

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

Diplomska naloga  
SVETOVANJE PODJETJU PRI PRENOVI  
POSLOVANJA

Mentor:

Doc. dr. Roberto Biloslavo

Obrađevana organizacija:

B d.o.o.

KOPER, 2006

BARBARA ZACIRKOVNIK



## ZAHVALA

Hvaležna sem...

Za številne izzive,

ker mi omogočajo, da rastem.

Za vse izgube,

ker mi v življenju odpirajo nove možnosti.

Za vsa nasprotovanja in kritike,

ker me vzpodbujajo k učenju.

Za vse padce in neuspehe,

ker postajam vedno močnejša.

Za vse spremembe,

ker je s spremembami življenje vedno zanimivo in nikoli dolgočasno.

Za vsa nezadovoljstva,

ker pomeni, da imam neskončno možnost spreminjanja in ustvarjanja.

Za vse neizpolnjene »želje«,

ker me to ohranja na poti.

Zelo sem hvaležna *mojim dragim* – hčerki Tini, možu Janezu in mami Idi ter *vsem*, ki ste del moje poti, me na njej zvesto in potrpežljivo spremljate, podpirate ter vzpodbujate!



## **POVZETEK**

Skrb za stalno izboljševanje poslovnega procesa je najvažnejša naloga podjetja, ki želi ostati konkurenčno v današnjih pogojih poslovanja. Doseganje trajnih in pomembnih sprememb načinov dela zahteva strokovna znanja, ki pa jih management malega podjetja največkrat nima. Zato se v podjetjih odločijo za sodelovanje s svetovalnimi organizacijami, ki imajo ustrezne kadre, znanja in izkušnje pri uvajanju sprememb in razreševanju problemov. V diplomski nalogi je predstavljen proces svetovanja pri prenovi poslovanja. Z analizo poslovanja podjetja so prikazana področja potrebna prenove poslovanja in hkrati utemeljena potreba po svetovanju.

*Ključne besede:* svetovanje, svetovanje podjetju, svetovalni proces, prenova poslovanja, ukrepi

## **ABSTRACT**

The care for constant improvement of the business process is the most important task of a company that wants to stay competitive in today's operating conditions. To achieve permanent and important changes in the way of working, it takes expert knowledge, which the management of a small company often lacks. This is why many companies decide to work with consultancy firms which have the suitable cadre, knowledge and experience for initiating changes and solving problems. The thesis shows the consultancy process at an operation renewal. With the analysis of the company's operation, the areas which are in need of renewal are shown, as well as a reasonable need for consulting.

*Key words:* consulting, management consulting, consultancy process, operation renewal, measures

UDK 65.011:658.1(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Svetovanje managementu</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev svetovanja	3
2.2	Področja svetovalnega dela	5
2.3	Načini in metode svetovalnega procesa	8
2.3.1	Riba ali trnek	9
2.3.2	Koncepti po Scheinu	9
2.3.3	Koncepti po Maistru	10
2.4	Komuniciranje v svetovanju	11
2.4.1	Smotri in cilji komuniciranja v svetovanju	11
2.4.2	Strategija komuniciranja v svetovanju	11
2.4.3	Vplivanje in komuniciranje v svetovanju	12
2.4.4	Uvajanje sprememb in komuniciranje	13
2.5	Proces svetovanja	13
<b>3</b>	<b>Svetovanje podjetju pri prenovi poslovanja</b>	<b>15</b>
3.1	Kratka predstavitev klienta	15
3.1.1	Značilnosti malega podjetja	15
3.1.2	Predstavitev klienta	15
3.1.3	Strateški cilji in usmeritve	16
3.1.4	SWOT analiza podjetja	18
3.2	Opredelitev zadeve svetovanja	19
3.2.1	Omejitve pri vzpostavitvi sodelovanja v svetovanju	21
3.2.2	Delo s svetovalcem z vidika podjetja	23
3.2.3	Pred odločitvijo za najem svetovalca	23
3.3	Cilji projekta	25
3.3.1	Analiza obstoječega stanja	26
3.3.2	Iskanje ukrepov za prenovu podjetja	26
3.4	Analiza stanja	26
3.4.1	Analiza uspešnosti	27
3.4.2	Analiza prodaje	29
3.4.3	Analiza organizacije in kadrov	32
3.4.4	Analiza financiranja	33
3.5	Izdelava načrta za izvajanje projekta	33
<b>4</b>	<b>Operativni načrt izvajanja projekta</b>	<b>41</b>
4.1	Faze izvajanja	41
4.2	Terminski plan in dinamika poročanja	41
4.3	Spremljanje poteka	43

4.4 Analiza tveganja projekta .....	44
4.5 Ekonomika projekta .....	45
4.5.1 Obračun stroškov projekta.....	45
4.5.2 Ocenitev opravičenosti projekta z ekonomskega vidika .....	46
<b>5 Sklep .....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>



## SLIKE

Slika 2.1 Prihodki slovenskih svetovalnih podjetij na področju svetovanja .....	7
Slika 2.2 Prihodki slovenskih svetovalnih podjetij na področju kadrovskega svetovanja .....	7
Slika 2.3 Prihodki slovenskih svetovalnih podjetij na področju strateškega svetovanja .....	8
Slika 2.4 Svetovalni krog .....	14
Slika 3.1 Mikroorganizacijska shema podjetja B .....	16
Slika 3.2 SWOT analiza podjetja .....	18
Slika 3.3 Krizna točka preobrata .....	21
Slika 3.4 Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) .....	27
Slika 3.5 Čista dobičkonosnost sredstev (ROA) .....	28
Slika 3.6 Produktivnost sredstev .....	28
Slika 3.7 Produktivnost poslovanja .....	28
Slika 3.8 Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov .....	29
Slika 3.9 Struktura prihodkov za leti 2002 in 2003 (zneski v tisočih SIT) .....	30
Slika 3.10 Struktura prihodkov za leti 2004 in 2005 (zneski v tisočih SIT) .....	30
Slika 3.11 Prikaz zmanjšanja prihodkov v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 po strukturi kupcev (v odstotkih) .....	31
Slika 4.1 Prikaz predvidene rasti prihodkov po prenovi poslovanja .....	47

## TABELE

Tabela 2.1 Značilnosti in lastnosti svetovalnih storitev .....	4
Tabela 2.2 Razpon značilnosti treh temeljnih konceptov svetovanj .....	10
Tabela 3.1 Nekatere značilne trditve in zavrnitve managementa podjetja v krizi .....	22
Tabela 3.2 Osnovna vprašanja pred odločitvijo za najem svetovalca .....	24
Tabela 3.3 Podatki in kazalniki za gospodarsko družbo za zadnjih pet let .....	26
Tabela 3.4 Ukrepi v okviru poslovnega preobrata .....	34
Tabela 4.1 Faze izvajanja svetovanja .....	41
Tabela 4.2 Terminski plan izvajanja projekta .....	43

Tabela 4.3 Predviden strošek svetovalnih ur izvajanja projekta .....	45
Tabela 4.4 Obračun dodatnih nepredvidenih stroškov .....	46
Tabela 4.5 Vrednost celotnega projekta .....	46

## KRAJŠAVE

FEACO	Evropske zveze združenj za management consulting (European Federation of Management Consultancy Associations)
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
ZMSC	Združenja za management consulting



## 1 UVOD

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in postaja nepredvidljivo. Kapital in tehnologija sta razmeroma lahko dostopna, vendar se konkurenca ves čas povečuje, znanje pa čedalje hitreje zastara. Zaradi pomanjkanja znanj se podjetja pri uresničevanju zastavljenih ciljev soočajo s številnimi problemi. Nobeno podjetje ni imuno pred nevarnostjo neuspeha, ki lahko vodi v poslovno krizo. Poglavitno vprašanje pri tem pa je, ali podjetniki oziroma lastniki pravočasno spoznajo nevarnost, ter začno pravočasno ter sistematično ukrepati. Nepravočasno ukrepanje pogosto pripelje v nezmožnost reševanja podjetja, saj nakopičene težave vodijo v akutno krizo, iz katere pa je izhod zelo težaven. Pri tem mala podjetja niso izjema, saj so veliko bolj ranljiva kot velika podjetja.

Na splošno je opaziti, da slovenska podjetja niso naklonjena reorganizaciji, zato tudi signalom, ki kažejo na potrebo po spremembah, ne posvečajo dovolj pozornosti. V tujini tem vprašanju posvečajo veliko več pozornosti. Skoraj bi lahko rekli, da je iskanje novih struktur stalen proces (povzeto po Jamšek 2006, 25).

V proučevanem podjetju je zaznati stanje, kjer je glede na okoliščine zelo verjetno, da bo nastopila kriza. Praviloma se odločitve o celoviti prenovi podjetij sprejemajo v trenutkih, ko se že kažejo posledice nepravilnih ali nepravočasnih odločitev v preteklosti. Upoštevajmo parafrazo znamenite izjave W. Churchilla, da uspešna celovita prenova zahteva »kri, znoj in solze«. Izvajanje poslovnega preobrata podjetja je dolgotrajen in zahteven postopek, zato ga ni možno izvesti v kratkem času, pri čemer niti majhno podjetje ni izjema. Potrebno je narediti skrben pregled dosedanjega poslovanja podjetja, izdelati strategijo in se načrtno lotiti dolgotrajnega in tveganega postopka poslovnega preobrata.

Pomanjkanje specifičnih znanj za analizo obstoječega stanja, iskanje primernih ukrepov za prenovu podjetja in definiranje poslovne možnosti so glavni razlogi, zaradi katerih mora podjetje poiskati pomoč pri zunanjih svetovalcih. Z njihovo strokovno pomočjo se morda še lahko pravočasno sprejmejo pravilne, čeprav morda ne najbolj priljubljene odločitve. To so zelo pomembni trenutki in vodstvo le redko dobi drugo priložnost, da bi lahko popravilo storjene napake. Trg nagrajuje in kaznuje, pred njim ni moč ubežati!

Diplomsko delo se v prvem delu opira na teoretična spoznanja in definiranje osnovnih pojmov, ki se nanašajo na svetovanje podjetjem. Pri tem sem uporabila teoretična spoznanja, ki so opisana v literaturi. Namen diplomske naloge v tem delu je teoretično opredeliti svetovanje managementu in področja svetovalnega dela, proučiti načine in metode svetovalnega procesa, komuniciranje v svetovanju ter proces svetovanja.

V drugem delu je predstavljen konkreten primer analize stanja in svetovanja v primeru prenove poslovanja v majhnem podjetju, ki v diplomski nalogi ne bo identificirano s pravim imenom, temveč bo imenovano kot podjetje B. Na osnovi ugotovitev iz prvega dela in na osnovi teorij iz prenove podjetja sem oblikovala koncept svetovalnega procesa, v katerega sem vključila načrt ukrepov za izvajanje prenove. Informacije za analizo sem pridobila iz poslovnih listin in drugih razpoložljivih virov v podjetju.

Diplomska naloga izhaja iz predpostavke:

- da je možno s pomočjo strokovnega svetovanja na področju prenove poslovanja v obravnavanem podjetju vzpostaviti zdravo poslovno stanje osnovne dejavnosti in razširiti dejavnost tudi na drugo področje;
- da lahko z izvajanjem ukrepov, ki jih je pripravil svetovalec, podjetje prepreči nastanek akutne krize, sanira obstoječe stanje in zagotovi obstoj podjetja oziroma zagotovi večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja v prihodnje.

## 2 SVETOVANJE MANAGEMENTU

### 2.1 Opredelitev svetovanja

Management v podjetju mora nenehno odločati. To je velik izziv, velika odgovornost in obremenitev. Odločanje zadeva načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje dela v podjetju. Uspešnost podjetja in količina dobrih odločitev, ki jih zmore management, sta tesno povezani (Tavčar 1994, 975). Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in postaja nepredvidljivo, konkurenca se povečuje, znanje pa čedalje hitreje zastara. Odločanje je v takšnem okolju mnogokrat težavno, zato je dober nasvet zaželen. Zunanji svetovalci niso obremenjeni z notranjimi problemi v organizaciji, z zaposlenimi in njihovimi razmerji, z utečenimi postopki in navadami, zato se lahko bolj objektivno lotijo uvajanja sprememb. Zunanji svetovalci imajo ponavadi številne izkušnje s podobnimi primeri, pogosto tudi iz drugih panog, zaradi česar lahko nadgradijo in obogatijo organizacijsko znanje, ki ga ima podjetje.

Zunanji svetovalci so zelo pomembni tudi v primerih, ko podjetje želi poslovne odločitve preveriti z neodvisnimi mnenji ali ko so potrebna posebna specifična znanja, ki presegajo obseg znanj, potrebnih za običajno delovanje. Uporaba svetovalcev ne kaže na nezmožnost managerjev, temveč je znak umnega usmerjanja, obvladovanja in gospodarjenja (Tavčar 2000, 6). Ravno multidisciplinarno usposobljeni zaposleni ob premišljeni in uravnoteženi uporabi zunanjih strokovnjakov prinašajo podjetju najvišjo dodano vrednost.

*Svetovati* pomeni izražati svoje mnenje o tem, kako naj kdo ravna ali dela, zlasti v neprijetnem, neugodnem položaju (Tavčar 2000, 6).

*Svetovanje* je interaktivni proces med svetovalcem in svetovancem, ki meri na to, da bi v okviru reševanja problema spremenil ravnanje svetovanca. Svetovanje je torej vplivanje na posameznika ali skupino. Svetovanje managementu je pridobitna dejavnost in sodi med storitve, torej med dejavnosti, bodisi fizične ali umske, ki jih izvajalec opravi v korist uporabnika (Tavčar 2000, 7).

Svetovalne storitve izvajajo posebej usposobljene in kvalificirane osebe imenovane svetovalci, ki podjetju na objektivni in neodvisni način pomagajo opredeliti probleme, jih analizirati, priporočiti rešitve zanje ter skladno z dogovori tudi sodelovati pri uvajanju rešitev. *Svetovallec* je tisti, ki daje nasvete za preventivno delovanje in za reševanje poslovnih problemov. Poklic svetovalca uvrščamo med intelektualne poklice.

Svetovanje praviloma naroča management, da bi (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 379):

- povečal učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije;
- povečal razpoložljive ekspertne zmogljivosti organizacije;

- pridobil potrebne informacije iz okolja;
- pridobil koristne stike in povezave v okolju;
- dobil nepristranska ekspertna mnenja;
- omogočil reševanje problemov, ki jih ima management;
- omogočil pridobivanje znanj in veščin.

Koristi, ki jih svetovanje prinaša klientu, morajo presegati porabo njegovih sredstev. Koristi so lahko:

- materialne (npr. večja donosnost);
- nematerialne (npr. večja zavzetost sodelavcev).

So kratkoročne, se kažejo postopoma ali so dolgoročne.

Tudi poraba sredstev je materialna (plačila svetovalcem, porabljeni čas sodelavcev in nanj vezane oportunitetne izgube, drugi stroški) in nematerialna, zlasti zavzetost, ki jo poslovodstvo namenja svetovalni nalogi.

