

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PREOBRAZBA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ S
PRIMEROM PREOBRAZBE GRADBENEGA PODJETJA

MIHAEL BABIČ

Ljubljana, junij 2002

IZJAVA

Študent Mihael Babič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom profesorja dr. Mitja Tavčar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.6.2002

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Razlogi za preobrazbo srednjih in malih podjetij.....	1
1.2	Smoter dela.....	1
1.3	Raziskovalne metode in podmene.....	2
1.4	Omejitve dela.....	3
1.5	Pregled urejenosti dela.....	4
2	KONCEPTI IN IZHODIŠČA.....	5
2.1	Smoter preobrazbe	5
2.1.1	Tekoča uspešnost: učinkovito izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti	6
2.1.2	Dolgoročna uspešnost: ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti	9
2.2	Predmet preobrazbe – politika podjetja.....	11
2.2.1	Osnovni model politike organizacije.....	12
2.2.2	Okvirni model: časovne razsežnosti politike	14
2.3	Način preobražanja.....	16
2.3.1	Reaktivno ali proaktivno spreminjanje	16
2.3.2	Trdo ali mehko spreminjanje	18
2.3.3	Kratkoročno ali dolgoročno zasnovano spreminjanje	21
2.4	Koncepti organizacijske kulture	23
	➤ Samostojna (interna) analiza organizacijske kulture.....	26
2.5	Značilnosti preobrazbe srednjih in malih podjetij.....	27
2.6	Značilnosti malih in srednjih slovenskih podjetij	30
2.6.1	Opredelitev srednjih in malih podjetij	30
2.6.2	Zgodovina in kultura	30
2.6.3	Tranzicija in Evropa	32
2.7	Značilnosti panoge obravnavanega podjetja.....	33
2.7.1	Gradbeništvo v Sloveniji	34
2.7.2	Mala in srednja gradbena podjetja v Sloveniji.....	35
2.8	Model preobrazbe podjetja.....	35
	➤ Faza zaznave	38
	➤ Faza diagnoze.....	38
	➤ Faza postavljanja hipotez načrtovanje preobrazbe.....	41
	➤ Faza implementacije sprememb.....	42
3	PRIPRAVE NA PREOBRAZBO.....	43
3.1	Faza diagnoze	43
3.1.1	Izbor pristopa	43
3.1.2	Izvedba analize	46
3.1.3	Analiza posameznih vidikov poslovanja	47
	➤ Izidi posameznih delavnic v fazi diagnoze	47
3.1.4	Diagnoza in izbira kritičnih področij obstoječega poslovanja	49
3.2	Razvijanje hipotez – načrtovanje preobrazbe.....	50
3.2.1	Izbira pristopa.....	51
3.2.2	Izvedba načrtovanja.....	54
3.2.3	Izidi posameznih delavnic načrtovanja preobrazbe.....	57
	➤ Prva delavnica – usklajevanje glavnih usmeritev in ciljev preobrazbe.....	57
	➤ Druga delavnica – izbira prednostnih vsebin preobrazbe.....	58

➤ Tretja delavnica – snovanje strategije in operativnega načrta preobrazbe.....	61
4 OBVLADOVANJE SPREMEMB V PROCESU PREOBRAZBE	66
4.1 Izbira pristopa	66
4.2 Komuniciranje z udeleženci podjetja v procesu preobrazbe	66
4.3 Izbira članov tima za posamezne projekte preobrazbe	71
4.4 Zagon in izvedba posameznih projektov.....	72
4.4.1 Uvajanje teamskega dela	73
➤ Delovanje timov	73
➤ Sestava timov	75
4.4.2 Uvajanje procesne urejenosti.....	76
➤ Vzroki za uvajanje procesne urejenosti.....	76
➤ Snovanje nove procesne urejenosti.....	77
➤ Vključevanje dobaviteljev	79
4.4.3 Preurejanje kadrovske strukture.....	80
4.4.4 Uvajanje informacijskega sistema	82
➤ Nakup računalniške opreme in programov	83
➤ Zagon informacijskega sistema	84
4.4.5 Uvajanje tržnega pristopa.....	84
➤ Notranje trženje – notranji odjemalci.....	84
➤ Zunanje trženje	85
4.4.6 Spreminjanje sistema poslovanja	85
➤ Izboljšanje odnosov med managementom in zaposlenimi.....	85
➤ Usvajanje skupne vizije.....	86
➤ Ciljno vodenje.....	87
➤ Obvladovanje s spodbudami.....	90
➤ Uvajanje opozorilnega sistema v proizvodnji	91
4.4.7 Prenova delovnih sredstev	96
4.5 Usklajevanje in utrjevanje izvedenih sprememb.....	98
5 POVZETEK, UGOTOVITVE IN SKLEP	99
5.1 Povzetek	99
5.2 Ugotovitve	104
5.3 Sklep.....	107
6 LITERATURA IN VIRI.....	108
6.1 Uporabljena literatura.....	108
6.2 Obdelana literatura	109
6.3 Viri.....	112
7 PRILOGE.....	7-1
7.1 Analiza poslovanja podjetja	7-1
7.1.1 Vsebina analiziranja	7-1
➤ Pregled pravnega statusa in registrirane dejavnosti, dne 31. marca 1999.....	7-1
➤ 1. delavnica – pregled glavnih preteklih dogodkov v zgodovini podjetja	7-1
➤ 2. delavnica – strnjena predstavitev preteklih in bodočih ciljev glede na interese ključnih udeležencev	7-2
➤ 3. delavnica – analiza finančnega vidika – spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti	7-3
➤ 4. delavnica – analiza tržnega vidika	7-7
➤ 5. delavnica – analiza notranjega vidika	7-10
➤ 6. delavnica – analiza organizacijske kulture (vedenjski vidik).....	7-14
7.1.2 Kritična ocena izvajanja analize za potrebe preobrazbe podjetja	7-20

7.2	Potek izvajanja projektov in programov preobrazbe	7-21
7.3	Delovni nalog za skrbnike procesov in projektov	7-22
7.4	Test naklonjenosti	7-23
7.5	Finančno stanje	7-24
7.6	Vprašalnika zadovoljstva odjemalcev in zaposlenih	7-25
7.7	Prenova delovnih sredstev	7-26
8	OPREDELITVE POJMOV	8.1

SEZNAM SLIK

Slika 2.1:	Dejavniki vzvodja zmožnosti	7
Slika 2.2:	Osnovni model politike organizacije	13
Slika 2.3:	Okvirni model politike organizacije	15
Slika 2.4:	Poraba sredstev glede na zaporedno odzivanje na zunanje vplive	18
Slika 2.5:	Načini spreminjanja glede na odpore in pritiske na spremembe	21
Slika 2.6:	Ravni kulture	24
Slika 2.7:	Vpliv pretnje na odzivanje udeležencev	26
Slika 2.8:	Model preobrazbe za podjetje Grad.....	40
Slika 3.1:	Sistem meril za zaznavanje in diagnozo problemov.....	44
Slika 3.2:	Nastanek zevi zaradi premaknitve ciljev ali spremembe razmerij v okolju.....	51
Slika 3.3:	Proces usklajevanja sprememb in ciljev preobrazbe	53
Slika 3.4:	Medsebojno usklajevanje spreminjanja sestavin po okvirnostih strategij	56
Slika 3.5:	Povezovanje strateških ciljev preobrazbe z dejavniki uspeha.....	61
Slika 3.6:	Izbor sprememb v okvirnem modelu politike podjetja	63
Slika 4.1:	Komunikacijska shema podjetja Grad	69
Slika 4.2:	Prikaz funkcijske in procesne urejenosti.....	77
Slika 4.3:	Glavni in pomožni procesi v verigi ustvarjanja vrednosti podjetja Grad	78
Slika 4.4:	Razmerja med udeleženci v procesu gradnje	79
Slika 4.5:	Izid reorganizacije ključnih sodelavcev glede na procesno strukturo	81
Slika 4.6:	Predvideni informacijski sistem podjetja Grad	83
Slika 4.7:	Prikaz stare in ciljne organizacijske kulture podjetja Grad.....	85
Slika 4.8:	Snovanje ciljev	88
Slika 4.9:	Merila in standardi uspešnosti v podjetju Grad	91
Slika 4.10:	Prikaz odstotka pogostosti okvar v 1. fazi (nedozorelost– zaradi slabih projektov, tehnologije), v 2. fazi (izjemoma), v 3. fazi (dotrajanost, kakovost).....	94
Slika 7.1:	Vključenost posameznih funkcij v proces graditve objektov.....	7-15
Slika 7.2:	Operativni načrt ali blokovni diagram (gantogram) izvajanja projektov in programov preobrazbe	7-21

SEZNAM TABEL

Tabela 2.1: Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah	30
Tabela 3.1: Vloge udeležencev v procesu preobrazbe	46
Tabela 3.2: Pregled izvajanja delne analize podjetja	47
Tabela 3.3: Pregled korakov v fazi načrtovanja preobrazbe	54
Tabela 3.4: Strnjen načrt izvajanja preobrazbe.....	65
Tabela 4.1: Razvrstitev zaposlenih glede na potrebnost in naklonjenost.....	71
Tabela 4.2: Razlike med delovno skupino in teamom	74
Tabela 4.3: Padajoče razčlenjevanje ciljev procesa izdelave ponudb.....	89
Tabela 7.1: Prihodki, odhodki in bruto dobiček podjetja Grad (v 1.000 SIT)	7-3
Tabela 7.2: Kazalniki uspešnosti podjetja Grad	7-4
Tabela 7.3: Kazalniki donosnosti lastniškega kapitala podjetja Grad.....	7-5
Tabela 7.4: Izračun finančnih kazalnikov	7-6
Tabela 7.5: Analiza obsega in strukture dejavnosti in ocena usposobljenosti in opremljenosti za izvajanje posamezne dejavnosti (interna ocena zmožnosti)	7-9
Tabela 7.6: Pregled strukture stroškov in dobička v primerjavi z doseženimi prodajnimi cenami.....	7-10
Tabela 7.7: Kadrovska izobrazbena struktura, dne 30. aprila 1999.....	7-12
Tabela 7.8: Organizacijska struktura podjetja Grad, dne 30. april 1999.....	7-13
Tabela 7.9: Rezultati analiziranja zevi med obstoječo in želeno kulturo organizacije	7-17
Tabela 7.10: Analiza osebne naravnosti vodje – managerja in članov raziskovalne skupine	7-17
Tabela 7.11: Primer oblike delovnega naloga za skrbnike.....	7-22
Tabela 7.12: Test naklonjenosti spremembam	7-23
Tabela 7.13: Primer preglednice finančnega stanja po projektih.....	7-24
Tabela 7.14: Vprašalnik zadovoljstva odjemalcev	7-25
Tabela 7.15: Vprašalnik zadovoljstva zaposlenih.....	7-25
Tabela 7.16: Pregled obstoječe in nove gradbene mehanizacije	7-26
Tabela 7.17: Primerjava končnih dobičkov pri zamenjavi mehanizacije (v SIT)	7-27

1 UVOD

1.1 Razlogi za preobrazbo srednjih in malih podjetij

Prehod iz družbenega kapitala na lastniški kapital je bistveno spremenil temeljni cilj gospodarjenja slovenskih podjetij. Sprememba lastništva je pogojevala spremembo ciljev. Cilji družbenega načina gospodarjenja so bili predvsem zagotavljanje zaposlitve ter izpolnjevanje interesov lokalne skupnosti in države. Rast in razvoj podjetij sta bila odvisna predvsem od dolgoročnih planov lokalne in državne oblasti. S preходом na lastniški kapital v okviru privatizacije in s koncentriranjem lastništva, ki poteka v poprivatizacijskem obdobju, pa je za lastnike srednjih in malih podjetij vse bolj pomembna tudi dolgoročna rast in razvoj podjetja. Mnoga podjetja so se dokaj hitro prilagodila in danes bolj ali manj uspešno poslujejo. Druga, ki se niso uspela prilagoditi, so propadla ali so v fazi bolj ali manj (ne)uspešnega prilagajanja. Pri mnogih podjetjih, ki se še niso uspela prilagoditi, gre izkustveno za to, da ravnanje tako najvišjega managementa kot podjetnika v malih in srednjih podjetjih in pogosto tudi zaposlenih izhaja iz vrednot in norm, ki so si jih ti prisvojili v predhodnem samoupravnem družbenem in gospodarskem sistemu. Zaradi spreminjajočih se pravil igre, ki veljajo v tržnem gospodarstvu, in z njimi povezanim individualizmom se bodo morala taka podjetja ne le prestrukturirati (npr. lastništvo, organizacijska struktura, tehnologija), temveč tudi preobraziti in s tem spremeniti način mišljenja in obnašanja vseh ključnih udeležencev v podjetju, to je lastnikov, managerjev in zaposlenih.

V poprivatizacijskem obdobju bodo slovenski managerji in podjetniki zelo hitro spoznali, da prilagajanje poslovanja novim razmeram družbenega in gospodarskega okolja ni moč doseči le na osnovi spreminjanja trdih organizacijskih spremenljivk (strategij, organizacijske strukture, sistemov). Managerji in podjetniki bodo morali ponovno odkriti zaposlene kot pomembno poslovno prvino, brez katere je težko trajno obvladovati vplive okolja in načrtovati uspešno poslovanje. To spoznanje bo zelo verjetno prej ali slej sprožilo spreminjanje tudi mehkih organizacijskih spremenljivk (sodelavci, sposobnosti, slog vodenja, skupne vrednote), ki pa ne bo uspešno, če trde in mehke spremenljivke ne bodo usklajene.

Podjetja, ki niso pravočasno začela uvajati ustreznih in usklajenih sprememb, so kmalu začela izgubljati konkurenčne prednosti (competitive advantage). Viri konkurenčnih prednosti so predvsem temeljne zmožnosti (core competencies). Hitra izguba obstoječih konkurenčnih prednosti in omejeno ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti pogosto ogrozi obstoj podjetja ali onemogoči nadaljnjo rast in razvoj.

Če bodo želela slovenska srednja in mala podjetja uspešno konkurirati v spreminjajočem se okolju, bodo morala biti sposobna učinkoviteje uporabiti obstoječe in hitreje snovati nove temeljne zmožnosti kot velika in tuja. Ker pa je pretekli družbeno-socialni sistem in način gospodarjenja pustil globoke sledove v kulturi in načinu poslovanja podjetij, bo to zahtevalo svojstven pristop k spreminjanju, ki bo upošteval koncepte spreminjanja mehkih in trdih dejavnikov podjetij ter značilnosti srednjih in malih podjetij v slovenskem okolju.

Preobrazba naj ne bi srednjim in malim podjetjem omogočala le ponovnega pridobivanja konkurenčnih prednosti, temveč naj bi omogočala tudi pridobivanje konkurenčne prednosti na hiter, učinkovit, fleksibilen in gospodaren način.

1.2 Smoter dela

Za raziskavo obravnavanega področja preobrazbe v srednjih in malih podjetjih sem se odločil zaradi izzivov, s katerimi sem se soočil po zaposlitvi na mestu direktorja v srednje velikem gradbenem podjetju.

Že v prvih mesecih zaposlitve sem zaznal določene probleme, ki so oteževali poslovanje podjetja. Na zaznane probleme sem se želel čim prej odzvati in sem posledično uvedel določene spremembe, ki so temeljile na do tedaj pridobljenem znanju in izkušnjah. Ker sem dokaj hitro iz obnašanja zaposlenih spoznal, da določeni ukrepi in spremembe bolj škodijo delovanju podjetja kot koristijo, sem se odločil, da v okviru študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani proučim meni dostopne teoretične osnove preobražanja podjetij in spoznanja pretvorim v model preobrazbe srednjih in malih podjetij ter ga preverim na konkretnem podjetju, ki ga vodim.

Poleg iskanja primernih pristopov in potekov preobrazbe v srednjih in malih podjetjih sem želel oblikovati model, ki ga bo večina podjetnikov pripravljena uporabiti. V zasnovi sem predvideval, da bodo managerji in podjetniki srednjih in malih podjetij pripravljeni model uporabljati, če bo omogočal hkratno vodenje podjetja in izvajanje preobrazbe. Poleg osnovne predpostavke naj bi bil model hitro razumljiv in enostavno izvedljiv. Kljub poenostavitvam pa želim, da model izhaja iz najnovejših stališč meni poznane teorije.

V magistrskem delu bom skušal na osnovi pridobljenega znanja iz študija in izkušenj ter meni dostopne literature odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja:

Kako naj vodstva srednjih in malih podjetij pristopijo k načrtovanju in izvajanju preobrazbe?

Kateri dejavniki so najbolj pomembni pri preobrazbi srednjih in malih podjetij?

Katere teoretične osnove in modele iz literature je primerno uporabiti za načrtovanje in izvajanje preobrazbe v konkretnem srednjem gradbenem podjetju?

1.3 Raziskovalne metode in podmene

Pri proučevanju literature sem prišel do spoznanja, da je preobrazba podjetij povezana z zelo kompleksnimi področji strateškega managementa in managementa človeških virov. Ker v meni dostopni literaturi, ki obravnava delno ali celovito spreminjanje podjetij, nisem našel dovolj enotnih stališč, sem se odločil, da pri poskusu oblikovanja uporabnega modela preobrazbe izhajam iz izbranih modelov domačih in tujih avtorjev. Za izbrane modele domačih avtorjev sem se odločil, ker zajemajo vse bistvene dejavnike preobrazbe, ki sem jih zasledil tudi pri tujih avtorjih in so prikazani na pregleden in razumljiv način.

Prvi del raziskave sem gradil na deduktivni metodi. Na osnovi proučevanja splošnih konceptov strateškega upravljanja in poslovanja podjetij ter ostalih povezanih področij (v drugem poglavju) sem izbral nekaj osnovnih modelov, ki sem jih nato skušal združiti v model preobrazbe (v tretjem poglavju), ki naj bi bil primeren za srednja in mala podjetja.

Izgradnja modela temelji na analizi in sintezi osnovnih modelov strateškega upravljanja in poslovanja podjetij. Razlika med analizo in sintezo je v tem, da prva določa le dele celote, medtem ko jih druga združuje v kompaktno celoto s ciljem generalizacije.

Ker naj bi bilo vsako znanstveno delo kot sinteza pisno oblikovanih rezultatov raziskave uporabno v teoriji in praksi (Zelenika, 1998, str. 473), sem v drugem delu poskušal preveriti uporabnost modela na konkretnem podjetju in preko metode indukcije potrditi ali zavreči posamezne na začetku raziskave postavljene domneve.

Metoda indukcije temelji na ugotavljanju posameznih dejstev in spoznanj pri uporabi modela preobrazbe v konkretnem podjetju ter na logičnem oblikovanju priporočil za načrtovanje preobrazbe v srednjih in malih podjetjih.

V delu bom uporabil:

- deduktivno metodo proučevanja
- induktivno metodo proučevanja,
- empirične metode raziskovanja,
- znanja, ki sem ji pridobil pri študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani,

- lastne izkušnje pri vodenju srednjega gradbenega podjetja.

Na osnovi omenjenega pristopa bom skušal proučiti naslednje podmene:

- Podjetje, ki se odpove snovanju svojih temeljnih zmožnosti, se odpoveduje pridobivanju konkurenčnih prednosti v prihodnje, s tem pa uspešnosti, zato je preobrazba za srednja in mala slovenska podjetja ključnega pomena.
- Vodenje preobrazbe preko mehkih (vedenjskih) dejavnikov je za srednja in mala podjetja bolj primerno kot preko trdih dejavnikov. K snovanju temeljnih zmožnosti lahko bistveno pripomore preobrazba mehkih dejavnikov podjetja (organizacijska kultura, zmožnosti zaposlenih). Usvajanje skupne vizije je pri vodenju preobrazbe lahko bistvena podpora pri spreminjanju vedenjskih dejavnikov.
- Velikost podjetja je pomemben dejavnik pri preobrazbi podjetja. Omejenost virov narekuje specifične oblike izvajanja sprememb v srednjih in malih podjetjih. Ustrezno komuniciranje, izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih lahko pripomorejo k zmanjšanju porabe virov, k razreševanju problemov in k odpravljanju ovir pri izvajanju sprememb v procesu preobrazbe.

1.4 Omejitve dela

Pri izdelavi naloge sem se srečeval s številnimi omejitvami, ki so vplivale na končni izdelek. Ker zajema obravnavanje preobrazbe podjetij zelo raznolika podjetja z zelo raznoliko problematiko in bi podrobna raziskava presegla zmožnosti posameznega raziskovalca, sem področje lahko obravnaval le v omejenem obsegu.

Izmed znanj, ki sem jih pridobil med študijem in s proučevanjem obsežne literature, sem skušal izbrati tista, ki so primerna za preobražanje srednjih in malih podjetij. Ker je področje preobrazbe srednjih in malih podjetij v literaturi obdelano le v omejenem obsegu in na osnovi proučevanja meni dostopne literature nisem našel ustreznih konceptov za preobrazbo manjših podjetij, sem izbiro znanj skušal preverjati pri poskusu preobrazbe manjšega gradbenega podjetja.

Največja omejitev je povezana z obravnavanjem vedenjskega vidika preobrazbe, to je preobrazbe ljudi in njihovih vrednot. V meni dostopni literaturi sem zasledil, da je vrednote in z njimi povezano kulturo organizacije moč ugotavljati na bolj ali manj poglobljen način, kar pa ne zadostuje za opredeljevanje splošnih usmeritev pri preobrazbi kulture organizacije. Opredeljevanje usmeritev za preobrazbo organizacijske kulture bi bilo možno le na osnovi longitudinalne raziskave kulture, kar bi bistveno podaljšalo čas izdelave dela. Zato bom v delu lahko navedel le nekaj usmeritev, ki izhajajo iz izkušenj pri spreminjanju kulture v konkretnem podjetju.

V delu nisem podrobneje obravnaval trendov in razvoja v okolju podjetja. Trende in razvoje, ki se kažejo v okolju podjetja Grad, sem vsekakor pri oblikovanju ciljev preobrazbe upošteval, vendar jih zaradi različnih možnih pristopov utemeljevanja predvidevanj, ki so vedno povezana s podjetniškim tveganjem in interesi pomembnih udeležencev, v delu nisem posebej analiziral. Konkretno analizo pričakovanih trendov je v spremenljivem okolju mogoče izvajati le na bolj ali manj subjektiven način. Na tveganje vpliva večje število spremenljivk, pristop k izdelovanju napovedi in osebne značilnosti ocenjevalcev, ki predvidevajo bodoči razvoj in trende.

Glede na obsežnost področja, ki ga delo obravnava, sem lahko podal le del teoretičnih podlag in le delno prikazal osnove in smernice za izvajanje posameznih sprememb preko projektov preobrazbe. V magistrskem delu sem skušal strnjeno prikazati izide in po mojem mnenju pomembnejših dejavnikov v procesih preobrazbe v majhnih in srednjih podjetjih. Pri tem naj opozorim, da moja presoja izhaja predvsem iz konkretnega primera preobrazbe podjetja Grad in lahko podaja le najosnovnejše smernice za razmišljanja pri preobrazbi podobnih podjetij.

V magistrskem delu sem se zaradi omenjenih omejitev osredotočil predvsem na strateško raven

vodenja preobrazbe in sem skušal prikazati le pomembne dejavnike v fazi izvajanja sprememb v projektih in programih preobrazbe.

Zaradi korektnosti do lastnikov in določil o čuvanju poslovne tajnosti sem imena in podatke v delu deloma spremenil.

1.5 Pregled urejenosti dela

Delo je v osnovi členjeno na teoretičen in praktičen del. Ker bi bilo navajanje vseh teoretičnih izhodišč in konceptov preobsežno, so v teoretičnem delu navedena le najosnovnejša, za razumevanje namena in procesa preobrazbe nujna izhodišča. V praktičnem delu so zato navedene dodatne teoretične osnove, ki so bile potrebne za konkretno izvajanje sprememb v okviru preobrazbe.

Teoretični del, ki je naveden v *drugem poglavju*, je nastal na osnovi proučevanja domačih in tujih avtorjev na področju organizacije in spreminjanja organizacij. Na osnovi navedb v literaturi drugo poglavje vsebuje le najosnovnejše usmeritve, ki jih kaže upoštevati pri preobrazbi podjetja. Podjetniki, vodstva, managerji in izvajalci sprememb v podjetju naj na osnovi drugega poglavja spoznajo smotre, predmet in proces preobrazbe.

Na osnovi sinteze spoznanj iz proučevanja teoretičnih osnov in konkretnih problemov v praksi skušam v magistrskem delu oblikovati model preobrazbe podjetja, ki sem ga prikazal na koncu drugega poglavja.

Model prikazuje poskus sinteze vseh spoznanih teoretičnih izhodišč, ki jih kaže upoštevati pri preobrazbi srednje velikega podjetja. Vsa nadaljnja poglavja magistrskega dela sledijo fazam v modelu preobrazbe.

Tretje poglavje opisuje proces priprave na preobrazbo, ki je sestavljen iz faze diagnoze in faze postavljanja hipotez ali načrtovanja rešitev za razreševanje spoznanih problemov v fazi diagnoze. Pri diagnosticiranju problemov obstoječega poslovanja izhajamo analize. Ker naj izvajanje analize praviloma služi namenu, to je načrtovanju preobrazbe, sem delovanje podjetja opazoval in analiziral s štirih vidikov (finančni, tržni, notranji, vedenjski), ki sem jih izbral glede na pričakovane problemske položaje podjetja. Ker sem se z delom želel osredotočiti predvsem na načrtovanje preobrazbe, sem v tretjem poglavju navedel le pomembnejše ocene in diagnozo, strnjen postopek analize obstoječega stanja pa sem prikazal v prilogah.

Pod pojmom načrtovanje preobrazbe razumemo iskanje alternativ in postavljanje hipotez za razreševanje problemov, ki jih nato preko kritične ocene usvojimo ali zavrnemo. Pri iskanju alternativ sem skušal upoštevati spoznane teoretične usmeritve, ki izhajajo iz tržno-reakcijskega pristopa in pristopa razvijanja temeljnih zmožnosti. Prikaz metode določanja hierarhije ciljev in usklajevanja sestavin strategije za doseg te ciljev, ki bodo podjetju omogočali dosegati dolgoročno rast v novih razmerah okolja, je cilj tretjega poglavja.

Četrto poglavje prikazuje potek izvajanja sprememb v procesu preobrazbe. Fazo izvajanja sprememb lahko glede na obdobje aktivnosti, ki jih kaže izvajati pri preobrazbi, členimo na tri obdobja. V prvem obdobju skušajo izvajalci sprememb seznaniti vse ostale deležnike z ugotovljenim stanjem podjetja in predvidenim z razreševanjem ugotovljenih problemov. V tem obdobju kaže ključne ljudi v podjetju prepričati o koristih, ki jih preobrazba prinaša podjetju in njim osebno.

Ker sem mnenja, da zaposlene moč prepričati le na osnovi pozitivnih učinkov sprememb, sem v delu skušal oblikovati ustrezen načrt izvajanja, ki vsebuje tudi vmesne cilje, ki jih želimo doseči na poti doseganja smotrov preobrazbe.

2 KONCEPTI IN IZHODIŠČA

2.1 Smoter preobrazbe

Smoter preobrazbe je trajno izboljšati učinkovitost in uspešnost podjetja. S preobrazbo skušamo omogočiti, da podjetje bolj učinkovito in uspešno pridobiva in ohranja konkurenčne prednosti kot v preteklosti. Da bi lahko manjša podjetja uspešno konkurirala, skuša njihov management s preobrazbo sprožiti predvsem proces hitrejšega in uspešnejšega pridobivanja konkurenčnih prednosti od konkurence. Smoter preobrazbe pa je lahko tudi povečanje robustnosti podjetja in s tem pripravljenosti za spremembe. Robustnost podjetja opredeljuje dolžino časovnega obdobja, ki loči organizacijo od krize.

Vzroki za preobrazbo podjetja so lahko najrazličnejši. Zelo poenostavljeno lahko smatramo, da skuša management pod določenimi pogoji, ki izhajajo iz razmerij v okolju podjetja, učinkoviteje doseči smotre delovanja podjetja. Praviloma izhajajo smotri iz interesov vplivnih udeležencev v podjetju (stakeholders), kot so na primer lastniki, management in zaposleni ter druge skupine in javnosti, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Zaradi nenehnih sprememb v okolju se spreminjajo pogoji (razmerja) v okolju podjetja in interesi vplivnih udeležencev. Zaradi spremenjenih smotrov in pogojev (razmerij) v okolju je management praviloma prisiljen spreminjati politiko podjetja. Politiko podjetja opredeljujejo cilji skupaj s strategijo za doseganje načrtovanih ciljev. Pri načrtovanju ciljev in oblikovanju hierarhije teh ciljev (temeljni cilji, strateški cilji, planski cilji itd.) management običajno izhaja iz smotrov. Cilje skuša management doseči, uresničiti z načrtovanjem in izvajanjem ustrezne strategije.

V konkretnem primeru podjetja Grad gre predvsem za prilagajanje poslovanja spremenjenim razmeram v okolju. Spremenjene razmere v okolju podjetja Grad po mojem mnenju narekujejo predvsem spreminjanje urejenosti in organizacijske kulture. Mnenje, ki bo v delu še preverjeno, izhaja predvsem iz predpostavke, da sta se obstoječa urejenost in kultura oblikovali v drugačnih družbeno-gospodarskih razmerah, ki so pogojevale drugačen način doseganja smotrov kot danes. Spremembe v okolju in predvideni prehod iz srednje velikega na malo podjetje bo zelo verjetno pogojeval tudi delno spreminjanje dejavnosti in preračunavanje sredstev podjetja Grad.

Spremembe vplivajo na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Večinoma spremembe v zunanjem okolju neugodno vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja. Če upoštevamo, da spremembe v zunanjem okolju vplivajo na pogoje poslovanja in na pričakovanja odjemalcev, lahko sklepamo, da spremembe v okolju zmanjšujejo učinkovitost in konkurenčne prednosti podjetja. Podjetje bo uspešno, če bo lahko v določenem okolju izkoristilo pridobljene konkurenčne prednosti. Ker se okolje zaradi različnih vplivov neprestano spreminja, so podjetja, da bi lahko še naprej ohranila konkurenčne prednosti, prisiljena spreminjati tudi svoje notranje okolje. Z odzivanjem na spremembe v zunanjem okolju pa lahko podjetje zmanjšuje le vrzel med lastno uspešnostjo in uspešnostjo tistih podjetij, ki so na spremembe vplivala.

Zato skušajo bolj uspešna podjetja s sprožanjem sprememb v notranjem okolju tudi vplivati na spremembe v okolju. Smoter sprožanja notranjih sprememb je praviloma preseganje uspešnosti in učinkovitosti konkurence.

Pri načrtovanju sprememb management večinoma izhaja iz načrtovane strategije, ki je osredotočena na iskanje tržnih priložnosti. Pri tem managerji izhajajo iz predpostavke, da so sposobni predvideti bodoči razvoj v okolju, ki ne ustreza popolnoma današnjemu dinamičnemu okolju. Načrtovanje prihodnosti na ekstrapolaciji preteklih teženj je lahko torej zelo tvegano početje. Spoznanje, da ni mogoče dovolj točno predvideti bodočih pričakovanj odjemalcev in vplivov ostalih udeležencev v okolju, pa opozarja na tveganost doseganja konkurenčnih prednosti, na uresničevanju načrtovane strategije, ki temelji le na analizi poslovnih področij.

Management namreč meni, da je uspešnost podjetja odvisna od pravočasnega razporejanja sredstev ob pravem času na pravo mesto in pri tem obravnava podjetje kot portfelj tehničnih, kadrovskih, finančnih sredstev oziroma portfelj proizvodov ali strateških poslovnih področij. Temu ustrezno snuje tudi konkurenčne strategije.

Dvom o teh pristopih je prinesla teza v knjigi »Competing for the future« (Hamel in Prahalad, 1994), ki opozarja, da bistvo konkurenčne prednosti podjetja ni v portfelju strateških poslovnih področij, ampak v portfelju zmožnosti (sposobnosti) podjetja. Pravi vir prednosti podjetja naj bi bil v sposobnosti managementa, da v celotnem podjetju združuje neke tehnologije in usposobljenosti za proizvodnjo v zmožnosti, ki omogočajo posameznim strateškim poslovnim področjem v podjetju hitro prilagajanje spreminjajočim se poslovnim priložnostim v okolju. Po tej tezi je uspešnost proizvodov na nekem poslovnem področju v podjetju odvisna od osrednjih izdelkov in storitev ter temeljnih zmožnosti podjetja (Pučko, 1996, str. 159).

Na pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti torej vpliva predvsem sposobnost podjetja, da pravočasno ustvarja nove in učinkovito razporeja obstoječe temeljne zmožnosti. Temeljna zmožnost (core competence) ni posamezna sestavina (npr. večšina, tehnologija, proces), temveč skupek medsebojno povezanih sestavin strategije organizacije (prirejeno po Hamel in Prahalad, 1994, str. 223–233). Vir uspešnosti izhaja torej iz sposobnosti organizacije, da združuje tehnologije in veščine celotnega podjetja v temeljne zmožnosti, ki omogočajo hitrejša in boljše izrabljanje priložnosti v njenem okolju. Temeljne zmožnosti omogočajo podjetju, da ustvari za odjemalce neko posebno vrednost (korist).

Temeljne zmožnosti (povzeto po Hamel in Prahalad v Tavčar, 2000a, str. 32, 175):

- nudijo odjemalcem nesorazmerno večjo korist od pričakovane in od konkurenčnih koristi,
- se razlikujejo od konkurenčnih in jih je težko posnemati,
- jih je mogoče prenašati tudi v druge enote ali na druga področja dejavnosti organizacije,
- so usmerjene v bodočnost in potencialno odpirajo dostop do novih tržišč,
- opredeljujejo konkurenčno prednost podjetja.

Ker temeljne zmožnosti zaradi nenehnih sprememb v okolju s časom zastarijo oziroma postanejo le še običajne zmožnosti (Hamel in Prahalad, 1994, str. 232), ki jih lahko posnema tudi konkurenca, so organizacije zainteresirane za nenehno razvijanje novih temeljnih zmožnosti. Organizacija, ki zanemara snovanje novih temeljnih zmožnosti, se odpoveduje konkurenčni prednosti v prihodnje, s tem pa uspešnosti (prirejeno po Tavčar, 2000a, str. 174).

Smoter preobrazbe je torej, da omogočimo podjetju učinkoviteje razporejati in izrabljati obstoječe temeljne zmožnosti in sposobnost, da hitreje ustvarja nove temeljne zmožnosti, ki jih bo lahko izkoristilo v sedanjosti in bodočnosti. Temeljna zmožnost je lahko katerakoli sestavina strategije, če podjetju omogoča, da bolj učinkovito in bolj uspešno snuje in dosega cilje kot konkurenti – če daje podjetju trajno konkurenčno prednost (Tavčar, 2000a, str. 174). V ta namen podjetja s preobrazbo usmerjajo spreminjanje vseh bistvenih sestavin politike v odzivanje in vplivanje na spremembe v okolju ter si s tem omogočajo ohranjanje ali povečevanje obstoječe uspešnosti oziroma lahko podjetje zato hitreje pridobiva s cilji predvidene koristi.

V tem kontekstu je treba proučiti tudi časovni vidik, ki opredeljuje tekočo in dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije.

2.1.1 Tekoča uspešnost: učinkovito izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti

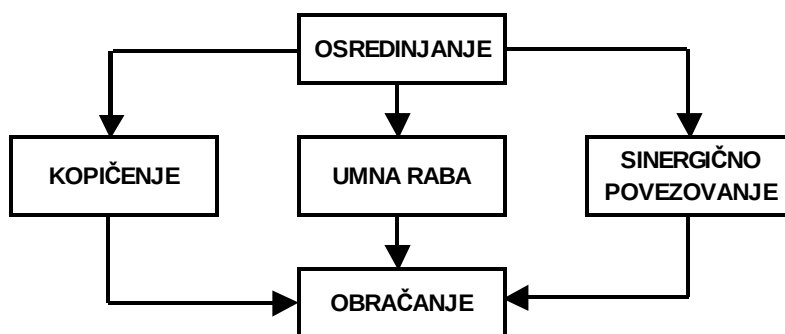
Iz navedenega lahko sklepamo, da običajni pristopi strateškega planiranja in konkuriranja sicer lahko izboljšujejo delovanje organizacij, vendar ne vodijo vedno k uspešnemu poslovanju. Hamel in Prahalad (1994) sta v svojih raziskavah prišla do spoznanja, da uspešnost organizacij ni odvisna le od kvantitete in kvalitete sredstev, temveč tudi od učinkovite rabe teh sredstev. Raziskave so pokazale, da lahko manjša podjetja kljub vstopnim oviram in omejenim sredstvom uspešno konkurirajo tudi večjim podjetjem.

