba v naši organizaciji podporno vlogo. Podpira izvajanje strategije podjetja – izvajanje politike zjamčenih cen. Temelji na zniževanju stroškov in zmanjševanju tveganja, da ne bi dobili potrebnih sredstev.

Potrebe po inovativnih, sposobnih in motiviranih sodelavcih, ki so temelj uspešnosti in obstoja organizacije, so velike. Načrtovanje kadra se izvaja v skladu z razvojno politiko podjetja z opombo, da se ukrepa pri izrednih dogodkih (odpovedi, predčasne upokojitve,...). Pri potrebi po novih kadrih se najprej izvede interni razpis, poskusi se premestiti notranje sodelavce, ki so primerni za zasedbo delovnega mesta in si tudi sami želijo novih izzivov. V primerih, kjer so potrebna specialistična znanja in teh v obstoječi strukturi ni, potem se izvede zunanji razpis. Podjetje je zelo pristopno in spodbuja vse oblike izobraževanja in usposabljanja, ker je znanje velika vrednota v podjetju. Sicer pa se mi zdi, da je sistem kadrovanja še vedno preveč tog in preveč ozko

usmerjen. Po mojem se premalo spremlja delovanje zaposlenih v smislu iskanja vrtilin zaposlenih, ki se kažejo na podlagi njihovih rezultatov dela.

Temeljna spoznanja našega podjetja na področju znanja temeljijo na izkustvenem učenju na podlagi dolgoletne tradicije, posrednem učenju in pridobivanju občutljivih tržnih informacij, težko namreč rečemo, da so naše inovacije popolnoma neodkrite, znanje tudi pridobivamo posredno od konkurenčnih organizacij v panogi.

3.2.4 Sprotna politika podjetja

3.2.4.1 Element dejavnost

V našem podjetju je velik poudarek na inoviranju - snovanje novih temeljnih zmožnosti organizacije - vedno večja moč HE. Udeleženi smo bili na dnevu inovacij v Cimosu in organizirali predstavitev inovativne dejavnosti z namenom vključitve v enovit sistem izboljšav v celotnem poslovnem sistemu Cimos. V letu 2006 je bilo podanih 85 predlogov in izboljšav, v prvem četrtletju leta 2007 je bilo podanih 211 predlogov. Nekaj predlagateljev je bilo tudi ustrezno nagrajenih.

Ugotovitve:

Izvajajo se aktivnosti izdelave novih ponudb na naših uveljavljenih trgih in nadaljnje nastopanje na zahodnem trgu z eventualno pridobitvijo še kakšnega posla. Poleg tega ostaja cilj pridobiti vsaj eno naročilo za velike turbine nad 100 MW v letu 2008. Glede na povečanje števila pridobljenih poslov se organizirajo dodatne servisne službe za poprodajne aktivnosti. Izvajajo se aktivnosti za povečanje števila ponudb na mednarodnih licitacijah.

Podjetje izvaja koncept kosovne proizvodnje - vsak izdelek je unikatni proizvod. Glede na lokacijo procesov gre za kombinacijo (po fazah procesa) proizvodnje po tehnologiji, kjer se proizvod seli od delovne faze k naslednji delovni fazi, pri tem spreminja obliko in vrednost, ter prilagajanje na lokacijo - montaža končnega proizvoda na terenu. Učinkovitost proizvodnje se spremlja preko računalniškega programa, vendar samo na ključnih strojih.

Zaradi povečanega obsega dela bi bilo smiselno analizirati možnost izvajanja preventivnega vzdrževanja na ključnih strojih ter analizirati upravičenost nabave novih varilnih strojev MIG-MAG, usmernikov za OVP, VPS varjenje, strojev za razrez pločevine, oziroma pretehtati možnost najema ali zunanjega izvajanja.

Podjetje izvaja trženjsko politiko po modelu trženje med organizacijami, ker smo povezani v reprodukcijsko verigo, ki se konča v potrošnem trženju – dobavi električne

energije. Za verigo je značilna maloštevilna konkurenca in dolgoročna soodvisnost dobaviteljev in odjemalcev.

Vodimo ofenzivno strategijo trženja, skušamo pa se približati strategiji naložb in rasti. Naše tržne poti so neposredna prodaja.