**Tabela 2.1** Značilnosti in lastnosti svetovalnih storitev

<b>ZNAČILNOSTI</b>	
Svetovanje je pogodbeni storitev, ki jo v podjetju izvedejo ustrezno usposobljeni svetovalci, ki na objektivni način pomagajo podjetju pri identifikaciji problemov in iskanju rešitev ter na izrecno zahtevo podjetja tudi sodelujejo pri realizaciji te rešitve.	
<b>LASTNOSTI</b>	
Neodvisnost, strokovnost in objektivnost	Svetovalec mora delovati povsem neodvisno in podajati predloge na osnovi lastnih spoznanj in ugotovitev.
Profesionalnost	Svetovalec mora biti ustrezno izobražen in imeti zadosti relevantnih izkušenj.
Svetovalne storitve niso poslovne odločitve	V teku svetovanja svetovalec oblikuje predloge za reševanje problemov, vendar je končna odločitev o upoštevanju in implementaciji vedno v domeni managementa.
Komercialnost	Svetovanje je plačljiva storitev in cena



	svetovalnih storitev je – primerjalno s plačami v podjetju – relativno visoka.
Začasnost	Svetovalca v podjetju najamejo za določeno obdobje, ko opravi delo, bo iz podjetja odšel, praviloma ne govorimo o dolgoročnem oziroma stalnem odnosu.
Tveganost	Rešitve, podane s strani svetovalca, niso vedno uspešne in rezultati so lahko tudi drugačni od pričakovanih in razen ob ustreznem dogovoru, je podjetje tisto, ki bo nosilo breme in posledice.

Vir: Rajter 2005, 19.

## 2.2 Področja svetovalnega dela

Svetovanje managementu lahko obsega katerokoli dejavnost ali enoto v organizaciji. Po ameriških statistikah najhitreje rastejo naslednja področja (Tavčar 1998, 17):

- Obvladovanje stroškov po dejavnostih organizacije.
- Management informacij.
- Management kadrov.
- Razvoj in publiciranje institucionalne nadgradnje.
- Nasledstvo v managementu.
- Nakupi, spajanja in skupne naložbe.
- Krčenje organizacije, strateško načrtovanje, zlasti strategije v konkurenci.

Najpogostejša področja izvajanja svetovanja lahko klasificiramo v enajst obsežnih razredov (Cohen 1984, 3–4):

- Splošni management (organizacijsko planiranje, strategije, razvoj podjetja, politika podjetja, itd.);
- Proizvodnja (kontrola produktivnosti, izboljšave, inovacije, itd.);
- Zaposleni in osebje (razvoj, rast, selekcija, motiviranje, napredovanje, izobraževanje, kadrovanje, itd.);
- Marketing (prodajne aktivnosti, oblikovanje cen, promocija, ipd.);
- Finance in računovodstvo (stroškovno knjigovodstvo, plačilne valute, itd.);

- Oskrba in nabava (nabava surovin in materiala, obvladovanje inventarja, itd.);
- Raziskave in razvoj (projektiranje, itd.);
- Pakiranje in transport (oprema, design, preizkušanje, itd.);
- Administracija (pisarniško poslovanje, procesi dela, itd.);
- Mednarodno delovanje (licence, carine, pristojbine, itd.);
- Specialne storitve (raziskave ekonomike, telekomunikacije, informatika, itd.).

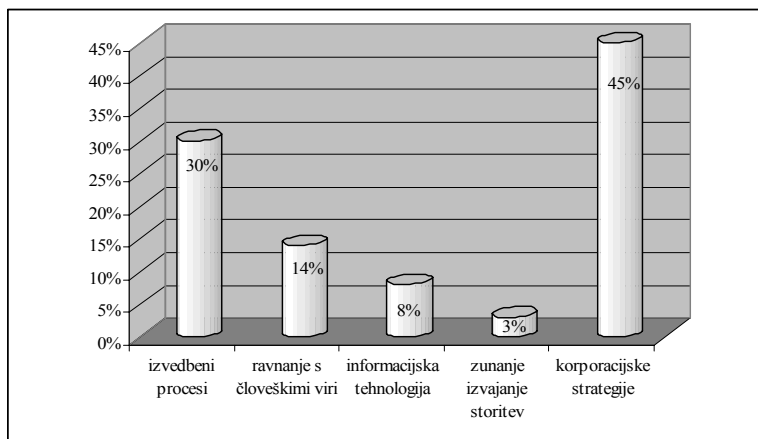
Vse večje število članic Združenja za management consulting – ZMSC, ki je bilo ustanovljeno leta 1992 v okviru GZS, dokazuje, da je v Sloveniji svetovanje managementu v vzponu. Po podatkih Evropske zveze združenj za management consulting (FEACO) za leto 1999 je management consulting postala ena izmed najbolj dinamičnih in strateških dejavnosti. Na evropskem trgu svetovanja managementu je bilo v letu 2004 ustvarjeno za 48.5 bilionov evrov prometa, pri čemer so beležili približno 315.000 zaposlenih svetovalcev.

V Evropi se svetovanje managementu v obdobju gospodarskih in poslovnih preobrazb razvija v dveh nasprotnih smereh: po eni strani nudijo velike svetovalne organizacije celovit pristop, kar pomeni, da za svoje kliente in njihove specifične potrebe oblikujejo in uvajajo celovite poslovne rešitve, po drugi strani pa se povezujejo svetovalne družbe, ki se osredotočajo na tako imenovane »niše«, da bi lažje nudile svoje storitve posameznim panogam ali na posameznih trgih.

Trg svetovanja se razvija tudi v Sloveniji, vendar je zavest o potrebi in smislu najemanja zunanjih svetovalcev za razvoj podjetij v primerjavi z zahodnimi državami še na razmeroma nizki ravni. Obseg slovenskega svetovalnega trga je ocenjen na približno 100 milijonov evrov letnega prometa, zadnji dve leti pa raste okoli deset odstotkov na leto. Narašča povpraševanje po vseh vrstah svetovalnih storitev, nekoliko se spreminjajo le stopnje rasti po posameznih področjih.

Iz spodnjega grafa so razvidni prihodki slovenskih svetovalnih podjetij po področjih svetovanja.

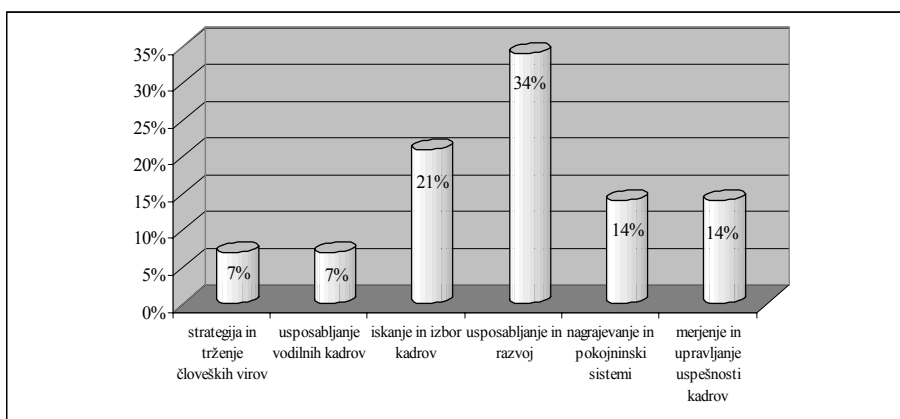
**Slika 2.1** Prihodki slovenskih svetovalnih podjetij na področju svetovanja



Vir: raziskava Feaco; op.: podatki za leto 2004.

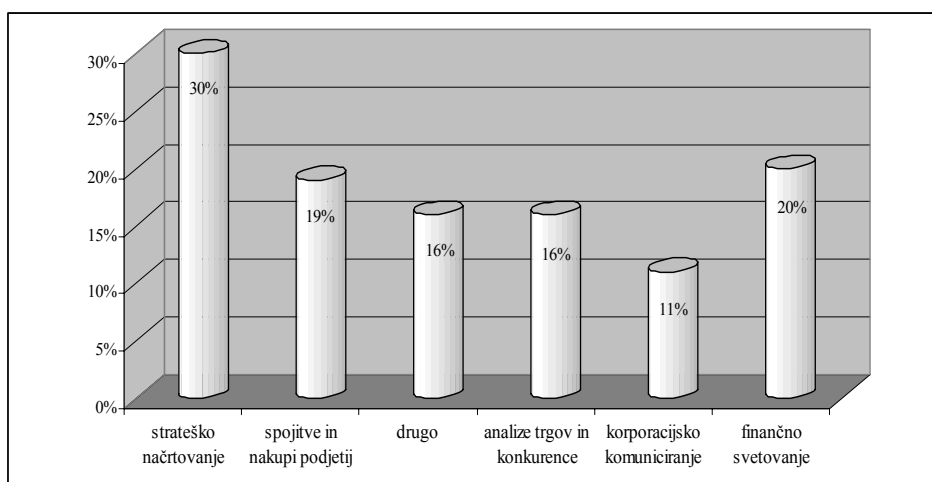
Veliko povečanje je v zadnjem letu opaziti na področju ravnanja s človeškimi viri, strategij in svetovanja glede informacijskih tehnologij.

**Slika 2.2** Prihodki slovenskih svetovalnih podjetij na področju kadrovskega svetovanja



Vir: raziskava Feaco; op.: podatki za leto 2004.

**Slika 2.3** Prihodki slovenskih svetovalnih podjetij na področju strateškega svetovanja



Vir: raziskava Feaco; op.: podatki za leto 2004.

Management podjetij pričakuje od svetovalcev čedalje več. Potreba po celoviti obravnavi problema v kombinaciji s specialističnimi pristopi raste. Po predvidevanjih Fione Czerniawske, profesorice poslovnega svetovanja na Kingston University Business School, bodo v naslednjih letih izstopale naslednje značilnosti poslovnega svetovanja (Gregorič 2001):

- tesnejša povezava med klientom in svetovalcem (da bi bile izgube intelektualnega kapitala na ohlapnih relacijah klient – svetovalac čim manjše),
- potreba po »svetovalcih integratorjih«, ki bodo znali čedalje bolj razdrobljene potrebe in znanja ter specializirane svetovalne storitve povezati v celovite rešitve,
- vse bolj oprijemljiv output svetovalcev in pomembna vloga hitrosti dela;
- globalna dosegljivost znanja s pomočjo informacijske tehnologije, ki izpostavlja dejavnike povezljivosti in kakovosti; svetovalci bodo v tem procesu aktivni udeleženci;
- rast vlaganj v nova znanja, nove storitve in seveda v osebni razvoj svetovalcev ter prilagajanje delovanja, ki ga bodo zahtevale spremembe.

### 2.3 Načini in metode svetovalnega procesa

Proces svetovanja in potek svetovalnega procesa je odvisen od vsebine določanja in obsega poslovnega problema ter glede na objekt svetovanja (velikost podjetja, lastninska razmerja).

### **2.3.1 Riba ali trnek**

Iz vidika, na kakšen način se izvaja svetovanje in kako aktivno je klient vključen v svetovanje, govorimo o tradicionalnem konceptu »riba« in sodobnem konceptu »trnek«. Riba pomeni trenutno zadostitev potreb, ki jo daje svetovalec, trnek pa usposabljanje klienta, da sam zadosti svoje potrebe. Priljubljena prisposodba govori o ribi, ki jo podarimo lačnemu človeku, ta jo brž poje in sledi še hujša lakota. Druga prisposodba pa govori o trneku, ki ga damo človeku in ga naučimo loviti ribe, z njim pa si vedno znova priskrbi hrano.

Riba učinkuje le kratkoročno, saj klient v tem primeru ne ureja korenin zadeve, zaradi katerih je nastala potreba. Tak način lahko klienta uspava, zaradi česar se lahko ustvarja odvisnost klienta od svetovalca. V nekaterih primerih je izbira »ribe« dobra odločitev:

- kadar je svetovalec v vlogi najetega strokovnjaka, ki izvede zadevo, saj se klientu ne splača ustvarjati redkeje potrebnih znanj in veščin,
- kadar je svetovalec v vlogi inštruktorja, ko klient potrebuje znanja in veščine.

Svetovalec mu jih posreduje in preverja, ali jih je usvojil, preden jih začne uporabljati ter po potrebi tudi kasneje pomaga pri uporabljanju veščin.

Trnek deluje dolgoročno, saj se klient usposobi za samostojno urejanje zadev. V tem primeru je klient aktivno vključen v proces.

### **2.3.2 Koncepti po Scheinu**

Znani psiholog Schein razvršča koncepte svetovanja v tri modele (Tavčar 1998, 25):

- ekspertni model, kjer klient ugotovi, da bi potreboval za določeno zadevo ali dejavnost več znanja, v organizaciji pa tega znanja ni dovolj oziroma bi bilo gospodarnejše ali politično modreje pridobiti to znanje od zunaj,
- model »doktor–pacient«, kjer je naloga svetovalca, da sam opredeli problem (diagnoza) ter svetuje oziroma predpiše zdravilo klientu in opravi spoznavanje obolenja,
- procesni model, svetovalec opravi diagnozo, sicer pa skuša usposobiti klienta, da sam razume diagnozo in da sam najde najustreznejši način urejanja zadeve, razreševanja problema.

### 2.3.3 Koncepti po Maistru

Maister, eden vodilnih avtorjev na področju svetovanja razvršča koncepte v tri modele (Tavčar 1998, 26):

- tip »ideje«, kamor sodijo tiste naloge, ki terjajo nove zamisli, nove koncepte, ustvarjalno delovanje,
- tip »izkušnje«, kamor sodijo tiste naloge, kjer svetovalec posreduje managerju lastne izkušnje iz mnogih svetovalnih nalog,
- tip »izvedba«, kamor sodijo ekspertne storitve, ki jih zmore svetovalna organizacija opraviti učinkoviteje kakor klient.

Novost zadev (problemov in priložnosti) in novost rešitev narekujeta vrsto svetovanja. Posamezna vrsta svetovanja in s tem tudi načini in metode so prikladna le za eno vrsto zadev in rešitev. Pri temeljnih treh konceptih reševanja je občuten tudi razpon značilnosti le teh.

**Tabela 2.2** Razpon značilnosti treh temeljnih konceptov svetovanj

<i>Ideje</i>	<i>Izkušnje</i>	<i>Učinkovitost</i>
Poudarek na diagnozi	↔	Poudarek na izvedbi
Čisto po meri	↔	Programirano - standardizirano
Klient veliko tvega	↔	Klient malo tvega
Malo dobrih svetovalcev	↔	Obilo dobrih svetovalcev
Visok honorar je običajen	↔	Cena svetovanja je kočljiva zadeva

Vir: Tavčar 1998, 27.

Znana je tudi Maistrova vzporeditev svetovalnega procesa s procesom zdravljenja.

Oba zgoraj omenjena modela za svetovanje odražata dejstvo, da je izbiranje koncepta svetovanja odvisno od številnih dejavnikov. Med njimi so najpomembnejši vsebina svetovanja, zmožnost in kooperativnost osebja klienta ter zmožnost svetovalcev in sredstva, ki jih imajo na razpolago. Koncepti svetovanja se mnogokrat prepletajo. Zavedati se moramo, da nobeden izmed konceptov ni najboljši za vse prilike in da vsak koncept zahteva drugačen pristop ter drugačno usmerjeno poslovno komuniciranje.

## **2.4 Komuniciranje v svetovanju**

Vidni del svetovanja je eno samo komuniciranje med svetovalci in klienti. Komuniciranje v svetovanju je vseobsežno. Namenjeno je tako informiranju kot vplivanju in skupnemu snovanju. Obsega vse sestavine komuniciranja: besedno in nebesedno, govorno in pisno, med posamezniki, z majhno in veliko skupino. Komuniciranje je poglavitno pri poizvedovanju, sporočanju in predstavitvah. Skladnost med vsebinskimi in odnosnimi vidiki komuniciranja je pri svetovanju managementu usodno pomembna.