Uporaba novih načinov konkuriranja, iskanje novih tržišč, kjer velika podjetja še niso zgradila ovir ali njihova strategija ni učinkovita, osredotočanje na le nekaj osrednjih sposobnosti, iz katerih bodo izvirale njihove temeljne zmožnosti, teamsko delo in komunikacije preko vseh oddelkov in funkcij, tesno sodelovanje z dobavitelji, sodelovanje vseh zaposlenih pri snovanju politike in še marsikateri pristop bo lahko malim in srednjim podjetjem omogočil uspešnejše konkuriranje tudi večjim tekmečem. Mala podjetja imajo torej možnost preko novih, bolj učinkovitih pristopov preseči konkurenčne prednosti tekmecev.

Avtorja (Hamel in Prahalad, 1994, str. 139–192) opozarjata predvsem na dva dejavnika, ki sta pomembna za učinkovito uporabo obstoječih temeljnih zmožnosti. To je *posebno prizadevanje* (stretch) podjetja, da z relativno omejenimi sredstvi doseže enake ali večje konkurenčne prednosti od tekmecev, in ustvarjanje *vzvodja sredstev* (leverage), ki ga opredeljuje sposobnost managementa, da prepozna obstoječe temeljne zmožnosti in jih učinkovito uporabi. Učinkovita uporaba narekuje razporejanje in prerazporejanje temeljnih zmožnosti med enotami podjetja.

Slika 2.1 prikazuje, kako lahko podjetja preko primerne osredinjanja, učinkovitega kopičenja, sinergičnega povezovanja, umne rabe in s hitrim obnavljanjem zmožnosti zaprejo vrzel med obstoječim in želenim stanjem.

Slika 2.1: Dejavniki vzvodja zmožnosti



Vir: Hamel in Prahalad, 1994, str. 192

Učinkovito raba obstoječih temeljnih zmožnosti je moč doseči z (Hamel in Prahalad, 1994, str. 175):

- osredinjanjem (concentrating) zmožnosti na ključne strateške cilje,
- kopičenjem – zbiranjem (accumulating) zmožnosti,
- sinergičnim povezovanjem – dopolnjevanjem (complementing) različnih zmožnosti za ustvarjanje vrednosti na višji ravni,
- umno (racionalno) rabo – ohranjanjem (conserving) zmožnosti, kjerkoli je to mogoče,
- hitrim obračanjem – obnavljanjem (recovering) zmožnosti.

⇒ Osredinjanje

Praviloma je vodstvo zadolženo, da oblikuje cilje, s katerimi bo uresničilo smotre podjetja. Zastavljene cilje skuša doseči preko raznih strategij, za kar porablja določene zmožnosti. Temu ustrezno naj management osredinja zmožnosti organizacije na strateške cilje podjetja. *Osredinjanje posameznikov*, funkcij in enot organizacije je prvi pogoj za učinkovito uporabo zmožnosti. Gre za osredinjanje vodstva in zaposlenih na zadeve preko katerih razreševanje in izboljševanje omogoča podjetju v določenem obdobju ustvariti dovolj potrebnih zmožnosti (tj. kritično maso zmožnosti) preko katerih lahko podjetje pridobiva konkurenčne prednosti.

V tem kontekstu naj bi managerji pri načrtovanju ciljev te cilje medsebojno uskladili in dolgoročno nadgrajevali. Gre za oblikovanje hierarhije ciljev, ki omogoča načrtno doseganje smotrov poslovanja. Zaradi zunanjih vplivov okolja in zamenjave vodstva oziroma managerjev pa v podjetjih pogosto prihaja do spreminjanja ciljev. Posledica tega je ponovna poraba

zmožnosti za enak namen. Oblikovanje hierarhije povezanih in usklajenih ciljev naj preprečuje letno spreminjanje usmeritev in ciljev zaradi osebnih interesov managerjev in različnih tolmačenj skupne vizije in smotrov poslovanja. Zaradi različnih interesov in posledičnih ciljev prihaja do medsebojnega tekmovanja namesto do dopolnjevanja med posameznimi enotami.

Drugi pogoj je *enotnost managementa* glede strateških prioritet. Zelo pomembno je, da ima management enotne prioritete glede ciljev in koriščenja zmožnosti v določenem časovnem obdobju. Sočasno doseganje kakovosti ter stroškovne in časovne učinkovitosti vodi le do razpršitve zmožnosti in do zmedenosti zaposlenih. Posebno v malih podjetjih, kjer je vrzel do izzivnih ciljev velika in so zmožnosti omejene, kaže porabo zmožnosti osredotočiti na maloštevilne cilje, ki so smotrno razporejeni v zaporedna obdobja. Vsak cilj je nadgradnja prejšnjega cilja.

Tretji pogoj je povezan s *produktivnostjo*, to je z iskanjem zadev, katerih urejanje bo prineslo največjo korist. Poiskati je treba tista področja, na katerih je razmerje med ustvarjeno vrednostjo za odjemalca in porabljenimi stroški za ustvarjanje te vrednosti najboljše.

⇒ Kopičenje zmožnosti

Če obravnavamo podjetje kot rezervoar znanja, ki je nastalo na osnovi preteklih izkušenj, lahko sklepamo, da ima vsako podjetje možnost ponovne uporabe preteklih izkušenj in znanja za *snovanje novih temeljnih zmožnosti*. Na sposobnost snovanja idej in dajanja pobud za izboljševanje delovanja med drugim vpliva izurjenost zaposlenih v reševanju težav, pripravljenost na izmenjevanje izkušenj in iskanje rešitev za skupne probleme na skupnih srečanjih, pripravljenost za reševanje zadev, preden se pojavijo, pripravljenost neprestano motriti in se učiti od najboljših (ne samo v panogi) in še marsikatera druga lastnost zaposlenih. Snovanje je odvisno predvsem od kulture organizacije.

Prav tako pa lahko podjetje tudi *privzema zmožnosti* strateških in drugih zaveznikov. Praviloma se zmožnosti selijo k tistim podjetjem, ki hitreje usvajajo znanja in veščine drugih. Privzemanje zmožnosti od drugih podjetij je lahko bolj učinkovit način pridobivanja novih zmožnosti od samostojnega razvijanja ali prevzemanja (nakup) drugega podjetja. Pri samostojnem razvijanju zmožnosti so izidi razvijanja negotovi. Pri tem organizacija tvega, da porabi preveč sredstev za napačno zmožnost. Pri prevzemu drugega podjetja pa obstaja nevarnost, da poleg koristnih zmožnosti organizacija privzame tudi nekoristne (enake zmožnosti, ki prinašajo manjšo korist od obstoječih) in celo škodljive vplive (so nasprotne in uničujejo obstoječe zmožnosti).

⇒ Sinergično povezovanje zmožnosti

Na uspešnost podjetja vpliva tudi sinergično povezovanje različnih znanj, veščin, tehnologije in funkcij v različnih enotah v ali izven podjetja. Odjemalce ne zanima, kakšne posamične sposobnosti ima podjetje, ker ocenjujejo le končno vrednost izdelka ali storitve, od katerega pričakujejo čim večjo korist. Podjetje naj bo sposobno povezovati različne tehnologije in polizdelke v skupen proizvod, ki bo kot celota prinašal odjemalcu več koristi kot vse posamične lastnosti polproizvodov.

Tudi *uravnovešenos* treh temeljnih dejavnosti podjetja, to je razvoja, proizvodnje in trženja proizvodov, je za uspešnost podjetja zelo pomembna. Tudi najnovejša inovacija ne bo povečala uspešnosti, če podjetje ne bo sposobno te inovacije pretvoriti v proizvod in proizvod tržiti. Vodstvo mora stalno skrbeti, da ne pride do prevelike vrzeli med omenjenimi tremi dejavnostmi. Nekatere organizacije to počno z razporejanjem zmožnosti, druge pa poskušajo nastalo vrzel med dejavnostmi zapolniti z zmožnostmi zaveznikov.

⇒ Umna raba zmožnosti

Umno rabo zmožnosti je mogoče doseči preko večkratne uporabe zmožnosti za različne programe in dejavnosti, s kooptiranjem (tj. interesnim povezovanjem) in varovanjem dragocenih

zmožnosti podjetja pred tveganji in izgubo.

Večkratna uporaba istih zmožnosti je možna samo s sodelovanjem in soglasjem vseh managerjev, ki naj jemljejo podjetje kot eno celoto oziroma kot portfelj različnih zmožnosti. To od managerjev zahteva, da se obnašajo kot skrbniki in ne kot lastniki zmožnosti. Zmožnosti podjetja morajo biti dosegljive vsem enotam v podjetju.

Do *kooptiranja* lahko pride na osnovi enakih interesov (tudi med konkurenti) pri doseganju skupnega cilja, ki prinaša vsem udeležencem koristi (ni nujno, da so enake). Najlažje sproži pobudo tisto podjetje ali enota, ki obvladuje temeljno dobrino (od katere so tudi druga podjetja v panogi odvisna).

Pogosto je pametneje svoje zmožnosti *varovati* pred tekmeci in se izogniti neposrednemu soočenju, posebno na področjih, na katerih so tekmeci bistveno močnejši. Bolje je izkoristiti nasprotnikovo neravnotežje moči na enem področju (zaradi pretirane usmerjenosti na neko področje) in ga napasti na drugem področju, kjer ne bo imel dovolj zmožnosti za konkurenčni boj.

⇒ Obnavljanje zmožnosti

Pri učinkoviti uporabi zmožnosti je pomemben tudi čas, v katerem bomo lahko zmožnost ponovno uporabili oziroma povrnili vložena sredstva. Organizacija naj v določenem obdobju čim večkrat uporabi iste zmožnosti in s tem pomnožuje svoje zmožnosti. Organizacija to skuša med drugim doseči s skrajševanjem razvojnih in proizvodnih časov in čim hitrejšim obračanjem zalog.

2.1.2 Dolgoročna uspešnost: ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti

Preobrazba pa naj ne omogoča podjetju le učinkovitejšega izrabljanja obstoječih temeljnih zmožnosti, temveč tudi ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti. Učinkovita uporaba obstoječih temeljnih zmožnosti naj omogoča podjetju predvsem uspešnejše odzivanje na spremembe v trenutnem okolju. Smoter preobrazbe pa je tudi zagotavljanje dolgoročne uspešnosti, ki si jo podjetje lahko zagotavlja s stalnim ustvarjanjem novih temeljnih zmožnosti. Pri tem kaže upoštevati, da bodo prihodnji donosi izid današnjih naložb v temeljne zmožnosti. Iz tega izhaja tudi misel, da si lahko podjetje z načrtnimi naložbami v razvijanje temeljnih zmožnosti zagotovi trajne konkurenčne prednosti.

Za razvijanje novih temeljnih možnosti pa ne zadostuje le posebno prizadevanje podjetja in ustvarjanje vzvodja, temveč tudi proaktivno prizadevanje in usmerjenost vseh članov podjetja na ustvarjanje temeljnih zmožnosti, ki so usmerjene na bodoče potrebe obstoječih in potencialnih odjemalcev.

Managerji pri predvidevanju prihodnosti izhajajo večinoma iz paradigem preteklosti. Posledica tega je, da je politika obremenjena s preteklostjo in s ščitenjem doseženega položaja. Namesto da bi del prihodkov namenili razvoju prihodnjih temeljnih zmožnosti, ga uporabijo za ščitenje obstoječih zmožnosti, ki bodo v prihodnjih tržiščih nepomembne. Dodatna težava leži v tem, da se management v okviru strateškega načrtovanja ukvarja predvsem z razvijanjem tradicionalnih in že obstoječih poslovnih področij, manj pa z iskanjem odgovora na vprašanje, na katera nova poslovna področja naj se podjetje v bodočnosti usmeri in kako naj pridobiva konkurenčne prednosti v bodočnosti. To potrjuje tudi Drucker (1993), ki pravi, da se strateško načrtovanje ne ukvarja z bodočimi odločitvami, temveč z bodočnostjo današnjih odločitev.

Iz povedanega lahko tudi sklepamo, da so temeljne zmožnosti osnova razlik v uspešnosti podjetij in prinašajo podjetju trajnejše konkurenčne prednosti, kot ustvarjanje pregrad za konkurente, ki jih zagovarja tradicionalna ekonomija.

Podjetja bodo prej ali slej spoznala, da rast trga ni neomejena in tudi vsakega proizvoda ali

storitve ni mogoče stalno nadgrajevati, zato bodo tudi spoznala, da pretirano osredotočanje na osrednje dejavnosti podjetje bolj omejuje kot mu pomaga pri pridobivanju konkurenčnih prednosti.

Lahko sklepamo, da uspešna podjetja ne pridobivajo konkurenčnih prednosti samo na svojih osrednjih področjih poslovanja, ampak da ta podjetja skušajo odkrivati povsem nove načine in področja konkuriranja ter razvijati tudi nova pravila konkuriranja. Hamel in Prahalad (1994, str. 293–323) ugotavljata, da to zahteva povsem drugačno mišljenje managementa in zaposlenih.

Hamel in Prahalad (1994, str. 261) sta preko opazovanj uspešnih podjetij spoznala, da njihova uspešnost bolj temelji na hitrem in temeljitem osvajanju novih trgov kot na povečevanju deležev na obstoječih trgih. Pri odkrivanju novih, razvijajočih se trgov se ni moč naslanjati le na tržne raziskave, ker te obravnavajo predvsem bolj ali manj znana obstoječa pričakovanja odjemalcev in obnašanje ostalih udeležencev na obstoječih trgih. Ker pa bodočih pričakovanj odjemalcev in bodočih trgov tudi ni mogoče enostavno opredeliti, je bolj pomembno, da so podjetja sposobna hitro in gospodarno razvijati nove proizvode ter osvojiti znanja, s katerimi bodo lahko pred konkurenco dovolj globoko prodrli na odkriti trg.

Bodoča uspešnost podjetja je odvisna predvsem od sposobnosti podjetja, da hitreje spoznava razsežnosti novega trga in hitreje pridobiva znanja, ki so potrebna za razvoj primernih proizvodov, kot konkurenca. Na novih trgih bodo uspešnejša predvsem tista podjetja, ki bodo lahko hitreje in gospodarnejše razvijala nove proizvode ter pridobivala znanja za odpravljanje začetnih pomanjkljivosti. Tista podjetja, ki bodo skušala natančno opredeliti potrebe jutrišnjih odjemalcev, bodo izpostavljena zelo velikemu tveganju, da so njihove predpostavke napačne ali da jih bo v času opredeljevanja teh potreb konkurenca prehitela.

Management bo prej ali slej spoznal, da se konkurenčni boj odvija tudi izven obstoječega trga, da je moč preko vključevanja vseh zaposlenih in osredotočenja na prihodnost načrtovati uspešnejše in izvedljivejše strategije, da je mogoče z vzpodbujanjem predanosti in zavzetosti vseh zaposlenih v organizaciji ter z izjemnim pogledom vseh zaposlenih na prihodnost vzpostaviti trajno in hitrejšo razvijanje temeljnih zmožnosti. Gre za skupno predvidevanje in načrtovanje bodočnosti ter za drugačen vidik organizacije kot združbe ljudi ter za nov pristop k načrtovanju konkurenčne strategije.

Posebno v srednjih in malih podjetjih, kjer so viri, na primer razpoložljivi čas in sredstva, bolj omejeni kot v velikih, je pomembno, da si vsak zaposleni prizadeva prispevati k izboljšanju uspešnosti. Verjetnost, da bi lahko le management stalno sprejemal pravilne odločitve in s tem pripomogel k hitrejšemu usmerjanju na perspektivne odjemalce, je zelo majhna. Posebno tekoče reševanje operativnih problemov pogosto omejuje zmožnosti managerjev, zato je toliko bolj pomembno, da management vključi in navduši za načrtovanje bodočnosti čim več zaposlenih.

Hamel in Prahalad (1994) menita, da vodilni management v večini primerov nima pregleda nad bodočo usmeritvijo podjetja. Reaktivno odzivanje na nastale spremembe ima za posledico, da se večina ukvarja z nujnimi zadevami, namesto da bi razmišljali o zadevah, ki so pomembne za ustvarjanje priložnosti in rast podjetja. V svojih raziskavah ugotavljata, da management le 40 % časa namenja pogledu v prihodnost, od tega si vzame le 30 % časa za spremembe, ki bodo nastale v okolju v naslednjih treh do petih letih, od tega pa namenja le 20 % časa za posvetovanje s sodelavci, za usklajevanje in načrtovanje skupne usmerjenosti ali vizije. Če management namenja manj kot 3 % časa za razmišljanje o skupni prihodnosti podjetja, se vprašamo, kako naj potem ostali zaposleni, katerih mnenje ni upoštevano, prispevajo k ustvarjanju temeljnih zmožnosti, pridobivanju konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja.

Takih in podobnih primerov za razmišljanje je verjetno še zelo veliko, vendar je mogoče pri vseh poiskati vzroke v organizacijski kulturi. Organizacijska kultura je zbir vrednot, ki temeljijo na etiki, morali in sprejetih normah, ter na pravilih strokovnega in poslovnega obnašanja, načina

komuniciranja (interno, eksterno) ter medsebojnih odnosih. Organizacijska kultura se v vidni obliki kaže v dnevni obliki delovanja organizacije in v obnašanju njenih članov (npr. razmerja, komunikacija, rituali, dnevne aktivnosti itd.). Na obnašanje članov vpliva predvsem mišljenje in usvojene vrednote članov, te pa so povezane z najbolj osnovnimi vrednotami in stališči posameznikov. Na vse skupaj vpliva pretekli razvoj ter socializacija posameznikov in organizacije v različnih okoljih.

Iz navedenega je mogoče sklepati, da je treba v podjetju vzpostaviti vzdušje, ki bo vzpodbujalo vse zaposlene in managerje k skupnemu in usklajenemu načrtovanju bodočnosti. Gre za vzpostavitev zaupanja, motiviranosti, privrženosti, odprtosti, predvidevanja in usmerjenosti na bodočnost ter še marsičesa, kar izboljšuje in pospešuje ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti in skupnih koristi za vse člane podjetja.

Smoter preobrazbe podjetja je torej tudi spremeniti vedenjske dejavnike podjetja, predvsem vrednote, in tako podjetju omogočiti doseganje dolgoročne uspešnosti.

2.2 Predmet preobrazbe – politika podjetja

Dejavnost managementa, ki obsega snovanje ciljev in doseganje teh ciljev preko strategije, imenujemo tudi *politika podjetja*. Lastniki ustanovijo podjetje (pridobitno organizacijo) kot instrument uresničevanja določenih ciljev, ki so v skladu z njihovimi interesi. Svoje interese uveljavljajo preko upravljanja in s tem določajo smeri razvoja in poslovanja podjetja, vodenje podjetja pa poverijo izbranim poklicnim managerjem, ki jih nadzorujejo. Lastniki nadzorujejo predvsem doseganje smotrov in ciljev, zato pri snovanju smotrov (najbolj temeljnih ciljev) management praviloma sodeluje z lastniki oziroma z od njih izbranimi upravljavci. Management iz smotrov snuje *hierarhijo ciljev*. Doseganje teh ciljev skuša management zagotoviti z načrtovanjem in izvajanjem strategije.

Z osamosvojitvijo Slovenije so se smotri poslovanja za marsikatero pridobitno organizacijo bistveno spremenili. V prejšnjem družbeno-gospodarskem sistemu so prevladovali predvsem smotri, kot so na primer zagotavljanje čim več delovnih mest in plač v lokalni skupnosti. Spremembe okolja, kot je lastninjenje podjetij, je bistveno spremenilo smotre, ki postavljajo v ospredje predvsem donosnost kapitala podjetja. Spremenjeni pogoji (razmere) so se kazali predvsem v povečani konkurenci, novih tehnologijah, spremenjenih predpisih, izgubi določenih tržišč itd.

Zelo pomembno je, da se zavedamo, da snovanje ciljev podjetja ne temelji le na zadovoljevanju interesov lastnikov, ampak da so cilji *rezultanta interesov* vseh udeležencev, ki te cilje privzemajo v zameno za koristi, ki si jih obetajo od podjetja. Na izide usklajevanja interesov, ki so vidni (kot zapis, dokument) v viziji in politiki podjetja, vplivajo predvsem moč in etika udeležencev ter sposobnost in zavzetost uveljavljanja svojih interesov. Kralj (1995, str. 89) opredeljuje *notranje udeležence* (npr. lastnike, upravljavce, vodstvo, ostale ravni managementa, zaposlene), ki neposredno vplivajo na politiko podjetja, in *zunanje udeležence* (npr. tržni, finančni, javnost, državne institucije), ki na politiko podjetja vplivajo posredno.

Cilji podjetja, ki naj bodo merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni, zadevajo predvsem dosežke podjetja v bodočnosti. Zaradi spremembe razmer v bodočnosti pa lahko postane doseganje ciljev nemogoče ali nepomembno. Bolj kot je okolje spremenljivo ali turbulentno, bolj pogosto prihaja do spreminjanja in snovanja novih ciljev. Management snuje novo hierarhijo ciljev, da bi lahko podjetje kljub spremenjenim razmeram uresničevalo smotre podjetja. Snovanje nove hierarhije ciljev pa je neposredno povezano s snovanjem strategije za doseganje teh ciljev.

Načrtovanje nove politike zahteva od managerjev snovanje, reševanje in odbiranje ciljev in strategij za izvajanje zastavljene politike. Poleg načrtovanja pa dejavnost managementa zajema tudi organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Vse to pa bodo managerji težko izvajali, če

doseganja ciljev ne bodo merili. V ta namen kaže za doseganje smotrov določiti *merila uspešnosti* in vsa ostala podrejena merila za doseganje podrejenih ciljev. Ker pa ima doseganje ciljev tudi časovno razsežnost, kaže opredeliti še *standarde uspešnosti*, to je vmesne cilje (vrednosti), ki pomagajo managementu nadziranje uresničevanja ciljev. Standardi uspešnosti so osnova za presojanje uspešnosti delovanja podjetja.

Usklajenost ciljev s smotri organizacije naj se odraža tudi v usklajenem sistemu meril. Kaplan in Norton (1996) sta v ta namen razvila uravnotežen sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard), ki vsakemu delu, skupini in posamezniku sporoča, kaj je pomembno za doseganje smotrov podjetja.

Nenehne spremembe v okolju zmanjšujejo učinkovitost in uspešnost podjetja pri doseganju ciljev in smotrov. Managerji praviloma snujejo novo strategijo vselej, ko zaradi vplivov sprememb v zunanjem okolju ciljev ni več mogoče učinkovito in gospodarno dosegati.

S strategijo kaže razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta doseči cilje podjetja, če bo uresničena. Sestavine strategije so dejavnosti, urejenost in sredstva (Tavčar, 2000b, str. 83).

Glede na številne značilnosti teh sestavin je očitno, da je kombinacij med njimi nešteto. Glede na obilico možnosti ter omejen čas, v katerem naj bi managerji glede na njihove sposobnosti snovali novo smer delovanja podjetja, kaže razmisliti o obsegu in globini spreminjanja. Gre za odločanje o možnem obsegu, ki ga lahko podjetje glede na tekoče poslovanje in zmožnosti še obvladuje, in o sestavinah, katerih spreminjanje delno ali temeljito vpliva na usmeritve poslovanja.

Temeljne spremembe sestavin zadevajo temeljno politiko, ki je dolgoročno usmerjena in naj uresničuje temeljne smotre poslovanja podjetja. Spreminjanje teh je zelo tvegano in redkeje potrebno, ker bistveno spreminja smotre, merila in standarde uspešnosti, kar vpliva na spreminjanje poslanstva, konceptov urejenosti ter strukture lastnikov, kapitala in kadrov. Spremembe v okolju bolj pogosto vplivajo na razvojno politiko, to je spreminjanje programov, proizvodnje in trženja, kar je pogosto povezano tudi s spreminjanjem procesov, sistemov, pristojnosti in delitve dela v podjetju ter z razporejanjem sredstev (zmožnosti). S preobrazbo se praviloma osredotočimo na spreminjanje sestavin razvojne politike.

2.2.1 Osnovni model politike organizacije

Kompleksnost obravnavanja preobrazbe narekuje uporabo modela, s katerim je mogoče v poenostavljeni obliki prikazati stvarnost in olajšati odločanje o ustreznih spremembah. Modelov za snovanje modela preobrazbe podjetja je v strokovni literaturi veliko. Za razumevanje in odločanje v procesu preobrazbe podjetja je zelo uporaben model snovanja politike. Tega je Tavčar (2000b, str. 86) izvedel iz modela politike podjetja po interesni teoriji in ga zasnoval v okvirnosti – vizija, smotri, cilji in strategija z dejavnostmi, urejenostjo in sredstvi.

V tem modelu izhaja politika organizacije iz vizije, ki jo imajo o njej lastniki in drugi vplivni udeleženci organizacije. Vizija je podlaga za smotre in njim podrejene druge cilje organizacije. Organizacija in njeni deli so uspešni, če dosegajo zastavljene smotre in cilje. Strategija pa obsega dejavnosti za doseganje ciljev (poslanstvo, programe in usmeritve), urejenost za doseganje ciljev (organizacijsko strukturo, procese in sisteme) in sredstva za doseganje ciljev (materialna in nematerialna). Doseganje usklajenosti sestavin med seboj ter z zastavljenimi cilji in smotri narekuje iterativen usklajevalni proces snovanja politike organizacije.

Izbrani osnovni model, prikazan v sliki 2.2 (str. 13), nam omogoča, da na dokaj preprost način glede na sestavine politike prikažemo in ocenimo kakovost poslovanja podjetja. Posamezno obravnavanje delov politike, ki v modelu tvorijo logično celoto, omogoča lažje odkrivanje vzrokov problemov poslovanja in odločanje o primernih spremembah. Model omogoča osredinjanje na ključne sestavine politike, od katerih je vsaka obravnavana kot sistem, ki vpliva

tudi na druge dele in dejavnike uspešnosti podjetja.

Sestavine strategije so dejavnosti (po obsegu in vsebini), urejenost (strukture, procesi, sistemi) in sredstva (materialna in nematerialna).

⇒ Dejavnosti organizacije

Dejavnosti organizacije so opredeljene s poslanstvom in usmeritvami podjetja. Odjemalci zaznavajo podjetje predvsem preko dejavnosti organizacije. Organizacija se preko svojih programov (proizvodi in storitve) skuša uveljaviti na tržišču in s preoblikovanjem vložkov v izloške ustvariti neko dodano vrednost, ki jo odjemalci priznavajo. *Poslanstvo* je okvir programov, ki jih izvaja podjetje za doseganje ciljev. *Program* je proizvod ali storitev oziroma družina izdelkov ali storitev, ki so namenjeni opredeljeni ciljni skupini odjemalcev. Dimenzije programov so potrebe in pričakovanja odjemalcev ali uporabnikov, segmenti tržišča ter tehnologija in proizvodi. Organizacija bo lahko uspešna le, če bo imela v poslanstvu programe, ki ustrezajo zahtevam odjemalcev in razpoložljivim zmožnostim.

Slika 2.2: Osnovni model politike organizacije



Vir: Tavčar, 2000b, str. 86

Način izvajanja posameznega programa opredeljuje *usmeritev*, ki zadeva snovanje, proizvodjanje in trženje programa. Z njimi opredeljujemo koncepte snovanja, proizvodjanja in trženja programov (npr. rast ali krčenje, kratkoročno ali dolgoročno naravnost, vplivanje ali odzivanje, tveganje). Rast spodbuja nujnost okoliščin, očitne potrebe in trajna naravnost, zavirajo pa jo zunanji (konkurenca, gospodarska politika) in notranji dejavniki (kadri, tehnološka zaostalost, pomanjkanje zmožnosti).

Predvsem razvijanje temeljnih zmožnosti priča o dolgoročni naravnosti programa. Skupen cilj vseh programskih odločitev in usmeritev je ustvarjanje dovolj enkratnih in težko posnemljivih temeljnih zmožnosti, ki bodo podjetju v prihodnosti omogočile dovolj trajno konkurenčno prednost. Z opredeljevanjem programov lahko organizacija vpliva na okolje (npr. tržno vodstvo, nova tržišča) ali pa se nanje odziva (npr. skuša braniti položaj, odgovarja na potrebe odjemalcev) (Tavčar, 2000a, str. 131–143).

⇒ Urejenost organizacije

Urejenost organizacije naj zagotavlja učinkovito uporabo razpoložljivih zmožnosti za izvajanje programov, ki so v skladu s politiko podjetja. Temeljne sestavine urejenosti organizacije so struktura organizacije, organizacijski procesi in sistemi. Po urejenosti lahko organizacije ločimo na procesno in funkcijsko urejene organizacije.

Struktura organizacije v osnovi opredeljuje vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti ter horizontalno delitev dela. Poleg omenjene razsežnosti pa je organizacijska struktura odvisna tudi od velikosti, življenjskega cikla organizacije in od značilnosti strategije strukture (stabilnost ali spremenljivost).

Procesi so dinamičen vidik urejenosti in obsegajo potek izvajanja in spreminjanja temeljnih dejavnosti organizacije. Procesni so za podjetje zelo pomembni, ker je le preko njih dejansko moč povezati posamezne enote in funkcije organizacije tako, da bodo vse osredotočene na ustvarjanje vrednosti za končnega odjemalca. Proces prehajanja organizacij iz funkcijske na procesno urejenost, ki ga je sprožil Hammer (1995), je za mnoga podjetja pomenil bistveni miselni preskok, ki pa ga na žalost vsa niso zmogla.

Sistemi so infrastrukturne dejavnosti in urejenosti, ki omogočajo učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Pomagajo managementu pri obvladovanju organizacije, ki zajema dejavnosti (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje) za zagotavljanje učinkovitega delovanja in uspešnega doseganja smotrov in ciljev. Sistemi kot pravila in koncepti delovanja veljajo za vse udeležence in prežemajo vse ravni, dele in dejavnosti organizacije.

Posamezne enote še niso sistemi, čeprav jih lahko bistveno podpirajo. Tako na primer kadrovska služba sicer podpira delovanje sistema za management osebja, vendar vplivajo na učinkovito rabo in razvoj zmožnosti sodelavcev še drugi dejavniki, ki niso odvisni samo od kadrovske funkcije. Sestavine sistema za management osebja so na primer sistem plač in spodbud, presojanje zmožnosti, pridobivanje sodelavcev, usposabljanje in osebni razvoj (Tavčar, 1996, str. 173).

⇒ Sredstva

Za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje podjetje materialna in nematerialna sredstva. *Materialna sredstva* so vidni oprijemljivi deli sredstev, ki jih zaznavamo v obliki finančnih sredstev (npr. denarja), proizvodna sredstva, stavbe, materiali, energija itd. *Nematerialna sredstva* so manj vidna in mnogokrat prezrta. Pogosto pa prav nematerialna sredstva omogočajo razvijanje temeljnih zmožnosti, ki so osnova za bodočo uspešnost podjetja. Nematerialna sredstva so sodelavci s svojim znanjem, veščinami, izkušnjami in prizadevnostjo ter druge nematerialne vrednote (pravice, ugled itd.), ki podjetju omogočajo doseganje ciljev. Nekatera sredstva porablja podjetje v temeljni dejavnosti, v pretvarjanju vložkov v izide, druga pa to dejavnost le omogočajo. Nekatera sredstva so last podjetja, druga si podjetje le izposoja ali si s plačilom pridobi pravico, da jih uporablja v svoji dejavnosti (npr. patenti, licence).

2.2.2 Okvirni model: časovne razsežnosti politike

Ker lahko spremembe zadevajo tekoče, srednjeročne in trajne sestavine politike organizacije, kaže temeljnemu modelu dodati še časovno razsežnost politike. Časovna razsežnost je opredeljena z razvojnim obzorjem podjetja. Časovne in programske razsežnosti (okvire) obsega okvirni model politike (slika 2.3, str. 15), ki je izveden iz kraljevega teoretičnega modela politike podjetja.

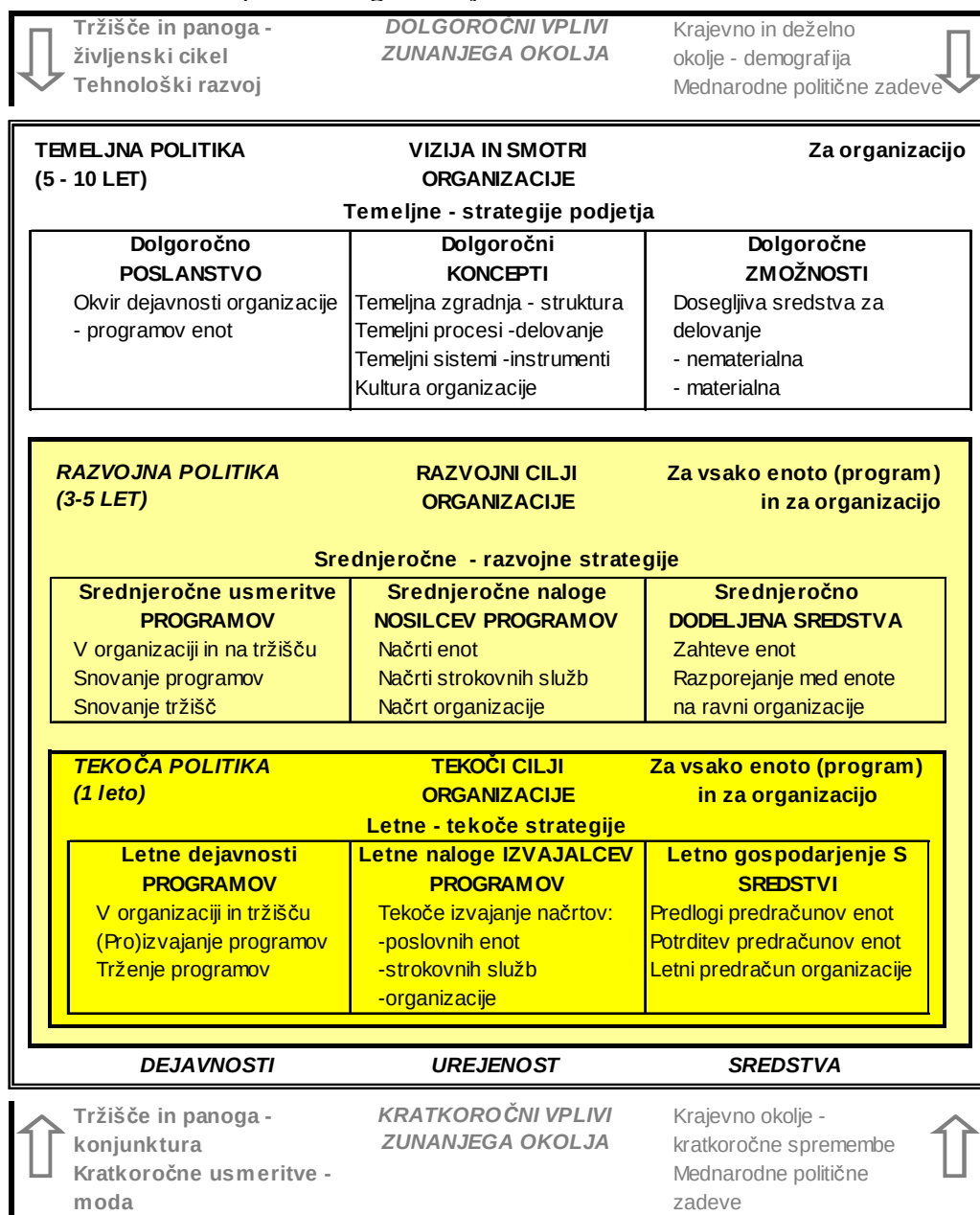
⇒ Razvojna politika

Razvojna politika se nanaša na časovno obdobje v okviru temeljne politike in skuša upoštevati dejansko stanje in razna predvidevanja trendov ter scenarije, ko gre za bolj negotovo okolje.

Napovedovanje bodočega razvoja je odvisno od dinamike okolja, kjer lahko prihaja do zveznih ali nezveznih sprememb. Zato je treba voditi razvojno politiko kot časovno dinamičen vidik politike, ki se nanaša na dolgoročno delovanje podjetja v okvirih temeljne politike.

Obdobje, ki ga zajema razvojna politika, naj ne bi bilo krajše od trajanja razvojnih planov od zamisli do uresničitve in ne daljše od časovnega obzorja, za katerega management še more količjak zanesljivo predvidevati dogajanja v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Pri tem je treba upoštevati čas, ki je potreben za odzivanje ali vplivanje na spremembe v okolju podjetja. Časovno obzorje ponavadi ni krajše od dveh ali treh let in ne daljše kot štiri ali pet let.