Povratne informacije odjemalcev so zelo pomemben dejavnik v procesu trženja proizvoda. Informacije pridobljene od odjemalcev vplivajo na kakovost našega proizvoda, rok dobave, ceno, kvaliteto tehnične podpore in servisiranja, kakor tudi na kakovost povezovanja z našimi odjemalci.

Menim, da je v našem podjetju zelo dobro rešeno pridobivanje povratnih informacij:

- z anketo zadovoljstva kupcev, ki se izvaja enkrat letno,
- s skrbno obravnavo vseh reklamacij kupcev,
- s telefonski razgovori in s sestanki s kupcem,
- s pridobivanjem informacij od drugih izvajalcev, s katerimi izvajamo dela na istih projektih.

Zaradi monopola na domačem in bivšem skupnem trgu nekdanje države podjetje ne izvaja posebnih marketinških aktivnosti, kar kaže na dejstvo, da zaradi narave dela vse poteka z dogovori med podjetjem in določenimi znanimi kupci, ki so obenem referenca za nove kupce. Podjetje se spušča v bitko z inovacijami na področju brezoljnih gonilnikov, kjer bo potrebno osveščenost doseči tudi z marketinškimi prijemi. Verjetno bo zaradi togosti podjetja to zelo težko, saj je vpeljava marketinga dejansko lahko kamen spotike, ki pa je lahko enostavno rešljiv z zunanjim izvajanjem.

3.2.4.2 Element urejenost

Vedenjski procesi so v fazi spreminjanja, ker se v dolgoletne ustaljene procese integrirajo novi vedenjski procesi, krmiljeni s strani skupine Cimos.

Ugotovitve:

Ukoreninjeno je bilo centralizirano odločanje, management si je jemal izključno pravico odločanja. Poleg tega pa je sistem tog in počasen. Odločitve se še vedno izvajajo prepočasi. Komuniciranje je bilo v veliki meri omejeno na krog ljudi, ki delajo v določeni fazi istega procesa. Z delovanjem v sistemu Cimos je pridobivanje znanj (formalnih in neformalnih) dobilo nove razsežnosti. Sistem Cimos je mednarodni koncern, z izmenjevanjem izkušenj in medkulturnimi razlikami se pridobivanje znanj izvaja hitreje.

Podjetje se v zadnjem času rešuje vzorcev iz preteklosti. Za nas so v tem trenutku oz. v zadnjem času značilni procesi rasti in spreminjanja, kar pomeni, da v veliki meri prevzemamo procese, ki so se za uspešne izkazali v drugih organizacijah v naši skupini in hkrati ohranjamo tiste, zaradi katerih je podjetje specifično in uspešno združuje sinergijo koncerna z lastnimi posebnostmi.

Komuniciranje se izraža skozi periodičnost sestankov vodstva, posameznih sektorjev in projektnih timov. Redno se obnavlja informacije na intranetu, za zaposlene v proizvodnji so informacije dostopne preko oglasnih tabel in računalniških terminalov, ki so vezani na intranetno omrežje. Letno se organizirajo športne igre v okviru poslovnega sistema Cimos.

3.2.4.3 Element sredstva

Poraba finančnih sredstev mora prinašati večji obseg prodaje, nižje stroške in manjši obseg potrebnega obratnega kapitala. Izvajamo investicije v posodobitev in nakup novih delovnih sredstev, uvedli smo nov informacijski sistem.

Ugotovitve:

Proizvodnost ima glede na specifičnost podjetja majhno težo, stremi se k racionalizaciji postopkov oziroma posameznih faz v izdelavi proizvoda, kar pa se zaradi specifičnosti proizvodnje sprti prilagaja in seveda dokumentira o nastalih spremembah.

Gospodarnost - velike rezerve na področju zniževanja stroškov, v zadnjem času se vključuje celotno podjetje v aktivnosti tudi na področju povečanja gospodarnosti glede na enoto proizvoda. Na gospodarnost lahko kratkoročno vplivamo le z preudarnimi odločitvami določenih naložb, investicij ipd.

Donosnost – v zadnjih treh letih podjetje ustvarja dobiček. Donosnost se izraža s povečevanjem dodane vrednosti za določene proizvode, ki so inovativni, posledično se donosnost povečuje z uvajanjem podpornih informacijskih sistemov, ki zmanjšujejo stroške poslovanja. Donosnost je zasnovana bolj na dolgoročnih ciljih, ki se ne odražajo sprti oz. hipoma.