### ***2.4.1 Smotri in cilji komuniciranja v svetovanju***

Komuniciranje je sredstvo za doseganje smotrov in njim podrejenih ciljev v svetovanju managementu. Zato so smotri in cilji komuniciranja podrejeni smotrom in ciljem svetovanja managementu. Smotri komuniciranja v svetovanju so predvsem (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 388):

- informiranje klientov (posredovanje informacij, ki naj si jih osebje klienta čim bolj zapomni);
- usposabljanje klientov (poučevanje in učenje, ki naj spreminja in dopolnjuje zmožnosti klientovega osebja);
- snovanje rešitev (skupno urejanje zadev, ki jih obsega svetovalna naloga).

### ***2.4.2 Strategija komuniciranja v svetovanju***

- *Pridobivanje in opredeljevanje svetovalnih nalog:* Svetovanje managementu je dobrina, ki jo svetovalci in svetovalske firme udejanjajo na tržišču. Zato se svetovanje začne s trženjem in trženjskim komuniciranjem, tako indirektnim kot direktnim. Pridobivanje novih klientov in poslov poteka podobno kot za druge storitve.
- *Komuniciranje svetovalcev v stikih s klienti:* Trženje in izvajanje svetovanja managementu sloni na ljudeh. Zato je vedenje svetovalcev do managerjev in drugega osebja klientov ter komuniciranje z njimi izjemno pomembno. Svetovalec, ki ne obvlada konceptov in veščin komuniciranja ter pravil o vedenju, ne more biti ne učinkovit in ne uspešen pri svojem delu.

- *Svetovalski razgovor*: je dokumentaren<sup>1</sup>, raziskovalen<sup>2</sup>, odnosen<sup>3</sup> in prepričevalen<sup>4</sup>. Vrsta razgovora odločilno vpliva na pripravljanje, slog izvajanja in potek svetovalnega razgovora ter na smoter in cilje svetovalnega razgovora.
- *Pisno komuniciranje v svetovanju*: Za pisno komuniciranje v svetovanju velja vse, kar velja za pisno komuniciranje na splošno. V svetovanju managementu
- poznamo štiri temeljna pisna sporočila: akvizicijsko pismo, predlog svetovalne naloge, vmesno poročilo in sklepno poročilo o svetovalni nalogi.
- *Predstavitve v svetovanju*: Predstavitve niso namenjene le poročanju in informiranju, temveč so pomembne priložnosti za usklajevanje stališč, prestrežanje ugovorov in ustvarjanje ugodnega mnenja v organizaciji o svetovalcih. Predstavitve so lahko ob začetku svetovalne naloge, na pomembnih stopnjah opravljenega svetovalnega dela in zlasti ob koncu svetovanja, pri predstavitvi sklepnega poročila.

### **2.4.3 Vplivanje in komuniciranje v svetovanju**

Svetovanje je ciljna in poslovna dejavnost, zato je vselej naravnano na koristi obeh strani, svetovalcev in klientov. Svetovanje si prizadeva doseči urejanje zadev, ki so za klienta pomembne, v njegov prid. Zato je svetovanje vselej predvsem vplivanje na klienta, saj je od njegove odločitve odvisno ravnanje, ki bi bilo zanj ob obravnavani zadevi kar najbolj koristno. Svetovanje je posebna oblika vodenja oziroma ciljnega vplivanja na posameznika ali skupino. Specifika vodenja pri svetovanju je, da svetovallec praviloma nima moči, s katero bi primoral klienta, naj ravna, kot mu svetuje. Klient se prostovoljno izpostavi vodenju. Ta specifika nalaga svetovalcu posebno previdnost in spretnost pri vplivanju na klienta.

Poznamo tri sloge vplivanja na klienta (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 401):

- vedenjski slog (spodbujanje klienta k ustvarjalnemu razglabljanju in sklepanju);
- direktni slog (aktivno usmerjanje razprave s klientom);
- ekspertni slog (opiranje na teorijska spoznanja in na ugotovitve, ki jih izoblikuje po opravljenem analitskem delu svetovalne naloge).

---

<sup>1</sup> Seznam dokumentov, ki naj jih pripravi sogovornik.

<sup>2</sup> Opredelitev cilja: sogovornik naj pove svoje presoje in predloge zadevi. Nekaj zelo neposrednih vprašanj.

<sup>3</sup> Priprava na odprto izmenjavo mnenj. Izbor splošnega teksta, ki je zanimiv za sogovornika in ki mu ga svetovallec pusti v branje.

<sup>4</sup> Priprava na osredinjenje na temo. Priprava začetnih misli svetovalca. Zasnova dokumenta, ki ga svetovallec pripravi na osnovi razgovora.



#### **2.4.4. Uvajanje sprememb in komuniciranje**

Svetovalec mora pred uveljavljanjem spremembe analizirati pogoje za skladnost vidikov klientove organizacije ob nameravani spremembi in izbrati proces spreminjanja, ki bo staro, manj uspešno ravnotežje v organizaciji nadomestil z novim, uspešnejšim.

### **2.5 Proces svetovanja**

Tako kot vsak proces ali storitev, tudi svetovanje managementu poteka po določenih pravilih in fazah. Proces svetovanja je najenostavneje predstaviti skozi t.i. svetovalni krog, s katerim se lahko nazorno prikaže celoten potek in smer gibanja svetovalnega procesa.

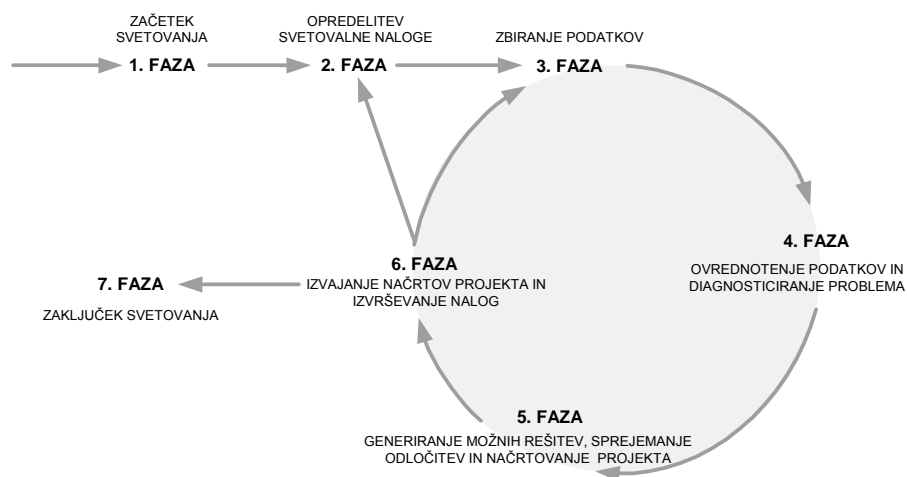
Faze, ki jih vključuje svetovalni krog izvajanja procesa svetovanja, so naslednje (Cohen 1990):

- začetek svetovanja,
- opredelitev svetovalne naloge,
- zbiranje podatkov in analiza stanja,
- ovrednotenje podatkov in diagnosticiranje svetovalne naloge,
- generiranje možnih rešitev, odločanje in načrtovanje,
- izvajanje načrtov projekta in nalog,
- zaključek svetovanja in začetek novega sodelovanja.

1. faza: *Začetek svetovanja* predstavlja začetni kontakt s klientom in prvi korak v oblikovanju odnosa, ki temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Opravi se predhodna diagnoza problema in zasnuje načrt za sodelovanje.
2. faza: Pri *opredelitvi svetovalne naloge* se zasnuje podroben opis pričakovanj in specifičnih zahtev ter se ponovno opredeli izvedljivost.
3. faza: V fazi *zbiranja podatkov* se zbira podatke o tem, kar se v poslovanju organizacije dogaja zdaj. Potrebno je vedeti, kateri podatki so bistvenega pomena za posamezno specialno področje, na katerem svetujemo in zbrati podatke, ki nam dajejo potreben vtis glede obravnavane svetovalne naloge (to so razni podatki o pritiskih in napetostih v organizaciji, kakšna politika in procesi so v pomoč in v oviro delovanja nekega oddelka).
4. faza: *Ovrednotenje podatkov in diagnosticiranje problema* temelji na obdelavi podatkov, ugotavljanju in analiziranju dejstev ter na podrobni raziskavi problema. V tej fazi se lahko zgodi, da pride svetovalec do spoznanja, da se klient ukvarja s simptomi in ne z resničnim problemom. V nekaterih primerih, še posebno če gre za zakrito težavo v organizaciji, v tej fazi pride do soočanja z resnično težavo.

5. faza: *Generiranje možnih rešitev, sprejemanje odločitev in načrtovanje projekta* je naslednja faza, v kateri se razvijajo možne alternative v reševanju problemov in jih ovrednotijo. Klientu se predstavijo predlogi, izidi svetovanja in priporočila za ukrepanje, na osnovi katerih potem sprejme odločitev. Klientu je potrebno pomagati pri razmišljanju o posledicah odločitev, tako da se prežene ves morebiten dvom sprejetih rešitvah. Sledi podrobna izdelava načrta in navodil o tem, kako se bo izvajala svetovalna naloga.
6. faza: *Izvajanje načrtov projekta in izvrševanje nalog* se izvaja z ali brez prisotnosti svetovalca pri klientu. Edino zagotovilo izvajanja načrta v praksi je, da je svetovalec prisoten. Lahko je član izvedbenega teama, vendar ne vodi izvajanja. Njegovo delo je: monitoring, mentorstvo, vzpodbujanje, dajanje podpore, soočanje s situacijami, odpiranje vrat ali opominjanje in treniranje.
7. faza: Zaključek svetovanja in začetek novega sodelovanja ne pomeni konec sodelovanja. Proces izvajanja svetovanja se sicer zaključuje, vendar to še ne pomeni, da je svetovalec zaključil z delom v klientovi organizaciji. Obstaja možnost, da svetovalec in klient skozi izvajanje svetovalne naloge lahko prideta do ugotovitve, da predlagana rešitev ni najustreznejša, da jo je potrebno prilagoditi ali v celoti zamenjati. Svetovanje se lahko ponovno vrne do točke, kjer je potrebno ponovno zbiranje podatkov in informacij ter diagnosticiranje nastalega problema (faza 3) ali pa se pokaže potreba po novi svetovalni nalogi (faza 2).

Slika 2.4 Svetovalni krog<sup>5</sup>



Vir: Cohen 1990.

<sup>5</sup> Skica prikazuje potek svetovanja v vseh fazah ter možen končni razplet svetovalnega procesa v zadnji fazi – vrnitev k fazi 2 ali fazi 3.

### 3 SVETOVANJE PODJETJU PRI PRENOVI POSLOVANJA

#### 3.1 Kratka predstavitev klienta

Proučevano podjetje B je organizacijsko oblikovano kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje spada v kategorijo malih podjetij<sup>6</sup>.

##### 3.1.1 Značilnosti malega podjetja

Organizacijska zgradba je v vsakem podjetju drugačna, prilagojena značilnosti posameznega podjetja. V majhnih podjetjih redko zasledimo organiziranost na posamezne specializirane poslovne funkcije, zato so meje med posameznimi funkcijami zbrisane. Obstaja možnost, da se zaradi majhnosti podjetja zgodi, da je ista oseba zadolžena za različne funkcije, kar pa ni najboljše. Lastniki majhnih podjetij vodijo in upravljajo podjetje, največkrat pa so v podjetju tudi zaposleni.

##### 3.1.2 Predstavitev klienta

Podjetje B je bilo ustanovljeno marca 1991. Iz izpiska iz sodnega registra<sup>7</sup> je razvidno, da je podjetje ustanovilo devet ustanoviteljev, pri čemer sta dva tudi zastopnika in aktivna v dejavnosti podjetja, medtem ko ostali niso aktivno vključeni.

V letu 2003 sta dotedanja zastopnika odkupila poslovne deleže in sta tako sedaj edina ustanovitelja ter zastopnika podjetja. Sedanja lastniška struktura je razdeljena na dva enaka deleža. Lastnika tako podjetje upravljata in sta v njem tudi zaposlena.

Med osnovne dejavnosti podjetja spadajo:

- organiziranje in izvajanje prireditev in drugih dogodkov;
- grafično oblikovanje;
- zastopniške, posredniške in komisijske storitve v prometu blaga in storitev;
- založništvo;
- storitve oglaševanja in ekonomske propagande.

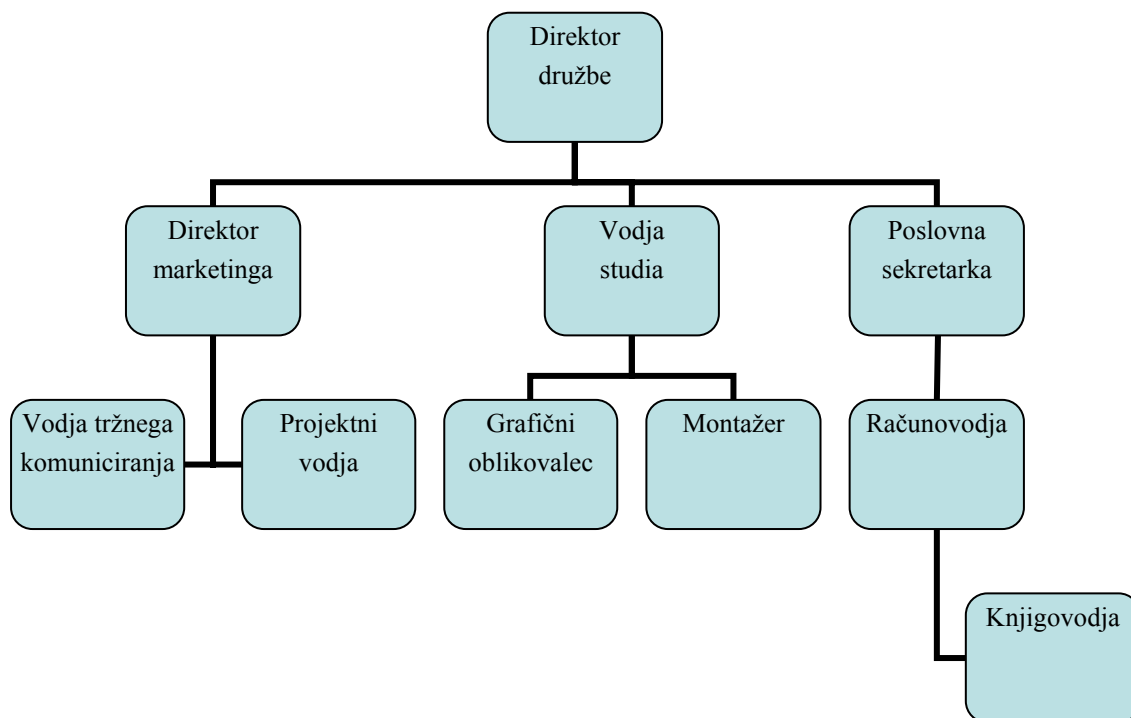
Sprva je bil v podjetju zaposlen le en delavec, skozi razvojno obdobje in širitvijo poslovanja se je število zaposlenih postopoma povečevalo. Sedaj podjetje zaposluje 15 delavcev. Struktura zaposlenih po spolu je: moški 53 % in ženske 47%.

---

<sup>6</sup> Zakon o gospodarskih družbah v 51. členu deli gospodarske družbe na majhne, srednje in velike družbe. Pri tem se uporabljajo tri merila: število zaposlenih, ustvarjeni prihodek in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

<sup>7</sup> Delni redni izpisek iz sodnega registra izpisan na dan 14.7.2003.