Slika 2.3: Okvirni model politike organizacije



Vir: Tavčar, 2000a, str. 96

Z razvojno politiko se podjetje skuša zavestno prilagajati spremembam, ki bodo nastale v bodočnosti, oziroma skuša s proaktivnim delovanjem sprožati spremembe, da si zagotovi obstoj in izboljša položaj (Kralj, 1995, str. 267). Spremembe so danes stalna komponenta, ki jo morajo managerji upoštevati pri poslovanju podjetij. Gre za spreminjanje sestavin politike organizacije (tj. ciljev in sestavin strategije), da bi povečali zmožnosti podjetja. Povečanje

zmožnosti podjetja lahko vpliva na odkrivanje in ustvarjanje novih priložnosti. Nove priložnosti bo podjetje lahko izkoristilo, če bo pravočasno ustvarilo ustrezne temeljne zmožnosti, na osnovi katerih bo pridobivalo konkurenčne prednosti. Zato je naloga preobrazbe tudi ustvarjanje možnosti za hitrejši in učinkovitejši razvoj temeljnih zmožnosti.

Uspešno vodenje razvojne politike zahteva od posloводства, da pravočasno spozna priložnosti v okolju in z razporejanjem sredstev in temeljnih zmožnosti poskrbi za razvoj tistih programov in dejavnosti, ki bodo največ prispevali k razvoju in uspešnosti podjetja. Razporejanje sredstev in temeljnih zmožnosti izhaja iz sodil in meril uspešnosti, ki temeljijo na predpostavkah temeljne politike. Pri razporejanju management tudi poskrbi za primerno ravnotežje med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo, med varnimi in bolj tveganimi naložbami v programe in dejavnosti. Obenem določa tudi standarde uspešnosti, na osnovi katerih bo lahko sproti presodil upravičenost dodeljenih sredstev.

Razvojna politika torej določa ključna področja razvoja in temu ustrezno oblikuje razvojne strategije za doseganje razvojnih ciljev podjetja. Razvojne strategije obsegajo srednjeročne usmeritve programov (snovanje, proizvodjanje, trženje), srednjeročne naloge nosilcev programov (programskih enot, strokovnih služb) in srednjeročno razporeditev sredstev za delovanje enot podjetja (Tavčar, 2000a, str. 100).

V razvojni politiki so cilji bolj konkretno opredeljeni, na primer dobiček in rentabilnost, želeni položaj na tržišču, usmeritev dejavnosti, rast v dejavnosti, diverzifikacija, sodelovanje, združevanje, kakovost itd. Razvojna politika povezuje in usmerja kadrovsko politiko, finančno politiko in investicijsko politiko ter s tem skrbi za skladen razvoj celotne organizacije.

Tudi najboljša politika ni nič vredna, če je ne usvoji ves management in večina ostalih sodelavcev. Zato snovanje politike ni delo posameznika, temveč zahteva sodelovanje različnih enot, skupin in članov organizacije.

⇒ Tekoča politika

S tekočo politiko udeležujemo razvojno in temeljno politiko. Tekoča politika z letnimi načrti gospodarjenja, oskrbe s sredstvi, tehnologijami in drugim konkretno opredeljuje naloge izvajalcev programov (poslovnih enot, strokovnih služb). Tekoča politika je naravnana na izide v obdobju enega leta, zato se letno ali v krajših obdobjih stalno usklajuje glede na dejansko stanje organizacije z okoljem in z razvojno oziroma temeljno politiko podjetja. V okviru tekoče politike se izdelujejo operativni in taktični plani, ki so usklajeni s preobrazbo podjetja.

2.3 Način preobražanja

V tem poglavju obravnavamo nekatera izhodišča, na osnovi katerih je moč snovati primeren način uvajanja sprememb v podjetje in ki so potrebne za uspešno preobrazbo podjetja. V poglavju 2.1 smo spoznali, da management uvaja spremembe v podjetje zato, da poveča učinkovitost delovanja in zmožnosti podjetja za uspešno doseganje smotrov in ciljev. Okolja, v katerih podjetja delujejo, so raznolika in zvrsti podjetij je veliko. Zvrst vplivov iz okolja, sposobnosti in način zaznavanja pomena teh vplivov (priložnost ali problem), obnašanje podjetja (razmišljanje, ukrepanje, sodelovanje in zavzetost sodelavcev) in zmožnosti za izvajanje sprememb vplivajo na način preobražanja podjetja. Glede na omenjene dejavnike in osebne lastnosti management izbira med naknadnim (reaktivnim) ali pobudnim (proaktivnim) delovanjem, spreminjanjem preko prelomov (trdi način) ali prehodov (mehki način) in glede na to, ali kaže izvajati spremembe, ki so naravnane na kratkoročne ali dolgoročne izide.

2.3.1 Reaktivno ali proaktivno spreminjanje

Spremembe v zunanjem okolju so običajno vplivnejše in opaznejše od sprememb v notranjem okolju organizacije (Lowenthal, 1994, str. 9–11). Nekatere so posledica večjih geopolitičnih in

socio-političnih premikov v družbi, na katere se skušajo podjetja primerno in pravočasno odzvati. Do večine sprememb pa prihaja zaradi proaktivnega delovanja drugih udeležencev v konkurenčnem okolju organizacije. Vplive, ki izhajajo iz tega okolja, je Porter (1985, str. 235) opisal s petimi silami, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja v neki panogi. Iz teh sil izhajajo nevarnosti (in priložnosti), glede na katere se podjetja odločajo o proaktivnem ali reaktivnem delovanju.

Na način delovanja podjetja, to je, ali se bo podjetje odzvalo (reaktivno delovanje) ali pa bo skušalo vplivati na spremembe, vpliva poleg zaznanih nevarnosti in priložnosti tudi hitrost sprememb v okolju in robustnost podjetja. Hitrost sprememb v okolju vpliva predvsem na kakovost odzivanja ali vplivanja podjetja. Kakovost bo vsekakor večja, če bo obdobje med prvo zaznavo o bodočem vplivu sprememb do uveljavitve tega vpliva podjetju omogočalo, da se temeljito pripravi na spremembe.

Če je obdobje od časa, ko so izidi delovanja podjetja že jasni, pa do vplivanja sprememb daljši od časa za normalen odziv (močni signali¹), se podjetje lahko sistematično ali načrtno pripravi nanje. V tem primeru lahko podjetje pri načrtovanju sprememb (ciljev in strategij) enovito obravnava vse tri sestavine strategije.

Če pa je to obdobje krajše, to je v primeru, ko sprememb predhodno ni bilo mogoče tako jasno zaznati (šibki signali), da bi lahko načrtovalo dokončen načrt delovanja, izhaja podjetje pri svojem delovanju iz variantnih načrtov delovanja. Variantne načrte podjetje praviloma izdeluje glede na razne scenarije, ki jih podjetje predvideva. Variantni načrti pa niso izdelani do konca, temveč le do stopnje, ko še dopuščajo prilagajanje dejanskim razmeram. Gre za opuščanje neprimernih in dopolnjevanje variantnih načrtov, ki ustrezajo. Delovanje na osnovi šibkih signalov je manj učinkovito kot na osnovi močnih. Pri načrtovanju se management osredinja predvsem na urejenost in sredstva.

V primeru, ko pa podjetje ni uspelo razviti niti ustreznega variantnega načrta, pa se podjetje odziva krizno. Za uspešnost odzivanja so ključna sredstva.

Reaktivno delovanje (odzivanje) je značilno za podjetja, ki zaradi drugačnih interesov udeležencev oziroma omejenih sposobnosti ne uspejo pravočasno zaznati sprememb, ki lahko pomenijo priložnost ali nevarnost, da bi se na te spremembe načrtno pripravile. Zaradi vse bolj spremenljivega in dinamičnega okolja pa se vse bolj pogosto tudi uspešnejša podjetja uspejo le odzvati. Pri tem je zelo pomembna robustnost, ki jo opredeljuje trdnost (zdravje) in prožnost podjetja. Trdnost podjetja je odvisna od zmožnosti podjetja (sredstev, znanja, sposobnosti, zaposlenih, kulture podjetja itd.), ki omogočajo podjetju obvladovati vplive sprememb.

Nepredvidljivo zunanje okolje marsikatero podjetje izpostavlja veliki negotovosti in tveganju pri doseganju smotrov in ciljev, zato skuša management tudi proaktivno delovati.

S proaktivnim delovanjem, tj. s predhodnim vplivanjem na osnovi pričakovanih sprememb v okolju, skuša management zmanjševati tveganja, ki jim je posamezno podjetje izpostavljeno. S preobrazbo (prenavljanjem, prestrukturiranjem itd.) lahko management izboljša robustnost podjetja. Robustnost podjetja raste z akumuliranimi zmožnostmi in pada z nekoristno porabo zmožnosti podjetja. Praviloma si vsako podjetje želi zagotoviti zadostne zmožnosti in prožnost podjetja, da se bo lahko učinkovito in uspešno pripravilo na nevarnosti in priložnosti v turbulentnem (dinamičnem in nepredvidljivem) okolju.

Od obdobja uvažanje sprememb pa je odvisno, ali bo organizacija sposobna vplive iz okolja izkoristiti kot priložnost za izboljšanje konkurenčnih prednosti, ali pa bodo vplivi ogrozili konkurenčnost podjetja. Iz notranjih prednosti in slabosti sledijo proaktivne dejavnosti, iz zunanjih izzivov in nevarnosti pa reaktivne. Ker se ostali udeleženci na trgu praviloma odzovejo

¹ Po Ansoffu (1984, str. 354) zazna organizacija močne in šibke signale.

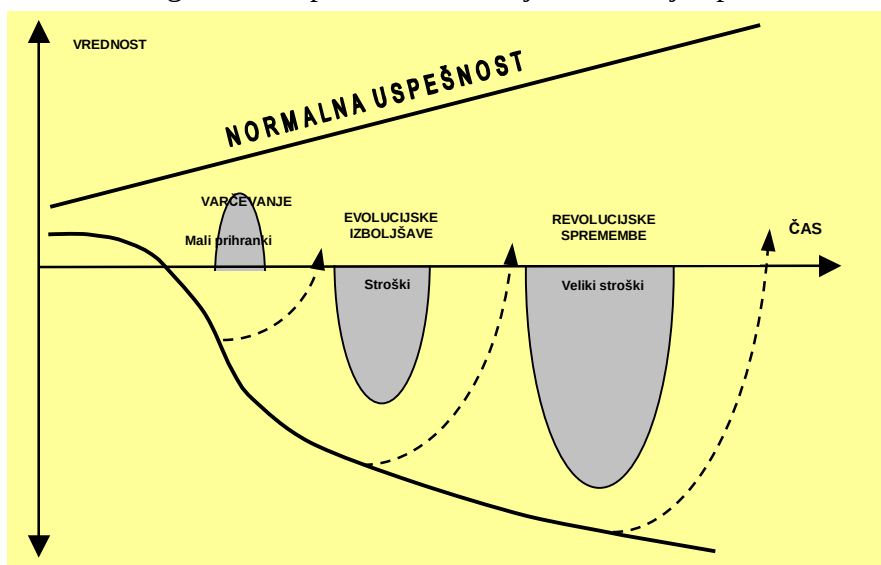
na podjetje, ki vpliva na okolje (npr. tržne razmere), je podjetje, če želi ohraniti ali vzdrževati konkurenčno prednost, prisiljeno nenehno proaktivno delovati in uvajati spremembe.

Slika 2.4 (str. 18) prikazuje vpliv časa in sprememb v okolju podjetja na uspešnost in stroške, ki nastanejo, če se podjetje na vplive sprememb odziva prepozno.

Tveganost in poraba zmožnosti narašča z dinamičnostjo sprememb v okolju in togostjo organizacije. Zaradi sprememb v okolju uspešnost podjetja v odnosu z normalno uspešnostjo v panogi pada. Manjšo vrzel v upadu uspešnosti lahko podjetje premosti z uvedbo varčevalnih ukrepov. Ti pa niso najbolj primerni za daljše obdobje in ob večjih spremembah v okolju. Glede na dinamiko in velikost sprememb pa so podjetja prisiljena izbirati med postopnimi (evolucijskimi) izboljšavami in revolucijskimi spremembami.

Ker so sredstva podjetij omejena, si management prizadeva izvajati spremembe čim bolj gospodarno. V večini primerov pa je to možno samo, če podjetje pravočasno zazna potrebnost sprememb in je spreminjanje zasnovano tako, da ga razumejo in mu sledijo tudi vsi ostali udeleženci. Gre predvsem za predvidevanje izidov spreminjanja, ki so lahko pri izvajanju hitrih sprememb zaradi medsebojne povezanosti sestavin in udeležencev podjetja zelo nepredvidljivi. Iz omenjenega kaže sklepati, da je zelo primerno, če management proaktivno deluje in variantno načrtuje manjše spremembe, ki postopno (evolucijsko) dvigujejo robustnost, učinkovitost in uspešnost podjetja.

Slika 2.4: Poraba sredstev glede na zaporedno odzivanje na zunanje vplive



Vir: povzeto po Ansoffu v Tavčar, 1996, str. 502

2.3.2 Trdo ali mehko spreminjanje

Glede na vrsto spremembe in značilnosti podjetja (predvsem urejenost in organizacijska kultura) pa so udeleženci podjetja bolj ali manj naklonjeni spremembam. V idealnem primeru se smer sprememb sklada s pričakovanji in interesi udeležencev, kar omogoča mehko spreminjanje. V mnogih primerih pa udeleženci niso prepričani v koristnost sprememb in jim nasprotujejo. Prihaja do napetosti med pobudniki sprememb, ki izvajajo pritisk, in nasprotniki, ki se spremembam upirajo, nastaja odpor. Vse dokler prevlada odpor nad pritiski, bo stanje ostalo nespremenjeno.

Za spremembe v okviru podjetja je praviloma odgovoren management. Zato je zelo pomembno, da je management sposoben odpore prepoznati in jih tudi oceniti (pomembnost, vzroke, obliko, značilnosti itd.). Glede na pristojnosti, moči in odgovornosti ter razvoj podjetja pa obstajajo razne pregrade, ki ovirajo izvajanje sprememb. To so predvsem (povzeto po Price-Waterhouse v

Tavčar, 2000a, str. 68): strukturne pregrade, funkcijske pregrade, kulturne pregrade, pregrade okrog organizacije, pregrade zaradi segmentiranja tržišča in pregrade zaradi tehnologij.

Ker so spremembe, ki jih udeleženci ne podpirajo, praviloma neuspešne, je pomembno, da management razume tudi razloge za odpor managementa, posameznikov in skupin v podjetju. Razlogi za odpor managementa so lahko osebni ponos (pretekli uspehi) in uradniška miselnost (pravila) managerjev. Razlogi pri posameznikih so lahko ogrožanje obstoječih koristi, spreminjanje navad, ogrožanje varnosti, strah pred neznanim in selektivna percepcija sprememb. Odpori skupin nastajajo večinoma zaradi vztrajnosti struktur (naravnosti sodelavcev), notranje soodvisnosti med deli organizacije, ogrožanja ustaljenih razmerij moči, ogrožanja ekspertize (zbranega znanja in izkušenj) in ogrožanja ustaljene razporeditve zmožnosti (povzeto po Robbins v Tavčar, 2000a, str. 69–70).

Pobude za spremembe lahko nastajajo na osnovi notranjih vplivov (npr. management, lastniki, zaposleni) in zunanjih vplivov (npr. odjemalci, konkurenti, dobavitelji, skupnost). V večini primerov gre v podjetju za pobude, ki izhajajo iz spremenjenih tržnih razmer ter interesov managementa in lastnikov.

Na način izvajanja sprememb vpliva predvsem nujnost in pomembnost sprememb ter moč, stališča in interesi posameznikov oziroma skupin, ki želijo spremembe izvesti. Glede na zunanje in notranje vplive, ki povzročajo pritiske, ter omenjene dejavnike (nujnost, pomembnost, moč, interes itd.) se management odloča, ali bo pristopil k izvajanju sprememb na bolj trd ali na mehkejši način.

Trdo spreminjanje poteka običajno od začetnega odzivanja udeležencev na spremembe preko prelomov do tekočih sprememb. Pri tem načinu spreminjanja je pritisk za spremembe večji od pripravljenosti udeležencev na spremembe. Spremembe se dogajajo hitreje, kot jih lahko podjetje usvoji, zato so izidi povezani z večjo porabo zmožnosti in s tveganjem, da ne uspejo. Pobudniki sprememb najprej stopnjujejo pritisk s prepričevanjem, da bi ostali udeleženci spoznali nujnost in potrebnost sprememb. Pri tem lahko uporabljajo razne taktike vplivanja, ki so včasih z etičnega vidika vprašljive. Znane taktike vplivanja so na primer mešetarenje, manipuliranje, poniževanje, kooptiranje, vajeništvo in indoktriniranje (povzeto po Handy v Tavčar, 2000a, str. 73). Včasih pa so nasprotja med pobudniki in nasprotniki tako velika, da ni dovolj časa za uveljavljanje taktik in pobudniki glede na svoj vpliv in moč v podjetju pritisk stopnjujejo, dokler ne zlomijo odpora ostalih udeležencev. Gre predvsem za prerazporejanje zmožnosti, delovanja in koristi, kar se dosega z enostranskim opredeljevanjem novih dejavnosti, drugačne urejenosti in strukture razporejanja sredstev. Management pričakuje, da bodo sodelavci prilagodljivi in da se bodo prej ali slej znašli ali zadovoljili z novo usmeritvijo in vlogo v spremenjenem podjetju. Pri tem je pomembno, ali bo management uspel spremeniti stališča sodelavcev, ki niso naklonjeni spremembam, kako bo k temu pristopil in koliko zmožnosti in časa bo za to porabil.

Tej začetni fazi priprav ali lomljenja odpora sledi faza spreminjanja, v kateri management vpliva na oblikovanje novih stališč sodelavcev do nove usmeritve in urejenosti podjetja. V tej fazi naj bi se podjetje dokončno ločilo od sodelavcev, ki do sprememb še vedno zavzemajo drugačna stališča. Da pa podjetje zaradi vztrajnosti ne bi ponovno prešlo na stare usmeritve in delovanje, je zelo pomembno, da management spremembe utrdi.

Zelo popularna metoda je v zadnjih letih "reinženiring", ki predvideva predvsem radikalno spreminjanje ali tvorjenje nove organizacije na osnovi procesov. Nova organizacija razen dejavnosti, materialnih sredstev in ljudi naj ne bi imela nič skupnega s prejšnjo organizacijo. Napačno razumevanje "reinženiringa" in izkoriščanje metodologije za racionalizacijo (rightsizing, downsizing) je imelo za marsikatero podjetje (v ZDA kar 70 %) zelo negativne posledice (Tavčar, 2000a, str. 72–77).

Mehko spreminjanje izhaja iz spoznanja, da vseh izidov (predvsem slabih) pri nasilnem

spreminjanju ni moč predvideti, kar povečuje tveganje in porabo zmožnosti. Zato mehko spreminjanje s prehodi temelji na ustvarjalnem snovanju novih zamisli in možnosti. Sodelovanje vseh ključnih udeležencev pri snovanju skupne bodočnosti je osnovna zamisel mehkega spreminjanja. Management skuša sodelavce navdušiti za nove cilje in smotre, njihovo uresničevanje pa temelji na skupnem snovanju strategije in sprememb. To seveda terja od managementa več strpnosti, popustljivosti in odmerjanja pritiskov ter spodbujanja ustvarjalnosti. Spreminjanje poteka od začetnega nabiranja možnosti (spodbude za spremembe) preko odbiranja strateških možnosti (izrabljanje obstoječih zmožnosti) na območje spreminjanja, kjer obstaja pri večini sodelavcev polna zavzetost za uveljavitev izbrane možnosti (inoviranje, izvajanje sprememb, pridobivanje konkurenčnih prednosti).

Medtem ko pri trdem uvajanju sprememb prilagodimo sestavine strategije določenim ciljem podjetja (od zgoraj navzdol), skušamo pri mehkem uvajanju sprememb obstoječe zmožnosti dopolniti tako, da bo spremenjeni organizaciji omogočeno postopno uresničevanje ciljev podjetja (od spodaj navzgor).

Management skuša na osnovi komuniciranja in spodbujanja sodelavcev vzpodbuditi njihova prizadevanja, da sami sprožajo spremembe, ki so v skladu s cilji in smotri podjetja. Pri tem management poskrbi za izobraževanja, delavnice, posvetovanja, redno izmenjavo stališč in mnenj ter ustrezno podporo novim zamislim. Pri tem je pomembno, da udeleženci razumejo svojo vlogo v procesu sprememb in v spremenjenem podjetju.

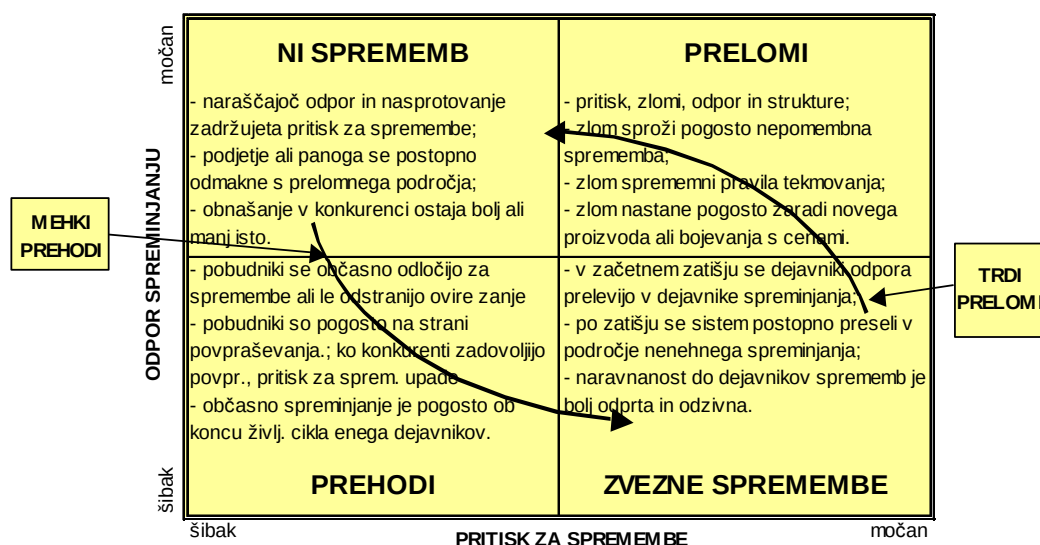
Med koncepte, ki temeljijo na mehkem in postopnem spreminjanju, spada predvsem koncept celovitega obvladovanja kakovosti (total quality management) in zamisel o učeči se organizaciji. Koncept celovitega obvladovanja kakovosti temelji na podrobnem pregledovanju in analiziranju delovnih procesov in na uvajanju postopnih izboljšav. Modeli, kot so »kai-zen« (filozofija nenehnih izboljšav), sistem 20 ključev, »six sigma«, so se razvili iz osnovnih razmišljanj Deminga (1982) in Jurana (1989) o doseganju učinkovitosti organizacij. Zamisel o učeči se organizaciji (Senge, 1990) predpostavlja, da bo taka organizacija, ki: spodbuja osebno izpopolnjevanje (rast posameznika); spodbuja ustrezne miselne modele, ki podpirajo spremembe; ustvarja skupno vizijo; podpira skupinsko učenje in sistemsko mišljenje (videnje celote in ne posameznih delov), omogočala sodelavcem, da kar najbolje izrabijo svojo ustvarjalnost in zmožnosti za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti celotnega podjetja. Zamisel o nenehnem prizadevanju zaposlenih za pridobivanje znanj in izkušenj na osnovi učenja (o sebi in okolju) je zaradi lastnih interesov, ki ne izhajajo samo iz vplivov podjetja, zelo vprašljiva.

Medtem ko je pri trdem spreminjanju pomembna predvsem stanovitnost managementa, je pri mehkem spreminjanju bolj pomembno voditeljstvo (leadership) in vzornost (obnašanje) managementa.

Trdo preobražanje je primerno le, če je organizacija za to dozorela (zmožnosti in kultura) in dovolj robustna, da prenese revolucijske motnje pri poslovanju, zato pa so potrebne bistveno večje zmožnosti (posebno finančna sredstva). Prednosti trdega preobražanja ali uvajanja radikalnejših sprememb ležijo predvsem v doseganju večjih in inovativnejših sprememb v krajšem času. Take spremembe so v hitro rastočih in spreminjajočih se panogah za obstoj podjetja pogosto nujne.

Če daljše obdobje opazujemo okolje organizacije, ugotovimo, da so spremembe vezane predvsem na čas (trenutek in razpoložljivo časovno obdobje) za izvedbo spremembe. Zaradi nezveznega spreminjanja okolja kaže spreminjanje prilagajati tudi dinamiki sprememb v okolju. To zahteva poleg evolucijskega včasih tudi revolucijsko spreminjanje.

Slika 2.5: Načini spreminjanja glede na odpore in pritiske na spremembe



Vir: povzeto po Struel, 1992, str. 112

Na izbiro načina preobražanja organizacije sprememb vpliva tudi nujnost in potrebnost spreminjanja. Nujnost izhaja iz dinamike sprememb v okolju. Potrebnost, ki opredeljuje vsebino in obseg sprememb, pa izhaja iz vrzeli med obstoječim stanjem in zastavljenimi cilji ter uspešnostjo konkurence.

Pri načrtovanju sprememb podjetja večinoma izhajajo iz obeh načinov spreminjanja in jih glede na vrsto, obseg in razmere v okolju kombinirajo. Izkustveno lahko rečem, da je v manjših podjetjih bolj primeren mehkejši način spreminjanja. Zaradi omejenih zmožnosti in kadrov so manjša podjetja brez ključnih kadrov obsojena na propad. Zato je usklajenost in prizadevanje ključnih kadrov ter podpora ostalih udeležencev v manjših podjetjih bistveni predpogoj za spreminjanje. Temu lahko pripomore skupno usvajanje vizije in postopno izvajanje sprememb, ki temelji na učenju in zbiranju izkušenj iz izidov izvedenih sprememb.

2.3.3 *Kratkoročno ali dolgoročno zasnovano spreminjanje*

Pri načrtovanju preobrazbe pa je pomembno tudi, da management razmisli, ali naj spremembe kratkoročno ali dolgoročno vplivajo na bodoče izide poslovanja podjetja.

Medtem ko naj dolgoročno zasnovane spremembe trajno vplivajo na učinkovitost in uspešnost podjetja, so kratkoročno zasnovane spremembe naravnane na doseganje ciljev predvsem tekoče politike in ne spreminjajo temeljnih usmeritev podjetja. To ima za posledico, da se bo podjetje po izvedbi kratkotrajnih sprememb in po uresničenju določenih ciljev ponovno usmerjalo k dolgoročnejšim ciljem (razvojni cilji in smotri). Izvedene kratkoročno zasnovane spremembe pa nemalokrat na dolgi rok povzročijo neugodne učinke. Do teh neugodnih učinkov prihaja najpogosteje zaradi ljudi v organizaciji.

Vsako podjetje ali organizacijo lahko obravnavamo tudi kot živ organizem, v katerem notranje sinergije med sestavinami strategije bistveno vplivajo na doseganje ciljev in smotrov podjetja. V tem živem organizmu so še vedno ljudje tisti najbolj ključni dejavnik, ki povzroča delovanje organizacije, drugi dejavniki, kot so sredstva in urejenost, omogočajo le, da podjetje na bolj ali manj učinkovit in uspešen način deluje. To potrjuje tudi dejstvo, da v podjetjih vse bolj raziskujejo vplive vedenjskih dejavnikov (kultura, etika itd.) na poslovanje podjetja.

Politiko podjetja pa kaže obravnavati tudi kot filozofijo, ki jo management oblikuje in ki vpliva na delovanje celotnega podjetja. Gre za prepričanja, mišljenje in stališča, za katera naj se vsi udeleženci v podjetju zavzemajo. Ta pa so tesno povezana z organizacijsko kulturo, ki je vidna skozi pojavne oblike (vidne strukture in procesi v podjetju ter obnašanje udeležencev), na katere

vplivajo predvsem usvojene vrednote, stališča, znanja, nazori udeležencev.

Pri *kratkoročno zasnovanem spreminjanju* gre za spremembe, ki bodo le kratkotrajno vplivale na doseganje praviloma vmesnih ciljev, ki jih je mogoče v relativno kratkem času doseči. Zaradi manjše usklajenosti teh sprememb z dolgoročnimi usmeritvami v okviru temeljne politike podjetja pa lahko prihaja do odporov udeležencev in posledično do manjše učinkovitosti podjetja oziroma povečane porabe zmožnosti. Problem kratkoročnega spreminjanja je predvsem v tem, da management pri spreminjanju ne obravnava posledic ali učinkov, ki jih bo to spreminjanje imelo na ostale dejavnike poslovanja na dolgi rok.

Kratkoročno zasnovano spreminjanje je ustrezno pri spremembah v okviru tekoče politike podjetja. Management lahko na primer v okviru tekoče politike spreminja značilnosti proizvodov, produktivnost, ekonomičnost in gospodarjenje s sredstvi, vendar s tem ne bo vplival na trajno izboljšanje učinkovitosti, saj se okolje spreminja in bodo čez čas potrebne nove spremembe. Vse to pa na dolgi rok porablja več zmožnosti kot če management zasnuje spremembe dolgoročno.

Dolgoročno zasnovano spreminjanje usmerja vse sestavine strategije po vseh okvirnostih politike k istim smotrom in ciljem. To pomeni, da bo management spreminjal predvsem sestavine razvojne strategije in srednjeročne cilje. Včasih pa spremembe v zunanjem okolju pogojujejo tudi spreminjanje temeljnih sestavin politike (poslanstvo, koncepti, zmožnosti), ki odločno vplivajo na trajne usmeritve vseh udeležencev podjetja.

Spreminjanje teh temeljnih sestavin pa je tesno povezano z organizacijsko kulturo podjetja. Spreminjanje temeljnih sestavin je praviloma povezano tudi s spreminjanjem vizije in smotrov poslovanja podjetja. Zaradi bistveno spremenjenih interesov lastnikov in razmerij v okolju se na primer lahko kratkoročno spremenijo smotri, merila in standardi uspešnosti podjetja, vendar obstaja veliko tveganje, da novi smotri in standardi ne bodo doseženi, če ti ne bodo usklajeni z interesi ostalih ključnih udeležencev.

Kratkoročno zasnovani poskusi vplivanja na interese ostalih udeležencev (npr. z denarnimi nagradami) so se večinoma na dolgi rok izkazali za neuspešne. Management je prej ali slej spoznal, da bo lahko vplival na interese udeležencev le preko spreminjanja organizacijske kulture. Spreminjanje organizacijske kulture pa je dolgotrajen in tvegan proces.

Temeljna politika, ki izhaja iz vizije, vpliva na mišljenje in vedenje zaposlenih. Na mišljenje in vedenje vpliva proces socializacije posameznika pri vključevanju v neko okolje ali organizacijo. To je dolgotrajen proces usklajevanja vrednot posameznika z vrednotami okolja. Podobno velja tudi za skupine in organizacije.

Spreminjanje razvojne in temeljne politike torej poleg novih strateških usmeritev pogojuje tudi spreminjanje organizacijske kulture. Pri tem spreminjamo predvsem vedenjske dejavnike delovanja podjetja.

Koncepti spreminjanja sestavin strategije pa so lahko pri managerjih različni. Management se lahko v okviru preobrazbe, glede na njegovo naklonjenost do obstoječe kulture odloči za (Tavčar, 2000c, str. 108):

- ignoriranje kulture, kar lahko kratkoročno olajša spreminjanje, dolgoročno pa prinaša velike stroške ter ogroža uspešnost organizacije;
- izkoriščanje kulture, kar prinaša kratkoročne koristi, dolgoročno pa slabša izglede organizacije zaradi odpora udeležencev;
- uporabljanje kulture, kar obsega negovanje tistih vidikov kultur notranjih in zunanjih okolij, ki so pomembni za sprotno in dolgoročnejšo uspešnost organizacije;
- spreminjanje kulture, kar je dolgoročno in tvegano početje, ki terja izdatno porabo zmožnosti organizacije.

Organizacijska kultura je lahko bistvena ovira pri izvajanju preobrazbe organizacije, vpliva pa tudi na tekoče poslovanje. V povezavi s kulturo je priporočljivo, da management razmisli, kako bo ta lahko ovirala ali pospeševala načrtovane spremembe. Izvajanje temeljnih sprememb za vsako ceno je vsekakor brez ustreznega spreminjanja organizacijske kulture zelo tvegano. Običajno z naraščanjem stopnje spreminjanja narašča tudi verjetnost, da naletimo na kulturni odpor. Temu primerno kaže udeležence s pravočasnim spreminjanjem kulture pripraviti na predvidene spremembe. Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces, ki lahko preseže zmožnosti managementa in življenjsko dobo (obstoj) organizacije (Tavčar, 2000a, str. 80).

Organizacijsko kulturo kaže torej v okviru preobrazbe, ki je naravnana na trajnejše spremembe vsekakor upoštevati. Zato se management v okviru preobrazbe odloča za (prirejeno po Scholz v Tavčar, 2000c, str. 109):

- prilagoditev strategije kulturi,
- prilagoditev kulture strategiji,
- izmikanje kulturi pri spreminjanju (snovanje sprememb, ki niso v nasprotju s kulturo, vendar vodijo do istih ciljev).

Če povežem teoretične koncepte z izkušnjami v manjših podjetjih, kaže pri kratkoročno zasnovanem spreminjanju organizacijsko kulturo predvsem izrabljati, pri dolgoročno zasnovanem spreminjanju pa predvsem spreminjati.

2.4 Koncepti organizacijske kulture²

Vsaka organizacija se skuša oblikovati tako, da bo v danem okolju preživela in dosegla svoj cilj. Glede na zgodovino organizacije, družbo in kontingenčne dejavnike se izoblikujeta družbeno-strukturni in kulturni sistem organizacije. Družbeno-strukturni sistem določajo formalne strukture, strategije in procesi upravljanja ter vse ostale komponente organizacijskega delovanja (npr. formalni cilji, struktura moči, kontrolni mehanizmi, sistemi nagrajevanja in motiviranja, procesi kadrovanja, izobraževanje, selekcija itd.). Kulturni sistem obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologijah, vrednotah in različnih drugih artefaktih (npr. ritualih, navadah, besednjaku, metaforah, zgodbah, arhitekturi). V času velikih sprememb se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spreminjanjem formalnega družbeno-strukturnega sistema. Ker se spremembe hkrati ne odražajo tudi v kulturnem sistemu, prihaja do neskladja (disonance). Neskladje med sistemi povzroča izgubo učinkovitosti, kar na dolgoročno vodi v stagnacijo in propad organizacije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 20).

Mnogi neuspeli poskusi spreminjanja organizacije so predvidevali spremembo le formalnega dela organizacije (vizija, strategija, struktura, procesi). V teh organizacijah je management spoznal, da ne more uveljaviti novih strategij in struktur za dosego ciljev, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Posledično je vse več podjetij, v katerih management skuša razumeti različne vidike organizacijskega delovanja. Pri raziskovanju kulture organizacije se management pogosto osredotoči le na najbolj vidno raven organizacijske kulture, ki jo tvorijo obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih, vendar to ne zagotavlja popolnega razumevanja vrednot, na osnovi katerih člani usmerjajo svoja obnašanja (vedenjske obrazce). Pomembnost poznavanja teh skritih ali globljih kulturnih dejavnikov se pokaže v kriznih situacijah. V krizni situaciji se člani in posledično tudi organizacija kot skupina obnašajo drugače kot v normalnih razmerah. Drugačno obnašanje izhaja iz temeljnih predpostavk (podmene, najgloblje ravni) posameznika, ki vplivajo na vrednote in na obnašanje članov organizacije. Slika 2.6 prikazuje strukturo ravni kulture.

² Obravnavanje organizacijske kulture izhaja večinoma iz navedb Scheina v različnih virih.

V prvi ravni organizacijske kulture (v *pojavnih oblikah – artefaktih*) se odražajo dnevne oblike delovanja, kot so aktivnosti, vsakodnevni rituali, komuniciranje (žargon), slog skupine, razmerja, arhitektura in razporeditev pisarn, tehnologija in proizvodi. Vidno delovanje je moč opaziti v dnevnem rutinskem vedenju članov organizacije. Kljub temu, da so te pojavne oblike najbolj viden element kulture, jih je težko pojasniti, zato se mora raziskovalec kulture organizacije poglobiti in raziskati razvoj organizacije z vidika nastajanja sklada vednosti, ki se odraža predvsem v vrednotah in mišljenju njenih članov.

Slika 2.6: Ravni kulture



Vir: prirejeno po Schein, 1997, str. 17

Na vedenje članov organizacije vplivajo predvsem *usvojene vrednote in mišljenje udeležencev* (2. raven). To so predvsem vrednote (ne velja za vrednote, ki se ne obnesejo), ki so se razvile skozi zgodovino organizacije in na katere imajo tudi njeni člani največ vpliva. Pri tem je treba poudariti, da je vplivanje odvisno od moči posameznika ali skupine in procesa učenja pri razvoju teh vrednot. Vrednote so bistvene spremenljivke kulture. Posameznik bo usvojil le tiste vrednote, ki so v skladu z njegovimi podmenami.