Likvidnost - podjetje posluje likvidno. Z predvidenimi ukrepi za izboljšave (zmanjšanje zalog, vpeljava aktivnosti vitke proizvodnje) naj bi se likvidnost stopnjevala.

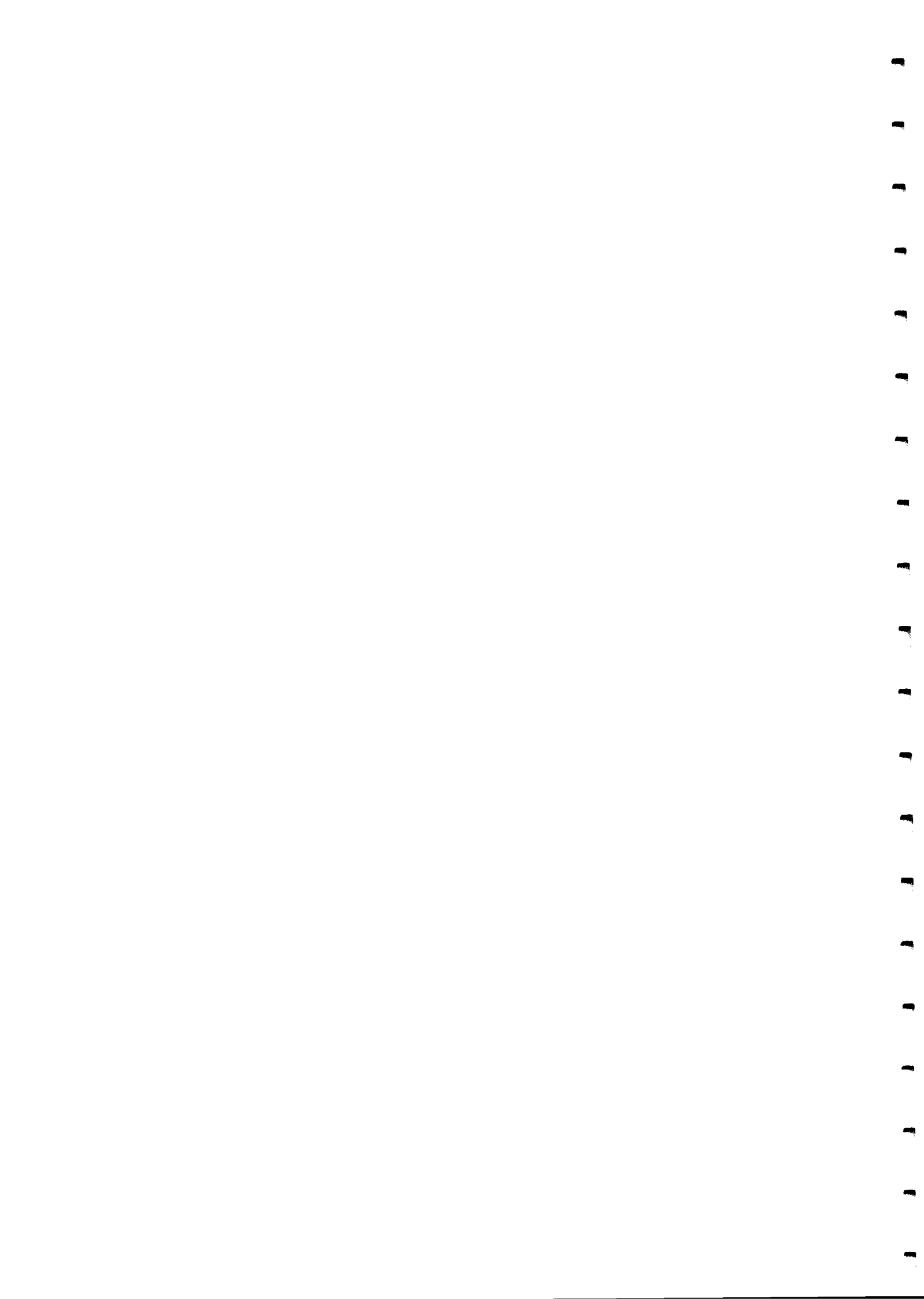
Gospodarjenje s sodelavci - izvajajo se izobraževanja oz. usposabljanja skladno s potrebami delovnih procesov. Glavne vsebine izobraževanja in usposabljanja so: projektno vodenje, programska oprema Pro/Engineer, CNC programiranje, ultrazvočna kontrola, varstvo pred sevanji, tečaj rezkanja s programsko osnovo Pro/Engineer, področje obdelave, varjenja, komuniciranja, numerična analiza fluida, seminarji FESTO

(hidravlika). Izobraževanja potekajo na podlagi letnih planov in tudi po potrebi sprotno, če tako zahteva proizvodni proces.