Slika 3.1 Mikroorganizacijska shema podjetja B



### 3.1.3 Strateški cilji in usmeritve<sup>8</sup>

Zapisana vizija podjetja se glasi: »Želimo izdelovati visokokakovostne izdelke in ponuditi optimalne storitve v okviru naše dejavnosti tako, da širimo informacije o našem uporabniku in njegovem prodajnem programu, tako pospešujemo prodajo njegovih izdelkov kot tudi prodajo svojih izdelkov in storitev v širšem konkurenčnem okolju.«

Glavni strateški cilji podjetja<sup>9</sup>:

- Podjetje je samostojen strokovnjak v tržni funkciji uporabnikov, ki na strokovni ravni odločilno sodeluje pri snovanju in pri izvajanju tržne politike uporabnika tako, da s pospeševanjem prodaje – tržnim komuniciranjem povečuje osnovno naklonjenost »blagovni znamki« uporabnika.

<sup>8</sup> Povzeto iz gospodarskega načrta za obdobje 2005-2009.

<sup>9</sup> Bistvo procesa strateškega načrtovanja v organizaciji je poiskati odgovore na vprašanja, kako naj organizacija v prihodnje razvija svoj poslovni program. Odgovor sproža opredeljevanje odgovorov še na vrsto vprašanj, ki so izvedena iz prvega. To delamo v procesu oblikovanja strategije organizacije, ki ga je moč razčleniti vsaj na izdelavo planskih izhodišč, strateško planiranje v ožjem smislu (ki vsebuje celovito ocenjevanje položaja organizacije in samo razvijanje strategij) in uresničevanje ter kontrolo uresničevanja strateških planov (Pučko

- Tržišče in trženje sta okolje in dejavnost, kjer podjetje dokazuje svojo življenjsko upravičenost. Zato je njegov strateški cilj, da se skozi razumno ceno svojega izdelka ali storitve dolgoročno povečuje prodaja izdelkov uporabnika in s tem tudi dobiček.
- Odjemalci kupujejo proizvode in storitve podjetja zaradi koristi, ki si jih obetajo – in za te koristi plačujejo in to je tudi eden izmed glavnih strateških ciljev podjetja .
- Podjetje B pretežno trži na tržišču za storitve – storitve za potrošnjo ekspertne storitve. Je prodajni tržnik, ki trži svoje storitve in znanje drugim pretežno trgovskim podjetjem. Temu primerna morata biti tudi znanje in usposobljenost zaposlenih.
- Značilnosti trženja storitev se od trženja proizvodov razlikuje predvsem po tem, da je storitev neotipljiva in nematerialna; je minljiva in obstaja le med izvajanjem, nemogoče jo je skladiščiti; neuporabljena nima vrednosti. Storitve lahko vrednotimo le pozneje; po izkušnjah; kakovosti storitve ni mogoče oceniti vnaprej, vsaj neposredno ne. Od tod poseben pomen standardov: odstopanja od kakovosti se pokažejo med izvajanjem in se pokažejo na očeh; odjemalec je soudeležen v storitvi; namenjena mu je, brez njega je ni.

Razlogi za oblikovanje nove strategije oziroma strateškega načrta v podjetju B:

- potreba po opredelitvi jasne usmeritve v prihodnosti in vnaprejšnji pripravi na bodoče nove izzive in morebitne težave, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti;
- vedno večja usmerjenosti k uporabnikom in k upoštevanju njihovih spreminjajočih se potreb in želja;
- pričakovanega zmanjševanja prihodkov in potrebe po učinkoviti izrabi virov ter ustvarjanju večjega prihodka;
- nujnosti opredelitve prioriternih področij delovanja, na katere bo v obdobju podjetje posebej usmerjeno;
- potrebe po nadzoru nad uresničevanjem ciljev tj. spremljanju uspešnosti delovanja podjetja in opredelitvi kazalcev uspešnosti delovanja, s katerimi bo spremljalo doseganje načrtovanih ciljev in cilje po potrebi korigiralo;
- potrebe po motiviranju zaposlenih in izgrajevanju organizacijske kulture, usmerjene k skupnim ciljem.

---

1994, 333). Glede na navedbe glavni strateški cilji podjetja, povzeti iz gospodarskega načrta za obdobje 2005-2009, niso primerno zastavljeni.

### 3.1.4 SWOT analiza podjetja

Slika 3.2 SWOT analiza podjetja

<p>■ <b>Priložnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- celostna ponudba na trgu (od ideje do izvedbe);</li><li>- naraščanje povpraševanje po kakovostnih in posameznikom prilagojenih ponudbah;</li><li>- vključevanje v združenja ipd.;</li><li>- prisotnost na posvetih, konferencah, sejmih.</li></ul>	<p>■ <b>Prednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- fleksibilnost in prilagodljivost podjetja pri izvajanju;</li><li>- izkušnje in znanja;</li><li>- tehnološka oprema;</li><li>- sposobnosti za izvedbo "A la cart";</li><li>- sposobnost izvedbe »Just in time«</li><li>- sposobnosti za izvedbo "Na ključ";</li><li>- sposobnosti za improvizacijo na terenu;</li><li>- hitra akcija in realizacija v primerih naročila v zadnjem trenutku.</li></ul>
<p>■ <b>Nevarnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- obstoječa konkurenca;</li><li>- pojav nove konkurence;</li><li>- sprememba družbenopolitičnega režima;</li><li>- sprememba tržnih okoliščin, zlasti stagnacija plačilne sposobnosti;</li><li>- notranje težave podjetja;</li><li>- opiranje dejavnosti na enem velikem strateškem kupcu.</li></ul>	<p>■ <b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- organizacija poslovnih procesov;</li><li>- pomanjkanje vodstvene globine;</li><li>- neodzivnost in neprimerna odzivnost na spremembe na tržišču;</li><li>- interna komunikacija in sodelovanje pri delu (nesporazumi in usklajevanja);</li><li>- neusklajeni pristopi k posameznim projektom (izguba časa);</li><li>- neprepoznavnost podjetja na trgu;</li><li>- nepoznavanje konkurence;</li><li>- nezadostno definirana vizija, cilji, poslanstvo in strategija podjetja.</li></ul>

S pomočjo SWOT analize se ocenijo prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja. Takšna analiza je

primerna za oceno sedanjega poslovanja. Ocena sedanjega stanja je potreben korak pri strateškem načrtovanju, ki določa, v katero smer naj se podjetje v prihodnje razvija.

Prednost pomeni za podjetje, da ima prednostni položaj na trgu. To so vsake sposobnosti in veščine podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. V primeru obravnavanega podjetja so tovrstne *prednosti* na področju fleksibilnosti in prilagodljivosti pri izvajanju nalog, v raznovrstnih izkušnjah in znanju. Zaradi navedenih prednosti lahko podjetje izvaja dela in naloge, ki zahtevajo izvedbo po izbiri naročnika, v določenih časovnih okvirjih, od začetka do konca projekta (tj. od snovanja, načrtovanja, organizacije in izvedbe projekta). Tovrstna dejavnost zahteva od izvajalcev pri realizaciji velikokrat tudi improvizacijo na terenu v danem trenutku in hitro akcijo. Takšne sposobnosti kader v podjetju B ima.

Slabost pomeni, da je podjetje v slabšem položaj na trgu kakor konkurenca. V podjetju B se kažejo *slabosti* na področju organizacije poslovnih procesov, neodzivnost na spremembe na trgu, slabi interni komunikaciji in pomanjkanju timskega pristopa k delu, neprepoznavnost na trgu, nepoznavanje konkurence, nezadostno definirana vizija, cilji, poslanstvo in strategija podjetja. Slabosti izvirajo iz dejstva, da je podjetje v določenem obdobju pridobilo velikega in pomembnega partnerja, ki je zagotavljal dobro poslovanje podjetja. Na tej točki so bila zgoraj omenjena področja zanemarjena, kar se kaže v neorganiziranem pristopu k delu, izgubi časa za usklajevanje, nepoznavanje konkurence in pomanjkljiv pristop na trgu.

*Priložnosti* so pomemben dejavnik pri določanju strategije podjetja. Podjetje ima lahko vodilni položaj na trgu zaradi tega, ker lahko naročniku ponudi celostno ponudbo, od ideje do izvedbe projekta. Priložnost se kaže tudi v tem, da na trgu narašča povpraševanje po kakovostnih in posameznikom prilagojenih ponudbah. Z vključevanjem v združenja in s prisotnostjo na strokovnih posvetih, konferencah in sejnih lahko podjetje v prihodnje naveže nove stike, gradi na prepoznavnosti podjetja in se hkrati seznanja s trendi in situacijo na trgu.

V okolju se pogosto pojavljajo nevarnosti, ki tako ali drugače vplivajo na delovanje podjetja. Opredelitev nevarnosti je za podjetje pomembna, saj nevarnosti vplivajo na bodoči položaj podjetja in v tem smislu vzpodbujajo opredeljevanje in izvajanje strategije podjetja. *Nevarnosti* podjetja B so v razvoju obstoječe konkurence in pojavljanju novih ponudnikov na trgu. Osnovna nevarnost se kaže tudi v spremembi družbeno političnega režima in v spremembah tržnih okoliščin ter odvisnosti od strateškega partnerja.

### **3.2 Opredelitev zadeve svetovanja**

Podjetje je živ organizem, ki se preoblikuje pod vplivi notranjih in zunanjih okolij, da bi delovalo učinkovito in da bi uspešno dosegalo cilje. Rast podjetja in razvoj

podjetja sta dva povezana procesa. Ko podjetje raste, se praviloma vsebinsko in strukturno spreminja. Pravočasnost prilagajanja in uvajanje organizacijskih sprememb v času rasti podjetja je pogoj za dolgoročnost uspešnega delovanja podjetja. Managerji, ki dolgo poslujejo v zavetrju, pogosto ne opazijo pravočasno prihajajoče burje in potrebe po drugačni nastavitvi jader. Povedano preprosto – živijo v lastnih iluzijah (Jamšek 2006).

Najbolj značilni problemi, s katerimi se malo podjetje srečuje v fazi rasti, so (Dubrovski 2003, 47):

- rast zlahka zakrije probleme, kar pripelje do nevarnega občutka samozaverovanosti in samozadovoljnosti;
- z rastjo postaja vodenje vse kompleksnejše in komuniciranje vse bolj zahtevno;
- izgubi se lahko osredotočenost na poslanstvo podjetja, saj dinamično podjetništvo zahteva nenehno prevrednotenje in prilagajanje strategiji in taktiki;
- premajhno pozornost posveča sodelavcem in njihovim zmogljivostim;
- podjetnik morda nima vseh poslovodnih veščin, ki jih zahteva rastoče podjetje, zato mora biti pripravljen odločitve delegirati;
- hitra rast terja nenehne spremembe, kar povzroča stalne strese in nestabilnost ter prefinjeno usklajevanje med varnostjo in nevarnostjo, redom in neredom, stabilnostjo in spremembo.

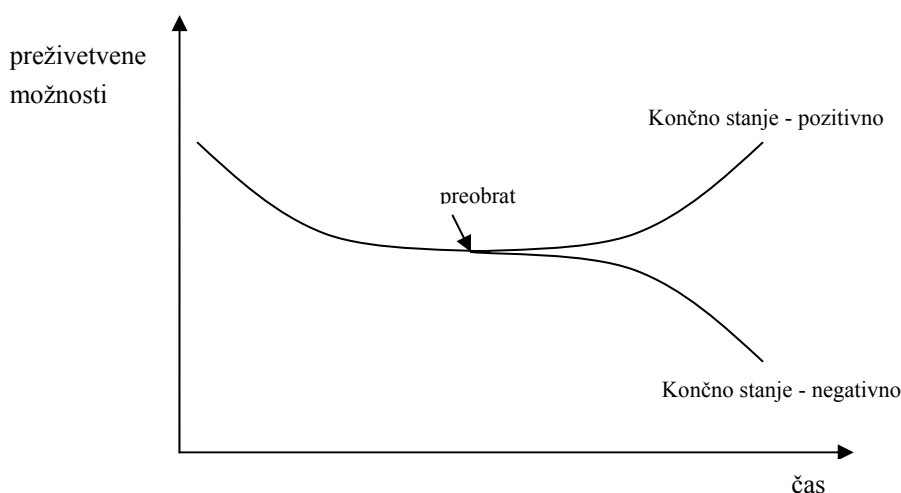
V kolikor podjetje ne prične z uvajanjem potrebnih sprememb že v času, ko je bilo v ugodnem položaju, lahko nastopi kriza razcveta. Nastanek krize v malem podjetju v primerjavi z velikim je hitrejši: »En dan lahko izgledajo relativno zdravo, že naslednji dan pa so obsojeni na pozabo.« (Dubrovski 2003, 49). Z vidika razvoja malega podjetja je nevarnost nastanka krize vedno takrat, ko sposobnosti podjetja (managementa) dosežejo zgornjo mejo, ki je ni mogoče več premagati brez uvedbe sprememb, na osnovi katerih bi bil mogoč preskok v novo višje razvojno gibanje. Povezava z okoljem bo v takšnih primerih nujna (svetovalci, strateška partnerstva, ipd.) (Dubrovski 2003, 50).

Podjetje B je v času največjega razcveta postalo samozadovoljno z dosežki. Opirajoč na enega velikega kupca (v nadaljevanju kupec M) je zanemarilo marketinške pristope za iskanje novih kupcev, kakor tudi ostala področja: vodenje, komuniciranje, finance, ekonomiko obsega in sistemski pristop. Postalo je odvisno podjetje, pri čemer se ob nastalih spremembah v zunanem okolju že kažejo simptomi, ki signalizirajo krizo. Simptome lahko opredelimo iz vidika zmanjšanja obsega poslovanja zaradi zmanjšanega obsega naročil od največjega kupca in v preteklosti sprejetih nekaj napačnih odločitev. Ker simptomi samo opozarjajo na bolezen, je potrebno nemudoma



pristopiti k zdravljenju njihovih vzrokov. Stanje je potrebno obravnavati ne kot tragično usodo podjetja, temveč kot največjo priložnost za prenovu poslovanja. Glede na možnost obvladovanja krize in njenega izida lahko zaradi perspektivnosti prodajnega programa podjetja B razvrstimo v podjetja, ki so ozdravljiva. S primerno obliko prenove lahko pričakujemo trajno okrevanje s primernimi donosi. Po hitri rasti je podjetje zapadlo v krizo, vendar po točki preobrata lahko pričakujemo postopno naraščanje.

**Slika 3.3** Krizna točka preobrata



Vir: Dubrovski 2003, 21.

Management podjetja B se do sedaj še ni srečalo s krizno situacijo. Poleg tega zaradi pomanjkanja specifičnih znanj ne more samostojno izvesti poslovnega preobrata. Zaradi nevtralnosti bo svetovalec lažje prepoznal stanja, ki se jih da izboljšati, lažje bo pridobil sliko o dejanskem stanju, področjih, situacijah, ki bi se jih dalo izboljšati z namenom izboljšanja stanja. Z vključitvijo svetovalca v projekt prenove poslovanja se lahko zagotovi nemoteno poslovanje podjetja v prihodnje.

### **3.2.1 Omejitve pri vzpostavitvi sodelovanja v svetovanju**

Nekatere osnovne težave pri vzpostavitvi ustreznega začetnega odnosa med svetovalcem in malimi podjetji lahko iščemo v različnih pogledih oziroma pričakovanjih podjetij in svetovalcev.

Svetovalci večinoma predvidevajo, da so jih podjetja najela zato, ker se je pojavil problem, ki ga sami ne znajo rešiti in je podjetje na podlagi te ugotovitve želelo pridobiti zunanjo strokovno pomoč. Vsak svetovalec pričakuje neomejen dostop do informacij in popolno sodelovanje s strani vseh vpletenih. Z vidika svetovalca je edino smiselno, da bo podjetje njegove nasvete upoštevalo in ravnalo po navodilih svetovalca.