Po Jelovcu (v Tavčar, 2000c, str. 53) so vrednote:

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

Vrednote usmerjajo predelavo informacij in njihovo razvrščanje na dobro in zlo, racionalno in neracionalno, grdo in lepo, naravno in nenaravno itd.

Vplivanje na osnovi moči je običajno povezano s položajem posameznega člana (na osnovi hierarhije ali statusa). Preko procesa učenja se tvori sklad vednosti, ki ga sestavljajo subjektivne (lastne in družbeno prenesene) izkušnje in rutine. Na osnovi te vednosti si posameznik razlaga stvarnost sveta (okolja). Človek si oblikuje sklad vednosti v procesu socializacije z raznolikimi vplivi, navadami in lastnim mišljenjem (primerjaj Mesner-Andolšek, 1995, str. 41).

Večino sklada vednosti posameznik tvori na osnovi družbenega sklada vednosti (npr. razlage staršev, učiteljev). Družbeni sklad vednosti tvorijo jezik, kulturna tradicija, pravila in norme skupnosti, zato je tudi sklad vednosti bistven za medsebojno delovanje in vplivanje med posameznikom in njegovim okoljem. Družbeni sklad vednosti se razvija preko zgodovinske akumulacije vednosti. Člani organizacije na osnovi določenega dela sklada skupne vednosti kažejo nagnjenje k podobnemu pogledu na organizacijsko realnost in temu primerno tudi prilagodijo svoje delovanje v njej. Razvoj skupne vednosti je možen samo s »konsenzom« večine udeležencev, ki zagotavlja usklajeno, učinkovito in uspešno delovanje vseh članov. Konsenz ne vključuje avtomatično tudi dogovora o načinu delovanja in sestavi stvari. Pomeni pa,

da člani podobno predelujejo, tolmačijo in ocenjujejo informacije iz okolja.

Uvajanje sprememb v organizacijo (npr. preurejanje procesov, izboljšave kakovosti) zahteva novo obnašanje in nov način razmišljanja. Vsaka sprememba postavlja udeležence v novo situacijo, ki pri posameznikih povzroča negotovost in strah (stres). Prav kultura in sklad vednosti (rutinsko obnašanje v podobnih ali tipičnih situacijah) nudi posamezniku varnost (samozavestnost, odločnost) pri obvladovanju določenih situacij. Zato bo posameznik kot skupina, vedno nagnjen k iskanju podobnih preteklih izkušenj in se bo temu ustrezno odzval na nastalo situacijo. Če bo imel na razpolago vzorec, po katerem se bo lahko ravnal, se bo na nastalo situacijo racionalno odzval. Pri tem bo vzorec iz svojega sklada vednosti, ki je nastali situaciji najbolj podoben, uporabljal vse, dokler mu bo ta zagotavljal določeno varnost, na katere osnovi se bo lahko racionalno obnašal. Videnje racionalnega obnašanja izhaja predvsem iz njegovih vrednot (2. raven), ki jih je prevzel iz skupnih vrednot organizacije, v kateri deluje. Skupni sklad vednosti in konsenz tolmačenja okolja zagotavljata usklajeno delovanje in obnašanje vseh članov organizacije v določeni situaciji.

Večina sprememb pomeni za udeležence novo, neznano situacijo, ki jo ti zaznajo kot pretnjo. V primeru pretnje (threat) pa udeleženci niso več sposobni zavestno delovati in se odzvati na situacijo na osnovi pridobljenega sklada vednosti in prevzetih vrednot, temveč reagirajo na osnovi najglobljih prepričanj. Slika 2.7 (str. 26) prikazuje vpliv pretnje na obnašanje udeležencev.

V primeru zaznavanja pretnje bo večina udeležencev upoštevala le najgloblje osebne vrednote (3. raven) in ne usvojenih vrednot (2. raven), ki izhajajo iz družbenih vrednot in vplivov (npr. vodstva). Teh najglobljih temeljnih vrednot (tj. temeljnih podmen) se večina ljudi ne zaveda, ker jih podzavestno upošteva pri svojem vsakdanjem obnašanju v in izven organizacije.

Razsežnosti *podmen* so naslednje (povzeto po Scheinu, 1997, str. 95):

- *značilnosti resničnosti in resnice*: zaznavanje okolja na osnovi ravni resničnosti (zunanje materialne, družbene, osebne), konteksta (veljavna vzročno-posledična razmerja), pomena informacij (podatki, informacije, znanje), moralizma in pragmatizma (lastno izkustvo, moralni sistem, tradicija, filozofija);
- *značilnosti časa*: neskladno pojmovanje časa zaradi temeljne naravnosti (narodov, organizacij), monokronski in polikronski, načrtovalnega in procesnega pojmovanja, izbire časovnega obzorja;
- *značilnosti prostora*: simbolni pomen prostora za posameznika in različne kulture izhaja iz razdalj in položaja v prostoru (intimno, družabno, javno), iz simbolike prostora (pomen – status, norme) in iz govornice telesa ljudi v prostorih;
- *značilnosti človeške narave*: raven posameznika in skupine;
- *značilnosti človeške dejavnosti*: proaktivna (obvladovanje okolja), reaktivna (iskanje priložnosti v okviru okolja) in vmesna usmeritev (usklajenost z okoljem);
- *značilnosti razmerij med ljudmi*: izhajajo iz hierarhije, moči, vplivov, zaupnosti in naklonjenosti in individualistične ali skupinske usmerjenosti ter sistemov, ki podpirajo sodelovanje in vpletenost članov organizacije. Če niso urejena, vlada anarhija.

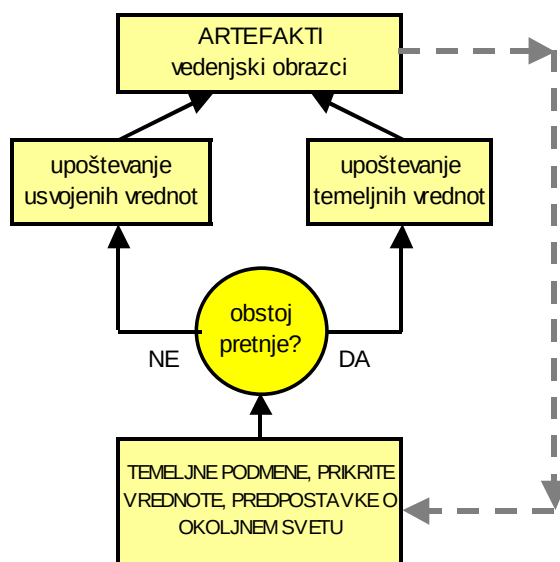
Za spremembo temeljnih podmen je potrebno, da člani večkrat uspešno uveljavijo novo domnevo ali doživijo pozitivno izkušnjo (učenja). Proces spreminjanja poteka v (vsaj dveh) zankah preko vseh treh ravni kulture. Če člani na primer po upoštevanju novih vrednot, na katere je vplivalo vodstvo, doživijo pozitivno izkušnjo, jih bodo ti upoštevali tudi pri bodočem ravnanju. Sčasoma člani usvojijo nove vrednote in s posledičnim ravnanjem razširijo sklad vednosti, če nove podmene niso v pretiranem nasprotju z ostalimi in hkrati članom zagotavljajo varnost, se bodo uvrstile med obstoječe temeljne podmene. Na osnovi dolgotrajnega in ponavljajočega se procesa dopolnjevanja in opuščanja starih temeljnih podmen lahko stare temeljne podmene popolnoma nadomestimo z novimi.

Zmožnost upoštevanja in obnašanja v skladu z usvojenimi vrednotami (2. raven) v kriznih situacijah ima le nekaj izurjenih posameznikov.

Obnašanje vodje teama (managerja) je pri uvajanju sistema popolnega upravljanja s kakovostjo (TQM), ki med drugim predvideva nenehno izboljševanje učinkovitosti teama pri predvidevanju in prekašanju porabnikovih potreb oziroma kupčevih zahtev, zelo pomembno. Managerji se pogosto odzivajo na napake pri izvajanju projekta (stvarne napake, zamude) v smislu: »Če hočeš biti prepričan, da bo neka zadeva pravilno in pravočasno izvedena, je najbolje, če to storiš sam.« Tak odnos kaže na nezaupanje ostalim članom skupine (ni teamskega dela) in vodi kvečjemu k prikrivanju, ne pa k odpravljanju oziroma zmanjševanju napak. Pri ostalih članih se take izkušnje sčasoma vtisnejo v sklad vednosti, na katerega osnovi se oblikujejo skupne vrednote in mišljenje. To sčasoma pripelje do preobremenjenosti vodje (čeprav se počuti kot heroj, rešitelj) in k demotiviranosti oziroma manjši inovativnosti ostalih članov skupine (pri katerih ravnanje vodje povzroča zadrego in pretnjo).

Za tako obnašanje pa so glavni krivec skrite vrednote (izhajajo iz temeljnih podmen), ki v kritičnih situacijah onemogočajo organizacijsko učenje, ko je to v bistvu najbolj potrebno. Organizacija lahko izboljšuje učinkovitost in uspešnost svojega delovanja le na osnovi izkušenj, ki jih pridobiva pri obvladovanju novih in kritičnih situacij. Če se njeni člani v takih situacijah odzovejo na star način, izhajajoč iz temeljnih predpostavk, se skupni sklad vednosti ne more razvijati. Temeljne predpostavke se pri posameznikih razvijajo in spreminjajo skozi proces socializacije ob predpostavki pozitivnih izkušenj. Le v primeru dovolj pogostih pozitivnih izkušenj na osnovi usvojenih vrednot in temu primernem obnašanju bosta posameznik in skupina pričela spreminjati svoje temeljne predpostavke in vrednote. Iz navedenega lahko sklepamo, da pričnejo dovolj dolgo ponavljajoče se pozitivne izkušnje (artefaktov) sčasoma vplivati na temeljne vrednote in posledično na privzete vrednote. Obnašanje posameznika in skupine tvori z vplivom na temeljne in privzete vrednote povratno zanko (slika 2.7, str. 26) v procesu spreminjanja organizacije kulture.

Slika 2.7: Vpliv pretnje na odzivanje udeležencev



Vir: Dooley, 1998

➤ Samostojna (interna) analiza organizacijske kulture

V primeru, ko podjetje samostojno izvaja analizo organizacijske kulture v organizaciji, lahko proces prepoznavanja kulture sledi naslednjim korakom (Tavčar, 2000c, str. 95):

⇒ 1. korak: pridobivanje voditeljev za sodelovanje

Po odločitvi o potrebnosti spreminjanja kulture, ki jo ugotovimo z analizo zvezi med obstoječo in želeno kulturo, opredelimo razloge za razbijanje, obseg in skupine, ki bodo zajete v procesu analize, diagnoze in preobrazbe kulture.

⇒ 2. korak: vodenje obsežnega sestanka s skupino

Na sestanku, ki ga vodi pristojna oseba ob podpori svetovalca, po uvodnem predavanju o pomenu in namenu kulture v organizaciji opredelijo:

- *Artefakti (kaj se dogaja?).* Najlaže na osnovi opažanj novih članov, ki so prišli iz drugega kulturnega okolja in se v organizaciji še niso popolnoma asimilirali.
- *Usvojene vrednote (zakaj se dogaja?).* Strokovnjak (svetovalec) na osnovi opredeljenih pojavnih oblik (artefaktov) udeležencev zastavlja vprašanja in predlaga možnosti opredeljevanja vrednot, ki jih morajo udeleženci nato potrditi. Pri tem je treba paziti, da se obstoječe kulture ne tolmači samo na tipizaciji organizacijskih kultur. Organizacijska kultura pogosto zajema edinstveno obliko, ki je odraz okolja, družbe in zgodovine organizacije.
- *Prikrite (temeljne) podmene.* Pred nadaljnjim razkrivanjem podmen je treba preveriti, če opredeljene vrednote dejansko pojasnjujejo navedene artefakte. Temu sledi odkrivanje prvih podmen in preverjanje, ali jim sledijo izražene vrednote. Preko iterativnega procesa odkrivamo nove artefakte, ki vplivajo na odkrivanje podmen in vrednot, ki jih je treba ponovno preveriti. Ko člani skupine in svetovalci izčrpajo nabor pomembnih podmen, se delo konča.

⇒ 3. korak: ugotavljanje spodbud in zavor, ki jih povzroča kultura

V podskupinah se raziščejo posamezne podkulture, ki so jih v 2. koraku opredelili. V vsaki podkulturi skuša skupina podmene razporediti na koristne in zaviralne za določen cilj ali strategijo oziroma druge namere organizacije (npr. preurejanje).

⇒ 4. korak: predstavitev ugotovljenih podmen in skupno analiziranje ugotovitev

V tem koraku člani skupaj s svetovalcem skušajo doseči zadostno stopnjo soglasnosti glede podmen, ki so koristne za namere organizacije. V primeru resnih ovir se delo določenih skupin za posamezna področja nadaljuje z iskanjem predlogov za spreminjanje zaviralnih podmen.

2.5 Značilnosti preobrazbe srednjih in malih podjetij

V tem podpoglavju bom skušal obravnavati nekatere značilnosti srednjih in malih podjetij, ki vplivajo na poslovanje manjših podjetij, ter katere omejitvene dejavnike kaže zaradi tega pri preobrazbi upoštevati.

Na proces preobrazbe srednjih in malih podjetij vplivajo predvsem omejene zmožnosti in način odločanja o preobrazbi v teh podjetjih.

Podjetje porablja za svoje tekoče poslovanje določen obseg zmožnosti. Ko se management odloča za preobrazbo podjetja, zelo verjetno razmišlja o tem, ali obstoječe zmožnosti zadostujejo za učinkovito in uspešno načrtovanje in izvedbo preobrazbe. *Omejene zmožnosti* srednjih in malih podjetij so vsekakor ena od bistvenih omejitev, ki loči manjša podjetja od večjih. Gre predvsem za omejenost finančnih in materialnih sredstev ter sposobnosti sodelavcev. Manjša podjetja običajno teže kot velika pridobivajo tuje finančne vire in sposobne sodelavce, ki bi bili potrebni za preobrazbo ali na primer za razvoj novega proizvoda. Po drugi strani pa manjša podjetja zaradi manj formalnega delovanja zaposlenih nudijo posameznikom več možnosti za hitrejše prilagajanje novim razmeram (npr. manj togi interni predpisi). Nadaljnja omejitev je lahko tudi manjše število specialistov, ki bi lahko predlagali bolj primerne rešitve za

odpravljanje problemov oziroma vrzeli med podjetjem in okoljem.

Management se v kontekstu preobrazbe predvsem sprašuje, kako naj hkrati preobrazi podjetje in obdrži vsaj obstoječo raven uspešnosti. Management, ki ne bo sposoben uskladiti obeh ciljev, tvega, da bodo zaposleni zmedeni, kar bo posledično povzročilo neučinkovito porabo zmožnosti. Poudarjanje enega cilja, kot je na primer povečanje prodaje, lahko pomeni, da management podreja vse spremembe samo cilju povečanja prodaje. To lahko ima za posledico, da management ne predvidi vseh potrebnih ostalih sprememb, ki bi jih bilo zaradi medsebojne soodvisnosti sestavin treba upoštevati za trajno povečanje prodaje. V nasprotnem primeru pa lahko management vidi splošno rešitev v spreminjanju vseh sestavin podjetja, kar lahko pretirano pretrese podjetje in onemogoči normalno delovanje. Posledice takih pristopov pogosto povzročijo preplah pred nadaljnjimi poskusi spreminjanja. Nespreminjanje pa prej ali slej vodi do nastanka vrzeli med podjetjem in okoljem in posledično do krize. Zato kaže pred preobrazbo preveriti, če zmožnosti podjetja omogočajo učinkovito in uspešno izvedbo preobrazbe.

Na sprejemanje odločitev o preobrazbi pa poleg razpoložljivih zmožnosti in vrzeli vpliva tudi *način odločanja o preobrazbi* v manjših podjetjih. V tem smislu se manager oziroma podjetnik sprašuje, zakaj in kdaj naj izvede preobrazbo podjetja. Da bi lahko odgovorili na to vprašanje, kaže obravnavati vedenje posameznikov pri sprejemanju odločitev.

Odločitve so vedno rezultat medsebojnega učinkovanja procesa odločanja, odločevalcev ter odvisnih in neodvisnih spremenljivk okolja. Odločanje je ena od temeljnih dejavnosti managementa, ki je usmerjena k ciljem in izidom ter zadeva vse njegove ostale dejavnosti.

Management odloča o reševanju problemov najprej z vidika želenih stanj s postavljanjem ciljev in nato o razlikah med situacijami in želenimi stanji z ukrepi za doseg teh ciljev. Management pri tem izbira med alternativnimi ukrepi in dejavnostmi, med posledicami teh ukrepov in dejavnosti ter med želenimi izidi. Na izbiro pa vpliva kakovost in zadostnost dobljenih informacij. Čim bolj kakovostne in zadostne so informacije, tem manjše je tveganje. Prevzem tega tveganja je ena od bistvenih značilnosti podjetnika in tržnega gospodarstva nasploh. Glede na kakovost in zadostnost informacij lahko odločanje poteka v razponu od popolne gotovosti (popolna informiranost odločevalca o možnosti ali izidih možnih odločitev ali oboje) do popolne negotovosti kot posledice popolne neinformiranosti. V popolni negotovosti je tveganje veliko, odločanje pa temelji na intuitivnem ugibanju. Nasprotno velja za odločanje v pogojih popolne gotovosti, ko ni tveganj in odločanje temelji na idealni racionalnosti. Število odločevalcev je v malih in srednjih podjetjih običajno bolj omejeno, zato so ti pogosto prisiljeni sprejemati odločitve na osnovi razpoložljivih informacij. Tudi če bi bilo mogoče dobiti bolj obsežne informacije, jih managerji ali podjetniki v malih in srednjih podjetjih zaradi omejenih zmožnosti uspejo le omejeno analizirati, saj upoštevajo le omejeno število alternativ in posledic teh alternativ. Zato se večino poslovnih odločitev v malih podjetjih sprejme v pogojih zadovoljivega odločanja in se s tem sprejme tudi določeno tveganje. Managerji torej nadomestijo manjkajoči del objektivnega ocenjevanja s subjektivnim ocenjevanjem izidov in tveganja, ki temelji na njihovih lastnih izkušnjah, občutku in navdihu (prirejeno po Tavčar, 1996, str. 188–198).

Na stopnjo racionalnega ali intuitivnega odločanja torej vplivajo kakovost informacije, vrednote, po katerih posameznik izbira sodila za odločanje, kako ocenjuje verodostojnost stanj in dogodkov, ter kakšno tveganje občuti ob odločitvah.

V primeru racionalnega odločanja odločevalec večinoma izhaja iz objektivnih informacij, ki jih je mogoče dokazati s statistiko ali drugimi metodami. Intuitivno odločanje izhaja večinoma iz subjektivnih izkušenj in občutkov odločevalca. Odločevalec torej na osnovi spoznanj, do katerih je prišel na osnovi racionalnega in intuitivnega razmišljanja, ter njegove motiviranosti sprejme najprimernejšo odločitev. Motiviranost je odvisna od koristi, ki si jih odločevalec obeta, ter od njegove nagnjenosti k tveganju. Na zaznavanje koristi pa vplivajo predvsem interesi posameznika, zato kaže obravnavati še interese ključnih udeležencev v srednjih in malih

podjetjih.

Interes *lastnikov – delničarjev* je pridobitna dejavnost na osnovi udeležbe pri izidu dovolj varne naložbe kapitala, ki omogoča dolgoročno povečevanje premoženja (Kralj, 1995, str. 157). *Managerji* vidijo interes predvsem v moči – položaju, varnosti, prihodku in zadovoljevanju pričakovanj lastnikov. *Podjetniki* srednjih in malih podjetij pa vidijo interes v možnosti inovativnega kombiniranja virov, da bi z njimi dosegli svoje primarne cilje, tj. prihodek za družino, dobiček, osebno svobodo, uveljavitev, ekonomsko svobodo, rast in razvoj podjetja (Stewart, Watson, J. C. Carland in J. W. Carland, 1998, str. 189–207). Poleg zadovoljevanja od dela odvisnih potreb vidijo *zaposleni* interes predvsem v možnosti večje samouveljavitve in razvoja lastnih sposobnosti ter tesnejšega stika s sodelavci in lastniki (Mugler, 1993, str. 39, 137).

Ker so v srednjih in malih podjetjih lastniki zaradi podjetniškega interesa pogosto še aktivno vključeni v vodenje ali vsaj upravljanje podjetja, kaže proučiti predvsem pristope k odločanju teh odločevalcev, ki jih bomo v nadaljevanju imenovali podjetnike (hkrati lastnik in manager). Manjše kot je podjetje, bolj so procesi snovanja, oblikovanja in izbire preobrazbe združeni v podjetniško razmišljanje lastnika ali lastnikov.

Podjetniki, ki so bolj nagnjeni k tveganju, pogosto sprejemajo odločitve, ki temeljijo na njihovih izkušnjah in znanju ter informacijah, ki izvirajo od oseb, ki jim zaupajo. Odločitve v malih in srednjih podjetjih so v precejšnji meri odvisne od managerjeve ali podjetnikove osebnosti, poleg njihovega umnega ekonomskega in poslovnega ravnanja za doseganje ciljev so pomembne vrednote odločevalca, ki vplivajo na izbiro sodil in meril. Bolj osebni odnos v manjših podjetjih vpliva tudi na hitrejši prenos vrednot podjetnika na ostale udeležence, kar posledično vpliva na način odločanja tudi ostalih udeležencev. Vzroke najdemo v neformalnem komuniciranju, obnašanju podjetnika in v neposrednem komuniciranju.

Za nenaklonjenost spremembam ali pozno odzivanje na vplive sprememb v okolju lahko navedemo naslednje štiri vzroke, ki vplivajo na drugačen pristop podjetnikov k sprejemanju odločitev o preobrazbi (prirejeno po Hunger in Wheelen, 1995, str. 363):

- pomanjkanje razpoložljivega časa zaradi ukvarjanja z obilico dnevnih problemov oziroma kriznega managementa in vprašanj dnevnega preživetja;
- premajhna seznanjenost s strateškim planiranjem in preobrazbo podjetja, zato prevladuje mnenje, da je nepomembno in da omejuje njihovo fleksibilnost;
- pomanjkanje znanja in veščin strateškega planiranja in spreminjanja strateških sestavin, ki je pogosto posledica pomanjkanja ali premajhne pripravljenosti, da bi zapravljali denar in čas za izobraževanje ali najemali svetovalce;
- pomanjkljivo zaupanje in odprtost; mnogi podjetniki niso pripravljeni razpravljati o ključnih informacijah in odločitvah z zaposlenimi ali s tujimi osebami, zato v upravah takih podjetjih pogosteje sodelujejo sorodniki in ožji znanci lastnikov, katerih znanje in objektivnost sta vprašljiva.

Iz navedenega lahko sklepamo, da si srednja in mala podjetja le redko privoščijo ustrezne sodelavce, ki bi bili usposobljeni za načrtovanje in izvajanje preobrazbe. Če so že usposobljeni za izvajanje sprememb, temu posvetijo le omejen čas, ker bi dolgotrajno ukvarjanje s preobrazbo omejevalo njihov čas in učinkovitost pri reševanju drugih pomembnih zadev. Zato so odločitve o preobrazbi v srednjih in malih podjetjih mnogo bolj povezane s podjetnikovo in lastnikovo osebnostjo (mišljenje, naklonjenost tveganju, izkušnje, energija, doseženi cilji itd.) kot v velikih podjetjih, posledično pa lastniki tudi neposredno vplivajo na usmeritve organizacije.

Težave pri sprejemanju odločitve o preobrazbi povzroča predvsem pretekli način vodenja podjetja, ki je v manjših podjetjih bolj centraliziran kot v velikih. V obdobjih nastajanja in zgodnjega razvoja podjetja je o večini bistvenih zadev odločal podjetnik sam, le redko je urejanje pomembnih zadev delegiral. Z naraščajočim obsegom poslovanja in kompleksnostjo odločitev je

sicer sčasoma preoblikoval organizacijsko strukturo tako, da je kljub delegiranju zadev te lahko še vedno nadzoroval. Preobrazba pa praviloma zahteva drugačen pristop, ker bo sam podjetnik oziroma ozek krog managerjev le s težavo samostojno usklajeval procese tekočega poslovanja s procesi preobrazbe v podjetju. Dodatno težavo povzroča še dejstvo, da zaradi moči in avtoritete, ki je potrebna za trajno spreminjanje, procesa preobrazbe ni mogoče delegirati drugim skupinam. Ker pa tudi tekočega poslovanja ne more poveriti drugim in bi bilo obvladovanje obeh procesov nemogoče ali zelo tvegano, je zelo pomembno, da si management izoblikuje jasno predstavo o tem, kaj želi s preobrazbo doseči in kako bo to vplivalo na bodočnost podjetja. Če ustvari ustrezno vizijo, v kateri vsi pridobijo, in jo primerno posreduje udeležencem, obstaja velika verjetnost, da bo lažje obvladoval oba procesa in bo podjetje porabilo manj zmožnosti za doseganje skupnih ciljev.

2.6 Značilnosti malih in srednjih slovenskih podjetij

2.6.1 Opredelitev srednjih in malih podjetij

Za opredelitev podjetja med malo, srednje in veliko kaže upoštevati naslednje tri skupine meril (Rebernik et al., 1997, str. 23):

- a) demografska merila:
 - narava podjetniške organiziranosti,
 - geografsko področje,
 - leto ustanovitve podjetja,
 - panožna klasifikacija;
- b) ekonomska merila:
 - obseg prodaje,
 - število zaposlenih,
 - dodana vrednost,
 - količina in vrednost proizvodnje;
- c) finančna merila:
 - dobički,
 - premoženje,
 - neto vrednost,
 - novo investirani kapital.

Slovenski Zakon o gospodarskih družbah (51. člen) deli gospodarske družbe na majhne, srednje in velike po naslednjih merilih:

- po številu zaposlenih,
- po ustvarjenem prihodku in
- glede na povprečno vrednost aktive.

Tabela 2.1: Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah

Merilo	Majhno	Srednje	Veliko
število zaposlenih	<50	<250	>250
ustvarjeni prihodek	<200mio SIT	<800mio	>800mio
vrednost aktive	<100mio SIT	<400mio	>400mio

Vir: Rebernik, 1997, str. 20

2.6.2 Zgodovina in kultura

Za Slovenijo je značilna zelo velika razpršenost interesov in interesnih skupin. Tudi vrednote in vedenjski vzorci managerjev, ki so posledica lokalnega razvoja podjetij v Sloveniji, so v

primerjavi z vedenjem managerjev v sosednjih deželah drugače usmerjeni. V svojem delu sta Hočevar in Jaklič (1999) opisala tri obdobja industrijskega razvoja na slovenskem ozemlju, ki bistveno vplivajo na današnje ravnanje managerjev v slovenskih podjetjih.

V *obdobju pred drugo svetovno vojno* se je večina prebivalstva ukvarjala s poljedelstvom. Njihove možnosti so bile zelo omejene, saj je bila večina posestev v lasti Nemcev, Avstrijcev in Italijanov. Težke razmere so pogojevale razvoj lokalnih skupnosti in medsebojne pomoči v kriznih situacijah. Prav te lokalne skupnosti so v obdobjih, ko ni bilo več krize, omogočile nastanek »sive ekonomije«, ki še danes vpliva na vedenje managerjev.

V *obdobju socializma* (po letu 1945) so že obstoječa tuja podjetja nasledili partizani, ki so jih določile centralne oblasti. Tako centralna oblast kot lokalna skupnost je ocenjevala uspešnost managerjev z vidika števila delovnih mest in višine dohodka, ki so jih ta delovna mesta zagotavljala. Obstoj in delovanje podjetij so lahko zagotavljali le managerji, ki so pripadali eni od mrež nekdanjih partizanov. Ti so glede na svojo moč lahko vplivali na razvoj lokalne skupnosti, v kateri so delovali. Njihova avtoriteta in spoštovanje v podjetju in lokalni skupnosti sta bila odvisna od sposobnosti, zagotavljanja finančnih in drugih virov, ustvarjanja delovnih mest in omogočanja denarnih dohodkov, zagotavljanja poceni kreditov za gradnjo stanovanj ter štipendiranja otrok zaposlenih delavcev. Avtorja ugotavljata, da je bila delitev dela med podjetji posledica pogajanj med managerji v mreži in ne posledica konkurence med podjetji. Nadaljnja značilnost slovenskih managerjev je bila, da so od delavcev v podjetjih zahtevali predvsem disciplino in odgovornost, manj pa inovativnost. Ti so bili toliko bolj inovativni v sivi ekonomiji. Večina zakonov ekonomije v takem okolju ni delovala. Za managerje je bilo pomembno, da so pripadali uspešni mreži in da so imeli okoli sebe lojalne ljudi. Preko njih so lahko svojim podjetjem in lokalni skupnosti zagotavljali tudi surovine, ki jih je na uradnih trgih primanjkovalo. Posebnost našega gospodarstva so bili »uspešni« managerji podjetij, ki so izvažali proizvode svojih podjetij na tuje trge. Ti so svoje proizvode plasirali na tuje trge po nižjih cenah in so izgubo skušali kriti z višjimi cenami proizvodov na domačem trgu. Pri izvozu je šlo predvsem za pridobivanje deviz.

V *obdobju privatizacije* so managerji imeli možnost priti do nadzora nad večinskim deležem podjetja, ki so ga prej vodili. Koncept decentralizirane privatizacije in razpršenega lastništva se v večini primerov ni uresničil. Posebno managerji v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki so se dovolj zgodaj pripravili na privatizacijo, so lahko preko koalicij v sivi ekonomiji odkupili zadosten delež podjetja, da so ohranili dovolj veliko stopnjo nadzora.

Vplivi preteklih obdobij postavljajo pri zaposlenih marsikatero oviro, ki jo kaže že na začetku preobrazbe odpraviti. Predvsem naslednje značilnosti preteklih sistemov vplivajo na miselnost zaposlenih pri preobrazbi:

- samoupravljanje in skupinski način sprejemanja odločitev in odgovornost;
- partijski sistem, ki je le izjemoma omogočal kritično sprejemanje odločitev;
- ohranjanje blaginje in socialne enakosti ne glede na prizadevanja posameznikov;
- neposreden vpliv države na razvoj podjetja in okolja;
- nevoščljivost in korupcija, ki se je razvila v sivi ekonomiji;
- majhna naklonjenost tveganju zaradi podrejenosti sistemu.

Ker je bila delavcem skoraj petdeset let zagotovljena socialna varnost v okviru zaposlitve v podjetju, vse ostale potrebe pa so si zagotovili preko lokalnega okolja in preko sive ekonomije, ti delavci tudi danes ne razumejo zahtev tržne ekonomije in si sprememb ne želijo.

Preobrazba podjetij, ki delujejo v zrelih panogah in imajo poleg tega večinoma starejši kader, ki si je vse življenjske potrebe že zagotovil v obdobju socializma, je eden največjih izzivov v slovenskem »podjetniškem« okolju (M. Hočevar in M. Jaklič, 1999, str. 41–61).

2.6.3 Tranzicija in Evropa

Na tranzicijo Slovenskega gospodarstva vplivata tako prehod na tržno gospodarstvo kot priprave na vključevanje v Evropsko skupnost.

⇒ Tranzicija

Prehod iz družbenega kapitala na lastniški kapital je bistveno spremenil temeljne cilje gospodarjenja slovenskih podjetij. Sprememba lastništva je pogojevala spremembo ciljev. Cilji družbenega načina gospodarjenja so bili predvsem zagotavljanje zaposlitve ter izpolnjevanje interesov lokalne skupnosti in države. Rast in razvoj podjetij sta bila odvisna predvsem od dolgoročnih planov lokalne in državne oblasti. S preходом na lastniški kapital postaja za lastnike vse bolj pomembna dolgoročna rast in razvoj organizacije.

Glede na strukturo lastništva in velikost podjetja so lastniki sami prevzeli vodenje ali ga poverili managerjem. Managerji imajo nalogo, da glede na merila in standarde lastnikov poskrbijo za učinkovito in uspešno delovanje podjetja. Zaradi turbulentnih sprememb (npr. izgube tržišč, drugačne konkurence) v okolju slovenskih podjetij so morali managerji spremeniti politiko organizacij, ki so jih vodili. Spreminjanje ciljev zaradi spremenjenih pogojev gospodarjenja in strategije za doseganje novih ciljev je povezano s spreminjanjem dejavnosti, urejenosti in sredstev organizacije. Skupno spreminjanje vseh sestavin strategije organizacije je del preobrazbe organizacije.

Spremembe v prehodnem obdobju so pogojevale, da so se mala podjetja ukvarjala predvsem s pridobivanjem kadrov in proizvodnih sredstev po ugodnih pogojih od nekaterih »starih«³ podjetij, ki so se ukvarjala s krčenjem in odprodajo sredstev. Uspešnost prilagajanja poslovanja je bila v prehodnem obdobju odvisna predvsem od interesov lastnikov (nekateri zanima le izplen ob končni prodaji ugodno pridobljenega premoženja) in od tega, kako je vodstvo (lastniki, managerji) zaznalo spremembe v okolju. Uspešnost novih podjetij je bila odvisna od sposobnosti opazovanja in analiziranja nastalih sprememb ter predvidevanja prihajajočih sprememb, ki ponujajo poslovne priložnosti. Vendar je zaznavanje in obstoj poslovnih priložnosti le eden izmed potrebnih pogojev za dolgoročno uspešno poslovanje, ki pomeni predvsem rast in razvoj podjetja. Še pomembnejše so sposobnosti podjetja, da priložnosti pravočasno odkriva in tudi izkoristi.

V prehodnem obdobju so lastniki malih podjetij morali poskrbeti za ustrezno rast in razvoj, ki bo njihovim podjetjem omogočala uspešno konkuriranje v novih gospodarskih in tržnih razmerah. S preobrazbo so skušali spreminjati predvsem trde elemente organizacije (strategijo, strukturo, sisteme). Za mala podjetja je bila v tem obdobju zelo pomembna sposobnost povečanja kapitala, ki je odvisna predvsem od podjetniških sposobnosti vodstva. Mala podjetja so skušala izrabljati njihovo prožnost, prilagodljivost in inovativnost za ustvarjanje in pridobivanje novih proizvodnih sredstev.

Vodstva srednjih podjetij so se v prehodnem obdobju najprej ukvarjala s pridobivanjem čim večjega lastniškega deleža, da bi lahko samostojno upravljala podjetje. Tista vodstva, ki v kratkem obdobju niso uspela poiskati ustreznega tržišča za obstoječi obseg proizvodnje, so skušala omejiti odhodke, ki so pogosto presegali prihodke, tako, da so preko raznih dogovorov in programov zmanjšala število zaposlenih (npr. predhodno upokojevanje, omogočanje zasebne dejavnosti, planirani stečaji). Posebno vodstva, katerih uspešnost je bila vezana na prejšnji družbeni sistem gospodarjenja, so bila zainteresirana prodati sredstva svojim vzporednim podjetjem in ob primerni odškodnini tudi drugim podjetjem. Zaradi različnih vzrokov so taka podjetja pogosto zapuščali tudi ključni in sposobni kadri. Posledice naštetih in seveda še drugih dogajanj so se kazale najprej v vse manjšem uveljavljanju srednjih podjetij na trgu. Zaradi

³ Mišljena so podjetja, ki so nastala iz enot bivših družbenih podjetij (npr. TOZD-ov).

napačnih odločitev in neprimernih interesov je prišlo v teh podjetjih do velikega padca kakovosti, do rušenja obstoječe organizacijske kulture, izgube sposobnosti in znanja, ki so si ga pridobile preko učenja in izkušenj in še marsikaterega škodljivega učinka, ki bistveno zmanjšuje zmožnosti organizacije.

⇒ Približevanje Evropski uniji

Sicer je vstop Slovenije v Evropsko unijo (EU) trenutno še odmaknjen⁴, vendar je zaradi nameravane priključitve izvedena cela vrsta aktivnosti in izdanih precej novih zakonov, ki Slovenijo približujejo Evropski uniji. Pomembni koraki so bili storjeni s podpisom asociacijskega sporazuma junija 1996 v Luxemburgu in z vloženo prošnjo za polnopravno članstvo ter vmesni sporazum – Interima, ki je stopil v veljavo 1. januarja 1997 (Official Journal of the European Communities, ser. L, 344, 31. 12. 1996). Ta sporazum je zelo pomemben za gospodarstvo, ker se na njegovi osnovni znižujejo carinske uvozne stopnje, ki so v letu 2001 ukinjene. Proces približevanja in umeščanja Slovenije na skupni evropski trg bo zahteval, da se majhno slovensko gospodarstvo ter z njim tudi mala in srednja podjetja prilagodijo pravilom igre v EU. Na ta pravila igre bo seveda mnogo težje vplivati kot na pravila v bivši Jugoslaviji.