Z namenom pridobitve deficitarnega kadra, se v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje promovirajo poklici strojne stroke. Podjetje sodeluje z izobraževalnimi ustanovami, večkrat je organiziran ogled proizvodnih obratov za dijake in študente strojne smeri, kjer je tudi predstavitev možnosti štipendiranja ter zaposlitve v podjetju.

Usposabljanja se praktično izvajajo na vseh področjih poslovanja. Ocenjevanje se izvaja mesečno, posebej se stimulira posebne dosežke na posameznem področju (inovacije, izboljšave, ipd.).

Potrebno bo kadrovske okrepiti celoten program IPO, še posebej razvojni oddelek. Nadaljevati z izobraževanjem kadra (notranje in zunanje).



4 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Na podlagi analize podjetja skozi okvirni model strateškega managementa lahko prvo predpostavko, da ima podjetje začrtane smernice, ki jim sledi in definirane vse elemente strateškega managementa, potrdim.

Vsak element posamezne politike je definiran, pri poslanstvu podjetja manjka interesni vidik, ki v poslanstvu ni zajet. Za elemente dejavnosti se izvajajo meritve procesov, z namenom izboljšati učinkovitost procesov. Na tem področju je še veliko možnosti za izboljšave, saj je sodelovanje med posameznimi sektorji zaradi pomanjkljive komunikacije omejeno, kar posledično vpliva na nizko učinkovitost delovnih sredstev in zaposlenih. Na področju elementa sredstev se je vrednost podjetja po integraciji v poslovni sistem Cimos povečala. Glede na dejstvo, da so zaposleni jedro uspešnega delovanja podjetja, je potrebno čimprej zaključiti s projektom nove sistemizacije delovnih mest ter zaključiti projekt novega plačilnega sistema. Hiter razvoj alternativnih virov za pridobivanje električne energije (vetrne elektrarne) ter trend združevanja konkurenčnih podjetij opozarjata na potrebo periodičnega izvajanja analize ustreznosti vizije in strategij podjetja, da bi se podjetje pravočasno odzivalo na spremembe na trgu in celo narekovalo smernice na področju pridobivanja električne energije.

Druga predpostavka pogojno ne drži, ker zaradi premajhnega vzorca ne morem posploševati, da v podjetju ni močne systemske kulture. Na podlagi analize pa sem ugotovil, da ima podjetje šibko organizacijsko kulturo, sestavljeno iz treh tipov kultur po Deal-u in Kennedy-ju: poslovno, systemsko in procesno kulturo. To lahko pojasnimo z dejstvom, da se je podjetje vključilo v sistem Cimos in s tem se je zamenjalo vodstvo. Agresivna politika trženja je pripomogla k prodoru na nove trge. Potrebno je navesti še dejstvo, da se aktivno izvaja politika zaposlovanja mladega in izobraženega kadra, kar je morda tudi vplivalo na rezultate ankete.

Za pridobitev prave informacije o organizacijski kulturi obravnavanega podjetja bi bilo potrebno v anketiranje vključiti vse zaposlene. Za detajlno analizo bi dobljene rezultate členili glede na delovno mesto anketiranca, s čimer bi ugotovili, kateri tip kulture prevladuje v posameznem segmentu organizacijske sheme obravnavanega podjetja.



5 SKLEP

Obravnavano podjetje ima vse elemente strateškega managementa, v mnogih elementih je še veliko manevrskega prostora za izboljšave.

Glede na rezultate ankete se nakazuje spreminjanje kulture. Vzroke lahko poiščemo v spremembah podjetja – vključitev v poslovni sistem Cimos, zamenjava vodstva, prodor na nove, severno-ameriške trge ter prihod novega in mladega kadra v sektorjih razvoja in trženja, kar vpliva na sodobnejši pogled zaposlenih na položaj podjetja na globalnem trgu.

Litostroj E.I. se danes sooča z mnogimi novimi priložnostmi, izzivi in nevarnostmi, ki jih prinašajo globalizacijski procesi in vključevanje v evropske in mednarodne integracijske procese in tokove. Rast povpraševanja po proizvodnji energije iz obnovljivih virov, vedno bolj izpostavljene zahteve po varstvu okolja in nadaljnje združevanje proizvajalcev energetske opreme so izzivi, ki omogočajo podjetju nadaljnji razvoj.