Realnost v podjetjih pa je malo drugačna. Management malih podjetij se redko odloča najemati zunanje strokovnjake in mnogokrat se svojih problemov sploh ne zavedajo, dokler se ne pojavi akutna kriza. Internih informacij ne želijo pretirano deliti s tujcem. Management je občutljiv tudi na cenovno komponento svetovanja in načeloma nima dovolj časa, da bi sam izvajal projekte po njegovih usmeritvah. Nema lokrat management zavrača nasvete svetovalca in njegove predloge za izhod podjetja iz krize. Nekatere značilne trditve in zavrnitve managementa so navedene v spodnji tabeli.

**Tabela 3.1** Nekatere značilne trditve in zavrnitve managementa podjetja v krizi

Trditve	Zavrnitev
vedno smo delovali na ta način	glede na položaj, v katerem se nahajamo, smo do sedaj delovali napačno
program moramo zadržati, saj prispeva k pokrivanju splošnih stroškov	prispevek k pokritju splošnih stroškov je vprašljiv, če pravilno zajamemo vse stroškovne postavke, ali pa program ne ustreza zastavljenim ciljem
računovodski sektor se z odločitvijo ne bo strinjal	sektor bo storil tako, kot mu bo naročeno
takšen obseg zaloge potrebujemo za primer, če...	zaloga je denar z drugačnim imenom
ne morem zmanjšati svoje plače	izbor je zmanjšanje plače ali delovanje brez plače
moramo imeti službeni avtomobil	v podjetju ne bo službenega vozila, če ne bo podjetja
vemo, kaj se dogaja na tržišču, zato ne potrebujemo dodatnih informacij	zakaj naši konkurenti poslujejo še naprej uspešno...
ne smemo povedati zaposlenim, kaj se dogaja, ker jih bo to vznemirilo	govorice, ki temeljijo na netočnih postavkah, so dosti bolj vznemirjajoče, kot pa pravilne in skrbno lansirane
ne moremo povečati izterljivosti terjatev	obravnavajte dolg do podjetja enakovredno kot dolg do vas; ali bi pustili dolžniku, da razpolaga z vašim denarjem ?
brez njega ne moremo – je nepogrešljiv	nihče ni nepogrešljiv

Vir: Dubrovski 2003, 50.

### ***3.2.2 Delo s svetovalcem z vidika podjetja***

Podjetje, ki najema svetovalce, mora poznati osnovne značilnosti svetovalnih storitev in imeti jasno predstavo, zakaj najemajo svetovalca in kakšne rezultate pričakujejo. Zmotno je prepričanje, da bo svetovalec prišel v podjetje in opravil delo drugih. Podjetje oziroma management mora svetovanje razumeti kot pomoč pri svojih odločitvah in potencialno tudi kot vir novih idej ali samo potrditev obstoječih, hkrati pa lahko pričakujejo tudi druge koristi, ki jih svetovalec s svojim znanjem, z izkušnjami in nenazadnje povezavami lahko nudi podjetju.

Poudariti je treba, da so ustrezne koristi za podjetje, ki najame svetovalca, pričakovane v primeru, ko podjetje dovolj zgodaj oziroma pravočasno ugotovi potrebo po zunanjem svetovalcu, se zavestno odloči za to obliko sodelovanja, izbere ustreznega svetovalca in v sodelovanju z njim izpelje zadane projekte. V primeru neupoštevanja kateregakoli od navedenih dejstev, bo lahko svetovanje prineslo malo ali nič koristi in bo za podjetje predstavljalo nepotreben strošek ob izostanku uspeha.

### ***3.2.3 Pred odločitvijo za najem svetovalca***

Podjetje mora v procesu načrtovanja za najem svetovalca odgovoriti na nekatera osnovna vprašanja. Dileme, s katerimi se soočajo pri odločanju, oziroma odgovori, ki jih morajo poiskati, so v naslednji tabeli.

**Tabela 3.2** Osnovna vprašanja pred odločitvijo za najem svetovalca

OSNOVNA VPRAŠANJA	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ zakaj potrebujemo svetovanje;</li><li>▶ kakšnega svetovalca potrebujemo;</li><li>▶ kje ga bomo najeli;</li><li>▶ kako bomo preverili kvaliteto svetovanja;</li><li>▶ koliko nas bo svetovanje stalo;</li><li>▶ ali smo organizacijsko zmožni izpeljati morebitne spremembe.</li></ul>
NAČRTOVANJE DELA	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ kako si predstavljamo delo s svetovalcem;</li><li>▶ kaj pričakujemo od svetovalca;</li><li>▶ katerim pogojem mora zadostiti;</li><li>▶ ali smo mu pripravljene zaupati;</li><li>▶ se bomo lahko ravnali po njegovih navodilih;</li><li>▶ kako bomo ravnali, če bodo predlogi ustrezni, a v nasprotju z našimi načeli;</li><li>▶ kdo bo odgovoren za izvajanje morebitnih sprememb;</li><li>▶ kako bomo ravnali v primeru neuspeha oziroma slabih rezultatov.</li></ul>
PRIČAKOVANI REZULTATI	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ kaj pričakujemo od svetovanja;</li><li>▶ kako bodo odločitve vplivale na nadaljnje poslovanje.</li></ul>

Če se podjetje odloči za sodelovanje z zunanjim svetovalcem, je za dobro svetovanje pomembna natančna opredelitev področja sodelovanja. Ta področja so:

- analiza obstoječega stanja;
- iskanje ukrepov za prenovu podjetja;
- definiranje poslovne možnosti podjetja.

### **3.3 Cilji projekta**

Osnovni cilj prenove poslovanja preučevanega podjetja je doseči trajne in pomembne spremembe načina dela v podjetju. Zato je še posebej pomembno, da so prisotni vsi ključni elementi v projektu prenove (Biloslavo 1998, 185–186):

- vizija;
- sposobnost;
- spodbuda;
- sredstva;
- akcijski plan.

Če želimo, da v podjetju vsi sledijo istemu cilju, potrebujemo *vizijo*. Vizija predstavlja videnje o vseobsežni usmeritvi in dosežkih podjetja v bodočnosti. Brez vizije bo v podjetju zaposlene obvladovala zmeda in ne bo usmerjenosti v doseganju cilja.

*Sposobnost* pomeni, da so vsi zaposleni zmožni opravljati vse potrebne naloge oz. aktivnosti v spremenjenih procesih. V primeru, da zaposleni nimajo potrebnega znanja, bodo prestrašeni pred svojimi nalogami in nesposobni za opravljanje svojega dela na želenem nivoju.

*Spodbude* oz. sistem nagrajevanja se običajno zadnje spremenijo. Brez ustreznih spodbud ljudje ne bodo spremenili svojega odnosa do dela ali ga bodo le postopoma. Spodbude zajemajo tako priznanja in nagrade kakor individualne koristi za posameznika. Ko se spodbude v podjetju spremenijo, zaposleni najdejo način, da to izkoristijo v svoj prid in podjetje doseže zelene spremembe.

*Sredstva* potrebna za uspešno izpeljavo projekta vključujejo ljudi, denar, informacije, infrastrukturo in vso ostalo potrebno opremo. Brez zadostnih sredstev bodo zaposleni postali frustrirani med pričakovanjem spremembe in realno nezmožnostjo to spremembo uresničiti.

*Akcijski plan* vsebuje vse potrebne aktivnosti, odgovornosti za njihovo izvedbo in časovne roke, v katerih se morajo dokončati. Brez akcijskega plana pride do napačnega starta, ker zaposleni ne vedo, kaj morajo narediti v naslednjem koraku, niti kako različne aktivnosti vodijo k istemu cilju.

Operativni cilj projekta je postavitve kvalitativnih temeljev za kvaliteten napredek na področju vodenja, marketinga, kadrov, financiranja in organizacije procesov s postopnim uvajanjem ukrepov. Z uvedbo metode stalnega napredka se lahko prične z izboljševanjem poslovnega procesa. Po tej metodi se najprej skuša analizirati in oceniti uspešnost in učinkovitost obstoječega poslovnega procesa in področij poslovanja ter skladno z ugotovitvami izboljšati izide procesa.

### 3.3.1 Analiza obstoječega stanja

Prvi cilj projekta je izdelati podrobne analize poslovanja po poslovnih funkcijah:

- analiza uspešnosti;
- analiza prodaje;
- analiza organizacije in kadrov;
- analiza financiranja.

### 3.3.2 Iskanje ukrepov za prenovu podjetja

Snovanje:

- organizacijskih ukrepov;
- tržno prodajnih ukrepov;
- kadrovskih ukrepov;
- finančnih ukrepov.

## 3.4 Analiza stanja

Preden se usmerimo v analizo poslovanja po poslovnih funkcijah, je treba poudariti, da v podjetju B ni zasnovane jasne vizije, niti nista natančno opredeljena poslanstvo in vrednote podjetja, strateška usmeritev pa je neprimerno zastavljena, zato je med ostalim prvenstvena naloga postaviti »osnovne temelje« podjetja B.

Na osnovi podatkov in kazalnikov za obdobje od leta 2000 do 2004, izhajajoč iz podatkov o višini ustvarjenih prihodkov in števila zaposlenih, lahko opredelimo podjetje kot rastoče podjetje, ki ima perspektiven prodajni program.

**Tabela 3.3** Podatki in kazalniki za gospodarsko družbo za zadnjih šest let

<b>PODATKI IN KAZALNIKI</b> (zneski v tisočih SIT)	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Sredstva	94.001	157.071	234.404	306.777	416.221	537.350
Kapital	29.726	50.100	86.214	161.198	220.504	266.026
<b>Prihodki</b>	<b>124.075</b>	<b>184.956</b>	<b>381.019</b>	<b>572.360</b>	<b>766.486</b>	<b>578.029</b>
Dodana vrednost ali izguba na substanci	46.018	56.769	108.296	180.085	157.352	174.560
Čisti dobiček	21.350	18.436	48.114	74.885	55.831	44.853

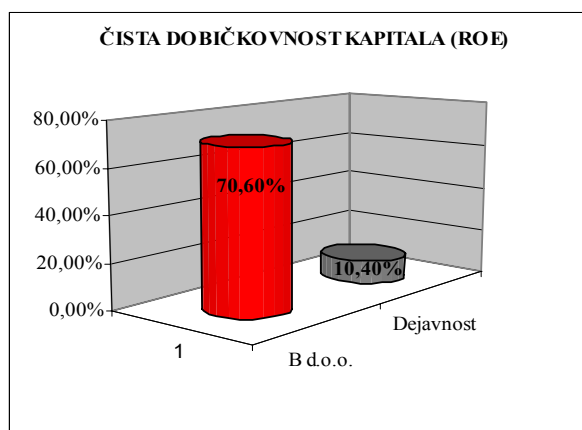
Čista izguba	0	0	0	0	0	0
<b>Število zaposlenecv</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	1,25	1,14	1,18	1,19	1,10	1,10
Donosnost kapitala (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital)	2,452	1,425	1,589	1,456	0,919	1,359
Produktivnost (dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca)	11.505	11.354	14.325	14.980	12.989	11.262

Vir: Računovodski izkazi 2004, BON-1.

### 3.4.1 Analiza uspešnosti

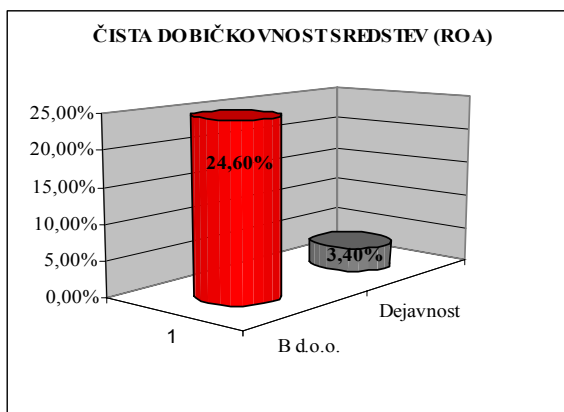
V analizi uspešnosti je analizirana dosežena uspešnost v letu 2003. Izbrano leto je v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti nad povprečjem.

**Slika 3.4** Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)



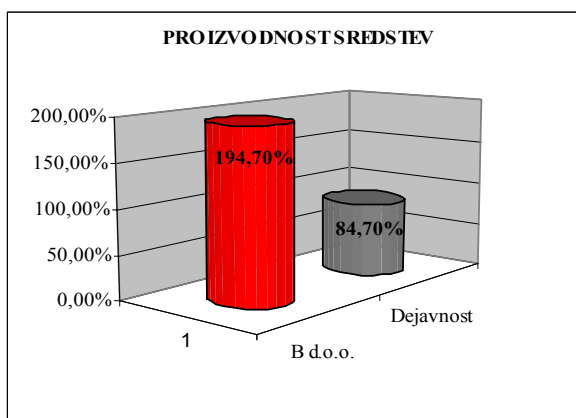
Vir: iBON 2003/I – Bonitete poslovanja.

**Slika 3.5** Čista dobičkonosnost sredstev (ROA)



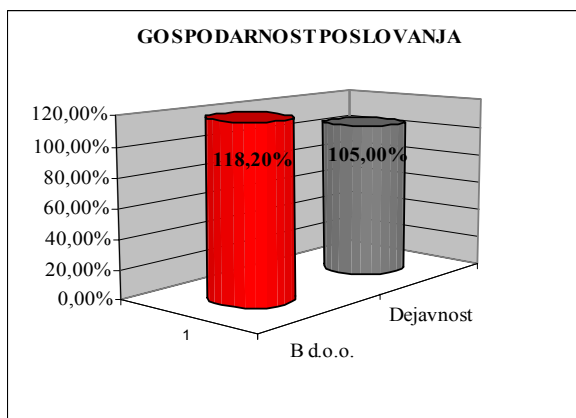
Vir: iBON 2003/I – Bonitete poslovanja.

**Slika 3.6** Proizvodnost sredstev



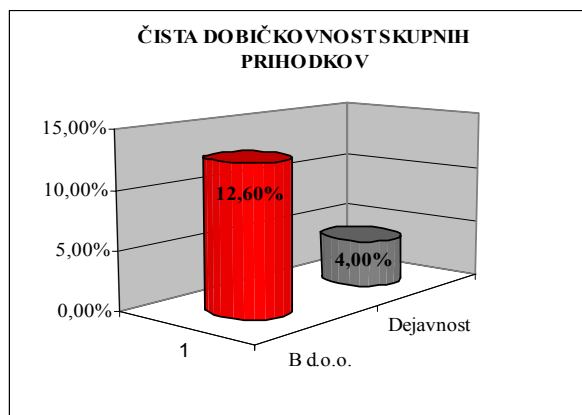
Vir: iBON 2003/I – Bonitete poslovanja.

**Slika 3.7** Gospodarnost poslovanja



Vir: iBON 2003/I – Bonitete poslovanja.



**Slika 3.8** Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov

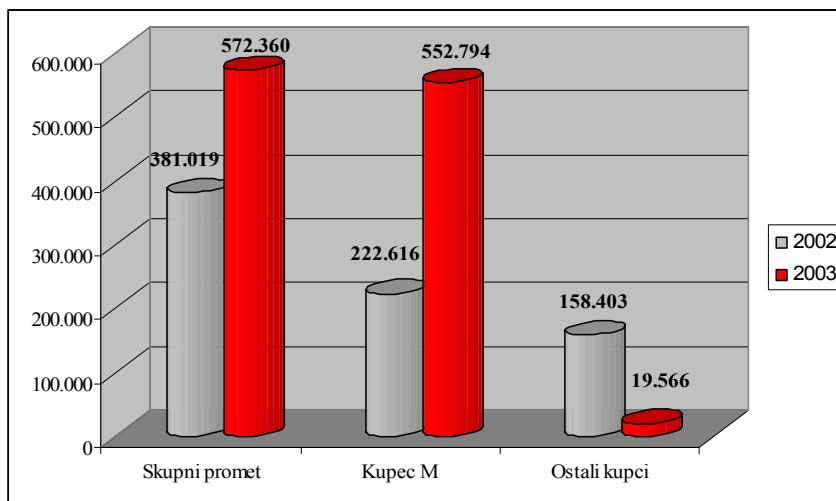
Vir: iBON 2003/I – Bonitete poslovanja.