V povezavi z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se odpira obsežno področje vprašanj in izzivov, vendar bi bilo obravnavanje tega področja preveč obsežno in neutemeljeno, zato bom skušal v naslednjem poglavju obravnavati le tista področja, ki so povezana z gradbeno dejavnostjo in so mi v določenem obsegu tudi znana.

2.7 Značilnosti panoge obravnavanega podjetja

Za gradbeno dejavnost so značilne določene posebnosti, ki se odražajo tudi v poslovanju gradbenih podjetij. To so predvsem naslednje⁵:

- Gradbeni objekti se gradijo praviloma za dolgotrajno uporabo, tako da služijo tudi naslednjim generacijam.
- Sredstva, ki so potrebna za graditev objektov, so praviloma zelo velika, pri čemer postopna graditev pogosto ekonomsko in drugače ni opravičljiva. Ko je objekt enkrat zgrajen, je njegovo konstrukcijo zelo težko spreminjati, nemogoče pa zamenjati lokacijo (razen pri montažnih objektih, kot so skladišča).
- Vsaka gradnja pomeni dolgoročen poseg v naravno okolje in je zato tvegano, zahtevno in odgovorno dejanje (proučiti je treba okoljevarstvene in družbene vidike).
- Prostor – zemljišče je najbolj omejena dobrina in zato pod vplivom marsikaterih dejavnikov (družbeni nadzor – država, urbanizem, predpisi, interesne skupine, javnost itd.), ki jih je treba pri nameravani graditvi upoštevati.

Gradbena dejavnost v mnogih primerih, tudi v drugih državah, ne more slediti samo pravilom tržnega gospodarstva, temveč mora upoštevati lokalne okvire (npr. urbanistični in okoljevarstveni pogoji, razpoložljive lokacije), v katerih deluje.

V proces graditve⁶ lahko odjemalci vstopajo takoj v prvi fazi, ko gre za snovanje koncepta in proučevanje možnosti gradnje – kot investitorji (naročniki), lahko pa na koncu kot kupci končnega proizvoda – gradbenega objekta. Vstopanje odjemalcev⁷ v proces graditve je za

⁴ Glede na pogajanja z EU je pričakovati, da bo Slovenija do leta 2005 postala njena polnopravna članica.

⁵ V okviru tega magistrskega dela gradbene panoge bom obravnaval le značilnosti gradbenih podjetij, ne pa ostalih, kot je na primer industrija gradbenih materialov.

Procesa graditve ne smemo zamenjevati s procesom gradnje objekta, ki zajema dela, ki so potrebna za konkretno izvajanje operativnih del (gradbena, obrtniška, inštalacijska) na sami lokaciji. Proces graditve zajema predhodne študije, investicijski program, izdelavo lokacijske dokumentacije, izdelavo tehnične dokumentacije, oddajo del, gradnjo in nadzor ter primopredajo gradbenega objekta.

Odjemalec ni vedno tudi investitor – plačnik in tudi ne uporabnik zgrajenega objekta.

gradbeno dejavnost zelo pomembno zaradi vpliva na lastnosti končnega proizvoda in zagotavljanja finančnih sredstev. V prvi fazi vstopajo v proces večinoma javni naročniki (npr. ministrstva, občine, javna podjetja) preko javnih natečajev. V drugem primeru, ko nastopa odjemalec v zadnji fazi – ob primopredaji procesa graditve, pa govorimo v gradbeništvu o neznanem kupcu. Navedene odjemalce ločujemo zato, ker so njihova merila pri izbiri izvajalca različna. Ko gre za pridobivanje del na osnovi javnih naročil, je najpomembnejše merilo cena. Ostala merila so čas gradnje oziroma rok primopredaje in kakovost in so opredeljena z razpisno dokumentacijo in predpisi. Pri neznanih odjemalcih je poleg cene pomembnejše merilo še lokacija gradbenega objekta.

2.7.1 Gradbeništvo v Sloveniji

Stanje gradbene panoge je posledica prestrukturiranja gospodarstva in spremenjenih družbenih razmer v Sloveniji, denacionalizacijskih procesov in lastninjenja nekdanje družbene lastnine ter približevalnega procesa Evropski uniji (EU). Večina gradbenih podjetij je morala po osamosvojitvi Slovenije močno skržiti obseg poslovanja. Včasih je obseg poslovanja ustrezal zahtevam celotnega jugoslovanskega trga in tržiščem (npr. Bližnji Vzhod, Nemčija), do katerih so imela slovenska podjetja dostop preko državnih poslov bivše Jugoslavije (npr. kompenziranje gradbenih storitev za naftne derivate). V tem obdobju so se gradbena podjetja doma ukvarjala s celotnim procesom graditve (od iskanja lokacij in razvijanja projektov do prodaje objektov). Preusmeritev kapacitet na tuja tržišča zaradi spreminjajočih se pogojev ni bila možna. Nemčija je s svojo restriktivno zakonodajo štela predvsem domačo delovno silo in EU. Poslovne zveze z Bližnjim Vzhodom je bilo treba ponovno vzpostaviti, rusko tržišče pa se je po spremembah le počasi odpiralo, s čimer je naraščalo tudi tveganje. S sprejetjem cestnega programa je država delno omilila težave posebno večjih gradbenih podjetij.

Sedanji položaj slovenskega gradbeništva je mogoče na kratko opisati v naslednjih točkah:

- Večinoma nastopajo na trgu javni naročniki, ki preko javnega natečaja dodelijo posel najugodnejšemu ponudniku (cena ima največji pponder, tudi 90 odstotkov), zaradi česar prihaja pogosto do nelojalne konkurence in slabe kakovosti. Večina poslov je enkratnih, zaradi česar pristop dolgoročnega konkuriranja ni primeren.
- Javni naročniki so odvisni od državnega predračuna porabe sredstev, ki ga je državni zbor v preteklih letih sprejemal naknadno, bolj kot poračun. Temu ustrezno so morali tudi vsi javni investitorji prirediti plačilne roke (90, 120 in več dni). Ker pa so za gradnjo objekta potrebna precejšnja finančna sredstva (za surovine in polproizvode – 60 %) podjetja zaidejo v likvidnostne težave, ki jih prelagajo na podizvajalce.
- Zakon o finančnem poslovanju, ki zahteva dodatna jamstva (bančna garancija za resnost ponudbe in odpravo napak v garancijski dobi) pri javnih naročilih poleg dolgega plačilnega roka še dodatno zmanjšuje razpoložljiva finančna sredstva gradbenih podjetij. Tudi uvedba DDV zaradi razlike med stopnjo davka na material (19 %) in na prodajo stanovanja končnemu kupcu (8 %) zmanjšuje razpoložljiva finančna sredstva gradbenih podjetij, ki so usmerjena na stanovanjsko gradnjo, še posebej, če želijo povečati promet. To zmanjšuje investicijski cikel.
- Marsikatero podjetje ima finančne težave zaradi finančne nediscipline.
- Zaradi upočasnitve državnega programa avtocest skušajo večja podjetja povečati obseg del v stanovanjski gradnji. Na ta trg vse bolj samostojno vstopajo tudi manjša podjetja, ki so prej izvajala storitve za večja podjetja. Zaradi nacionalnega stanovanjskega programa se je mnogo kupcev stanovanj odločilo za kasnejši nakup, kar zmanjšuje povpraševanje.
- Cene objektov in stanovanj so, posebno v velikih mestih, zaradi zaostajanja stanovanjske gradnje v Sloveniji (3 stanovanja na 1000 prebivalcev) glede na povprečje EU (5 stanovanj na 1000 prebivalcev) in dolgotrajnih postopkov pridobivanja upravne dokumentacije (sprememba namembnosti, pridobivanje soglasij, odškodnin itd. do gradbenega dovoljenja) še vedno visoke. Tudi razvoj urbanizma zaostaja za potrebami stanovanjske gradnje in

gradnje poslovnih prostorov, zaradi česar je cena zazidljivih zemljišč mnogo višja, kot bi bila, če tega zaostanka ne bi bilo.

- Začetna vlaganja zaradi visoke cene zazidljivih zemljišč in dolgotrajnih postopkov pridobivanja upravne dokumentacije in zaradi s tem povezanih stroškov za najem kreditov znašajo ob začetku gradnje tudi več kot 30 % celotne investicije.

2.7.2 Mala in srednja gradbena podjetja v Sloveniji

Omenjene težave pridejo najbolj do izraza v malih in srednjih podjetjih, od katerih banke zahtevajo precejšnje zavarovanje posojil, kar se odraža v višjih stroških za najeta posojila. Večinoma so jamstva manjših podjetij omejena.

Ker manjša podjetja ne morejo ponuditi tako velikih jamstev pri javnih natečajih in ne morejo priti do dovolj velikih finančnih sredstev, da bi samostojno gradila, so bolj ali manj prisiljena kot podizvajalec sodelovati z večjimi podjetji.

Pri malih in srednjih gradbenih podjetjih je opaziti predvsem naslednje probleme:

- Težje sodelujejo na javnih natečajih zaradi zahtevanih jamstev in referenc.
- Zaradi omejenih finančnih sredstev se bolj usmerjajo na posamezna gradbena dela samostojno ali kot podizvajalci.
- Plačujejo višjo ceno za najem mehanizacije in nabavo surovin kot večja podjetja.
- Premalo spremljajo gospodarnost poslovanja in finančne tokove, kar v končni fazi pripelje do manjšega dobička. Večina direktorjev gradbenih podjetij je namreč le tehnično izobraženih.

Poleg omenjenih problemov pa je z vključevanjem v EU pričakovati še naslednje probleme:

- Večina malih in srednjih podjetij deluje le na lokalnih trgih in niso pripravljena na bistveno povečanje konkurence.
- Spremembe v fiskalni politiki zaradi približevanja EU (npr. DDV) in zaostajanje pravnega reda, ki bi izboljšal plačilno disciplino, bistveno zmanjšujejo likvidnost in zmožnosti malih in srednjih podjetij.
- Zaradi pretekle zaprtosti je nastala dokaj opazna vrzel v tehnološki opremljenosti in razvoju polproizvodov oziroma predelavi surovin, kar daje tujim konkurentom bistvene konkurenčne prednosti.
- Novi podjetniki, ki so prišli do pretežnega dela lastništva »starih« podjetij, imajo le omejena znanja iz managementa in poslovnih financ, kar bo v novem tržnem okolju bistvena slabost.

Mala in srednja podjetja bodo imela v tem konkurenčnem boju možnost le na osnovi lokalne prisotnosti in dobre tehnološke opremljenosti, ki bo povečevala možnosti sodelovanja z večjimi podjetji – investitorji. Vse manj bo operativnih delavcev.

2.8 Model preobrazbe podjetja

V tem podpoglavju poskušam na osnovi spoznanj iz literature, ki sem jih deloma navedel v predhodnih poglavjih, oblikovati proces preobrazbe podjetja v obliki modela, ki naj bi bil primeren za preobrazbo manjšega (gradbenega) podjetja in morda tudi drugih srednjih in malih podjetij. Uporabnost modela sem deloma preizkusil pri preobrazbi srednjega⁸ gradbenega podjetja.

Pri preobrazbi podjetja gre za izvajanje sprememb na načrtovan in sistematičen način. Učinkovita uporaba novejših metod in spoznanj spreminjanja v tekočem poslovanju podjetja je temeljni cilj razvitja modela preobrazbe. Pri tem skušam upoštevati znanja, ki izhajajo iz

⁸ Podjetje sem glede na merila ZGD in značilnosti gradbene panoge uvrstil med srednje velika podjetja. To se sklada tudi z razvrstitvijo Agencije za plačilni promet.

managementa, sociologije, psihologije, ekonomije, industrijskega in sistemskega inženiringa ter še marsikatero druge vede, ki lahko prispeva k bolj oblikovanemu modelu preobrazbe.

Proces spreminjanja lahko obravnavamo tudi kot proces razreševanja problemov. Gre za premik organizacije iz enega stanja (problemskega) v drugo stanje (rešeno). Menimo, da je s tega vidika osrednji del preobrazbe problemsko stanje podjetja. Razpon ali vrzel med obstoječim stanjem, ki ga želimo odpraviti, in prihodnjim stanjem, ki ga želimo doseči, lahko imenujemo problemsko stanje. Glede na obseg in pomen je problemsko stanje lahko večje ali manjše in lahko zadeva posameznike ali skupine v določenih oddelkih ali celotnem podjetju ter lahko nanj vpliva samo določen dejavnik ali več dejavnikov iz okolja podjetja.

Razreševanje problema je praviloma možno na osnovi analize in diagnoze problemskega stanja. Pri diagnozi gre predvsem za odkrivanje dejanskih vzrokov – temeljnih problemov, ki povzročajo problemsko stanje in smernic za spremembe, da bi lahko probleme razrešili. Gre za iskanje odgovorov na vprašanja: *kaj* so vzroki za nastale probleme in *kaj* bi bilo treba storiti za njihovo razrešitev. Vzporedno z opredeljevanjem potrebnih sprememb običajno razmišljamo tudi o merilih in standardih, preko katerih bomo lahko spremljali uspešnost spreminjanja. To pa je povezano že z naslednjo fazo, v kateri snujemo in iščemo najbolj primerne načine spreminjanja. V tej fazi iščemo odgovor na vprašanje, *kako* najbolj učinkovito razrešiti spoznane probleme in kako bomo merili uspešnost sprememb. Poleg postavljenih vprašanj pa je treba odgovoriti tudi na vprašanje, *zakaj* je preobrazba sploh potrebna. Skušamo opredeliti predvsem izide (cilje), ki jih želimo s preobrazbo doseči. S tem v bistvu opravičujemo predvideno porabo zmožnosti in ostalim udeležencem posredujemo smer (vizijo) skupnih prizadevanj v procesu preobrazbe. Ker so podjetja zelo različna, kaže glede na spoznane probleme in obstoječe zmožnosti načrtovati potek preobrazbe po *obsegu* (kaj spreminjati) in *procesu* (kako spreminjati).

Ker bi bilo razreševanje vsakega posameznega problema v praksi neučinkovito in zamudno, kaže probleme razvrstiti po izbranih sodilih (npr. zvrsti, značilnosti in pomembnosti) v določene skupine, za katere že obstajajo bolj ali manj znani postopki razreševanja ali rešitve, ter v okviru razpoložljivih zmožnosti izbrati *izvedljiv obseg sprememb*.

Za razvrščanje problemov in iskanje ustreznih rešitev lahko uporabimo okvirni model politike (poglavje 2.2, str. 14), ki omogoča sistematično analizo posameznih sestavin strategije po časovnih razsežnostih. Za vsak spoznani problem skušamo ugotoviti njegov vpliv na posamezne sestavine strategije. S pomočjo ugotavljanja, na katere sestavine strategije določen problem vpliva, lahko razvrstimo spoznane probleme v okviru posameznih sestavin (dejavnost, urejenost, sredstva) in časovne razsežnosti (kratkoročno, srednjeročno, dolgoročno). Za tako razvrščene probleme (po sestavinah in časovni razsežnosti) je nato mogoče iz obstoječih ali podobnih rešitev iz prakse v okviru posameznih sestavin in časovnih razsežnosti snovati ustrezne spremembe.

Ta pristop sicer vsebuje nevarnost, da ne odkrijemo bistvenega vzroka za problem, vendar je po mojem mnenju pomembno, da management v okviru razpoložljivih zmožnosti za preobrazbo pristopi k razreševanju tistih problemov, katerih razrešitev bo prinesla največje pozitivne skoke v uspešnosti. Iskanje temeljnih vzrokov za probleme zahteva po vzročno-posledični analizi dodatne zmožnosti (specializirana znanja), ki si jih običajno srednja in mala podjetja ne morejo ali nočejo privoščiti.

Glede na ugotovljeno analogijo med razreševanjem problemskega stanja in preobrazbo kaže pri snovanju *procesa preobrazbe* uporabiti značilnosti metod in modelov za analizo in načrtovanje poslovanja ter poslovno odločanje. V literaturi je navedenih mnogo različnih metod in modelov za analizo in načrtovanje poslovanja, mnogi pa še nastajajo. Ker bi obravnavanje vseh bistveno preseglo okvire tega dela, bom pri razvitju modela izhajal iz modelov in metod slovenskih avtorjev, ki so v svoji delih upoštevali tudi navedbe tujih avtorjev. Vsi modeli se v osnovi razlikujejo predvsem glede na poudarek na analizi ali na načrtovanju.

Pučko (1996, str. 119; 1998, str. 7–8) v svojih delih opredeli proces (strateškega) planiranja v širšem smislu na: izdelovanje predpostavk (okolje, vizija, analiza obstoječega poslovanja), proces planiranja v ožjem smislu ter uresničevanje in kontrolo planov. Planiranje v ožjem smislu pa razdeli na:

- celovito ocenjevanje podjetja (iskanje in zaznavanje poslovnih problemov),
- postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje vrzeli,
- razvijanje strategij (postavljanje hipotez),
- ocenjevanje in izbiro strategij (logični preizkus postavljenih hipotez).

Tavčar (1996, str. 200) v svojem modelu urejanja zadev opredeljuje naslednje korake: spremljanje (opazovanje), zaznavanje zadev (ugotavljanje odstopanj), razvrščanje zadev (po pomembnosti, nujnosti, ravni razreševanja), spoznavanje in opredelitev izbrane zadeve (prepoznavanje zadev), določitev naloge cilja urejanja zadeve, spoznavanje možnosti za izpolnitev naloge, izbira idealne možnosti, iskanje kompromisne možnosti, izvedba izbrane odločitve, spremljanje in nadzorovanje.

Tudi Lipovec (1987, str. 232) iz proučevanja različnih avtorjev podobno razdeli proces odločanja v naslednje faze: opredeljevanje problema v problemski situaciji, iskanje in obdelava možnih alternativnih rešitev problema, izbira najboljše rešitve na podlagi nekega kriterija, preizkus in presoja rešitve ter praktična izvedba, ocena izvedbe in odločitve.

Preden pristopimo k snovanju modela, pa kaže obravnavati še podjetje kot sistem, v katerem je človek ključni dejavnik, ki povezuje in omogoča delovanje sistema in njegovih sestavin. S tega vidika kaže pri analizi in načrtovanju sprememb upoštevati tudi stališča ljudi v podjetju. Spreminjanje stališč ljudi primerja Tavčar (2000a, str. 73) s procesom žarenja (mehčanja stališč), kovanja (spreminjanja stališč) in kaljenja (utrjevanja stališč)⁹. Tudi na osnovi spoznanih načinov spreminjanja (proaktivno in reaktivno delovanje podjetja, trdo in mehko spreminjanje, kratkoročno in dolgoročno zasnovano spreminjanje) in značilnosti razvoja slovenskega gospodarstva (tj. zgodovinskih vplivov), ki vpliva na mišljenje vseh udeležencev, kaže v procesu preobrazbe posebej obravnavati *vedenjske dejavnike* delovanja podjetja. Model bo torej vseboval vedenjski (organizacijska kultura) in dejavnostni (programi, struktura, procesi, sistemi, sredstva) pristop spoznavanja in razreševanja poslovnih problemov v podjetju.

Glede na navedena spoznanja in potek poslovnega odločanja bo model preobrazbe (slika 2.8, str. 38) vseboval naslednje faze:

- Fazo zaznave – v kateri zaznamo spremembe v notranjem in zunanjem okolju in s tem povezane problemske položaje podjetja.
- Fazo diagnoze – kjer spoznavamo in opredeljujemo pomembne in kritične zadeve (probleme poslovanja podjetja) ter njihove vzroke in posledice.
- Fazo postavljanja hipotez – v kateri snujemo različne možnosti za razreševanje problemov.
- Fazo izbire – kjer ocenjujemo možnosti (rešetanje, tehtanje) in izberemo najprimernejšo možnost (alternativo) za razreševanje problemov.
- Fazo implementacije – v kateri izvajamo izbrane spremembe za odpravo problemov.
- Fazo spremljanja in utrjevanja – v kateri izvajamo spremembe in poskrbimo, da se spremembe tudi trajno uveljavijo.

V magistrskem delu sem poglavja zaradi različnih pristopov združil v *obdobje priprave*, ki je časovno krajše in bolj pomembno, ter *obdobje izvajanja* preobrazbe, ki praviloma traja dlje, odvisno od planskega horizonta.

⁹ Podobno omenja tudi Lewin (1951) v pristopu prilagajanja sistemov, kjer proces spreminjanja členi na fazo odmrzovanja (unfreezing, priprave), fazo preoblikovanja (changing, spremembe, vplivanja) in fazo ponovnega zamrzovanja (refreezing, utrjevanja).

Čeprav naj bi model imel določene značilnosti¹⁰: ponovljivosti, učinkovitosti in plodnosti, je te pri prvem razvitju modela preobrazbe za srednja in mala podjetja težko zagotoviti, zato kaže predstavljeni model jemati le kot poskus, ki ga je treba v iterativnih korakih skozi prakso še dopolnjevati.

➤ Faza zaznave

Faza zaznave je v manjših podjetjih pogosto intuitivni proces zaznavanja sprememb v zunanjem in notranjem okolju podjetja. V tej fazi zaznavamo predvsem skladnost politike podjetja z razmerami poslovanja v okolju, kot so na primer družbeno-ekonomski pogoji in interesi najbolj vplivnih udeležencev. Ta faza je zelo pomembna, ker je njen čas trajanja, to je obdobje med prvo zaznavo in odločitvijo, ali kaže sprejeti določene ukrepe in izvesti spremembe, odločujoč za način izvajanja preobrazbe podjetja. Podjetja, ki so sposobna hitreje zaznavati priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju ter poznajo svoje prednosti in slabosti, imajo ob dovolj velikih zmožnostih tudi možnost vplivanja na spremembe v okolju.

Največja težava te faze je za srednja in mala podjetja to, da gre za zaznavanje pomembnih zadev, ki jih bosta posameznik ali skupina lahko zaznavala samo na osnovi ustreznega predhodnega znanja. Brez predhodnega znanja, ki podaja smer zaznavanja (kaj in kje opazovati) in merila, bo namreč težko odkrivati pomembne ali kritične zadeve (znake). Zaznavanju lahko bistveno pripomore, če so merila (uspešnosti) in tehnike merjenja znani.

Nadaljnja pomembna vsebina te faze je način pribiranja in kakovost podatkov. V srednjih in malih podjetjih bi pomenilo stalno pribiranje podatkov na vseh področjih zapravljanje omejenih zmožnosti. V večini primerov management na osnovi tekočega poslovanja sluti, katera področja bi lahko bila problematična, in temu ustrezno usmeri opazovanja. Pri tem si ustvari mnenja o določenih problemih, katerih pomembnost bo na osnovi nadaljnjega pribiranja podatkov in diagnoze potrdil ali ovrgel. Ustvarjanje mnenja temelji na objektivni in subjektivni zaznavi problemskega stanja podjetja. Objektivne zaznave izhajajo iz količinsko izraženih odklonov od dosežkov v preteklem obdobju, od sorodnih podjetij, povprečja v panogi in drugih podobnih osnov.

Subjektivne zaznave pa izhajajo predvsem iz izkušenj, znanja, sodil, zadovoljstva in vrednot. Pri tem je pomembna sposobnost managementa ali opazovalca, da kombinira in povezuje zaznane pojave v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Pri tem gre predvsem za primerjavo obstoječega poslovanja z želenim poslovanjem, ki izhaja iz interesov najbolj vplivnih udeležencev in trendov v okolju. Zaznane razlike tvorijo bistvo problemskega položaja. Zaznavanje razlik in posledično ugotavljanje vrzeli je osnova za nadaljnjo analizo in načrtovanje preobrazbe (tj. diagnoza razlik, snovanje in izbira hipotez).

➤ Faza diagnoze

V fazi diagnoze skušamo najprej okvirno razporediti zadeve (probleme) po pomembnosti (ali je zadeva za uspeh glede na okolje ključna), nujnosti (ali kaže zadevo kratkoročno, srednjeročno ali dolgoročno reševati) in odgovornosti (kdo bo odgovoren za reševanje zadeve).

V prvem koraku analiziramo poslovanje podjetja po posameznih podstrukturah delovanja podjetja (tj. finančna podstruktura, tržna podstruktura, kadrovska podstruktura itd.), ki jih izberemo na osnovi ustvarjenih mnenj o določenih problemskih položajih podjetja. Mnenja so v tem primeru nepotrjene hipoteze o morebitnih vzrokih problemov, ki so nastale na osnovi tolmačenja zaznav v notranjem in zunanjem okolju. Na osnovi analize posameznih dejavnikov v

¹⁰ Ponovljivost pomeni, da nam model omogoča dejstva večkrat povezati na enak način in s tem najti rešitev problema. Učinkovitost zagotavlja, da smo z modelom sposobni rešiti problem z manj podatki, kot če tega modela ne bi imeli. Plodnost je njegova lastnost, da nam daje tudi nove tipe rešitev in omogoča razvijati nove načine tolmačenja problema (Pučko, 1998, str. 13).

podstrukturah skušamo odkriti vzroke za probleme.

Pri analizi najprej ocenjujemo odklone v poslovni uspešnosti poslovanja podjetja, ki jih nato poskušamo pojasnjevati z odkloni (vzroki) na področjih posameznih faz reprodukcijskega procesa ter na področju stanj osnovnih in obratnih sredstev, obveznosti do virov sredstev ter zaposlenih (Pučko, 1998, str. 53).

Pri odkrivanju vzrokov literatura (npr. Primožic in Leben, 1995) priporoča, da kaže s pomočjo raznih metod, kot je na primer vzročno posledična analiza, odkrivati dejanske probleme in jih nato posamično ali po skupinah razreševati. V konkretnem primeru preobrazbe manjšega podjetja, v katerem sem moral večino aktivnosti v fazi priprave izvesti sam, sem se odločil za bolj neposredno pot odpravljanja problemov. V tem pristopu skušam na osnovi znanja in izkušenj opredeliti, v katerih sestavinah bi bilo mogoče poiskati vzroke za zaznane probleme, in nato podrobneje opredeliti dejanski vzrok za problem. Pri tem bom izhajal iz analize posameznih podstruktur.

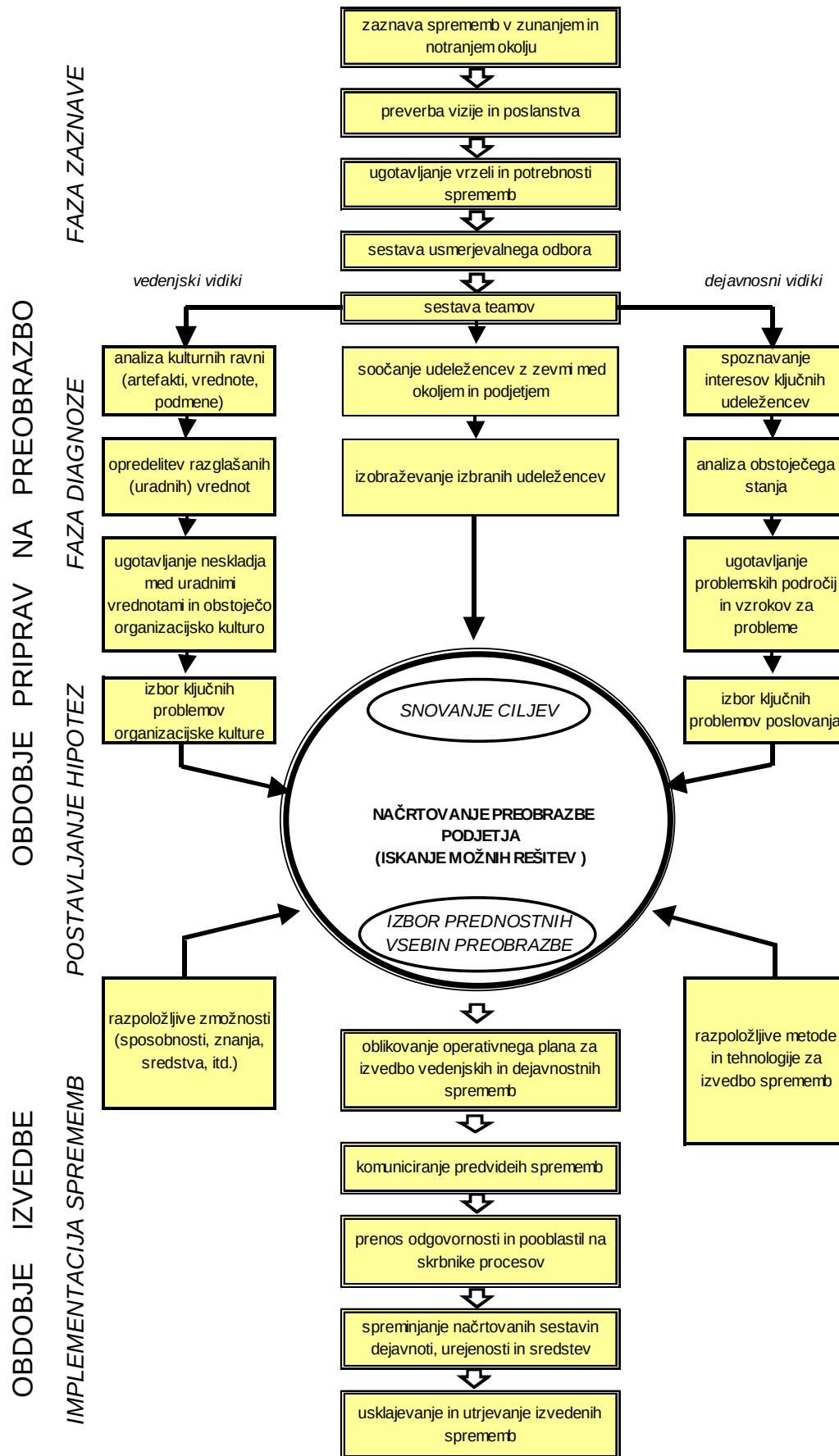
Ker se zavedam, da obstaja možnost, da pri miselnem procesu, ki izhaja iz osebnih izkušenj in znanj, ne odkrijem dejanskih vzrokov in da bi lahko spremembe, ki bi temeljile na napačnem vzroku, bolj škodovala kot koristile izboljšanju poslovanja, bom to tveganje pri načrtovanju sprememb skušal deloma omejiti z uporabo teoretičnih osnov in modelov, za katere že obstajajo programirane rešitve. Teoretične osnove in modeli sicer ne ponujajo konkretnih rešitev, so pa dovolj preizkušeni, da je z njimi ob določenih prilagoditvah, glede na postavljene cilje preobrazbe, moč zajeti in razrešiti večino bistvenih problemov. Študij teoretičnih osnov in modelov, ki zgoščeno predstavljajo praktična spoznanja, je pomemben za odkrivanje posameznih vzrokov na osnovi zaznanih posledic. Primerjava zaznanih posledic (problemov) z opisanimi značilnostmi problemov v teoriji nam lahko pomaga pri hitrejšem odkrivanju dejanskih vzrokov ali temeljnih problemov.

Ta pristop sem izbral tudi zaradi dejstva, da v praksi ni zanesljivih analiz, ki bi managementu omogočale, da bi s primerno stopnjo zanesljivosti ocenil odstopanja tekočega delovanja organizacije od optimalne učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (Tavčar, 2000a, str. 83). Iz navedenega lahko sklepamo, da ni nujno, da bodo bolj obsežne in temeljitejše analize zagotavljale zanesljivejše odkrivanje dejanskih vzrokov.

Zato v drugem koraku poskušam ugotoviti, kje bi lahko bili vzroki za pri analizi ugotovljene probleme. Pri tem izhajam iz mnenja, da večina problemov nastaja zaradi neusklajenih značilnosti sestavin politike (tj. cilji, dejavnosti, urejenost, sredstva). Iz pogostosti ugotovljene vzročnosti (povezanosti) posameznih sestavin z določenimi problemi je možno sklepati o tem, katere sestavine (dejavnosti, urejenost, sredstva) najbolj vplivajo na problemsko stanje. To ne pomeni, da se pri spreminjanju osredotočimo samo na določene sestavine, ampak skušamo s spreminjanjem izbranih sestavin doseči največje učinke, ki pozitivno vplivajo tudi na razreševanje drugih problemov.

Kot je bilo omenjeno, kaže v fazi diagnoze posvetiti posebno pozornost vedenjskemu vidiku delovanja podjetja. Gre za spoznavanje in primerjavo formalnih (razglašanih) in neformalnih vrednot, ki vplivajo na vedenje posameznikov, skupin in celotnega podjetja. Zato sem fazo diagnoze členil na dva vzporedna procesa, na analizo vedenjskega in analizo dejavnostnega vidika podjetja. Na osnovi analize posameznih dejavnikov (vedenjskih in dejavnostnih) skušamo priti do ključnih problemov, ki jih kaže upoštevati pri snovanju hipotez za razreševanje problemov.

Slika 2.8: Model preobrazbe za podjetje Grad



Vir: lastni

➤ Faza postavljanja hipotez načrtovanje preobrazbe

V prvem koraku skušamo na osnovi povezovanja ugotovljenih dejanskih (temeljnih) problemov in predhodnega znanja (izkušenj in domišljije) poiskati možne (hipotetične) rešitve. Iskanje možnih rešitev je povezano tudi z gospodarnostjo iskanja in opredelitvijo meja, v okviru katerih jih iščemo. Te so lahko ozko opredeljene, kar omejuje število alternativ (včasih na dve – ukrepati ali ne ukrepati), ali bolj široko, pri čemer jih kaže ovrednotiti, kar storimo v fazi logičnega preizkušanja hipotez. Hipoteza je verjetna razlaga, kako je problem mogoče rešiti (Pučko, 1998, str. 22).

V tej fazi je treba razmisliti o tem, kaj želimo doseči pri postavljanju hipotez – katere cilje želimo doseči, to je smoter preobrazbe. Pri snovanju poskusnih rešitev izhajamo iz omejitvenih dejavnikov, to je iz razpoložljivih zmožnosti in poznanih teoretičnih konceptov. Za podjetje bi bilo zelo tvegano, če bi namenilo vse zmožnosti za izvajanje preobrazbe, zato skuša management razporediti zmožnosti tako, da tekoče poslovanje ne bo preveč ogroženo in bo preobrazbo z razpoložljivimi zmožnostmi kljub temu moč uspešno izvesti. V primerih, ko gre za dobro poznane problemske položaje, za katere obstajajo bolj ali manj programirane rešitve (metode), podjetnik ali manager v praksi pogosto sam poišče ustrezno rešitev, ki je v skladu z usmeritvami in s cilji podjetja. Pogosto pa sprememb ni moč učinkovito izvajati brez ustrezne tehnologije, zato kaže pri snovanju alternativ proučiti tudi značilnosti obstoječe tehnologije. Posebno uvažanje ali spreminjanje informacijske tehnologije lahko pripomore k učinkovitosti preobrazbe.

Ker je pri snovanju možnih rešitev pomembno, da so te vedno usklajene s cilji in smotri podjetja, kaže v naslednjem koraku ovrednotiti alternative in izbrati najugodnejšo možnost. Gre za *logično preizkušanje hipotez*, ki jih kaže v tej fazi preveriti glede na posledice in usklajenost s cilji podjetja (npr. z vzročno posledično analizo). V tej fazi kaže preveriti, v kakšni meri hipoteza ustreza namenu (smotru preobrazbe). Vsako hipotezo kaže ovrednotiti po porabi zmožnosti in koristnosti za izpolnitev naloge. Na osnovi dodatnih podatkov in logičnega sklepanja hipotezo potrdimo ali ovržemo. Tista hipoteza, ki nam na osnovi dodatno zbranih podatkov (tj. poglobljenega opazovanja) daje največjo podporo logičnemu sklepanju, imenujemo model, ki nam daje splošno rešitev problema (Pučko, 1998, str. 13). Glede na sodila izberemo najprimernejši model, s katerim kaže razreševati problem. Gre za reševanje možnosti ali preverjanje hipotez, to je ugotavljanje (npr. s kalkulacijami), katera izbrana rešitev bo najbolj izboljšala poslovanje podjetja.

Pogosto pa modela, ki smo ga glede na sodila izbrali za najprimernejšega, zaradi sprememb v okolju ni primerno uporabljati v enaki obliki. Izbrani model kaže prilagoditi tudi bodočim razmeram v okolju podjetja. Da bo izbrani model ustrezal tudi dejanskim bodočim razmeram, je treba pri logičnem preizkušanju upoštevati tudi oceno razvojev in trendov v okolju.