LITERATURA

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Interno učno gradivo, UP Fakulteta za management Koper, Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto in Monty Lynn. 2007. Mission Statement in Slovene Enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation. *Management Decision* 45 (4): 773–778.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, Mass: Addison-Wesley, Inc.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Sadler, Philip. 2003. *Strategic management, 2. izdaja*. London, Sterling, VA: Kogan page.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership, 2. izdaja*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

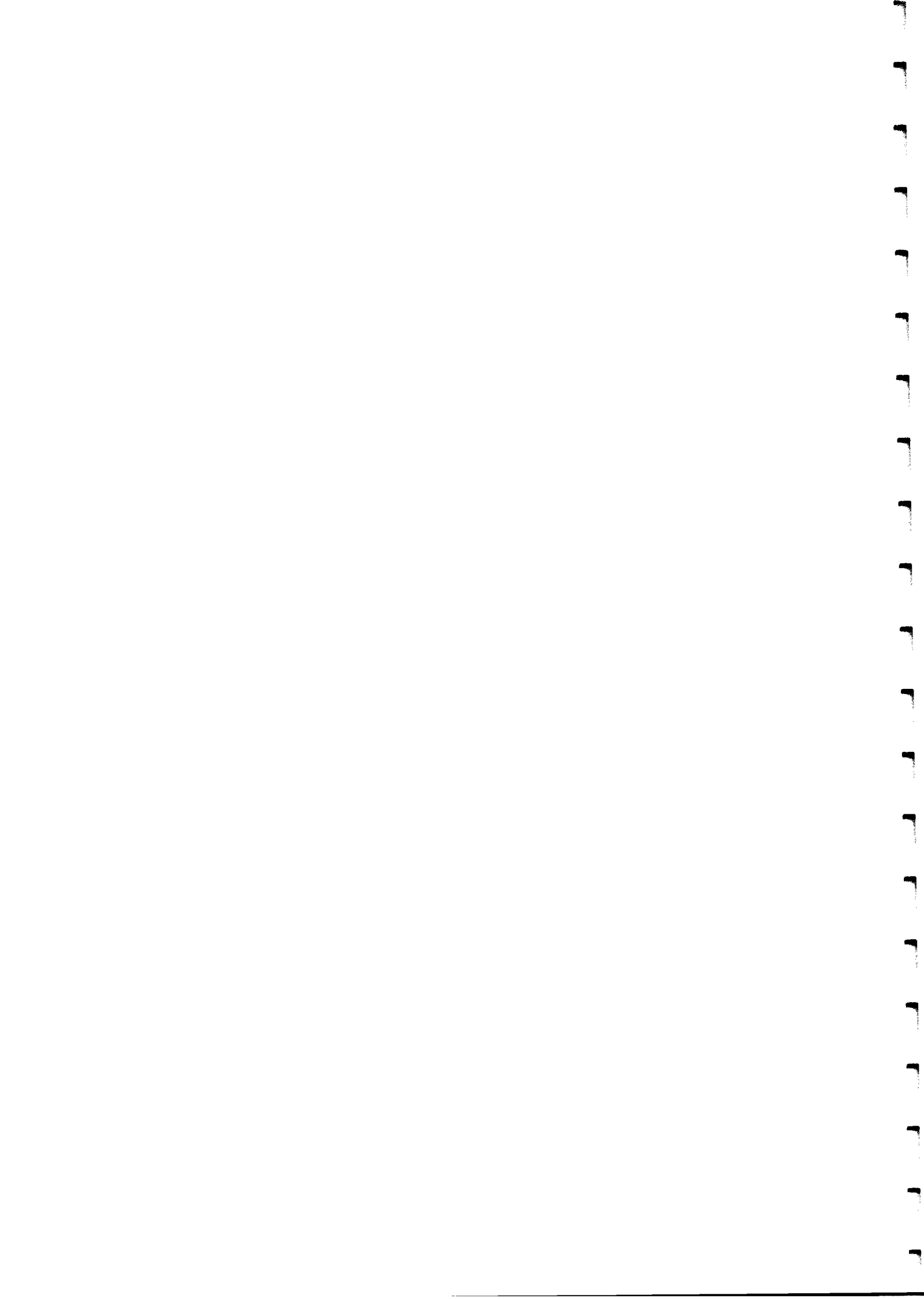
VIRI

- Litostroj E.I. 2001. Vstopna stran. [Http://www.litostroj-ei.si/](http://www.litostroj-ei.si/) (1.4.2007).