### 3.4.2 Analiza prodaje

Iz slike 3.3 je razvidno, da so prihodki od leta 2000 do 2004 eksponentno naraščali. Tudi iz slik od 3.4 do 3.8 je razvidno, da je podjetje poslovalo nad povprečjem v isti kategoriji družb. V normalnih okoliščinah takšna ugotovitev lahko lastnike podjetij navdušuje<sup>10</sup>. Toda, če si v obravnaven primeru ogledamo strukturo prihodkov po kupcih, je ugotovitev precej zaskrbljujoča. Namreč, večinski delež prihodkov predstavljajo prihodki ustvarjeni pri enem kupcu – strateškemu partnerju (v grafu imenovan »kupec M«), kar kaže na odvisnost podjetja od tega. Struktura prihodkov je prikazana v sledečih grafih:

<sup>10</sup> Eksponentna rast prihodkov v omenjenem obdobju je povzročila samozadovoljstvo vodstva podjetja in povzročila zanemarjanje večine poslovnih funkcij.

**Slika 3.9** Struktura prihodkov za leti 2002 in 2003 (zneski v tisočih SIT)

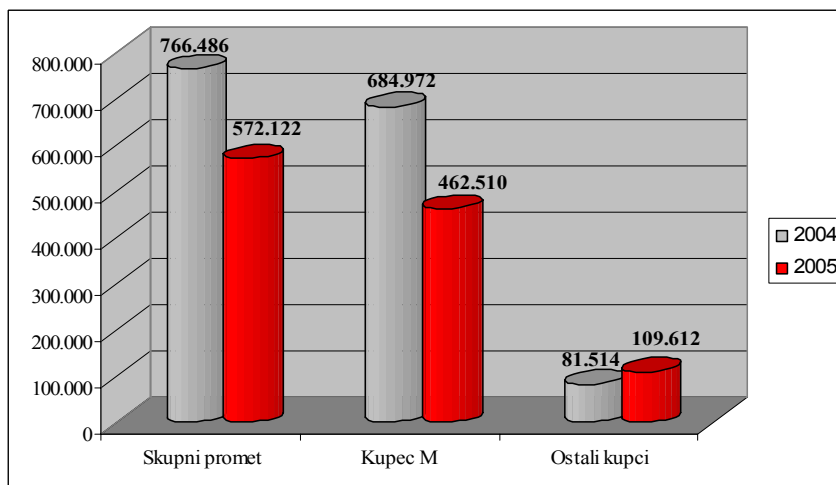


Vir: Računovodski izkazi za leti 2002 in 2003, BON-1.

V odstotkih za leto 2002: 58% predstavljajo prihodki ustvarjeni pri največjem kupcu M

V odstotkih za leto 2003: 97% predstavljajo prihodki ustvarjeni pri največjem kupcu M

**Slika 3.10** Struktura prihodkov za leti 2004 in 2005 (zneski v tisočih SIT)

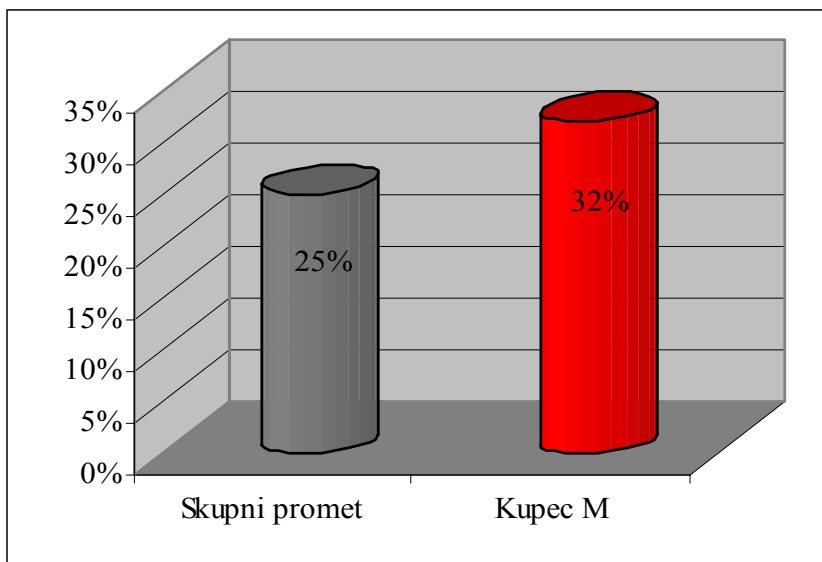


Vir: Računovodski izkazi za leti 2004 in 2005, BON-1.

V odstotkih za leto 2004: 89% predstavljajo prihodki ustvarjeni pri največjem kupcu M

V odstotkih za leto 2005: 81% predstavljajo prihodki ustvarjeni pri največjem kupcu M

**Slika 3.11** Prikaz zmanjšanja prihodkov v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 po strukturi kupcev (v odstotkih)



Če primerjamo ustvarjene prihodke v letu 2001 in 2002, lahko ugotovimo, da so se ti v letu 2002 v primerjavi s letom prej povečali za dobro polovico, natančneje 51,5%. Velik dosežek za tako majhno podjetje, vendar dober povod za samozadovoljstvo.

V naslednjem letu, to je v letu 2003, v primerjavi z letom prej zopet zasledimo 33,4% rast prihodka. Tudi lep dosežek, vendar moramo več pozornosti posvetiti analizi prihodkov. Če se osredotočimo na prihodke po strukturi kupcev, vidimo, da se je prihodek ustvarjen pri kupcu, ki je prej predstavljal 58% delež v strukturi prihodkov, povečal za slabih 60%. Na drugi strani pa se je ustvarjen prihodek pri ostalih kupcih zmanjšal za 87,4% v primerjavi z letom prej, kar kaže na to, da je podjetje v tem letu zaradi pretiranega grajenja poslovanja na enem kupcu zanemarilo delo z drugimi kupci in pozabilo na tržno usmerjenost pri iskanju novih. V strukturi prihodkov sedaj predstavlja strateški partner 97% celotnega prometa. Ta podatek je zaskrbljujoč<sup>11</sup>, vodstvo podjetja pa bi moralo takšno stanje obravnavati kot signal ali povod za prilagoditev oziroma korekcijo trženjskega načrta in se usmeriti še na ostale kupce.

Razmerje se sicer v letu 2004 nekoliko spremeni, vendar je še stanje vedno daleč od zaželenega.

Skupni prihodki v letu 2005 znašajo 572.122.000 sit, kar pomeni 25,4% zmanjšanje prihodkov v primerjavi z letom 2004. V tem letu se sicer pri ostalih kupcih poveča

<sup>11</sup> Zaskrbljujoče stanje je iz vidika varnosti poslovanja (nepredvidljivi dogodki v poslovanju podjetja ali strateškega partnerja).

prodaja za 25,6% vendar se za 32% zmanjša prodaja pri strateškem kupcu. Rezultat je nekoliko manj kot 195 mio sit manjši prihodek, do česar po vsej verjetnosti ne bi prišlo, če bi v podjetju pravočasno, to je v letu 2002, zasnovali ustrezen trženjski koncept in ga dosledno izvajali.

Razlog za zmanjšanje prihodkov so spremembe v politiki poslovanja podjetja M. Iz trženjske strategije podjetja M, ki je bila predstavljena na trženjskih dnevih podjetja v prvi polovici februarja in potem tudi objavljena na njihovi spletni strani, je razvidno, da so dolgoročni projekti pospeševanja prodaje usmerjeni prvenstveno na zagotavljanje trajno nizkih cen in ob tem nekoliko manj na co-marketinške aktivnosti in znatno manj na dogodke na prodajnih mestih, katerih organizator in izvajalec je bilo do sedaj podjetje B. V glavnem so se za podjetje M organizirale zabavne prireditve, otroške prireditve, pospeševanje prodaje, korporativne dogodke, interne dogodke, co-marketing akcije, dogodke dobaviteljev in novinarske konference.

Ta podatek je za načrtovanje prihodnosti podjetje B izredno pomemben, saj v strukturi prihodkov po produktih, organiziranje dogodkov in prireditev predstavlja skoraj 72% prihodkov, v večini ustvarjenih pri podjetju M (podatek se zaradi primerljivosti ostalih analiz navezuje na leto 2003).

### ***3.4.3 Analiza organizacije in kadrov***

Stabilnost in fleksibilnost organizacije sta temeljna cilja pri strukturiranju sodobne organizacije. Stabilnost : fleksibilnost = organizacijsko ravnotežje, ki mora biti doseženo v vsakem primeru (Ivanko 1994, 380). V podjetju B zaradi tega, ker je vse usmerjeno v zadovoljevanje kupca M, ostane nedefinirana organizacijska struktura. Pri povečanem obsegu poslovanja ostane sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog ter organizacijska ureditev medsebojnih odnosov v celotni organizaciji enak. Zaradi tega se organizacijsko ravnotežje poruši in povzroči nastanek organiziranega kaosa. Vse lahko dobro teče do trenutka, ko je ekipa enaka in se nikomur nič ne zgodi. Če nekdo odide, se lahko projekt popolnoma sesuje. Če je večina projektov odvisnih od ene ali dveh oseb, če se vse informacije nosijo v glavah, če se komunikacija ne prilagodi in če funkcije in delo niso točno opredeljene, tudi reference niso dovolj močan argument za dolgoročno poslovanje podjetja. Posebne obravnave in svetovanja je torej v podjetju B potrebno tudi na področju managementa projektov.

Kadrovski management izhaja iz ustrezne filozofije, ki pravi, da organizacija obstaja zato, da posreduje vrednost svojim strankam, svojim kupcem. To pa je najbolje doseči z uporabo dolgoročne perspektive managementa ljudi. Kadrovski management obravnava ljudi kot dragoceno vrednost organizacije, s katero dosega konkurenčne prednosti in ki jih je torej treba dobro upravljati in razvijati do njihovega polnega potenciala in kapacitet (Merkač 1998, 5).

Iz podatkov iz tabele 3.3 v kategoriji števila zaposlencev lahko vidimo, da se število zaposlenih ne veča sorazmerno s prihodki. Manj zaposlencev opravlja več dela, pri čemer ne moremo zanemariti možnosti neobvladljivosti delovnih procesov, preobremenitve in povečanja možnosti za morebitne napake, izgubo časa in novih priložnosti. Očitno je, da se je v času rasti podjetja pozabilo, da je kadrovski management prav tako pomemben proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano planira potrebe po kadrih, kadruje ter razvija svoje kadre in z njimi vzdržuje učinkovite odnose.

Področje vrednotenja in nagrajevanja za preteklo obdobje lahko ocenimo za urejeno, saj je iz podatkov iz leta 2002 in 2003<sup>12</sup> razvidno, da je povprečna mesečna plača na zaposlenca v primerjavi s povprečjem majhnih družb večja za 37%.

#### **3.4.4 Analiza financiranja**

Skoraj vsaka poslovna odločitev pri poslovanju podjetja ima prej ali pozneje opraviti z denarjem (financami podjetja). Bistvo financiranja je v poznavanju finančnih posledic pri pripravi, sprejemanju, izvajanju, nadzorovanju ali analiziranju odločitev o financiranju podjetja. Finančne posledice poslovnih odločitev mora zato poznati ne le finančni vodja, temveč tudi tisti, ki imajo v podjetju opravka z odločanjem (Repovž in Peterlin 2000, 73). Dolgoročno neupoštevanje načel in pravil financiranja vodi v krizno financiranje podjetja. Intuitivno odločanje v nobenem primeru ni primerno in pripelje običajno do posledic, ki so praviloma negativne. Pomenijo lahko motenje tekočega ali še bolj razvojnega poslovanja. V preteklosti ni bilo motenj v poslovanju, sedaj pa se občasno že kažejo znaki, ki jih lahko obravnavamo kot motnje in so rezultat hitrih, nepremišljenih odločitev.

V podjetju B prevladuje intuitivno finančno odločanje predvsem na področju investiranja, kar lahko obravnavamo kot razlog za pojav občasne nelikvidnosti podjetja (nenačrtovani odlivi za atraktivne naložbe). Zaenkrat sicer večjih težav še ni, vendar ob nadaljnjih nenačrtovanih in nepremišljenih investicijah, podjetje lahko kmalu zaide v hujše težave. Zdi se, da management meni, da sestava proračunov, napovedi toka denarja in obračunavanje stroškov niso potrebni, saj je poslovna ideja tako in tako uspešnica, pri kateri se ne moreš ušteti.

Zopet naletimo na področje, to so finančne odločitve in poslovna tveganja, ki so zrela za obravnavo in preučevanje svetovalca.

### **3.5 Izdelava načrta za izvajanje projekta**

Večina slovenskih managerjev nima časa, da bi pripravili strategijo in poslovni načrt ter nato vse prenesli v izvajanje. Preveč je vsakodnevnih operativnih nalog, zaradi

---

<sup>12</sup> Vir: iBON 2003.

česar opravljanje funkcij na najvišjem nivoju trpi. Poleg tega so nekateri managerji zasedeni z dejavnostmi, ki jih želijo početi, zato jim zmanjkuje časa za tiste, ki bi jih morali početi. Ta dejstva so zaznana tudi v podjetju B, zato je v prvi fazi potrebno definirati vizijo, poslanstvo, strategijo podjetja ter izdelati poslovni načrt. Zadeve morajo steči do faze izvajanja, da se v prihodnosti ne bo ponovila zgodba o napisanih in neudejanjenih načrtih.

Pred izdelavo načrta za izvajanje projekta se naredi pregled potrebnih ukrepov v okviru poslovnega preobrata v podjetju:

**Tabela 3.4** Ukrepi v okviru poslovnega preobrata

Področja za ukrepanje	Stanje v podjetju in predvidene spremembe
- management in organizacija	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ napačna ravnanja in opustitve potrebnih ravnanj managementa:<ul style="list-style-type: none"><li>● opcija 1: spremembe v ravnanju (izobraževanje obstoječega managementa);</li><li>● opcija 2: nastavitev profesionalnega managerja za vodenje podjetja<sup>13</sup>;</li></ul></li><li>▶ neorganiziran pristop k projektnim delom:<ul style="list-style-type: none"><li>● oblikovanje projektnega vodenja in uvedba projektnega pristopa v izvedbo projektne del.</li></ul></li></ul>
- komuniciranje	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ pasivno komuniciranje:<ul style="list-style-type: none"><li>● razviti ustrezen notranji in zunanji komunikacijski sistem (dvosmerno komuniciranje: med udeleženci v podjetju</li></ul></li></ul>

<sup>13</sup> Eden izmed možnih ukrepov na področju managementa je nastavitev novega managerja, s čimer bi ločili lastništvo in vodenje podjetja. Lastnika se tako lahko posvetita dejavnostim, ki jih želita početi in nekaterim operativnim nalogam v podjetju, manager pa opravlja funkcije na najvišjem nivoju.