Pri iskanju možnosti in postavljanju hipotez kaže opozoriti tudi nekatere probleme načrtovanja v praksi, ki vplivajo na kakovost izbranih rešitev. Z načrtovanjem skušajo managerji na osnovi predvidevanja bodočih razvojev v okolju zagotoviti čim večjo stabilnost delovanja in uspešnost podjetja. Predvidevanje in napovedovanje sprememb v okolju pa vsebuje veliko mero negotovosti (tj. tveganja), kar vpliva na to, da managerji v praksi raje kratkoročno kot dolgoročno planirajo. Nadaljnja značilnost načrtovanja v praksi je, da se managerji zaradi tveganja pri iskanju rešitev in snovanju hipotez raje naslanjajo na že preverjene modele (npr. preizkušeni v podobnem podjetju) in izhajajo iz že opredeljenih formalnih postopkov planiranja. Nadaljnji problem je tudi, da so managerji v večinom pripravljeni izvajati le spremembe, ki so usklajene z že obstoječimi (sprejetimi) usmeritvami politike podjetja. To izhaja iz dejstva, da je z obstoječo temeljno urejenostjo določen tudi status vseh udeležencev v podjetju in bi spreminjanje organizacijske strukture lahko ogrozilo njihove osebne interese. Bolj konkretno in natančno kot je nek načrt opredeljen (npr. politika), težje ga je kasneje spreminjati (predvsem zaradi odporov udeležencev). Iz navedenega lahko sklepamo, da planiranje v določeni meri

omejuje nadaljnjo ustvarjalnost in prilagodljivost posameznikov v podjetju, ki pa sta za uspešno izvajanje sprememb nujno potrebni (prirejeno po Mintzberg, 1994, str. 172–182).

➤ Faza implementacije sprememb

Medtem ko je iskanje možnosti in snovanje hipotez kreativen proces in predvideva tudi inovacije, ki pogojujejo revolucijske spremembe, je implementacija sprememb v praksi bolj formalen proces, ki temelji na ustaljenih načinih izdelave operativnih načrtov, izvajanja aktivnosti in kontrole.

V prvem koraku managerji glede na rešitve v izbrani hipotezi opredelijo zaporedje in odgovornosti za posamezne aktivnosti v procesu preobrazbe. Z načrtovanjem skuša management uskladiti tekoče poslovanje in preobrazbo, da bi zagotovil stabilnost nadaljnjega poslovanja podjetja.

V drugem koraku gre za vzpostavitev komunikacije z udeleženci podjetja. V ta namen management snuje načrt komunikacije, preko katerega sporoča in dobiva povratne informacije od izbranih ciljnih skupin udeležencev. Da bi pridobili čim večjo naklonjenost udeležencev, kaže poiskati predvsem odgovore na vprašanja, ki so povezana z interesi posameznih skupin udeležencev (lastniki, odjemalci, managerji, zaposleni). Udeleženci želijo predvsem vedeti, kakšne bodo njihove osebne koristi, če bodo sodelovali pri preobrazbi. Tu je zelo pomembno, da management ali podjetnik pravočasno komunicira z zaposlenimi in prepriča vsaj najbolj vplivne zaposlene o potrebnosti sprememb. Zaposleni lahko že samo analizo in posebno predvideno spreminjanje urejenosti občutijo kot pretnjo, zaradi česar lahko pride do večjih odporov do uvajanja sprememb.

Tretji korak v fazi implementacije je lahko zelo kritičen, ker gre za prenos pooblastil na posamezne skrbnike, ki so odgovorni za izvajanje določenih sprememb. Pri izbiri skrbnikov so zelo pomembne njihove osebne zmožnosti (tj. osebnost, intelektualne sposobnosti, znanje, mišljenje, motiviranost). Pri izvajanju sprememb se pokaže, ali smo izbrali ustrezne skrbnike, kako učinkovito smo zasnovali operativni načrt in v kakšni meri smo s komuniciranjem prepričali ostale udeležence, da sodelujejo pri preobrazbi.

V zadnjem koraku poskrbimo, da se spremembe tudi trajno uveljavijo. Gre za nadziranje in utrjevanje novega načina poslovanja podjetja. V tej fazi je zelo pomembno, da pravočasno sprostimo in učinkovito razporejamo dovolj zmožnosti za izvajanje načrtovanega obsega sprememb. Težave se pojavijo, če v tej fazi pride do večjih motenj pri tekočem poslovanju. Le v redkih primerih so srednja in mala podjetja dovolj robustna, da bi lahko podcenjevala pomembnost zagotavljanja tekočega poslovanja in vse svoje zmožnosti namenila preobrazbi.

3 PRIPRAVE NA PREOBRAZBO

3.1 Faza diagnoze

3.1.1 Izbor pristopa

V fazi diagnoze skušamo na osnovi analize spoznati količinske in kakovostne značilnosti ter vedenje predmeta analize, da bi na osnovi teh spoznanj lahko opredelili različne možnosti za izboljšanje lastnosti tega predmeta. Gre za opredeljevanje poslovnih problemov, katerih razreševanje naj bi izboljšalo uspešnost poslovanja.

V literaturi (npr. Pučko, Ivanko, Bergant) je moč zaslediti več vrst analiz, ki se razlikujejo po namenu, sestavinah, frekvenci, časovnem obdobju in izvajalcih analize. Iz navedb raznih avtorjev je mogoče doreči, da je analiza spoznavni proces, v katerem ugotavljamo vrzeli med zunanjim in notranjim okoljem podjetja ter med njegovo želeno (vizija, smotri) in dejansko uspešnostjo.

V primeru omejenih zmožnosti kaže k analizi pristopiti od globalnejših problemov, to je od opazovanja poslovne uspešnosti in uspeha, k podrobnejšim in temeljnim problemom. Na osnovi predhodnega znanja in izkušenj skušamo izločiti nerelevantne podatke in na osnovi ostalih opredeliti problemske položaje v poslovanju podjetja. Problemske položaje lahko zaznavamo na objektivni in subjektivni osnovi. Objektivna mnenja izhajajo iz količinsko izraženih odklonov od dosežkov v preteklem obdobju, iz odklonov od dosežkov sorodnih podjetij, od povprečja v panogi in od drugih podobnih osnov. Subjektivna mnenja izhajajo iz primerjave sprotih zaznav o poslovanju podjetja s preteklimi izkušnjami in znanjem. Pri tem pristopu najprej ocenjujemo odklone v poslovni uspešnosti poslovanja podjetja, ki jih skušamo nato pojasnjevati z vzroki na področjih posameznih podstruktur.

Da bi lahko analizo opravili v okviru razpoložljivih zmožnosti in dobili dovolj kakovostne ocene za načrtovanje preobrazbe, je primerno, da razmislimo o tem, kako se pojavi poslovanja podjetja izražajo s podatki, ki so za analizo poslovanja bistveni viri podatkov, in o s tem povezanim načinom pridobivanja podatkov ter o zadostnosti in ustreznosti podatkov (Pučko, 1998, str. 36–40).

Ker kaže v okviru analize razmisliti tudi o merilih in standardih, preko katerih bomo kasneje lahko spremljali uspešnost preobrazbe, sem se odločil, da analizo izvedem s štirih vidikov, ki so medsebojno povezani. Izbrani pristop temelji na prirejenem modelu uravnoteženega sistema kazalnikov ali meril poslovanja (slika 3.1, str. 44), ki sta ga razvila Norton in Kaplan (1996). Ta pristop sem izbral zato, da bi lahko bolj sistematično snoval hipotezo, preko katere bo mogoče uresničevati cilje in smotre podjetja.

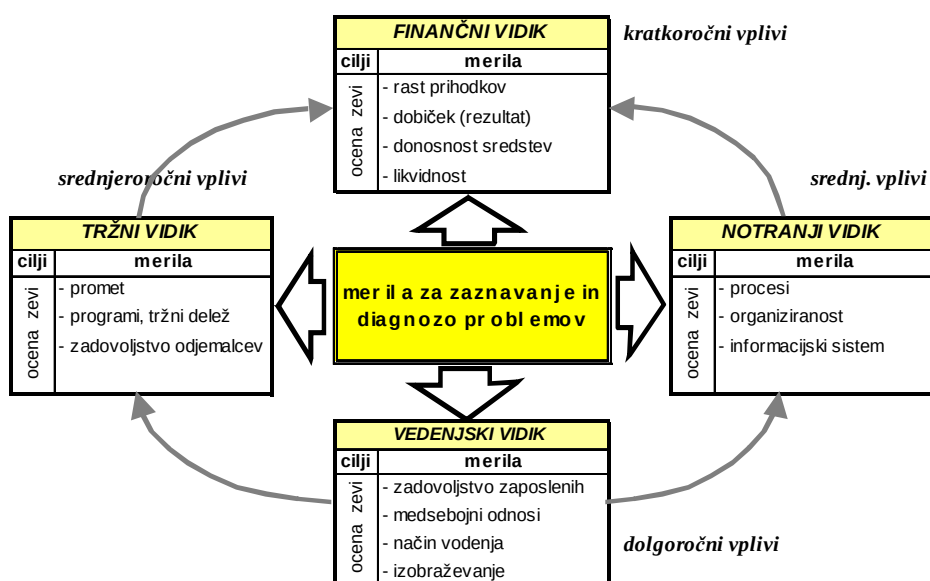
Model je moč uporabiti z vrha navzdol za odkrivanje problemov, to je pri analizi, kjer najprej analiziramo uspeh in uspešnost na osnovi računovodskih podatkov (prikazuje finančni vidik), nato pa z analizo ostalih podstruktur (tj. tržna, organizacijska, kadrovska itd.) ugotavljamo, kaj je vplivalo na izide poslovanja in odklone v uspešnosti. Pristop izhaja iz predpostavke, da so poslovni izidi predvsem posledica preteklih prizadevanj podjetja. Gre za prizadevanja na tržnem področju (ugotavljamo z analizo tržnega vidika) in prizadevanja pri izboljševanju učinkovitosti delovanja. Na učinkovitost vplivata predvsem urejenost podjetja in kadrovska struktura (ugotavljamo z analizo notranjega vidika). Na prizadevanja na posameznih področjih poslovanja podjetja vplivajo predvsem mišljenje, sposobnosti, znanja in interesi ljudi v podjetju. Vsi ti dejavniki so povezani z organizacijsko kulturo (kažejo vedenjski vidik). Organizacijska kultura vpliva na učenje in razvoj podjetja. Gre za sposobnost zaposlenih in vodstva za pridobivanje novih znanj, prilagodljivost, inovativnost in motiviranost. Vse te lastnosti vodstva in zaposlenih vplivajo na odnos vsakega zaposlenega do odjemalcev (tržni vidik) in na njihov odnos do

uvajanja stalnih izboljšav (notranji vidik).

Pri tem je manj pomembno, da ugotavljamo pretekle vzroke za današnje poslovne probleme, pomembneje pa je, da ugotovimo slabosti, ki bodo vplivale na bodoče poslovanje. Ugotavljanje teh slabosti in posledičnih problemov je za snovanje hipotez ključno.

Običajno je analiza finančnega vidika enostavnejša od analize tržnega in notranjega vidika. Manjša podjetja spremljajo večinoma le obseg prodaje, redkeje pa tržni delež posameznih programov in zadovoljstvo odjemalcev. V okviru notranjega vidika se podjetja večinoma ukvarjajo z organizacijsko in kadrovsko strukturo, manj pa s procesi in sistemi v podjetju. Šele v zadnjem času tudi manjša podjetja skušajo spoznavati probleme, ki so povezani s procesno strukturo (npr. preko certificiranja standardov ISO). Najteže pa je pridobivati podatke za analizo organizacijske kulture. Ta analiza izhaja večinoma iz subjektivnih podatkov.

Slika 3.1: Sistem meril za zaznavanje in diagnozo problemov



Vir: prirejeno po Kaplan in Norton, 1996, str. 9

Ugotavljanje problemov temelji na ugotavljanju zevi med želenim, to je opredeljenimi cilji, in dejanskim stanjem. Da bi lahko tudi kvantitativno opredelili probleme, ki izhajajo iz zevi, skušamo interese ključnih udeležencev (v primeru podjetja Grad so to lastniki in management) izraziti z želenimi standardi na osnovi izbranih meril in jih primerjati z doseženimi standardi, ki jih dobimo iz analize obstoječega poslovanja podjetja.

⇒ Analiza finančnega vidika

V okviru finančnega vidika kaže opazovati uspešnost poslovanja in finančno stabilnost podjetja v tistih obdobjih, v katerih je iz strnjene orisa glavnih dogodkov v zgodovini podjetja mogoče sklepati, da vplivajo na kasnejši razvoj ter uspešnost in zmožnosti opazovanega podjetja. Uspešnost poslovanja kaže ocenjevati predvsem z donosnostjo poslovnih sredstev in produktivnostjo. Finančno stabilnost lahko ocenjujemo s finančno močjo in finančnim ravnotežjem (tj. likvidnostjo). V primeru podjetja Grad kaže analizirati predvsem obdobje med letoma 1996 in 1999.

⇒ Analiza tržnega vidika

Na osnovi analize tržnih dejavnikov lahko ugotovimo, kako se podjetje odziva na pričakovanja odjemalcev na trgu. V okviru tržnega vidika najprej opazujemo, kako se je obseg prodaje po posameznih programih spreminjal v preteklih obdobjih poslovanja podjetja. Podatke skušamo

dopolniti z doseženimi tržnimi deleži. Zelo pomembna je tudi zmožnost podjetja, da ponudi odjemalcem določeno kakovost. To skušamo ugotoviti na osnovi proučitve opremljenosti, izkušenj in znanja podjetja po posameznih programih. Dobljene podatke nato primerjamo z oceno zadovoljstva odjemalcev, ki jo dobimo iz intervjujev ali vprašalnikov.

V primeru podjetja Grad ni bilo mogoče pridobiti vseh podatkov (posebno zadovoljstva odjemalcev), zato sem se odločil, da skušam izluščiti probleme iz opazovanja pretekle prodaje proizvodov in interne ocene zmožnosti. Pri interni oceni zmožnosti sem ocenjeval delež posameznih programov v celotnih prihodkih, v kakšnem obsegu lahko podjetje samostojno ponudi določen proizvod ali storitev, ustreznost kvalifikacije (sposobnosti, znanje) zaposlenih za določen program in ustreznost opreme glede na tehnologijo in starost (iztrošenost) opreme (deloma subjektivno).

⇒ Analiza notranjega vidika

Z analizo notranjega vidika skušamo ugotavljati, v kakšni meri urejenost podjetja podpira doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Uspešnost podjetja je večinoma posledica uspešnega trženja in gospodarnega poslovanja. Gospodarnost poslovanja je povezana z učinkovito rabo poslovnih prvin (osnovna in obratna sredstva ter kadri) ter učinkovitim in usklajenim delovanjem poslovnih funkcij (npr. nabava, proizvodnja, prodaja, financiranje). Na to pa vplivajo predvsem organizacijska struktura, struktura procesov, sistemi in kadrovska struktura podjetja. V okviru analize notranjih dejavnikov poslovanja skušam zato ugotavljati predvsem, kateri problemi v okviru organiziranosti, procesov in sistemov vplivajo na trenutno učinkovitost in uspešnost.

⇒ Analiza vedenjskega vidika

V okviru vedenjskega vidika skušamo predvsem ugotavljati, kateri problemi pri poslovanju izhajajo iz organizacijske kulture. Ti problemi se kažejo pri vedenju udeležencev (zaposlenih, managerjev, lastnikov) in posledično vplivajo na učenje in razvoj celotnega podjetja. Organizacijska kultura se izoblikuje vzporedno z razvojem podjetja in vpliva na prizadevanja zaposlenih za izboljšave in njihov odnos do odjemalcev.

Če želimo doseči trajne spremembe pri poslovanju podjetja in usklajen potek preobrazbe, je pomembno, da spreminjanje posameznih sestavin uskladimo s spreminjanjem organizacijske kulture. Čeprav je spreminjanje organizacijske kulture dolgotrajen proces, pa lahko njeno poznavanje bistveno pripomore k snovanju pristopov in zaporedja aktivnosti pri spreminjanju posameznih sestavin. Odkrivanje značilnosti organizacijske kulture je zelo kompleksen proces, ki običajno zahteva tudi longitudinalno opazovanje posameznih sestavin kulture. V literaturi nisem zasledil pristopa, preko katerega bi lahko enoumno in z zadovoljivo mero gotovosti izluščil probleme organizacijske kulture, zato sem se odločil, da skušam osebne zaznave primerjati z nekaterimi modeli iz dostopne literature in iz njih izluščiti dejanske probleme in njihove vzroke.

Prednost navedenega pristopa je v tem, da na osnovi osredotočenja na določen vidik lažje ugotavljamo probleme, ki so povezani z določenim vidikom in tako izluščimo bistvene probleme. V drugem koraku skušamo nato opredeljene bistvene probleme v okviru določenega vidika povezovati z ugotovljenimi problemi v drugih vidikih. Pri tem lahko začnemo s problemi, ki izhajajo s finančnega vidika in jih povezujemo s problemi s tržnega in nato z notranjega vidika ter na koncu s problemi, ki smo jih izluščili z vedenjskega vidika. Ugotovljene povezave nam kažejo, kako bo razreševanje določenih problemov vplivalo na kasnejši razvoj podjetja, ki ga bomo opazovali preko izbranih meril v okviru posameznih vidikov.

3.1.2 Izvedba analize

Kot nov član in direktor podjetja sem ocenil, da kaže analizo izvesti v čim ožjem krogu ljudi. Za ta pristop sem se odločil, ker sem želel čim hitreje dobiti posnetek obstoječega stanja. V primeru vključitve širšega kroga ljudi bi zelo verjetno prišlo do napačnih sporočil (preko neformalne komunikacije) in motenj v tekočem poslovanju, ki bi se verjetno kazale v manjši uspešnosti in prikrivanju dejanskih problemov poslovanja. Ta pristop je ustrezal tudi željam lastnikov podjetja, ki so menili, da bi predčasno seznanjanje ostalih udeležencev s problemi še preden se poišče ustrezne možnosti za njihovo razreševanje teh ugledu podjetja škodovalo.

Glede na navedbe Hammerja (1995, str. 109–123) sem se odločil, da kaže za uspešno preobrazbo oblikovati *usmerjevalni odbor* za odpravljanje ovir za razporejanje potrebnih zmožnosti in usmerjanje vodje preobrazbe na strateškem nivoju. V usmerjevalni odbor sem povabil najbolj vplivnega (večinskega) lastnika. S tem sem zagotovil, da bodo pri načrtovanju sprememb vedno upoštevani tudi interesi lastnikov. V manjših podjetjih lahko namreč zaradi nasprotovanja lastnikov hitro pride do zamenjave managerjev in pogosto tudi do prekinitve načrtovane preobrazbe.

Na osnovi opaženih poslovnih problemov in predhodnega mnenja lastnikov je usmerjevalni odbor sprejel sklep, da direktor kot vodja preobrazbe oblikuje plan aktivnosti za ugotavljanje obstoječega stanja in vzrokov za zaznane probleme. Ker je analiza podjetja, ki zajema dejavnostni in vedenjski vidik, zelo zahtevna, sem predlagal, da jo izvedemo s pomočjo dveh skupin, ki naj bi delovali tudi kot preobrazbeni teami. Za vodjo teama *analize dejavnostnega vidika* je usmerjevalni odbor izbral vodjo trženja. V teamu sodelujeta še vodja gradbene mehanizacije in vodja finančno-računovodskega sektorja. V teamu za *analizo vedenjskega vidika* pa poleg direktorja sodelujeta še vodja kadrovske službe in predsednik sveta delavcev.

Zaradi pridobljenih izkušenj pri analizi so isti člani teamov sodelovali tudi v fazi razreševanja ugotovljenih problemov (tj. faza postavljanja hipotez) in v fazi implementacije. Vloge udeležencev v procesu preobrazbe prikazuje tabela 3.1.

Tabela 3.1: Vloge udeležencev v procesu preobrazbe

Vloga	Usmeritev	Zasedba	Značilne naloge
Usmerjevalni odbor	Celoten projekt (vsi procesi)	Direktor in najvplivnejši lastnik podjetja	*svetovanje vodji preurejanja in skrbikov procesov *zagotavljanje izvedbe *odpravljanje ovir
Vodja preobrazbe	Celoten projekt (vsi procesi)	Direktor	*koordinacija celotnega projekta *zagotavljanje celotnih virov *zagotovitev izvedbe sprememb *določitev skrbnika procesa
Skrbnik procesa spreminjanja dejavnostnih in skrbnik vedenjskih dejavnikov	Posamezni proces	Vodja oddelka ali pomemben udeleženec procesa (vodja trženja, direktor)	*koordinacija preobrazbe *zagotavljanje virov procesa *zagotovitev izvedbe *določitev članov teama preobrazbe
Preobrazbeni teami za spreminjanje dejavnostnih (poslovanje) in vedenjskih (kulture) dejavnikov podjetja	Posamezni proces	Udeleženci v procesu notranji iz oddelka in zunanji iz drugih oddelkov (vodja trženja, vodja fin.-račun. sekt., vodja mehanizacije, kadrovski referent, zastopnik sveta delavcev)	*posnetek stanja in analiza *odkrivanje slabosti in prednosti *predlaganje morebitnih ukrepov

Vir: prirejeno po Hammerju, 1995, str. 109–123

Po izbiri posameznih članov in opredelitvi glavnih nalog sem oblikoval program potrebnih aktivnosti v okviru delavnic za izvedbo analize. Na uvodnem sestanku sem člane obeh teamov soočil z zaznanimi zevmi med okoljem in delovanjem podjetja ter predstavil plan in približno vsebino delavnic, kot to kaže tabela 3.2 (str. 47).

Tabela 3.2: Pregled izvajanja delne analize podjetja

	Aktivnost v procesu analize	izvajalec	rok	način - inštrumentarij
1	Pregled glavnih preteklih dogodkov v zgodovini podjetja	Direktor	30.04.99	intervju
2	Preverba interesov glavnih udeležencev		30.04.99	intervju
3	Pridobivanje podatkov in analiza uspeha in uspešnosti poslovanja (finančni vidik)	Probazbeni team za dejavnostni vidik	14.05.99	Inventurne, računovodske, finančne listine, analiza finančnih kazalcev, kadrovske listine, izračun kazalnikov, primerjava z povprečjem v panogi
4	Analiza dejavnosti (tržni vidik)		28.05.99	
5	Analiza urejenosti in kadrov (notranji vidik)		11.06.99	
6	Analiza organizacijske kulture (vedenjski vidik)	Probazbeni team za vedenjski vidik	11.06.99	intervju, opazovanje, delavnica, subjektivne ocene
7	Ugotavljanje problemov in členitev po sestavinah strategije	Vodja preobrazbe in vodje preobrazbenih teamov	15.06.99	delavnica, vzročno posledična analiza
8	Ugotavljanje najpomembnejših vzrokov		30.06.99	delavnica, vzročno posledična analiza

Vir: lastni

Teame sem pred analizo poučil o osnovah teamskega dela in izvajanja analize ter jim predal ustrezno literaturo v proučitev (Katzenbach in Smith, 1998; Lipičnik, 1997; Tenner in De Toro, 1997). Pri sestavi teamov sem upošteval predvsem naslednje:

- manjše število članov teama (npr. skrbnik procesa in dva zaposlena) omogoča boljšo koordinacijo in povzroča manjše stroške,
- vsak team naj ima potrebno avtoriteto in pooblastila za izpeljavo nalog,
- člani teama morajo imeti primerne zmožnosti za učinkovito in uspešno izvajanje potrebnih aktivnosti za doseganje ciljev,
- v teamih naj sodelujejo tudi tisti člani, na katere bodo spremembe najbolj vplivale.

3.1.3 Analiza posameznih vidikov poslovanja

V tem podpoglavju navajam le izide posameznih delavnic, na katerih smo ocenjevali poslovanje glede na izbrane vidike. Strnjeno predstavitev analize in v nadaljevanju navedenih ocen in diagnoze problemov obstoječega poslovanja sem vključil v priloge (**Vsebina analiziranja**, str. 7-17-20). Vidike smo v podjetju izbrali na osnovi predhodnega zaznavanja problemov poslovanja in intervjujev s pomembnejšimi zaposlenimi. Na osnovi pregleda pomembnejših dogodkov (krize, uspehi, razvoj itd.) smo izbrali preteklo obdobje, na katerega se kaže osredotočiti pri iskanju vzrokov za današnje probleme poslovanja.

Gre za analizo manjšega gradbenega podjetja s 64 zaposlenimi, ki ga vodi dvočlanska uprava, v kateri sta direktor in večinski lastnik podjetja. Osnovna dejavnost Splošnega gradbenega podjetja *Grad* je gradnja gospodarskih in negospodarskih objektov. Poleg osnovne dejavnosti podjetje opravlja še gradbene storitve, med katere uvrščamo tudi rekonstrukcije in adaptacije.

➤ Izidi posameznih delavnic v fazi diagnoze

Kot je navedeno v tabeli 3.2, smo na *prvi delavnici* pregledali glavne pretekle dogodke v zgodovini podjetja in se odločili, da kaže podrobneje analizirati poslovanje podjetja v letih od 1995 do 1998.

Na *drugi delavnici* smo se seznanili z bodočimi smotri podjetja, ki izhajajo iz interesov ključnih udeležencev (novi lastniki, poslovodstvo, delavski svet) in opredelili nove cilje podjetja. Ugotavljanje zevi med novimi in starimi smotri nam pomaga pri opredeljevanju sprememb v strukturi ciljev, ki jih kaže upoštevati pri analizi obstoječega stanja in spoznavanju problemskih področij. Smotri podjetja so se po spremembi strukture lastništva in vodstva podjetja *Grad* delno

spremenili. Prejšnji smotri so izhajali predvsem iz interesov zaposlenih, ker so ti v prvi fazi privatizacije lahko nastopali kot lastniki in delojemalci hkrati. Medtem ko so smotri, ki so izhajali iz interesov zaposlenih, bili v ohranjanju delovnih mest in dvigu plač, so smotri novih lastnikov postavljali v ospredje predvsem ohranitev kapitala in pričakovano donosnost vloženega kapitala.

Strateški cilji preobrazbe, ki izhajajo iz interesov novih lastnikov, so predvsem naslednji:

- Doseganje 20 % donosa na lastniški kapital.
- Rast proizvodnje za 10 % letno.
- Povečanje tržnih deležev in ugleda podjetja.
- Posodobitev proizvodnih sredstev v roku petih let.
- Povečanje učinkovitosti in produktivnosti.
- Zmanjšanje števila neproduktivnih kadrov (v roku dveh let) in zaposlovanje ustrežnejših in bolj usposobljenih sodelavcev.
- Odpravljanje obveznosti (tožbe, spore, nesporazume itd.), ki izhajajo iz preteklega poslovanja.

Na *tretji delavnici* smo analizirali finančni vidika poslovanja, ki zajema spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti.

Skupna ocena uspešnosti poslovanja podjetja Grad kaže, da podjetje nikakor ne dosega bistvenih smotrov poslovanja pridobitnih podjetij v tržnem gospodarstvu (tj. zagotavljanje primerne stopnje donosnosti in rasti podjetja ob učinkovitem in uspešnem gospodarjenju s sredstvi podjetja). Na tako stanje zelo verjetno vpliva več zaznanih problemov, ki jih podjetje ni sprotno razreševalo.

Iz analize finančnega vidika podjetja lahko ocenimo, da *obseg* in *dobičkonosnost poslov* podjetja Grad v obdobju med leti 1995 in 1998 ne zagotavlja želenega donosa kapitala (min. 10 %) novih lastnikov. Na premajhen obseg prihodkov iz poslovanja vpliva predvsem prepočasen razvoj lastnih projektov (gradnja za trg) in premajhen obseg poslov za znane naročnike. Člani tima za dejavnostni vidik so menili, da je na tako stanje vplivala predvsem premajhna in neustrezna tržna aktivnost managementa. Iz podrobnejše analize ugotovimo, da ima podjetje tudi visoke stroške dela in financiranja v primerjavi s prihodki iz poslovanja. Na visok delež *stroškov dela* vpliva predvsem neustrezna struktura kadrov in iztrošenost gradbene mehanizacije. Vzroki za *probleme financiranja* so povezani predvsem z zalogami (zmanjšujejo likvidnost) in neustreznim najemanjem kratkoročnih posojil za pokrivanje izgub iz poslovanja (stečaj naročnika). Do zaloga prihaja večinoma zaradi neustreznega koncepta gradnje in trženja.

Zaznane probleme pri analizi finančnega vidika kaže sedaj povezati s problemi, ki izhajajo iz tržnih dejavnikov in notranjih dejavnikov. Ker notranji dejavniki deloma vplivajo tudi na tržne dejavnike, kaže najprej analizirati dejavnike tržnega vidika in nato te upoštevati pri analizi notranjega vidika.

Na *četrti delavnici* smo analizirali tržni vidik poslovanja podjetja. Pri analizi tržnega vidika kaže spremljati in ocenjevati predvsem tiste dejavnike, ki vplivajo na poslovno uspešnost. Gre za analizo odjemalcev, proizvodov in storitev, prodajnih področij in trženjskega spleta.

Iz izvedenih analiz lahko sklepamo, da je podjetje izpostavljeno velikemu likvidnostnemu tveganju zaradi nihanja toka prihodkov. Vzrok je predvsem velika odvisnost prihodkov iz poslovanja od tržne gradnje in premajhen delež prihodkov od gradbenih storitev pri investicijski gradnji. Glede na vrsto dejavnosti in analizo prihodkov posamezne dejavnosti kaže, da je smiselno, da se dejavnost dajanja lastnih nepremičnin v najem (nastanitev delavcev) opusti. Dejavnosti, ki jih podjetje opravlja z opravljanjem storitev z gradbeno mehanizacijo, kaže zaradi strateške pomembnosti in tržnega potenciala izboljšati.

Analiza je tudi pokazala, da sta odsotnost z določenih področij in pomanjkljivo komuniciranje s

potencialnimi odjemalci (nepremičnin in gradbenih storitev) bistveno vplivala na majhen delež prihodkov od opravljanja gradbenih storitev pri investicijski gradnji. Na ustvarjene dobičke iz poslovanja je vplivala tudi kakovost (zahteva kupca za znižanje cene zaradi slabše kakovosti in napak pri gradnji) in stroški proizvodnje.

Na *peti delavnici* smo analizirali notranji vidik poslovanja podjetja. Z analizo notranjega vidika skušamo ugotavljati, v kakšni meri urejenost podjetja podpira doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Gre predvsem za analizo dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na delovanje, so predvsem organizacijska struktura, struktura procesov, sistemi in kadrovska struktura podjetja. S spreminjanjem teh dejavnikov naj bi izboljšali predvsem gospodarnost uporabe poslovnih prvin (osnovna in obratna sredstva ter kadri).

Člani teama za analizo dejavnostnega vidika so iz analize notranjega vidika izluščili naslednje ugotovitve:

- Podjetje ni sposobno z obstoječimi kadrovskimi zmožnostmi obvladovati vseh dejavnosti.
- Podjetje nima ustreznega kadra, da bi lahko na kakovosten in gospodaren način izvajalo aktivnosti v inovacijskem procesu, procesu planiranja objektov in procesu prodaje.
- Obstoječa organizacijska struktura in centralističen način vodenja ne omogoča hitrega odzivanja in prilagajanja zunanjim vplivom.
- Velik delež zaposlenih z manjšimi zmožnostmi (starost, znanje) ne omogoča hitrejšega razvoja in izboljšanja poslovanja.
- Obstoječe organizacijske strukture in kadrovske strukture brez večjih sprememb ni mogoče uskladiti.

Na *šesti delavnici* smo analizirali vedenjski vidik preko organizacijske kulture podjetja. Z analizo vedenjskega vidika skušamo ugotavljati, kako elementi organizacijske kulture vplivajo na obstoječo učinkovitost in uspešnost. Gre za opazovanje in ugotavljanje, kateri elementi organizacijske kulture podpirajo in kateri ovirajo uresničevanje postavljenih ciljev podjetja. Odkrivanje teh elementov lahko bistveno pripomore k usklajenemu načrtovanju spremenljivk preobrazbe (tj. strateških sestavin).

Na osnovi izvedenih analiz je team v **tretjem koraku** opredelil naslednje ovire, ki jih kaže odpraviti:

- kratkoročna naravnost in želja zaposlenih po ohranjanju obstoječega stanja,
- defenzivnost in minimalno prevzemanje osebnega tveganja, nezaupanje in dvom v bodočnost,
- neopredeljena vizija in neusklajenost skupnih ciljev, spremenljive prioritete managementa,
- pomanjkljiva usmerjenost na odjemalce (notranje in zunanje),
- neustrezno komuniciranje med zaposlenimi in managementom,
- omejeno upoštevanje dejavnikov v tržnem gospodarstvu (kakovost, organizacijsko učenje in odzivnost na spremembe v okolju).

Kot koristne dejavnike obstoječe organizacijske kulture pa smo opredelili naslednje spodbude, ki jih kaže pri spreminjanju izrabiti:

- želja zaposlenih po inovativnem in skupinskem ali teamskem delu,
- želja po izboljšanju vzdušja,
- želja managementa po povečanju prilagodljivosti, razvijanju teamskega dela,
- podjetniško usmerjeni (inovativnost in tekmovalni duh) in pripravljeni na samostojni, inovativni in proaktivni kadri,
- želja po varnosti, opredeljenosti bodočnosti.

3.1.4 Diagnoza in izbira kritičnih področij obstoječega poslovanja

Iz navedenih analiz lahko sklepamo, da je v zadnjih 15 letih prišlo do bistvene zevi med notranjimi in zunanjimi spremembami v okolju podjetja Grad, kar je vplivalo tudi na zev med

vrednotami managementa in zaposlenih delavcev. Medtem ko so se vrednote managementa spreminjale v skladu s pridobivanjem lastniških deležev in z razmerami v tržnem gospodarstvu, so se delavci vse bolj oprijemali vrednot prejšnjega družbenega sistema, ki je zagotavljal socialno varnost in formalno enakost vseh zaposlenih. Ta zev med notranjimi dejavniki (delavci in managementom) je vplivala na to, da je podjetje postajalo vse manj učinkovito. Ker je bilo lastništvo v začetnem obdobju lastninjenja podjetij še zelo razpršeno in management ni imel izdelanih usmeritev, tudi ni prišlo do hitrih in usklajenih prilagajanj spremenjenim razmeram v zunanjem okolju. Vse to je vplivalo na to, da so pretekle temeljne zmožnosti (glej str. 77) postale le še zmožnosti podjetja, ki jih je z odhodom ključnih kadrov konkurenca z lahkoto posnemala in zaradi drugačnih razmer v podjetju celo izboljšala.

Zaradi nesposobnosti (ali bolj kratkoročnih interesov) managementa in odpora zaposlenih ni prišlo do prilagajanja dejavnosti in urejenosti novim razmeram ter zahtevam odjemalcev. Ker obstoječa urejenost ni omogočala prilagajanja stroškov poslovanja prihodkom iz poslovanja, je podjetje večkrat pridelalo izgubo iz poslovanja. Posledično je podjetje, da bi zagotovilo likvidnost, najemalo posojila pri poslovnih bankah. Z leti se je delež dolga vse bolj povečeval. Neustrezna struktura financiranja je še pospeševala naraščanje dolga in s časom slabšala tudi likvidnost. Podjetje je deloma prikrivalo izgube iz poslovanja s posrednim dezinvestiranjem na osnovi razlike med tržno vrednostjo zemljišč, na katerih je podjetje gradilo objekte (tržna gradnja), in njihovo knjižno vrednostjo. Ustvarjeni dobiček iz tržne gradnje je podjetje porabilo za pokrivanje preteklih izgub, obresti, nepokritih plač in za poravnavanje kratkoročnih obveznosti.

Zev v kulturi in neustrezna urejenost pa je vplivala tudi na odnos do odjemalcev. Trženje v preteklem gospodarskem sistemu je temeljilo na drugačnih predpostavkah in mišljenju managementa ter zaposlenih. V spremenjenem okolju ni bilo več mogoče pridobivati poslov le preko osebnih zvez in dogovorov. Z nastankom vrste novih podjetij v gradbeni panogi in skrčitvijo nekdanjih tržišč na samo slovensko tržišče se je konkurenca v dejavnosti podjetja Grad bistveno povečala. Kljub spremenjenim razmeram, ki zahtevajo drugačen pristop trženja (tj. usmerjenost na odjemalca vseh zaposlenih), management ni bistveno spreminjal usmeritev in načina delovanja podjetja. Posledično tudi zaposleni niso spremenili mišljenja in odnosa do odjemalcev oziroma tržnega pristopa.

Na osnovi izvedenih analiz so člani obeh teamov menili, da uresničevanje smotrov poslovanja podjetja najbolj ovirajo naslednji ugotovljeni problemi:

- Nihajoči prihodki iz poslovanja.
- Visoki stroški dela in financiranja.
- Premajhna tržna aktivnost (odnosi z obstoječimi in potencialnimi odjemalci gradbenih storitev).
- Neustrezne kadrovske zmožnosti (znanje, struktura) onemogočajo kakovostno in gospodarno izvajanje vseh procesov in dejavnosti.
- Organizacijska struktura in slog vodenja zavirata pravočasno odzivanje na potrebe odjemalcev in razmere v zunanjem okolju.
- Nerazumevanje pričakovanj odjemalcev zaradi premajhne usmerjenosti na notranje in zunanje odjemalce.
- Neustrezno komuniciranje med managementom in zaposlenimi povzroča nezaupanje in odpore.