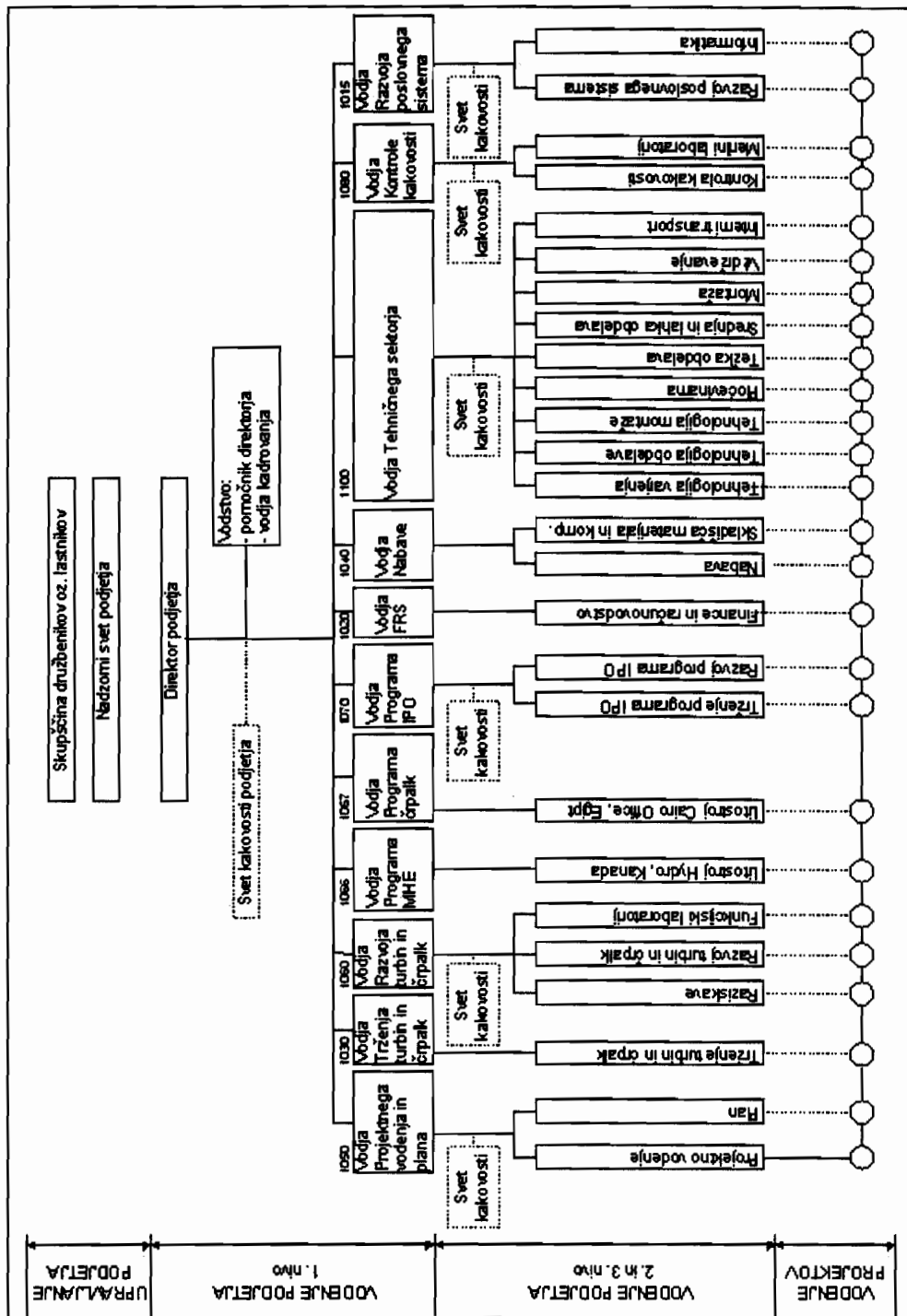


PRILOGE

Priloga 1 Organizacijska shema podjetja



Priloga 1: Organizacijska shema podjetja



Vir: Litostroj E. I. 2001