	<p>in podjetje z okoljem).</p> <p>► informacijska praznina (pomanjkanje pravih in verodostojnih podatkov o stanju):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● uveljavitev aktivne politike komuniciranja.</li> </ul>
- prodaja	<p>► zmanjšanje prihodkov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● zasnovati ustrezen marketinški pristop oz. intenzivni marketing;</li> <li>● oceniti prodajne možnosti</li> <li>● oceniti realno dosegljivo raven prodaje;</li> <li>● zagotoviti sredstva za povečanje prodaje (povečani obiski poslovnih partnerjev, udeležba na sejmih, marketinške akcije ipd);</li> <li>● selekcija proizvodno-prodajnega programa;</li> <li>● oblikovanje cenovne politike.</li> </ul>
- finance	<p>► slabša likvidnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● izdelati načrt investiranja;</li> <li>● izdelati oceno tveganja za investicije;</li> <li>● izdelati načrt likvidnosti;</li> <li>● uvesti upravljanje likvidnosti (upravljanje z upniki, dolžniki, bankami);</li> <li>● uvesti tekoči nadzor nad likvidnostjo;</li> <li>● določiti ukrepe za zagotavljanje likvidnosti: načrtno poslovanje z denarjem, učinkovita izterjava, odprodaja gibljivih sredstev, odprodaja nepotrebnih osnovnih sredstev, zmanjšanje in selekcija predvidenih investicij).</li> </ul>

	<p>▶ večji stroški tujih virov financiranja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● spremeniti tuje vire financiranja (kratkoročnih, dragih) iz manj ugodnih v ugodnejše (dolgoročne, cenejše).</li> </ul>
- stroški	<p>▶ neobvladovanje stroškov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● proučiti strukturo stroškov;</li> <li>● izdelati program krčenja stroškov (cilj ni absolutno zmanjšanje stroškov na vseh ravneh - program mora biti skladen s prizadevanji za povečanje prihodkov);</li> <li>● najpomembnejše stroškovne postavke za obravnavo: stroški materiala (izboljšati nabavne pogoje, izboljšati porabo), stroški dela, stroški zunanjih storitev.</li> </ul>
- kadri	<p>▶ neuskaljena kadrovska struktura in kadrovska politika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● uskladitev kadrovske strukture;</li> <li>● izdelava strategije do zaposlenih;</li> <li>● priprava rezervnega plana za nepredvidene razmere;</li> <li>● priprava plana izobraževanja;</li> <li>● priprava plana komuniciranja.</li> </ul>

Ukrepi v okviru poslovnega preobrata bi za podjetje pomenili:

1. Management in organizacija:

- spremembe v ravnanju: Z dodatnim izobraževanjem managementa bi le-ta pridobil dodatna potrebna znanja, ki so potrebna za vodenje podjetja, organizacijo procesov, komuniciranje znotraj organizacije, in znanja, ki so potrebna pri sprejemanju odločitev v zvezi načrtovanjem ter razporejanjem finančnih sredstev, politiko cen in kadrovanjem.
- nastavitev profesionalnega managerja za vodenje podjetja: Z nastavitvijo osebe za vodenje podjetja bi se lastnika lahko posvetila dejavnostim, ki jih želita početi in drugim nalogam v podjetju, za katere jim sedaj primanjkuje časa.



Zaradi boljšega strokovnega znanja pa bi izbrani manager lahko svoje delo opravljal bolje kot ga opravljata sedaj lastnika.

- oblikovanje projektnega vodenja in uvedba projektnega pristopa v izvedbi projektnih del: Takšna organizacija dela bi za podjetje pomenila bolj racionalno načrtovanje potrebnih del in nalog, razdelitev odgovornosti, pravilno oceno oz. predračun vrednosti projekta, optimalno postavitev cene, prihranek časa in denarja, zmanjšanje možnosti za pojavljanje napak, grajenje imidža urejenega in organiziranega podjetja.
2. Komuniciranje:
- razviti ustrezen notranji in zunanji sistem komuniciranja: Z urejenim sistemom komuniciranja bi v podjetju lahko ustvarili tak nivo komunikacije, ki bi pripomogel k boljšemu načrtovanju, pripravi in izvedbi projektov ter prihranil čas, izboljšal informiranost znotraj organizacije ter povečal kvaliteto komuniciranja z zunanjim okoljem.
  - uvajanje aktivne politike komuniciranja: Z dobro in učinkovito komunikacijo znotraj podjetja bi dosegli nivo dobre obveščenosti in informiranosti o stanju in poslovanju podjetja, kar bi doprineslo k izboljšanju kvalitete medsebojnih odnosov in motiviranosti zaposlenih.
3. Prodaja:
- zasnovati ustrezen marketinški pristop: S pomočjo natančno definiranega marketinškega pristopa, ki zajema trženjsko strategijo, politiko prodaje in program delovanja, bi podjetje opredelilo jasne usmeritve v prihodnosti in se pripravilo na bodoče izzive in morebitne težave, s katerimi se lahko sooča.
  - oceniti prodajne možnosti: Na osnovi ocene prodajne možnosti in sprememb v okolju se lahko podjetje pravočasno in pravilno odzove na nastale situacije na trgu, se usmeri k uporabnikom in upošteva njihove spreminjajoče potrebe in želje.
  - oceniti realno dosegljivo raven prodaje: Z oceno realne ravni prodaje in morebitnega zmanjšanja prihodkov lahko podjetje zazna potrebe po učinkoviti izrabi sredstev ter ustvarjanju večjih prihodkov.
  - zagotoviti sredstva za povečanje prodaje: S sredstvi, namenjenimi oglaševanju, predstavitevami na sejmih, udeležbami na konferencah in izobraževanjih ter intenzivnem delu na terenu lahko podjetje nadomesti izpad določenega dela prihodka oziroma ga še poveča.
  - selekcija proizvodno-prodajnega programa: Z analizo virov prihodkov, življenjskega cikla posameznega prodajnega programa in trendov na trgu lahko podjetje izloči določene programe, ki se kažejo kot nerentabilni in

neperspektivni, ter se usmeri v programe, ki kažejo potencialne možnosti za povečanje prihodkov.

- oblikovanje cenovne politike: S pomočjo analize konkurence in cen na trgu se skladno s strategijo in vizijo podjetja postavijo okviri cenovne politike, kar doprinese k povečanju konkurenčnosti na trgu.

#### 4. Finance:

- izdelati načrt investiranja: Na osnovi predvidenih prihodkov in stroškov se skladno z razvojnim načrtom zasnuje načrt investiranja, ki temelji na smotrnosti porabe sredstev za investiranje in prepreči morebitna napačna vlaganja in prepreči pojav nelikvidnosti podjetja zaradi nenačrtovanih naložb.
- izdelati oceno tveganja za investicije: Z oceno tveganja lahko podjetje zavrže vlaganja v projekte, ki se izkažejo za nedonosne in s tem prepreči likvidnostne težave ali celo nastanek izgube v poslovanju.
- izdelati načrt likvidnosti: Z načrtovanjem prihodkov in odhodkov se podjetje izogne možnostim, da bi ne imelo dovolj sredstev za poravnavanje obveznosti do upnikov.
- uvesti upravljanje likvidnosti: V primeru, ko se kažejo znaki nelikvidnosti, se lahko podjetje takšni situaciji izogne z upravljanjem z upniki, dolžniki in bankami (pogajanja za daljše plačilne roke pri upnikih, krajše pri dolžnikih, ugodnejše obrestne mere pri najetih kreditih ali poplačilo starih ter najemanje novih, po ugodnejših pogojih)
- uvesti tekoči nadzor nad likvidnostjo: S stalnim spremljanjem stanja prilivov in načrtovanjem odlivov se lahko prepreči stanje nezmožnosti plačevanja obveznosti. Na ta način podjetje ohrani ugled in se izogne novonastalim stroškom iz naslova zamudnih obresti.
- določiti ukrepe za zagotavljanje likvidnosti: Načrtno poslovanje z denarjem, učinkovita izterjava, odprodaja sredstev in zmanjšanje investicij doprinese k pridobivanju ali ohranjanju sredstev za zagotavljanje likvidnosti.
- spremeniti tuje vire financiranja: Podjetje lahko zmanjša stroške in zmanjša mesečne obveznosti do banke tako, da najete kratkoročne, drage kredite poplača in najame ugodnejše, cenejše kredite.

#### 5. Stroški:

- proučiti strukturo stroškov: Z analizo stroškov lahko podjetje pride do pomembnih zaključkov in sicer, da so nekateri stroški nepotrebni in se jih lahko zmanjša.
- izdelati program krčenja stroškov: V izogib nepravilnim pristopom k zmanjševanju stroškov je potrebno izdelati program skladno s programom

povečanja prihodkov. Z nepravilnimi ukrepi lahko podjetje naredi še večjo škodo v poslovanju, kot bi ob nespremenjenem ravnanju bila.

- Najpomembnejše stroškovne postavke za obravnavo: Stroške materiala lahko podjetje zmanjša tako, da si zagotovi nabavo v smislu »just-in-time« in se izogne stroškom skladiščenja, si zagotovi boljše plačilne pogoje. Na osnovi analize stroškov dela lahko podjetje oceni, da lahko določena dela kvalitetnejše in ceneje opravljajo zunanji sodelavci in se zato odloči za »out sourcing« izvedbo del.
6. Kadri:
- uskladitev kadrovske strukture: Skladno z organizacijo dela in strateškim načrtom mora podjetje uskladiti kadrovsko strukturo, saj lahko z optimalno kadrovsko strukturo posluje bolje, kvalitetnejše in cenejše.
  - izdelava strategije do zaposlenih: Z izdelano strategijo do zaposlenih in s tem usklajenim ravnanjem lahko podjetje zagotovi večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja, poveča motiviranost zaposlenih in njihovo pripadnost podjetju.
  - priprava rezervnega plana za nepredvidene razmere: Kot večina stvari v življenju mora tudi podjetje za nepredvidene razmere pripraviti ustrezne ukrepe, s pomočjo katerih se lahko pravočasno in pravilno odzove z minimalnimi bolečinami in se izogne drastičnim spremembam. Na ta način si zagotovi bolj ali manj nemoteno poslovanje v okvirih načrtovanega.
  - priprava plana izobraževanja: Izobraževanje zaposlenih na vseh nivojih pripomore k razvoju podjetja, njegovi konkurenčnosti in sledenju razmeram na trgu. Uspešnost podjetja je odvisna od usposobljenosti in izurjenosti zaposlenih.
  - priprava plana komuniciranja: Komuniciranje znotraj podjetja mora potekati vertikalno in horizontalno. Organizacija dela in procesi izvajanja del so optimalni, kadar je definirana in urejena komunikacija tako znotraj organizacije in do okolja.

Na osnovi pregleda potrebnih ukrepov v okviru poslovnega preobrata v podjetju se izdelava načrt, s katerim se natančno določijo:

- posamezne faze projekta;
- izdelava terminski načrt;
- razdelitev dela in odgovornosti;
- ocenijo se stroški, ki naj bodo v okviru proračuna;
- določi se dinamika poročanja tako svetovalca, ki bo sodeloval pri prenovi poslovanja, kot odgovornih oseb iz podjetja.



## 4 OPERATIVNI NAČRT IZVAJANJA PROJEKTA

### 4.1 Faze izvajanja

**Tabela 4.1** Faze izvajanja svetovanja

Faza	Aktivnosti
Faza I - PREDHODNA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ prvi stiki s podjetjem;</li><li>▪ uvodna diagnoza problemov;</li><li>▪ načrtovanje svetovanja;</li><li>▪ podajanje predloga svetovanja podjetju;</li><li>▪ sklenitev svetovalne pogodbe.</li></ul>
Faza II - PRIPRAVLJALNA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ analiza namena in ciljev svetovanja;</li><li>▪ analiza problemov;</li><li>▪ zbiranje relevantnih podatkov;</li><li>▪ analiziranje in sinteza podatkov;</li><li>▪ informiranje ustreznih ljudi v podjetju.</li></ul>
Faza III – NAČRTOVALNA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ razvoj reševanja problemov;</li><li>▪ ovrednotenje rešitev;</li><li>▪ oblikovanje predlogov;</li><li>▪ načrtovanje realizacije.</li></ul>
Faza IV - IZVAJALNA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ pomoč in vodenje;</li><li>▪ usposabljanje ljudi za reševanje problemov.</li></ul>
Faza V - SPREMEMBE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ prilagajanje predlogov okoliščinam in reagiranje na spremembe.</li></ul>
Faza VI - ZAKLJUČEK	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ovrednotenje rezultatov;</li><li>▪ zaključno poročilo o svetovanju;</li><li>▪ dogovor s podjetjem o možnosti nadaljnjega sodelovanja;</li><li>▪ načrtovanje nadaljnjega sodelovanja;</li><li>▪ zaključek in odhod svetovalca iz podjetja.</li></ul>

### 4.2 Terminski plan in dinamika poročanja

Svetovalec si za izvajanje svetovanja izdelava terminski plan, s katerim določi, kako bo proces svetovanja potekal. Terminski plan svetovanja mora biti usklajen s terminskim planom podjetja in uvajanjem sprememb, ki jih zahteva proces prenove poslovanja. Usklajenost terminskega plana svetovalcev s terminskim planom uvajanja sprememb po posameznih področjih je nujna, saj se tako svetovalec lažje orientira, na kateri del svetovanja se mora pripraviti, s kom bo v procesu svetovanja sodeloval in s kakšnimi morebitnimi težavami se bo srečeval.

Za časovno opredelitev izvajanja posameznih faz projekta se uporabi metoda PERT, s pomočjo katere se projekt načrtuje in nadzira. PERT metoda je primerna predvsem zaradi preglednosti in možnosti, da cilje projekta dejansko dosežemo v načrtovanem času, ob načrtovanih stroških in z razpoložljivimi sredstvi. Z grafičnim prikazom strukture in časovnega poteka, imenovanim dogodkovni mrežni diagram, se nadzira potek projekta (svetovanja). Termiski plan izvajanja svetovanja podjetju pri prenovi poslovanja je prikazan z razpredelnico v tabeli 4.2.

Ob zaključku posameznih faz se izdelava poročilo o napredku dela na področju uvajanja sprememb in o skladnosti z zastavljenimi cilji in termiskim planom. Poročilo izdelava svetovalec v sodelovanju s projektnim timom. Dinamika poročanja je zastavljena tako, da ponuja informacije o uvajanju ukrepov v pravem času, da se lahko ob morebitnih razhajanjih od zastavljenih ciljev pravočasno ukrepa. Poročanje o svetovalnem projektu se izvaja v obliki pisnih poročil. Ob zaključku vsake faze svetovalec izdelava vmesno poročilo, ob zaključku projekta pa se izdava še končno poročilo. V končnem poročilu so povzete vse aktivnosti, ki so se izvajale pri uvajanju ukrepov za prenovu poslovanja. Navedene so tudi vse spremembe, popravki in odmiki od zastavljenih ciljev in obrazložitve, zakaj je do navedenih odmikov prišlo. Poročila so kratka in jedrnata.