3.2 Razvijanje hipotez – načrtovanje preobrazbe

Vsako podjetje ima glede na okolje, panogo in pretekli razvoj specifične lastnosti, ki jih je pri načrtovanju preobrazbe podjetja treba upoštevati. Načrtovanje preobrazbe je splet izkušenj, sposobnosti in znanja ljudi, ki sodelujejo in odločajo v procesu načrtovanja preobrazbe.

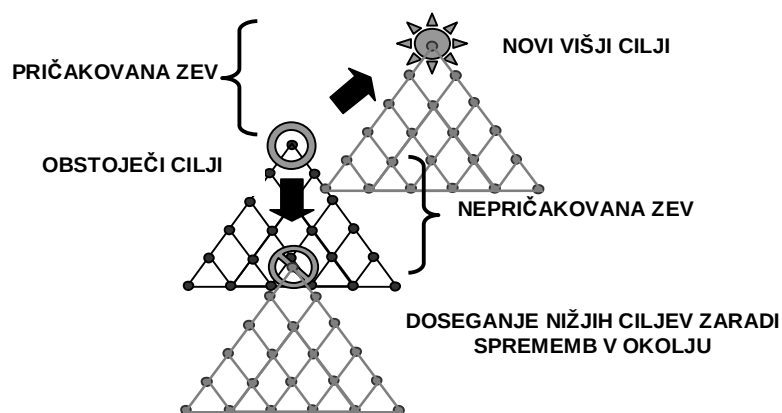
S postavitvijo diagnoze smo že deloma nakazali, na katere probleme se kaže osredotočiti v fazi postavljanja hipotez. Pri postavljanju hipotez skušamo na osnovi izkušenj, znanja in ustvarjalnega razmišljanja ob upoštevanju notranjih in zunanjih razmer poiskati najugodnejšo možnost za razrešitev zaznanih problemov.

3.2.1 Izbira pristopa

Preden obravnavamo korake pri iskanju in izbiri hipotez, kaže razumeti še izhodišča, iz katerih izhajamo pri načrtovanju preobrazbe. Kot je bilo že omenjeno (str. 6–7 in str. 44), prihaja zaradi sprememb v okolju in spremembe vizije ali smotrov poslovanja do zevi med obstoječo in želeno uspešnostjo podjetja. Spremenjeni smotri in razmerja v okolju pogojujejo tudi spreminjanje strukture ciljev in posledično strategije, preko katere namerava podjetje te cilje uresničiti.

Slika 3.2 poenostavljeno prikazuje te vplive. Spremembe v zunanjem okolju običajno znižujejo zmožnosti podjetja, kar vpliva na to, da podjetje uresničuje le še nižje cilje. V konkretnem primeru postane podjetje manj učinkovito in manj uspešno, kar se v najslabšem primeru kaže v zmanjšanem dobičku ali izgubi in krizah. Drug primer nastane, ko vplivni udeleženci podjetja dvignejo cilje, ki naj bi jih podjetje uresničevalo. Gre na primer za željo po večji donosnosti vloženega kapitala, pridobivanje večjega ugleda in tržnega deleža ali v najbolj ekstremnih primerih za vodilno mesto v panogi. V primeru, ko načrtno postavimo višja pričakovanja in cilje podjetja, lahko govorimo o pričakovani zevi. Management v tem primeru načrtno postavlja višje cilje, ker ve, da se kaže na spremembe v okolju pravočasno pripraviti. Ko pa podjetje zaradi nepričakovanega vpliva zunanjih sprememb dosega le še nižje cilje, govorimo o nepričakovani zevi. Ta nastane, ko management zelo pozno zazna spremembe v okolju (ti. šibki signali, str. 16).

Slika 3.2: Nastanek zevi zaradi premaknitve ciljev ali spremembe razmerij v okolju



Vir: lastni

Sprememba temeljnih ciljev pa ne pomeni vedno, da je treba na novo snovati vse cilje v hierarhiji ciljev. Nekateri cilji se kljub spremembam bistveno ne spremenijo in jih je pogosto mogoče uresničiti že z obstoječimi zmožnostmi podjetja. Treba je torej ugotoviti, katerih ciljev ni več mogoče doseči. Iz tega izhajajo tudi v analizi ugotovljeni problemi. S pomočjo analize seveda ugotovimo celo vrsto problemov, ki bi jih kazalo odpraviti. Zaradi omejenih zmožnosti in časa, v katerem je treba ukrepati in spremembe izvesti, pa se je smiselno odločiti za omejen obseg razreševanja problemov. Običajno skušamo izbrati tiste rešitve, s katerimi bomo lahko odpravili večino ključnih problemov podjetja. Te ključne rešitve sem opredelil kot *strateške cilje preobrazbe*, ki jih kaže na osnovi izvajanja sprememb uresničiti.

Strateški cilji preobrazbe so torej tisti cilji, ki naj jih podjetje s pomočjo preobrazbe doseže, da bo ponovno uspešno glede na nove razmere in spremenjene smotre poslovanja. Gre za snovanje hipotez in izbiro tiste, ki na osnovi logičnega preizkusa izkazuje največjo uresničljivost, gospodarnost in konsistentnost s smotri poslovanja podjetja. Fazo postavljanja hipotez lahko

členimo na naslednje korake:

⇒ Snovanje možnih rešitev – snovanje strateških ciljev preobrazbe

Uvodoma je treba omeniti, da ni enotnih stališč glede metod iskanja ali snovanja možnih rešitev. Iskanje možnih rešitev je zato v veliki meri odvisno od spoznanj iz predhodnih analiz in predhodnega znanja posameznikov, ki pri snovanju rešitev sodelujejo.

Pri iskanju rešitev je ključno, da imajo sodelujoči širok nabor znanj in izkušenj, ki so jih sposobni intuitivno povezovati z obravnavano zadevo. Nekateri pri tem izhajajo iz raznih miselnih vzorcev, ki so splet preteklih izkušenj in spoznanj. Da bi poiskali rešitev, skušajo priklicati shranjene vzorce, ki bi lahko bili uporabni pri razreševanju problema (metode intuicije). Drugi skušajo najprej pridobiti dovolj informacij, da si lahko o obravnavani zadevi ustvarijo celovito sliko, ki pojasnjuje vzroke in omogoča podajanje rešitev (diskurzivne metode). V osnovi lahko metode snovanja rešitev delimo na metode intuicije (postopki, ki temeljijo na spontanem oblikovanju rešitev) in diskurzivne metode (postopki, ki temeljijo na logičnih in miselnih procesih).

Ker pa so razpoložljivi čas in zmožnosti sodelujočih v praksi praviloma omejen, kaže k snovanju rešitev pristopiti sistematično. Razmišljanja je treba konkretizirati v določenem okviru in nato podati utemeljeno rešitev problema. Tak pristop ne daje vedno najboljših rešitev, omogoča pa v okviru razpoložljivih zmožnosti snovati dovolj različnih rešitev, izmed katerih lahko kasneje z logičnim preizkušanjem izluščimo za konkretni primer še vedno sprejemljivo in izvedljivo rešitev.

Za namen preobrazbe podjetja je pomembno, da ne odpravljamo samo spoznanih problemov, temveč da z rešitvami vplivamo na pospešen razvoj temeljnih zmožnosti. Pomembno je, da predvidimo razreševanje tistih problemov, ki bi lahko tudi dolgoročno vplivali na učinkovitost in uspešnost podjetja. Pogosto se manjši in tekoči problemi z izvajanjem sprememb sproti razrešijo in trošenje razpoložljivih zmožnosti ne bi bilo upravičeno. K uspešnejšemu procesu snovanja in iskanja rešitev lahko bistveno pripomore izmenjava informacij in mnenj med sodelujočimi in ostalimi udeleženci podjetja.

⇒ Logično preizkušanje uresničljivosti možnih rešitev – ovrednotenje rešitev

V prejšnjem koraku smo razvili več različic reševanja problemov – hipotez. V tem koraku preverjamo njihovo uresničljivost in medsebojno konsistentnost. Pri preverjanju uresničljivosti in konsistentnosti si lahko pomagamo s prirejenim modelom uravnoteženega sistema meril (slika 3.1, str. 44), ki smo ga že uporabili pri diagnosticiranju problemov. V tem modelu skušamo izbrane strateške cilje razporediti po izbranih vidikih poslovanja in jih nato zaporedno povezati v sistem strateških dejavnikov (dejavnikov uspeha), preko katerih je moč uresničiti nove smotre poslovanja podjetja. Pri tem najprej opredelimo cilje v okviru najbolj pomembnega vidika (pri profitni organizaciji je to običajno finančni vidik). V vsakem naslednjem vidiku iščemo tiste strateške dejavnike, ki jih je treba uresničiti, da bi lahko dosegli v prejšnjem vidiku že opredeljene cilje in dejavnike. Pri tem je pomembno, da posamezen strateški cilj preobrazbe tudi dolgoročno podpira doseganje smotrov poslovanja podjetja.

Gre za preverjanje, v kakšni meri določena kombinacija ciljev ustreza namenu. Vsako hipotezo kaže ovrednotiti po porabi zmožnosti in koristnosti za izpolnitev naloge. Na osnovi vzročno posledične analize in logičnega sklepanja cilje potrdimo ali ovržemo. Kombinacija ciljev, ki na osnovi linearne vzročno posledične analize daje največjo podporo logičnemu sklepanju, izberemo kot potrjeno hipotezo, ki nam daje rešitev problema.

⇒ Usklajevanje strategije podjetja z izbrano hipotezo

V tem koraku skušamo ugotoviti, katere spremembe je treba izvesti v okviru strategije, da lahko uresničimo izbrane strateške cilje in strateške dejavnike. Obseg sprememb je odvisen od izbrane

hipoteze. Pogosto hipoteze, ki smo jo glede na sodila izbrali za najprimernejšo, zaradi obstoječe strategije in razpoložljivih zmožnosti podjetja ni primerno izvajati v želenem obsegu. V fazi razvijanja hipotez kaže zato razmisliti tudi o časovni razpoložljivosti zmožnosti podjetja za izvajanje sprememb, ki jih bo treba izvesti za uresničitev izbranih ciljev. Podjetje namreč porablja zmožnosti tudi za tekoče poslovanje.

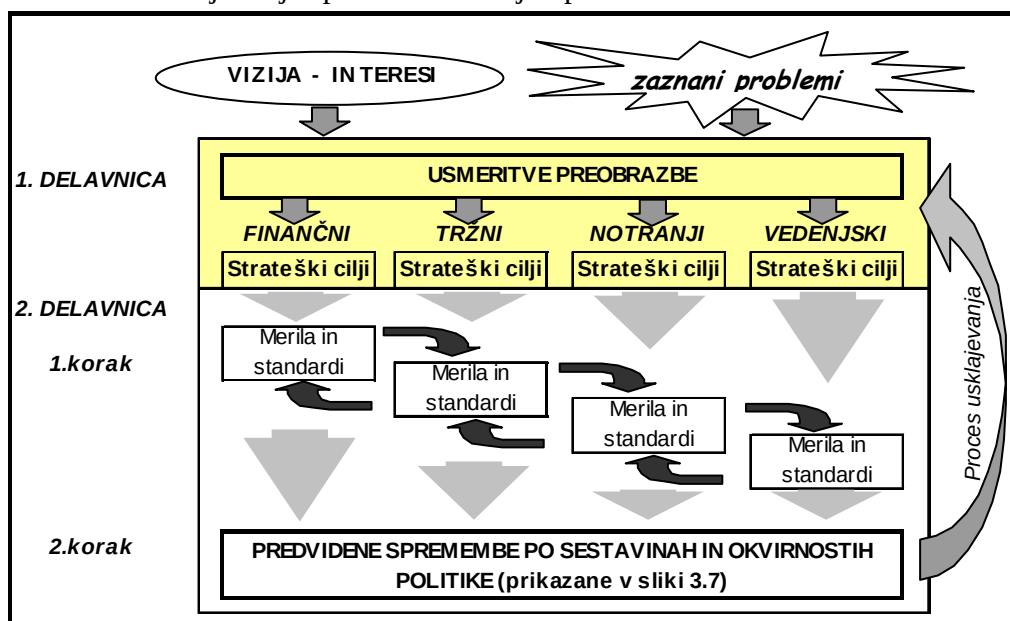
V ta namen se pri snovanju potrebnih sprememb za uresničevanje strateških ciljev osredotočimo na omejeno število strateških dejavnikov v okviru potrjene hipoteze. Spreminjanje sestavin obstoječe strategije nato podredimo tem izbranim strateškim dejavnikom. Gre za usklajevanje in opredeljevanje konkretnih sprememb po okvirnosti in sestavinah strategije podjetja. S preobrazbo namreč ni priporočljivo spreminjati vseh sestavin v podjetju, temveč le tiste, ki so pomembne za ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti, na osnovi katerih bo lahko podjetje v prihodnosti pridobivalo konkurenčne prednosti.

Popolno spreminjanje vseh sestavin strategije v primeru srednjih in malih podjetij ni priporočljivo. Gre za trdo obliko preobražanja ali revolucijsko spreminjanje, ki je povezano z veliko porabo zmožnosti in tveganjem. Srednja in mala podjetja običajno nimajo dovolj razpoložljivih zmožnosti in znanja, da bi lahko podcenjevala pomembnost tekočega poslovanja in vse svoje zmožnosti namenila preobrazbi. Taki posegi običajno vsebujejo tudi velik delež nekoristne porabe zmožnosti podjetja, kar lahko tako zmanjša robustnost podjetja, da lahko vsaka nadaljnja sprememba v okolju sproži krizo obstoja podjetja.

Če ugotovimo, da določenih strateških ciljev z obstoječimi zmožnostmi ne bomo mogli doseči ali da bodo spremembe, ki jih kaže izvesti za uresničitev ciljev, preveč ogrozile tekoče poslovanje ali robustnost, je treba ponovno razmisliti o izboru strateških ciljev in dejavnikov preobrazbe. V tem primeru kaže dopolniti izbrane strateške cilje in ponovno izvesti navedene korake (tj. proces usklajevanja, glej sliko 3.3, str. 53).

Pri tem se je treba zavedati, da nenehne spremembe v okolju onemogočajo snovanje optimalnih rešitev ali natančnejše opredeljevanje določenih ukrepov, zato je toliko bolj pomembno, da so ključni udeleženci (lastniki, management) enotni glede vizije in poslanstva podjetja. Usvajanje skupne vizije je zato najbolj pomemben pogoj za dolgoročno usmerjeno preobrazbo. Zato kaže v rednih obdobjih preverjati, ali je izvajanje preobrazbe res usklajeno z vizijo in poslanstvom podjetja.

Slika 3.3: Proces usklajevanja sprememb in ciljev preobrazbe



Vir: lastni

3.2.2 Izvedba načrtovanja

V fazi načrtovanja preobrazbe (iskanja alternativ in postavljanja hipotez) je vloga vodje preobrazbe ključnega pomena. Vodja preobrazbe vzdržuje okvir glavnih usmeritev, filozofijo in metodologijo za načrtovanje in vzdrževanje sistema. Pri tem mu pomagata preobrazbena tima, ki sta izvedla analizo dejavnostnih (dejavnosti, urejenosti, sredstev) in vedenjskih dejavnikov (organizacijske kulture). Priporočljivo je, da skušajo vodja preobrazbe in timi v proces preobrazbe vključiti zaposlene, ki bodo spremembe najbolj občutili. Bolj kot bodo zaposleni vključeni v proces načrtovanja, bolj bodo spremembe trajne.

Proces načrtovanja preobrazbe je vodja preobrazbe zasnoval v okviru treh delavnic (tabela 3.3, str. 54) preko katerih naj bi udeleženci opredelili, katere sestavine strategije nameravajo v podjetju spreminjati, da bi ponovno dosegli smotre poslovanja podjetja.

Na **uvodnem sestanku** so se člani obeh teamov in ključni lastnik seznanili s kritičnimi področji poslovanja podjetja. Poleg poročila o izvedenih analizah so se seznanili tudi z interesi glavnih lastnikov, ki so v manjših podjetjih lahko posebno vplivni. Po končani predstavitvi obstoječega stanja in kritičnih področij so se člani teamov seznanili še s teoretičnimi osnovami preobrazbe (poglavja 2.2 do 2.4 in 2.8), katere naj bi jih upoštevali pri oblikovanju možnih hipotez preobrazbe. Pri tem je vodja preobrazbe skušal udeležence delavnic opozoriti na to, da podjetja ne kaže obravnavati le kot portfelj dejavnosti ter prihodkov in stroškov, temveč tudi kot portfelj možnosti za ustvarjanje temeljnih zmožnosti.

Tabela 3.3: Pregled korakov v fazi načrtovanja preobrazbe

Delavnice v procesu načrtovanja preobrazbe		izvajalec/ udeleženci	rok	način - inštrumentarij
1	Sestanek - seznanjanje ostalih članov o izidih izvednih analiz	Vodja preobrazbe/ ključ. lastnik, vodje	16.07.99	predstavitve (grafoskop)
2	Delavnica 1.- usklajevanje glavnih usmeritev preobrazbe. Postavljanje strateških ciljev preobrazbe.	Vodja preobrazbe/ ključ. lastnik, vodje	30.07.99	zbiranje predlogov, razporeditev, uskladitev in opredelitev glavnih usmeritev in strateških ciljev preobrazbe
3	Delavnica 2.- iskanje možnih rešitev (hipotez) za uresničitev izbranih strateških ciljev.	Vodja preobrazbe/ vodje oddelkov, delavci	10.09.99	vzročno posledična analiza, uravnotežen sistem meril (kazalnikov)
4	Delavnica 3.- usklajevanje strategij glede na izbrane strateške cilje	Vodja preobrazbe/ vodje oddelkov, delavci	17.09.99	okvirni model politike podjetja, poslovni načrt

Vir: lastni

V tem smislu je vodja preobrazbe na osnovi spoznanj o razvoju temeljnih zmožnosti podjetja (str. 5–11), diagnoze obstoječega stanja podjetja (str. 49–50) in vizije, ki je izhajala predvsem iz interesov novih lastnikov, oblikoval usmeritve za snovanje strateških ciljev in sprememb preobrazbe. Usmeritve preobrazbe naj pripomorejo udeležencem delavnic, da se pri načrtovanju in izvajanju preobrazbe podjetja osredinijo na doseganje dolgoročne uspešnosti in ne le na reševanje trenutnih problemov.

Na tem mestu je treba omeniti, da pri snovanju usmeritev in strateških ciljev lahko izhajamo tudi iz ocen in mnenj, ki jih dobimo s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT), ki pa je mnogo obsežnejša od v podjetju Grad izvedene analize. Zaradi omejenih zmožnosti smo v podjetju Grad izvedli le nekaj delnih analiz, na osnovi katerih je bilo moč oblikovati diagnozo za potrebe preobrazbe.

Na **prvi delavnici** so člani obeh teamov obravnavali možne usmeritve preobrazbe, ki jih je vodja preobrazbe oblikoval na osnovi interesov lastnikov in vizije. Med udeležence delavnice sta bila povabljeni tudi delavca iz oddelka za gradbeno mehanizacijo in gradbeno operativno¹¹. Namen

¹¹ Čeprav delavci na delavnicah niso aktivno sodelovali pri razpravah, se je kasneje izkazalo, da je njihova

delavnice je bil oblikovanje filozofije preobrazbe, ki naj člane teamov usmerja pri načrtovanju sprememb in komuniciranju z ostalimi udeleženci podjetja.

Na delavnici je vodja preobrazbe opozoril udeležence, da:

- je preobrazba dlje trajajoč in kompleksen proces, ki ga srednja in mala podjetja le s težavo obvladujejo brez večjih tveganj,
- kaže pri snovanju ciljev preobrazbe upoštevati razpoložljive zmožnosti podjetja in zato predvideni obseg preobrazbe omejiti na le nekaj prednostnih vsebin,
- bo treba vse ostale spremembe sproti prilagajati glede na nastale in pričakovane posledice spreminjanja ter skupno usvojeno vizijo.

Udeleženci delavnice so najprej preverili, v kolikšni meri so predlagane usmeritve v skladu z njihovimi mnenji, ki so si jih ustvarili na osnovi analize in poznavanja podjetja. Nato je vsak posameznik komentiral usmeritve, ki so podpirale njegovo mišljenje in podal pripombe na drugačne usmeritve. Čeprav obstaja več tehnik za izločanje neustreznih in izbiro ustreznih usmeritev, sta oblikovanje in izbira potekala na osnovi utemeljitev in prepričljivosti posameznih predlogov. Slabost takega pristopa je, da udeleženci z največjo močjo tudi najbolj vplivajo na končno odločitev.

Po uskladitvi usmeritev so udeleženci na osnovi upoštevanja pomembnejših interesov lastnikov (str. 48) uskladili in opredelili še strateške cilje preobrazbe ter jih razporedili po izbranih vidikih (tj. finančni, tržni, notranji in vedenjski). Skušali so izbrati predvsem tiste strateške cilje preobrazbe, ki bodo podjetju omogočali pridobivanje konkurenčnih prednosti.

Cilj delavnice, je bil, da na koncu zapišejo sprejemljive usmeritve in strateške cilje preobrazbe, ki jih udeleženci razumejo in se z njimi bolj ali manj strinjajo (str. 58).

Na **drugi delavnici** so se udeleženci najprej seznanili s predlaganimi cilji preobrazbe. Po seznanitvi s strateškimi cilji preobrazbe so udeleženci prešli na razvijanje hipotez za uresničitev opredeljenih ciljev. K razvijanju hipotez so pristopili na osnovi vzročno posledične analize posameznih ciljev in dejavnikov uspešnosti (tj. strateških dejavnikov), ki vplivajo na doseganje izbranih strateških ciljev preobrazbe. Pri tem udeleženci delavnice predlagajo strateške dejavnike, ki jih nato preko preverjanja pomembnosti, dosegljivosti in usklajenosti s strateškimi cilji preobrazbe medsebojno razporedijo in povežejo v logično zaporedje strateških ciljev in dejavnikov. Pri opredeljevanju strateških dejavnikov so si udeleženci pomagali s seznamom strateških dejavnikov (glej npr. Pučko, 1998, str. 218). Strateški dejavniki so tisti, ki jih kaže preko sprememb sprožiti, da bi lahko uresničili izbrane cilje. Ker vseh strateških ciljev in dejavnikov ni mogoče vedno kvantitativno analizirati in izraziti oziroma bi tak pristop lahko postal sam sebi namen, je priporočljivo, da se odločimo za pragmatično povezovanje in kvalitativno preverjanje vzročne povezanosti strateških dejavnikov.

Na osnovi strateških dejavnikov so udeleženci delavnice nato razvili še merila in standarde uspešnosti (mejnike), po katerih nameravajo spremljati doseganje strateških ciljev preobrazbe. Za strateške dejavnike, ki jih je mogoče samo kvalitativno prikazati, kaže poiskati posredna merila in standarde, preko katerih bo mogoče sklepati o uspešnosti izvajanja sprememb. Kot je bilo že omenjeno (str. 52), so pri tem uporabili koncept uravnovešene sistema meril.

Cilj druge delavnice je bil oblikovati hierarhijo medsebojno dopolnjujočih se ciljev in dejavnikov uspešnosti in iz njih izluščiti ključne strateške dejavnike. Ključni strateški dejavniki so tisti, ki naj bi po izbrani hipotezi najbolj vplivali na doseganje izbranih strateških ciljev.

Tretja delavnica je bila namenjena spreminjanju obstoječe strategije in usklajevanju strategije s hierarhijo strateških ciljev in dejavnikov preobrazbe. Spreminjanje sestavin strategije naj bo osredotočeno na izbrane *kritične strateške dejavnike*, ki so ključni za uresničevanje izbranih

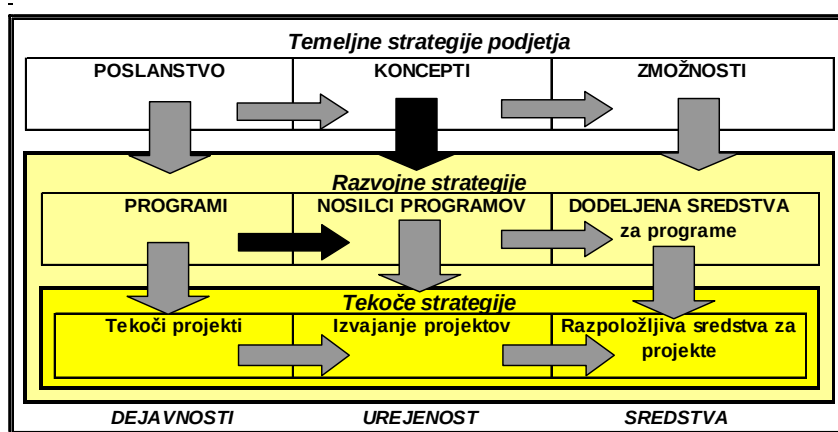
strateških ciljev preobrazbe. Izvajanje potrebnih sprememb za sprožanje strateških dejavnikov in uresničevanje strateških ciljev preobrazbe je treba povezati s spreminjanjem sestavin strategije po okvirnostih strategije (temeljna, razvojna, tekoča). Glede na izbrani strateški cilj ali dejavnik preobrazbe udeleženci delavnice snujejo časovni obseg sprememb.

Če je na primer za uresničevanje strateških ciljev treba spreminjati ali dopolniti poslanstvo, koncepte (zasnove) ali zmožnosti podjetja, je treba opredeliti, katere spremembe kaže izvesti v okviru *temeljne strategije*. Pri poslanstvu gre za opredelitev spreminjanja, širjenja, oženja, ukinjanja ali dopolnjevanja obstoječih programov. S spremembami koncepta urejenosti opredelimo spreminjanje delitve dela in pristojnosti, sloga vodenja, osnovnih sistemov ter posameznih sestavin ali celotne organizacijske kulture. Pri spreminjanju zmožnosti gre običajno za spremembe v strukturi lastnikov, virov in strukture kapitala ter strukture zaposlenih (managerji, strokovnjaki, sodelavci). Opredeljene spremembe v okviru temeljne strategije vplivajo na snovanje sprememb v okviru razvojne (srednjeročne) strategije podjetja.

Ko uresničevanje opredeljenih strateških ciljev in dejavnikov zahteva inoviranje programov, spremembo delitve dela in pristojnosti po posameznih programih ali enotah podjetja ali drugačno razporejanje zmožnosti, je treba opredeliti, katere spremembe kaže izvesti v okviru *razvojne strategije*. Inoviranje programov običajno pogojuje spreminjanje tehnologij, proizvodnje ali trženja. Pri trženju gre predvsem za snovanje strategij do odjemalcev in konkurentov. Inoviranje programov naj bo vedno naravnano na določene trge ali ciljne skupine odjemalcev. Pri spreminjanju sestavin urejenosti (tj. pristojnosti in odgovornosti za programe – nosilce programov) v okviru razvojne strategije podjetja izhajamo iz v temeljni strategiji opredeljenih konceptov (urejenost) in sprememb programov v okviru razvojne politike (slika 3.4, str. 56).

Za spreminjanje in inoviranje programov je treba predvideti in ustrezno razporediti tudi potrebna sredstva. S spreminjanjem razporejanja sredstev vplivamo tudi na razpoložljiva sredstva za tekoče izvajanje programov in projektov preobrazbe. Razporejanje sredstev v okviru razvojne strategije je ključno za razvijanje temeljnih zmožnosti in izvajanje tekoče strategije podjetja.

Slika 3.4: Medsebojno usklajevanje spreminjanja sestavin po okvirnostih strategij



Vir: lastni

V okviru *tekoče strategije* udeleženci delavnice opredelijo, katere operativne načrte preobrazbe in projekte za izvedbo sprememb bo treba snovati v fazi izvedbe preobrazbe. Gre za konkretno opredeljevanje projektov in njihovih ciljev, nosilcev projektov in odobrenih sredstev za konkreten projekt v procesu preobrazbe. Glede na predvidene spremembe v okviru razvojne strategije udeleženci opredelijo, kaj je treba doseči, kdo in kako bo to izvajal ter s kakšni sredstvi in časom pri tem lahko razpolaga. Če obstoječa sredstva in znanje ne ustrezajo potrebam projekta, je treba poskrbeti za dodatno izobraževanje in svetovanje ter potrebna sredstva priskrbeti.

Spremembe kaže uskladiti tudi z razpoložljivimi zmožnostmi za izvajanje sprememb. Gre za uskladitev potrebnih in razpoložljivih zmožnosti. Glede na razpoložljive zmožnosti in pomembnost oziroma kritičnost posameznih problemov se člani odločajo, katere spremembe kaže izvajati najprej in katere kasneje. Gre za usklajevanje poslovnega načrta in načrta preobrazbe. Ker naj bi podjetje poleg uvajanja potrebnih sprememb še tekoče poslovalo (gre za razporejanje zmožnosti), kaže operativni načrt preobrazbe uskladiti s poslovnim načrtom, ki ga poslovodstvo izdeluje za srednjeročno obdobje (3 do 5 let).

Cilj tretje delavnice je bil v okvirni model politike vpisati predvideno spreminjanje sestavin strategije (spremembe), ki nam po vzročno posledični analizi dejavnikov uspešnosti omogočajo doseganje zelenih ciljev, in oblikovati tabelo s cilji, merili, standardi in projekti, preko katerih nameravamo spremembe uresničiti.

Kakovostno snovanje procesa preobrazbe zahteva, da pri načrtovanju navedene korake v prvi in drugi delavnici kot kaže slika 3.3 (str. 53) večkrat iterativno ponovimo in tako medsebojno uskladimo doseganje strateških ciljev in spreminjanje sestavin strategije.

Iz navedenega je moč sklepati, da je namen preobrazbe sicer omogočanje doseganja dolgoročnih ciljev, kot je na primer povečanje temeljnih zmožnosti, vendar se pri načrtovanju preobrazbe osredotočimo predvsem na usklajevanje strateških ciljev in sprememb v okviru razvojne strategije. Načrtovanje projektov v okviru tekoče strategije za uresničevanje tekočih ciljev je sestavni del letnega planiranja poslovanja podjetja. Za izvajanje konkretnih projektov lahko izvajalci projektov uporabljajo različna osnovna orodja (npr. uvajanje teamskega dela, spoznavanje in optimiranje procesov, uvajanje ISO standardov, activity based costing, management by objectives itd.).

3.2.3 Izidi posameznih delavnic načrtovanja preobrazbe

➤ Prva delavnica – usklajevanje glavnih usmeritev in ciljev preobrazbe

⇒ Glavne usmeritve preobrazbe

Iz sinteze teoretičnih spoznanj (strategije razvijanja temeljnih zmožnosti, str. 6–13) in diagnoze obstoječega stanja podjetja Grad (str. 50) so usmerjevalni odbor (najvplivnejši lastnik, direktor), vodja preobrazbe (direktor) in člani obeh teamov uskladili mnenja in se strinjali, da kaže pri preobrazbi upoštevati naslednje usmeritve:

1. *Izboljšati poslovno uspešnost* na osnovi osredinjanja zmožnosti na ključne strateške cilje, zbiranja in sinergičnega povezovanja zmožnosti, umne rabe zmožnosti in hitrega obračunem zmožnosti.
2. *Izboljšati učinkovitost delovanja podjetja*, kar pomeni zmanjšati kompleksnost, režijo, presežne zmogljivosti ter izboljšati fleksibilnost in pretočne čase v proizvodnji.
3. *Vzpostaviti boljšo usmerjenost vseh udeležencev na notranje in zunanje odjemalce*. Gre predvsem za vzpostavitev trdih in mehkih mehanizmov (npr. informacijskega sistema in spremembe vrednot zaposlenih), ki usmerjajo prizadevanja vseh zaposlenih na potrebe obstoječih in potencialnih odjemalcev (investitorji, razvojniki developerji itd.)
4. *Razviti izhodišča in motivatorje*, ki bodo spodbudili razvoj novih temeljnih zmožnosti, proaktivno delovanje in dolgoročno naravnost zaposlenih (odgovornost in podjetniška pobuda).
5. *Razviti ustrezen slog vodenja* (osredotočenje na ljudi in njihove sposobnosti).
6. *Zagotoviti medsebojno usklajenost sprememb* glede na jasno opredeljene prioritete. Prioritete preobrazbe so opredeljene s smotri poslovanja in spoznanimi problemi, ki jih želimo razrešiti. Pri tem je smotno pristopiti k razreševanju tistih problemov, ki najbolj preprečujejo uresničevanje zelenih smotrov podjetja.

⇒ Strateški cilji preobrazbe

Pri opredeljevanju strateških ciljev so udeleženci delavnice izhajali predvsem iz interesov lastnikov (str. 48) in opredeljenih usmeritev preobrazbe. Pri tem se niso osredotočili le na odpravljanje ugotovljenih problemov, temveč predvsem na tiste cilje, katerih uresničevanje je povezano tudi z ustvarjanjem novih in izkoriščanjem obstoječih temeljnih zmožnosti (glej str. 6, prizadevanje udeležencev podjetja in vzvodje sredstev).

Strateški cilji naj bodo razumljivi in dovolj skladni, da bo lahko vsak zaposlen razumel, kam naj svoja prizadevanja usmerja in čemu vse to koristi. Pri tem naj bo omogočeno postopno uresničevanje ciljev in dolgoročno ustvarjanje temeljnih zmožnosti. Vsakemu zaposlenemu naj bo jasno, da je uresničevanje teh ciljev nujno potrebno za nadaljnji razvoj in uspešnost podjetja. Navedeni strateški cilji so specifični cilji za izvajanje preobrazbe v določenem podjetju.

Glede na interese lastnikov, managementa in zaposlenih ter spoznane probleme so udeleženci delavnice po nekaj iterativnih korakih predlaganja, preverjanja in usklajevanja izbrali naslednje strateške cilje preobrazbe po izbranih vidikih:

a) Finančni cilji:

- povečanje donosnosti na lastniški kapital (tržni delež, učinkovitost, stroški);
- izboljšanje plačilne sposobnosti (likvidnost);
- pridobivanje donosnejših poslov (ugled, prepoznavnost).

b) Tržni cilji:

- povečati lokalni tržni delež (zadovoljstvo odjemalcev, ugled);
- povečati ugled in prepoznavnost podjetja (odnosi, strokovnost, kakovost);
- povečati zadovoljstvo odjemalcev (cena, kakovost, pravočasnost, odziv, odnos).

c) Notranji cilji:

- izboljšati usmerjenost in odzivnost na potrebe odjemalcev (potrebe, odnosi);
- izboljšati pravočasnost in ponujeno vrednost za plačano ceno (logistika storitev);
- uskladiti kadrovsko strukturo s predvidenimi dejavnostmi (reorganizacija);
- izboljšati prenos in izrabo obstoječega znanja in izkušenj podjetja (informacijski sistem).

d) Vedenjski cilji:

- povečati prihodke na zaposlenega (zadovoljstvo, znanje, organiziranost, procesi);
- izboljšati prizadevnost in zadovoljstvo zaposlenih (znanje, komuniciranje, odnosi, sistem nagrajevanja);
- izboljšati komuniciranje med managementom in zaposlenimi (slog vodenja, informiranje).

➤ Druga delavnica – izbira prednostnih vsebin preobrazbe

V prvem koraku so udeleženci delavnice preko večkratnega poskušanja in preverjanja posledic razvili sistem povezanih strateških dejavnikov (dejavnikov uspeha), preko katerih je mogoče uresničiti strateške cilje preobrazbe.

⇒ Izbira finančnih dejavnikov

Izbira finančnih ciljev je povezana z interesi lastnikov in razvojnim ciklom (npr. rast, zrelost, žetev), v katerem je podjetje. Glede na pretekla dejanja managementa so udeleženci delavnice menili, da je podjetje že bilo v fazi žetve. Mnenje izhaja iz dejstva, da podjetje v zadnjih letih kljub razpoložljivim sredstvom ni vlagalo v proizvodna sredstva in ni povečevalo zmožnosti. Določena stagnacija poslovanja je izhajala predvsem iz razpršenih in nedorečenih interesov novih lastnikov v obdobju privatizacije in prehoda (tranzicije) slovenskega gospodarstva.

Izbira finančnih dejavnikov uspeha in meril podjetja Grad je temeljila predvsem na dejstvu, da bo treba s preobrazbo ponovno vzpostaviti proces rasti in zadovoljiti interese novih lastnikov (tj.

povečanje donosnosti lastniškega kapitala). Poleg želje po povečevanju dohodkov iz poslovanja in doseganju večje donosnosti so udeleženci na osnovi zaznanih problemov pri poslovanju izbrali še izboljšanje plačilne sposobnosti kot pomemben dejavnik, ki vpliva na zastoje v procesu gradnje objektov in izvajanje ostalih aktivnosti.