Tabela 4.2 Terminski plan izvajanja projekta

Leto 2006		Mesec	4				5				6				7				8				9			
Faza projekta	Aktivnost	Teden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Faza I - VSTOP	Uvodni sestanek		■																							
	Uvodna diagnoza problemov		■																							
	Načrtovanje svetovanja		■																							
	Podajanje predloga svetovanja			■																						
	Sklenitev svetovalne pogodbe			■																						
Faza II - PRIPRAVLJALNA	Analiza namena in ciljev svetovanja				■	■																				
	Analiza problemov				■	■																				
	Zbiranje relevantnih podatkov				■	■	■																			
	Analiziranje in sinteza podatkov					■	■																			
	Informiranje v podjetju					■	■																			
Faza III - NAČRTOVALNA	Razvoj reševanja problemov							■																		
	Ovrednotenje rešitev							■																		
	Oblikovanje predlogov							■																		
	Načrtovanje realizacije								■																	
	Sestava projektnega tima								■																	
Faza IV - IZVAJALNA	Izvajanje načrta									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Spremljanje napredovanja									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Ocenjevanje stanj									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Popravki in prilagajanje načrta									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Obvladovanje tveganj									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Začetno usposabljanje kadra									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Vmesne predstavitve ukrepov										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Faza V - SPREMEMBE	Obravnavanje zahtevkov za spremembe									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Odobranje zahtevkov za spremembe									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Uvajanje sprememb in obveščanje									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Faza VI - ZAKLJUČEK	Končno usposabljanje kadra																				■	■	■	■	■	
	Ovrednotenje rezultatov																							■	■	
	Zaključno poročilo																							■	■	
	Načrtovanje nadaljnega sodelovanja																								■	

### 4.3 Spremljanje poteka

Naloga svetovalca oziroma projektnega tima je, da spremlja razvoj svetovalne naloge oziroma izvaja kontrolo projekta. Kontroling je kontinuiran proces, ki nas opozarja na morebitna odstopanja in nam daje možnost uvajanja sprotnih popravkov pri uvajanju predlaganih ukrepov za prenavo poslovanja. Kontrola se izvaja:

- količinsko in
- vsebinsko.

Pri količinskem spremljanju se nadzira usklajenost stroškov s predračunanimi. Potrebno je previdno usmerjanje finančnih transakcij, ki so v breme podjetja B in se držati višine predvidenih izdatkov. Zaradi možnosti, da se pojavijo nepredvideni stroški, je potrebno v ta namen razpolagati z neko rezervo likvidnih sredstev. Varčevalni ukrepi se uvajajo le v takšnem obsegu, da ne ogrozijo doseganja ciljev projekta.

Pri vsebinskem spremljanju se po terminskem koledarju spremlja realizacijo posameznih faz, ki vodijo do končnega cilja projekta. Analiziranje temelji na segmentih, katerih dosežke je možno izmeriti. Posebej se spremlja razpoloženje oz. klimo v podjetju B. Morebitne zaznane napetosti in nesoglasja, ki se začutijo med zaposlenimi v podjetju, se začno reševati takoj, da ne pride do večjih odporov in nasprotovanj, ki bi lahko ogrozili izvajanje projekta. Projektni team je naravnano tako, da delo zaposlenih usmerja v duhu optimizma in jih usmerja k zastavljenim ciljem projekta.

Dialog med obema partnerjema in prikladen način komunikacije sta temelj uspešnosti zadane naloge.

#### **4.4 Analiza tveganja projekta**

Pri uvajanju sprememb v podjetju obstaja tveganje, da ne bo vse potekalo v zastavljenih tirnicah, da ukrepi ne bodo bistveno vplivali na prenovo in uspešnost poslovanja. Pomembno je, da se že v začetni fazi snovanja projekta predvidi morebitne rizike, ki se lahko pojavijo pri prenovi poslovanja podjetja.

Projekt svetovanja podjetju pri prenovi poslovanja ne kaže večjih tveganj. Lahko se pojavijo odstopanja v časovnem zamiku posameznih faz. Morebitni časovni zamik ne ogroža projekta, ampak povzroča minimalno možne stroške.

Ukrepi in spremembe v podjetju posegajo tudi na področje vodenja in komuniciranja, pri čemer obstaja večje tveganje, da se pojavijo odpori in nasprotovanje pri lastnikih podjetja. V tabeli 4.1 so nekatere značilne trditve in zavrnitve managementa podjetja v krizi že navedene. Tudi posegi na kadrovske področju lahko naletijo na negativne odzive, saj se lahko pojavi strah pred izgubo delovnega mesta, položaja in podobno. Po drugi strani pa se med zaposlenimi opaža, da bi spremembe in novosti v podjetju sprejeli. Vzrokov za to je več:

- duh pripadnosti podjetju je na zelo visoki ravni;
- visoka stopnja pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje;
- sposobnost za sodelovanje pri uvajanju ukrepov;
- obstaja strah pred izgubo delovnega mesta, kar še dodatno spodbuja k aktivnemu sodelovanju.



#### 4.5 Ekonomika projekta

Podjetje B mora pri izvajanju svetovalnega projekta izdelati ekonomsko analizo celotnega podjetja. V ekonomiko projekta je potrebno vključiti obračun stroškov svetovanja, stroškov povezanih s programom za povečanje prodaje, izobraževanja in stroške dela članov projektnega tima.

##### 4.5.1 Obračun stroškov projekta

Ukrepi za prenovo poslovanja podjetja vplivajo na uspešnost poslovanja na večih področjih poslovanja. Zagotavljanje stabilnosti podjetja v novih okoliščinah, s poudarkom na vodenju, komuniciranju in novim marketinškim pristopom morajo zagotavljati rezultat v obliki ponovne rasti prihodkov ob optimalni višini stroškov. Projekt analiziramo z vidika načrtovanih stroškov po posameznih aktivnostih.

Projekt se financira postopoma, po obračunu vsake zaključene faze (obsega svetovanje, usposabljanje, izvajalna dela, izobraževanje in nadzor). Materialni stroški (prevozi, prehrana, dnevnice) se obračunavajo mesečno po predložitvi ustrezne dokumentacije. Predvidena cena projekta je 5.220.600 SIT. Dovoljena toleranca stroškov je  $\pm 5\%$ . Vsaka sprememba oz. odstopanje stroškov od planiranih mora ponovno potrditi management podjetja B.

Obračun svetovanja po posameznih fazah je predstavljen v tabeli 4.3.

**Tabela 4.3** Predviden strošek svetovalnih ur izvajanja projekta

		Št.ur	Cena	Znesek (v SIT)
<b>1.FAZA</b>	Svetovalec specialist	15	18.000	270.000
	Mlajši svetovalec	30	10.800	324.000
	<b>SKUPAJ</b>			<b>594.000</b>
<b>2.FAZA</b>	Svetovalec specialist	10	18.000	180.000
	Mlajši svetovalec	20	10.800	216.000
	<b>SKUPAJ</b>			<b>396.000</b>
<b>3.FAZA</b>	Svetovalec specialist	15	18.000	270.000
	Mlajši svetovalec	25	10.800	270.000
	<b>SKUPAJ</b>			<b>540.000</b>
<b>4.FAZA</b>	Svetovalec specialist	20	18.000	360.000
	Mlajši svetovalec	45	10.800	486.000
	<b>SKUPAJ</b>			<b>846.000</b>
<b>5.FAZA</b>	Svetovalec specialist	8	18.000	144.000
	Mlajši svetovalec	15	10.800	162.000
	<b>SKUPAJ</b>			<b>306.000</b>
<b>6.FAZA</b>	Svetovalec specialist	10	18.000	180.000
	Mlajši svetovalec	25	10.800	270.000
	<b>SKUPAJ</b>			<b>450.000</b>
<b>STROŠKI SVETOVANJA SKUPAJ:</b>				<b>3.132.000</b>

**Tabela 4.4** Obračun dodatnih nepredvidenih stroškov

<b>VRSTA STROŠKA</b>	<b>ZNESEK v SIT</b>
Stroški dodatnih analiz	200.000
Stroški dodatnih izobraževanj	200.000
Stroški dodatnih sprememb	100.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>500.000</b>

**Tabela 4.5** Vrednost celotnega projekta

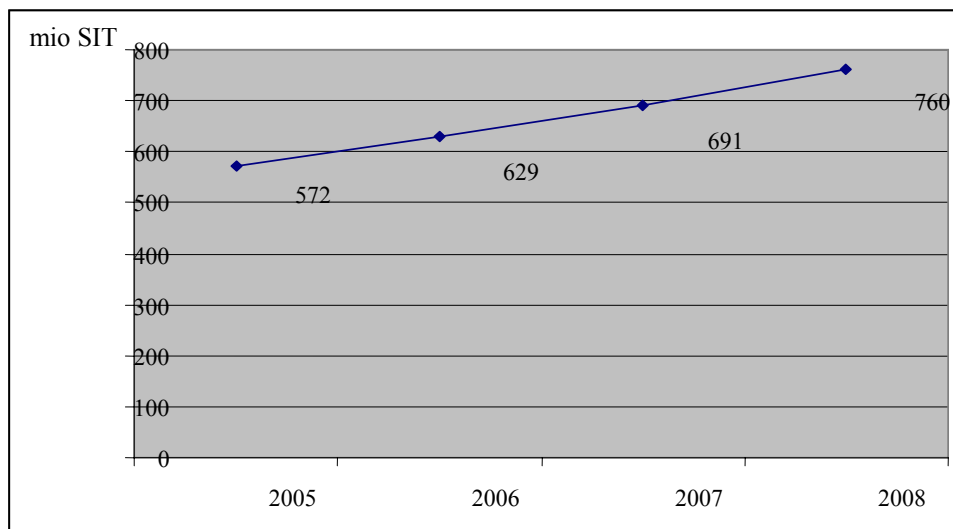
<b>VRSTA STROŠKA</b>	<b>ZNESEK v SIT</b>
SVETOVANJE	3.132.000
STROŠKI DELA ČLANOV PROJEKTNEGA TEAMA IZ B d.o.o.	840.000
STROŠKI IZVEDBE MARKETINŠKEGA NAČRTA	1.000.000
<b>SKUPAJ:</b>	<b>4.972.000</b>
OSTALI NEPREDVIDENI STROŠKI +5%	248.600
<b>VREDNOST CELOTNEGA PROJEKTA:</b>	<b>5.220.600</b>

#### **4.5.2 Ocenitev opravičenosti projekta z ekonomskega vidika**

Stroške svetovanja je potrebno upravičiti z ekonomskega vidika. Poleg tega se lahko projekt upraviči tudi zaradi učinkov, ki se jih ne da meriti. To so predvsem urejena organizacija in vodenje podjetja, urejenost procesov dela in komuniciranja ter nenazadnje tudi zadovoljstvo zaposlenih. Pri upravičenosti projekta z ekonomskega vidika, se osredotočimo na rast prihodkov ob hkratni optimizaciji stroškov. Pri nemerljivih učinkih pa se lahko osredotočimo na zmanjšanje porabe časa zaradi urejenega vodenja, točno določenih posameznikov v podjetju, urejenega projektne pristopa k izvajanju del, izboljšane komunikacije.

V podjetju B ne bo več nepotrebne dodatnega usklajevanja pri izvedbi projektov in odpravljanja napak zaradi neorganiziranega pristopa k projektom. Zaradi projektne pristopa k delu se znižajo stroški v zvezi z delom, opravljenimi nadurami in stroški povezanimi z delom, ki ga opravljajo zunanji sodelavci.

**Slika 4.1** Prikaz predvidene rasti prihodkov po prenovi poslovanja



Iz plana rasti prihodkov (10% letno) lahko razberemo, da je investicija v višini 5.220.600 SIT z ekonomskega vidika upravičena, saj se bodo stroški svetovanja povrnili v letu dni.



## 5 SKLEP

Poslovno okolje se hitro spreminja, postaja nepredvidljivo, vse bolj dinamično in intenzivnost njegovega spreminjanja narašča. Globalizacija odpira in briše meje med posameznimi trgi ter s tem odpira podjetjem nove priložnosti, hkrati pa zaradi rastoče konkurence predstavlja tudi določeno nevarnost. Če hoče biti podjetje v turbulentnem okolju učinkovito in uspešno mora spremembe pravočasno zaznati ter se primerno nanje odzvati. Vojska, ki ne zmaguje, jo je potrebno prestrukturirati, enako velja tudi za podjetja, ki ne dosegajo takšnih rezultatov kot si želijo.

Ko se podjetje odloči za prenovu poslovanja se mora zavedati, da je to zahteven in kompleksen proces. Gre za potrebo po celovitem znanju z ekonomskega ter drugih povezanih področij. Pogosto v manjših podjetjih niso dovolj usposobljeni za iskanje primernih ukrepov za prenovu podjetja ter definiranje poslovne možnosti, zato je najbolje, da poiščejo pomoč pri zunanjih svetovalcih.

Pomembno je, da management spozna in razume nujnost prilagajanja in s tem uvajanja sprememb potrebnih za uresničevanje strateških ciljev podjetja. Podjetje naj bi z zunanjimi svetovalci razvilo odprt, konstruktiven partnerki odnos. Takšen odnos lahko veliko doprinese k obvladovanju organizacije procesov prenove podjetja in njegovega spreminjanja. To je nenazadnje tudi pogoj za uresničitev idej sodobnih organizacijskih in managerskih konceptov, ki pomagajo podjetju pri izgrajevanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

V prvem delu diplomske naloge je teoretično opredeljeno svetovanje, proces svetovanja in dejavniki, ki vplivajo na učinkovito izvajanje svetovanja managementu v podjetju. Namen diplomske naloge v tem delu je prikazati značilnosti svetovalnega procesa ter poudariti pomen svetovanja pri reševanju problemov in uvajanju sprememb v poslovanju podjetja. Proučevan proces svetovanja temelji na snovanju ukrepov za prenovu poslovanja.

V drugem delu diplomske naloge je z analizo konkretnega primera prikazana potreba po prenovi poslovanja podjetja, ki izhaja iz zaznanih simptomov prisotnosti krize v podjetju ter vključevanju zunanjih svetovalcev v proces prenove. Na osnovi teoretičnih izhodišč in ugotovitev iz analize obravnavanega primera je oblikovan koncept svetovalnega procesa, ki vključuje načrt ukrepov za izvajanje prenove v proučevanem podjetju.

Namen prenove poslovanja podjetja je vzpostaviti zdravo poslovno stanje osnovne dejavnosti in razširiti dejavnost tudi na drugo področje. Na ta način se lahko ustvariti čim večjo dodano vrednost pri poslovanju, ki temelji na dinamičnem spreminjanju ter prilagajanju poslovnih procesov. Prenova poslovanja je način, s katerim podjetje vzpostavi stanje, ki je trenutno najbolj ustrezno. Za doseganje dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti pa mora prilagajanje poslovanja preiti v stalen proces nenehnega

## *Sklep*

prilagajanja. V zaključnem delu se potrди hipoteza, da z izvajanjem ukrepov, ki jih je pripravil svetovalec, lahko podjetje prepreči nastanek akutne krize, sanira obstoječe stanje ter zagotovi obstoj podjetja oziroma zagotovi večjo uspešnost in učinkovitost.

## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 1998. *Svetovanje managementu na prehodu iz obdobja velikih sprememb v obdobje konsolidacije gospodarstva*. Maribor: Društvo ekonomistov.
- Cohen, William A. 1990. *How to Make It Big as a Consultant*. New York: 2nd. ed. Amacom – American Management Association.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. 2., dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- European Federation of Management Consultancy Associations (FEACO). Vstopna stran. <http://www.feaco.org/> (18. 2. 2006).
- Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). *Pospeševalec sprememb*. <http://www.gzs.si/natisni.asp?ID=1138> (12. 2. 2006).
- Gregorič, Mile. 2001. *Vročje v svetovanju*. <http://www.iteo.si/svetovanje/clanki.htm> (9. 2. 2006).
- Jamšek, Franc. 2006. *Boriti se je treba za podjetja, ne za delovna mesta*. Ljubljana: Glas gospodarstva, marec.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Možina, Stane et. al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Rajter, Marko. 2005. *Storitve poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih*. Ljubljana: Specialistično delo. Ekonomska fakulteta.
- Repovž, Leon, Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Dunja. 2006. *Poslovno svetovanje*. Ljubljana: Finance, 2. februar.