Na donosnost lastniškega kapitala lahko vplivamo s spreminjanjem različnih spremenljivk (npr. preko finančnega vzvoda). Udeleženci delavnice so menili, da kaže glede na spoznane probleme največjo pozornost posvetiti predvsem povečanju prihodkov na osnovi povečevanja obsega poslovanja in zmanjšati stroške poslovanja. Pri tem je treba stremeti k temu, da bi podjetje v prihodnosti pridobivalo predvsem donosnejše posle. Ker pa je obseg takih poslov na lokalnem trgu omejen, bo morale podjetje zmanjšati tudi stroške poslovanja, ki vplivajo na likvidnost. Iz analize je mogoče sklepati, da na obstoječo likvidnost in stroške poslovanja vplivajo predvsem odhodki iz financiranja kratkoročnih dolgov, velik delež splošnih stroškov in velik delež tujih storitev, ki jih podjetje ne kupuje vedno po ugodnih cenah.

Udeleženci delavnice so menili, da kaže v okviru finančnega dejavnika:

- spremeniti strukturo dolgov, to je povečati delež dolgoročnih dolgov;
- zmanjšati stroške na osnovi drugačnega nagrajevanja zaposlenih in iskanja prihrankov pri proizvodnji na osnovi skupnih koristi z dobavitelji;
- povečati dobiček iz poslovanja na osnovi pridobivanja donosnejših poslov in povečanja obsega poslovanja, to je prihodkov iz poslovanja.

⇒ Izbira tržnih dejavnikov

Na povečanje prihodkov iz poslovanja in pridobivanje donosnejših poslov vsekakor vpliva ugled in prepoznavnost podjetja ter zadovoljstvo odjemalcev. Oba dejavnika vplivata na pridobivanje novih tržnih deležev. Med spremenljivkami, preko katerih je mogoče izboljšati zadovoljstvo odjemalcev, so člani delavnice na prvo mesto postavili odnose in kakovost storitev ter menili, da kaže izboljšati predvsem odnose z odjemalci (stiki in obveščanje) in kakovost storitev in proizvodov. Prav tako so menili, da lahko s krajšanjem proizvodnih časov in zniževanjem stroškov ob enaki kakovosti odjemalcem ponudijo večjo vrednost za enako ceno in s tem povečajo njihovo zadovoljstvo. Vse to zahteva mnogo večjo usmerjenost tako na notranje kot na zunanje odjemalce. Večina časa se v procesu gradnje porabi pri prehodih iz ene gradbene faze na drugo fazo. Do zastojev prihaja zaradi različnega pojmovanja kakovosti in neusklajenih zmogljivosti podizvajalcev. Bolj kot se proces gradnje približuje končni fazi primopredaje, večji zastoji nastajajo zaradi ugotavljanja neustrezne kakovosti predhodnih faz. Zaradi tega je dosežena kakovost pogosto nižja od pričakovane ali pa se stroški in čas bistveno razlikujejo od pričakovanih.

Glede na razmere v zunanjem okolju in izkušnje so menili, da bodo lahko z izboljšanjem odnosa vseh zaposlenih do odjemalcev in dobaviteljev ter z večjo usklajenostjo kakovosti in prehodov med fazami in dobavitelji pridobili nove in obdržali obstoječe odjemalce. To pa naj bi vplivalo tudi na doseganje tržnega cilja, to je povečevanje lokalnega tržnega deleža.

⇒ Izbira notranjih dejavnikov

Da bi lahko izboljšali odnos z odjemalci, moramo najprej razumeti njihove potrebe in pričakovanja, zato je nenehno pridobivanje povratnih informacij o pričakovanjih in zadovoljstvu odjemalcev predpogoj za vse nadaljnje izboljšave in spremembe v podjetju. Dobljene informacije pa je treba razčleniti in pravočasno posredovati vsem nadaljnjim udeležencem procesov, v katerih se ustvarja vrednost za odjemalce proizvodov in storitev podjetja. Ustrezno zasnovan informacijski sistem je lahko za doseganje večje usmerjenosti vseh udeležencev podjetja na notranje in zunanje odjemalce zelo koristen. Sam informacijski sistem pa ne bo bistveno izboljšal uspešnosti podjetja. Za uspešnost je poleg razumevanja pričakovanj odjemalcev potrebna še učinkovitost, ki jo v podjetju Grad nameravajo doseči z vključevanjem

dobaviteljev v informacijski sistem. S tem naj bi dosegli hitrejša in kakovostnejša usklajevanja posameznih aktivnosti in faz v procesu graditve objektov. Gre za boljše obvladovanje logistike gradbenih storitev in skrajševanje odzivnega časa na povpraševanja (izdelava ponudb) in pričakovanja odjemalcev (čas, kakovost, informiranost). Ker pa majhno podjetje nima neomejenih zmožnosti, je določene sisteme in procese mogoče uvesti le na osnovi zmanjševanja porabe zmožnosti na drugih področjih. To nameravajo v podjetju Grad doseči z izločanjem nedonosnih in ukinjanjem nepotrebnih procesov in dejavnosti ter z reorganizacijo. Gre predvsem za zmanjševanje zaposlenih v splošnih službah, za premeščanje v tržne in proizvodne teame ter za zaposlovanje novih kadrov, ki bodo lahko bolj strokovno opravljali tržne aktivnosti podjetja.

V okviru notranjega vidika naj bi torej z izboljšanjem logistike gradbenih storitev dosegli krajše proizvodne čase, postopoma znižali stroške in izboljšali kakovost storitev in proizvodov. Izboljšanje logistike gradbenih storitev zahteva uvajanje procesne urejenosti in tržnega pristopa v celotnem podjetju. V usmerjanje na notranje in zunanje odjemalce je treba vključevati tudi dobavitelje. Povezovanje z dobavitelji omogoča podjetju tudi pridobivanje temeljnih zmožnosti, povečane zmožnosti pa širjenje storitev in večji obseg poslov.

⇒ Izbira vedenjskih dejavnikov

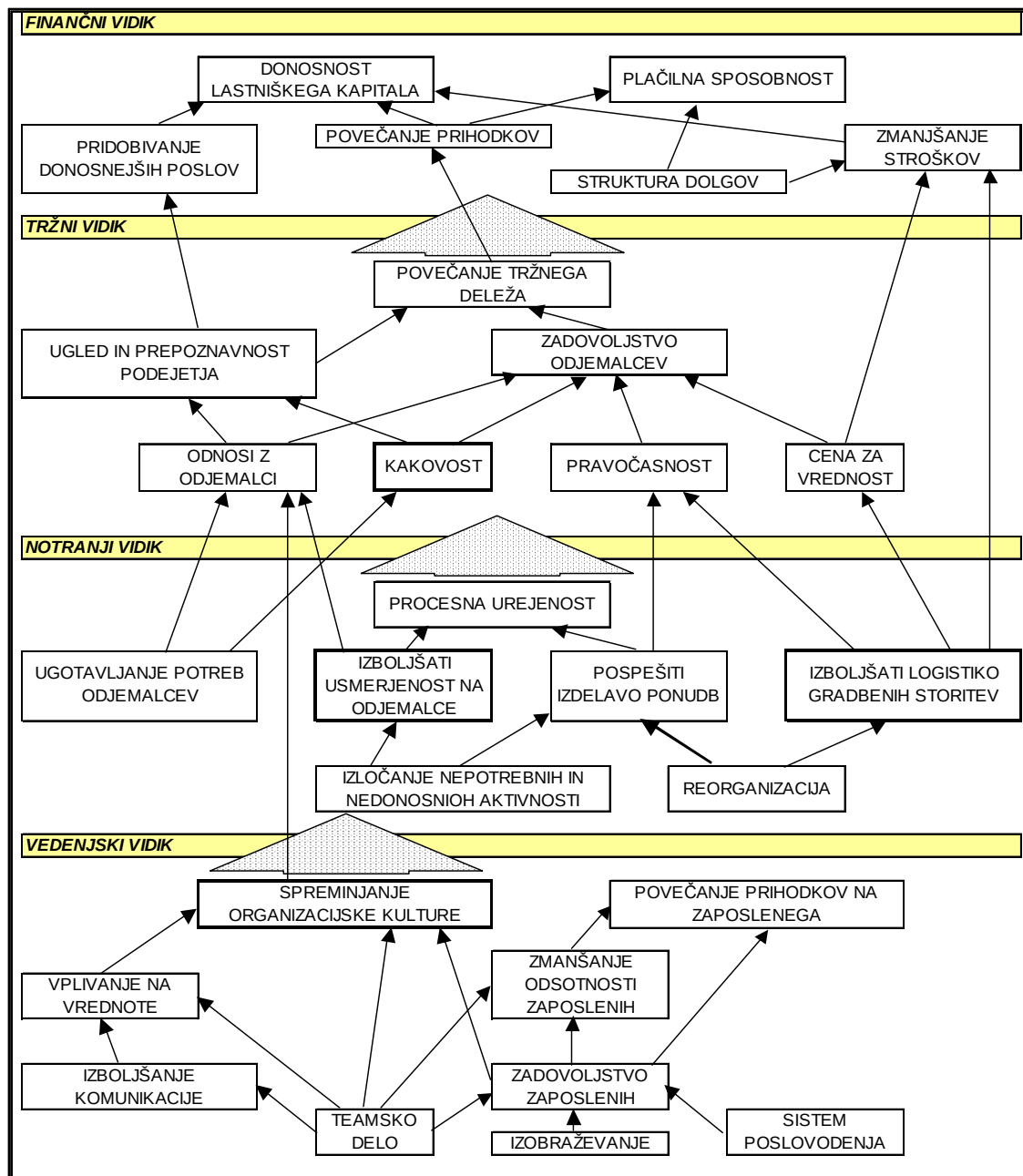
Za izboljšanje odnosov z odjemalci v tržnem vidiku in usmerjenost na notranje in zunanje odjemalce je po mnenju udeležencev druge delavnice poleg preurejanja procesov in reorganizacije podjetja treba spreminjati tudi organizacijsko kulturo. Spremenjena organizacijska kultura pomeni spremenjene vrednote in vedenje vseh zaposlenih. Tudi izboljšanja logistike gradbenih storitev ne bo mogoče doseči brez spremenjenih vrednot in vedenja zaposlenih v podjetju. Spremenjena organizacijska kultura naj bi vplivala tudi na boljše medsebojne odnose med zaposlenimi in z managementom.

V primeru podjetja Grad naj bi spreminjanje organizacijske kulture sprožili preko izboljšanja komunikacije med zaposlenimi in managementom, uvedbo teamskega dela, spremenjenega sistema nagradjanja in vodenja. Spremembe naj bi vplivale na večje zadovoljstvo zaposlenih, ki bi se kazalo v zmanjšani odsotnosti, številu predlogov za izboljšave in večjem prizadevanju za uresničevanje pričakovanih odjemalcev. Cilj naj bi bil povečanje prihodkov na zaposlenega tako na ravni teamov kot na ravni celotnega podjetja.

Kot *kritične strateške dejavnike preobrazbe* so udeleženci delavnice opredelili logistiko gradbenih storitev, usmerjenost na odjemalce in organizacijsko kulturo. Izboljšanje logistike gradbenih storitev so izbrali, ker pri gradnji objektov na ceno in roke vplivajo predvsem zastoji in stroški, ki nastajajo zaradi neusklajenosti dobaviteljev (podizvajalci, kooperanti itd.) in lastnih storitev. Premajhna usmerjenost na notranje in zunanje odjemalce se kaže v slabi kakovosti predhodne storitve, ki je naslednji izvajalec noče prevzeti oziroma mu odpravljanje pomanjkljivosti povečuje stroške. Zaradi neusklajenosti kooperantov in podizvajalcev prihaja tako do zastojev in dodatnih aktivnosti za odpravljanje napak, kar bistveno podaljša čas gradnje in povečuje stroške. Usklajevanje aktivnosti in nadzorovanje stroškov je sicer možno z operativnim planiranjem, vendar brez ustreznega prizadevanja udeležencev tudi najbolj usklajeni plani ne bodo uresničeni. Na to vpliva organizacijska kultura v podjetju Grad in v podjetjih dobaviteljev. Ta naj bi bila čim bolj skladna pri udeležencih, ki so vključeni v proces gradnje. Spremenjena kultura naj bi po mnenju udeležencev druge delavnice vplivala tudi na večje zaupanje vseh udeležencev v procesu gradnje (tj. zaposlenih v podjetju Grad in pri dobaviteljih). Večje zaupanje bi lahko sprožilo tudi prizadevanja vseh dobaviteljev pri usklajevanju kakovosti in rokov. Boljša usklajenost naj bi vplivala na zmanjšanje stroškov pri vseh sodelujočih v procesu gradnje.

Slika 3.5 (str. 61) prikazuje sistem preverjanja dejavnikov v okviru izbrane hipoteze.

Slika 3.5: Povezovanje strateških ciljev preobrazbe z dejavniki uspeha



Vir: lastni

➤ Tretja delavnica – snovanje strategije in operativnega načrta preobrazbe

Pri snovanju strateških sprememb, ki jih kaže s preobrazbo uresničiti, so udeleženci delavnice izhajali predvsem iz opredeljenih kritičnih strateških dejavnikov preobrazbe. Izboljšanje kritičnih dejavnikov naj bi po mnenju udeležencev sprožilo izboljšanje vseh ostalih opredeljenih strateških dejavnikov (slika 3.6, str. 61) in s tem uspešnejše uresničevanje strateških ciljev preobrazbe. Sistematično uresničevanje strateških ciljev praviloma omogoča uresničevanje smotrov poslovanja podjetja. Podobno tudi sistematično uresničevanje strateških ciljev omogoča razreševanje problemov in posledično zmanjševanje zevi med obstoječo in želeno uspešnostjo.

⇒ Opredelevitev sprememb v okviru temeljne strategije

Pri snovanju strateških sprememb so skušali najprej opredeliti temeljne spremembe v okviru temeljne strategije. Udeleženci so menili, da kaže za snovanje nadaljnjih sprememb najprej dopolniti ali poudariti že obstoječe poslanstvo (tj. »gradnja in izvajanje gradbenih storitev«), ki

je v zadnjih letih izgubilo pomen. Zaradi razmer v prehodnem obdobju se je podjetje v zadnjih letih vse bolj ukvarjalo s tržno gradnjo na lastnih zemljiščih (tj. kot investitor). Zaradi poudarka na razvijanju gradbenih projektov je bilo vse manj vlaganj in razvoja na področju gradbene proizvodnje, posledično je podjetje s časoma izgubljalo ustvarjene temeljne zmožnosti, ki so podjetju v preteklosti omogočale pridobivanje konkurenčnih prednosti.

V obdobju prehoda gospodarstva je prišlo tudi do odhoda kadrov, ki so pomembni za razvoj gradbenih projektov. Da podjetje ne more kakovostno razvijati in tržiti izgrajene objekte, je bilo razvidno tudi iz analize usklajenosti kadrovske strukture in procesov. Trenutne temeljne zmožnosti podjetja izhajajo predvsem iz tržno zanimivih lokacij zemljišč, ki si jih je podjetje prilastilo še v prejšnjem gospodarskem sistemu, ko so podjetja pridobivala zemljišča na osnovi družbenih interesov.

Ker vodstvo in udeleženci menijo, da bo v bodoče vse težje pridobivati ugodna tržno zanimiva zemljišča, so se odločili, da v okviru *poslanstva* ponovno poudarijo pomembnost *razvoja in širjenja obsega gradbenih storitev*. Pri tem ne želijo zmanjševati obsega tržne gradnje, temveč povečati prihodke na osnovi širjenja ponudbe in pridobivanja novih in donosnejših odjemalcev gradbenih storitev (npr. developerjev in neposrednih investorjev). Udeleženci so na osnovi diagnoze in poznavanja razmerij na trgu menili, da bodo lahko povečali prihodke iz poslovanja na osnovi pridobivanja večjega obsega odjemalcev za gradbene storitve (gradbena in obrtniška dela).

Da bi lahko dolgoročno zagotovili razvoj in širjenje obsega gradbenih storitev, moramo deloma spreminjati tudi *koncept* poslovanja (tj. urejenost). Udeleženci delavnice so bili menili, da kaže obstoječo urejenost preurediti v procesno in v procese vključiti tudi stalne dobavitelje. Uspešnost prehoda (iz tržne gradnje) na bolj delovno intenzivno dejavnost (tj. gradbene storitve) je v veliki meri odvisna od zaposlenih. Praviloma tak prehod zahteva tudi spreminjanje kadrovske strukture. Zaradi prehoda na tržni način gospodarjenja pa ima v slovenskih podjetjih poseben pomen tudi spreminjanje organizacijske kulture.

Izboljšanje zmožnosti podjetja je odvisno od neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti, tehnologije in predvsem od kadrovske zmožnosti. Zmožnosti novih sredstev in tehnologij bo mogoče izkoristiti le, če bodo temu ustrezale tudi zmožnosti obstoječe kadrovske strukture. V tem smislu kaže raziskati, katera obstoječa (pretekla, skrita) znanja podjetje ima in kako jih je moč izkoristiti pri novih tehnologijah in sredstvih. Člani teama so menili, da bodo z dodatnim izobraževanjem, ustreznim sistemom nagrajevanja, prenosom znanja preko spodbujanja komuniciranja in uporabe informacijskega sistema lahko spodbudili zaposlene, da si bodo bolj prizadevali uporabiti vse svoje zmožnosti pri skupnem uresničevanju smotrov in vizije podjetja.

Dolgoročno opredeljene spremembe vplivajo na spremembe v okviru razvojne strategije. Snovanje sprememb v okviru *razvojne strategije* je ključni korak za uresničevanje strateških ciljev preobrazbe. S tem korakom skušamo izboljšati učinkovitost in uspešnost podjetja na osnovi boljšega izrabljanja obstoječih temeljnih zmožnosti (primerjaj str. 6–9). Snovanje temeljnih sprememb je namenjeno ustvarjanju pogojev za bodoče ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti, ki jih nameravamo izrabljati v bodočnosti. Gre za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti (str. 9–12). Slika 3.6 (str. 63) prikazuje spreminjanje posameznih sestavin v okvirnem modelu politike podjetja.

⇒ Opredelitev sprememb v okviru razvojne strategije

Udeleženci delavnice so menili, da kaže za povečanje obsega gradbenih storitev in pridobivanje novih odjemalcev za gradbene storitve (dopolnjeno poslanstvo) v srednjeročnem obdobju podrobneje raziskati tržišče (tj. odjemalce in konkurente) in opredeliti *ciljne skupine* in področja za obstoječe programe (dejavnosti podjetja). Na osnovi raziskav in povratnih informacij pa je treba delovanje vseh udeležencev podjetja usmeriti v izboljšanje dejavnikov, ki so ciljnim

odjemalcem pomembni (npr. kakovost, pravočasnost, ustrezna vrednost za ceno, odnosi z odjemalci itd.).

Da bi lahko dosegli večjo usmerjenost podjetja na ciljne odjemalce in bolje uresničevali njihova pričakovanja, so udeleženci delavnice predlagali, da kaže v srednjeročnem obdobju izbrati skrbnike za posamezne programe in *oblikovati teame*, ki bodo zadolženi za uspešno in učinkovito izvajanje procesov v podjetju (npr. gradbenih projektov, projektov preobrazbe itd.). Pri tem naj njihovo delovanje podpira tudi ustrezen *informacijski sistem*. Ker naj bi informacijski sistem omogočal sprotni nadzor in hitro informiranje vseh udeležencev v posameznem procesu, so menili, da je treba kupiti primeren računalniški sistem (oprema in programi) in organizirati izobraževanje vseh zaposlenih.

Slika 3.6: Izbor sprememb v okvirnem modelu politike podjetja

SPREMENJENA VIZIJA IN SMOTRI		
<i>Se uvrstiti med najkakovostnejše izvajalce gradbenih storitev</i>		
Spreminjanje temeljne strategije podjetja		
POSŁANSTVO - Povečanje obsega gradbenih storitev in pridobivanje novih odjemalcev	KONCEPTI - Prehod na procesno urejenost - Vključevanje dobaviteljev - Večja usmerjenost na odjemalce - Spreminjanje organizacijske kulture	ZMOŽNOSTI - Izboljševanje kadrovske strukture - Strateška partnerstva - Posodobitev proizvodnih sredstev
Spreminjanje srednjeročne strategije		
PROGRAMI - Izbor in opredelitev ciljnih skupin in strategij do njih - Izboljšanje kakovosti programov in zadovoljstva odjemalcev (čas, stroški, kakovost)	NOSILCI PROGRAMOV - Odgovornostne enote (opredelitev skrbnikov in teamov) - Uvajanje računalniško podprtega informacijskega sistema - Spreminjanje sistemov managementa (poslovanje, zaposleni)	DODELJENA SREDSTVA za programe - Investicijska vlaganja (v informacijski sistem in proizvodna sredstva) - Izobraževanje (informacijski sistem, ISO, trženje storitev)
Letni - tekoči projekti preobrazbe		
Projekti preobrazbe 1. Uvajanje teamskega dela 2. Uvajanje procesne urejenosti 3. Spreminjanje sistema poslovanja 4. Uvajanje tržnega pristopa - usmerjenost vseh zaposlenih in dobaviteljev na notranje in zunanje odjemalce 5. Uvajanje računalniško podprtega informacijskega sistema 6. Prenova delovnih sredstev (gradbena mehanizacija)	Izvajanje projektov in programov - Izobraževanje, delavnice, oblikovanje teamov in teamskega dela - Izobraževanje, ISO standardi, ukinjanje nedonosnih aktivnosti, vključevanje dobaviteljev - Usvajanje skupne vizije, ciljno vodenje (MBO), usmeritev na zadeve, obvladovanje s spodbudami, zgodnji opozorilni sistemi, komunikacija z zaposlenimi - Izobraževanje, redno obveščanje informacije o zadovoljstvu odjemalcev - Izobraževanje uporabnikov, svetovalci - Potrebe, analiza obsega poslovanja, investicijski program	Razpoložljiva sredstva za projekte - Sredstva za delavnice teamskega dela - Sredstva za svetovanje, izobraževanje in certificiranje po ISO standardih - Sredstva za svetovanje, izobraževanje managementa, delavnice oblikovanja ciljnega sistema in medsebojne komunikacije - Sredstva za izobraževanje in informiranje - Sredstva za nakup računalniške in telekomunikacijske opreme - Sprememba strukture dolgov - Izobraževanje za obvladovanje informacijskega sistema
DEJAVNOSTI	UREJENOST	SREDSTVA

Vir: lastni – prirejen po okvirnem modelu politike v Tavčar, 2000a, str. 55

Udeleženci delavnice so se zavedali, da bo izvajanje sprememb in uresničevanje novih strateških ciljev odvisno od motivacije, ki usmerja prizadevanja in delovanje zaposlenih k uresničevanju strateških ciljev. Dolgoročno lahko to dosežemo le na osnovi vzpostavljanja in usvajanja skupne vizije. Skupna vizija se praviloma odraža v hierarhiji ciljev s smotri na vrhu. Na doseganje ciljev lahko vplivamo z ustreznimi spodbudami (trdim in mehkim nagrajevanjem). S spodbudami pa bomo lahko tudi dejansko vplivali na doseganje ciljev le, če bomo izbrali tudi ustrezna merila. Ustrezna merila so tista, ki tudi po mnenju zaposlenih merijo njihove prispevke k uresničevanju ciljev. Gre za *spreminjanje sistemov managementa* (predvsem načrtovanje, nadzorovanje, razvoj človeških zmožnosti), ki pogojuje tudi vzpostavitev dvosmerne komunikacije in medsebojnega spoštovanja.

Za uresničevanje razvojne strategije so udeleženci delavnice predlagali odobritev določenega obsega finančnih sredstev in prenos nekaterih tekočih obveznosti na druge sodelavce. Gre za investicijska vlaganja v nabavo in uvedbo informacijskega sistema, prenovu gradbene mehanizacije in izobraževanja, ki so povezana z uporabo informacijskega sistema, s spoznavanjem procesne urejenosti in certificiranjem po ISO standardih ter s spreminjanjem odnosa do notranjih in zunanjih odjemalcev (tj. indoktrinacije tržnega pristopa pri vseh zaposlenih).

⇒ Opredelitev projektov za izvajanje sprememb v okviru tekoče strategije

Uvodoma je treba povedati, da v tem koraku ne načrtujemo spreminjanja tekoče strategije, ker se ta že izvaja, temveč snujemo projekte spreminjanja, katerih izvajanje naj bi se začelo v tekočem letu. Običajno prav v prvem letu, ko sprožimo proces preobrazbe, prihaja večkrat do neskladja med izrabo obstoječih zmožnosti podjetja za tekoče poslovanje in izvajanjem projektov preobrazbe. Če menimo, da takojšen začetek predvidenih projektov ne bo mogoč, je smiselno začetek projektov preobrazbe prestaviti na ugodnejši trenutek in sedanje obdobje izkoristiti za komuniciranje ter seznanjanje udeležencev z namenom preobrazbe in z bodočo vizije podjetja.

Glede na opredeljene spremembe v okviru razvojne strategije so udeleženci delavnice menili, da kaže v tekočem letu pričeti s projekti, preko katerih bodo postopoma vplivali na povečanje zadovoljstva odjemalcev, managementa in zaposlenih ter v končnem izidu (finančni vidik) tudi na povečanje zadovoljstva lastnikov.

Na povečanje zadovoljstva managementa in zaposlenih naj bi vplival predvsem projekt uvajanja teamskega dela in projekt spreminjanja sistema poslovanja. Projekt preurejanja v procesno urejeno podjetje in projekt uvajanja računalniško podprtega informacijskega sistema naj bi izboljšala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev. Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in odjemalcev naj bi dosegli preko projekta uvajanja tržnega pristopa, ki predvideva osredotočenje vseh zaposlenih in dobaviteljev na notranje in zunanje odjemalce.

Posebna projekta, ki potekata vzporedno, sta prenova proizvodnih sredstev in projekt prestrukturiranja dolgov, preko katerih naj bi zmanjševali odhodke iz financiranja. Potek izvajanja posameznih projektov je prikazan v sliki 7.2 (str. 7-21), vsebina pa v poglavju 4. Obvladovanje sprememb v procesu preobrazbe (str. 66).

⇒ Snovanje operativnega načrta preobrazbe

Da bi lahko sproti nadzorovali in pravilno usmerjali potek preobrazbe, je primerno za opredeljene strateške cilje in dejavnike izbrati merila in standarde, ki zagotavljajo postopno doseganje smotra preobrazbe. Poleg ciljev, meril in standardov kaže v tabeli prikazati tudi, kateri ukrepi ali projekti naj bi vplivali na uspešnejše uresničevanje ciljev ter kdo je zadolžen za kakovostno izvedbo predvidenih sprememb (skrbnik – vodja projekta).

Tabela 3.4 (str. 65) prikazuje strnjen pregled nad izvajanjem in nadzorovanjem uspešnosti preobrazbe na strateški ravni.

3. PRIPRAVE NA PREOBRAZBO

Za vsak kazalnik je treba izdelati še posebno obliko delovnega naloga (primer kaže tabela 7.12, str. 7-22), ki opredeljuje, kdo je zadolžen za uresničevanje zelenih standardov (skrbnik, nadzornik, prejemnik poročila, povezanost z ostalimi projekti in kazalniki itd.).

Zaporedje izvajanja sprememb in usklajevanje je odvisno od razpoložljivih zmožnosti in zmogljivosti podjetja ter znanih metod in tehnologij za izvajanje projektov spreminjanja sestavin strategije (glej sliko 2.8 Model preobrazbe, str. 38). Pri načrtovanju aktivnosti in potrebnih zmožnosti lahko uporabimo tehniko operativnega planiranja. Gre za usklajevanje zmožnosti in prikazovanje izvajanja in trajanja aktivnosti v obliki blokovnega ali mrežnega diagrama. Ker je udeležencem v gradbeni panogi bolj znan blokovni diagram (gantogram), smo ga uporabili tudi v podjetju Grad (slika 7.2, str. 7-21).

Tabela 3.4: Strnjen načrt izvajanja preobrazbe

CILJI in DEJAVNIKI	MERILA		STANDARDI					PROJEKTI	SKRBNIK
<u>FINANČNI</u>			1998	1999	2001	2002	2003		
Donosnost kapitala	donosnost		3%	4%	6%	10%	15%		Dir.
Plačilna sposobnost	kazalnik likvidnosti		0,6	0,8	1,0	1,0	1,2	Prestrukturiranje dolgov	VF
Donosnejši posli	donosnost projektov		5%	10%	15%	20%	20%	Tržni pristop	VT
	prihodki od poslovanja	v mio.SIT	1.070	900	1.200	1.600	2.000		
	odhodki iz financiranja	v mio.SIT	28,7	20,0	15,0	15,0	10,0	Prestrukturiranje dolgov	VF
<u>TRŽNI</u>									
Tržni delež	tržni delež		9%	7%	10%	12%	15%		
	število povpraševanj		5	10	20	30	30	Tržni pristop	VT
Ugled, prepoznavnost	uspešnost vseh ponudb		5%	10%	25%	30%	30%		
Zadovoljstvo odjemalcev	anketa odjemalcev	*		30%	60%	70%	80%	Tržni pristop, procesi	VT
	stroški pravljanja	v mio.SIT	30,5	20	10	5	5		Dir.
<u>NOTRANJNI</u>									
Usmerenost	odzivni čas v dnevih	*		10	6	4	2		
Pravočasnost	delež zamude na projekt	*		10%	4%	2%	0%	Uvajanje procesne urejenosti	VO
Kakovost	stroški odpravljanja napak na projekt			15%	8%	4%	2%		
Vredost za ceno	cena/m2, cena/ enoto	*						pokalkulacije	VO
Ključne sposobnosti	stroški izobraževanj	*						Izobraževanje	Dir.
Ključne zmogljivosti	delež razpoložljivosti	*						Prenova delov.sredstev	VM
	delež ustrezne zasedenosti		61%	60%	70%	80%	90%	Reorganizacija	kadr. ref.
<u>VEDENJSKI</u>									
Prihodki na zaposlenega	prihodki na zaposlenega v SIT		13.200	15.000	20.000	25.000	30.000		
Zadovoljstvo zaposlenih	ocena na osnovi ankete zaposlenih		15%	40%	70%	90%	95%	Uvajanje teamskega dela in speminjanje sistema poslovanja	Dir.
Komunikacija	anketa obveščenosti		10%	20%	70%	90%	100%		
Odsotnost z dela	delež delovnih ur		75%	80%	82%	85%	85%		
	delež bolniških ur		9,0%	7,5%	3,0%	3,0%	3,0%		

- kazalnike zaradi manjkajočih podatkov ni bilo možno določiti, zato bo načrtovanje standardov izvedeno naknadno.

Pri čemer pomeni:

Dir. - Direktor, Poslovodstvo podjetja
 VT - Vodja trženja
 VO - Vodja operative
 VF - Vodja finančne službe
 VM - Vodja mehanizacije

VPi - Vodja projekta (trenutno 1 VP, predvideni 3)
 VGi - Vodja gradbišča
 DVi - Delovodja
 VR - Vodja računovodstva
 rp - referent za prodajo

Vir: lastni

4 OBVLADOVANJE SPREMEMB V PROCESU PREOBRAZBE

4.1 Izbira pristopa¹²

Zaradi omejenih zmožnosti je pri preobrazbi srednjih in malih podjetjih smiselno izbirati med že razvitimi in preverjenimi metodami ali tehnikami izvajanja sprememb. Prednost take izbire leži tudi v tem, da lahko enostavneje ocenimo potrebna sredstva in zmogljivosti za izvedbo načrtovanih sprememb ter preverimo, ali bo možno v podjetju sprostiti potrebne zmogljivosti. Ker management običajno ni pripravljen posvetiti mnogo časa spoznavanju novih metod in tudi zaposleni ne bodo zaupali nameram managementa, je pomembno, da so metode in tehnike, ki jih nameravamo uporabiti za izvajanje sprememb, hitro razumljive in enostavno izvedljive ter bo mogoče z njimi v relativno kratkem času prikazati koristnost sprememb.

Kot je bilo prikazano v sliki 2.8 (str. 40) in poglavju 3.2 Razvijanje hipotez – načrtovanje preobrazbe (str. 50) kaže za uspešno, učinkovito in trajno preobrazbo spreminjati tako dejavnostne kot vedenjske dejavnike poslovanja podjetja. Temu ustrezno so udeleženci tudi zasnovali operativni načrt (slika 7.2, str. 7-21) projektov in programov, ki zagotavlja usklajeno spreminjanje dejavnostnih in vedenjskih dejavnikov.

V *fazi izvedbe preobrazbe* je pomembno, da udeležence pravočasno seznanimo s predvidenimi spremembami in ocenimo njihovo naklonjenost spremembam. Preko ocenjevanja lahko ugotovimo, kateri sodelavci bi lahko bili primerni nosilci sprememb v okviru procesa preobrazbe. Po uvodnem seznanjanju ključnih udeležencev (tj. lastniki, zaposleni, odjemalci, dobavitelji, lokalna skupnost itd.), katerega namen je preobrazba in vzpostavljanje ugodnega vzdušja, je pomembno, da posamezni skrbniki spoznajo metode in tehnike, ki naj bi jih pri uvajanju sprememb uporabljali.

V praksi ni dovolj spremembe le izvesti, treba je tudi poskrbeti, da bodo zaposleni usvojili nov način delovanja organizacije. Za *utrjevanje* nove politike je treba izbrati skrbnike, ki bodo sodelavce opozarjali na odstopanja in v rednih rokih poročali poslovodstvu o uspešnosti njihovih procesov ter načrtovali ukrepe za odpravljanje odstopanj in dopolnjevanje prvotno načrtovanih sprememb.

4.2 Komuniciranje z udeleženci podjetja v procesu preobrazbe

V praksi se management premalo zaveda, da spremembe, ki jih ljudje niso usvojili in jih izvajajo le pod prisilo (z odporom), niso trajne in zato tudi dolgoročno ne bodo k pripomogle rasti in razvoju podjetja. S primernim komuniciranjem s ciljnim skupinami in izbiro primernih kadrov za izvajanje sprememb v procesu preobrazbe lahko pravočasno vplivamo na vedenjske dejavnike (obnašanje, mišljenje, vrednote) in s tem zmanjšamo odpor zaposlenih do sprememb. Pri tem je posredovanje nove vizije in politike ključnega pomena za pridobivanje podpore zaposlenih. Posredovanje nove vizije in filozofije zaposlenim ter svetovanje skrbnikom procesov pri uveljavljanju sprememb je med drugim glavna naloga vodje preobrazbe. Gre za vzpostavitev vzdušja in razumevanja vzrokov za izvajanje načrtovanih projektov in programov preobrazbe. Udeležencem je treba prikazati, kakšne bodo njihove osebne koristi, če bodo spremembe uspešno izvedene.

⇒ Smoter in vsebina komuniciranja

S komuniciranjem skušamo udeležencem predstaviti, kaj želimo s preobrazbo doseči. Preko

¹² Izbira pristopa izvedbe se navezuje na prikazan proces preobrazbe v sliki 2.8 (str. 38), kjer pri izbiri instrumentarija za izvedbo projektov sprememb zaradi omejenih zmožnosti srednjih in malih podjetjih uporabljamo že preverjene metode in tehnike, ki jih obravnava različna domača in tuja literatura.

komuniciranja je treba udeležence seznanimi z namenom posameznih projektov v operativnem načrtu preobrazbe. Udeleženci podjetja naj spoznajo, da je komuniciranje proces, ki pomaga pri reševanju in pretvarjanju problemov v priložnosti.

Vsebina sporočil običajno vključuje:

- vizijo (komuniciranje naj odraža interese ključnih udeležencev),
- opis problemov in izzivov ter njihovih posledic, ki opravičujejo potrebo po preobrazbi,
- obrazložitev oziroma raziskave, ki utemeljujejo ugotovitve (probleme, priložnosti),
- navedbo strateških ciljev in koristi preobrazbe, ki jih želimo doseči,
- opis pristopa k udeležanju ciljev s časovnim pregledom (kako in v kolikšnem času), ki vsebuje projekte in programe ter finančna in druga sredstva, ki bodo potrebna za izvedbo,
- kako bo izvajanje sprememb v okviru projektov ovrednoteno.

Zelo pomembno je, da v obravnavo vključimo vizijo, poslanstvo, vrednote in vse ostale ključne dejavnike okolja, ki jih lahko udeleženci vidno zaznavajo. Sporočilom, ki ne vsebujejo elementov, ki jih lahko udeleženci tudi vidno zaznavajo, ti ne bodo zaupali.

⇒ Seznanjanje skrbnikov projektov sprememb z osnovami organizacijske komunikacije

Pred začetkom izvajanja sprememb je pomembno, da skrbniki posameznih projektov spoznajo nekatere osnove komuniciranja v organizaciji. Tu skušamo skrbnikom in managerjem, ki niso seznanjeni oziroma se ne zavedajo pomena komunikacije, prikazati, kako lahko primerna komunikacija pomaga pri ciljnem vodenju sodelavcev. Skušamo jim prikazati, da je poudarek predvsem na medsebojnih odnosih, ki temeljijo na sporočanju, pogajanju in reševanju konfliktov in iskanju rešitev, ki vključujejo koristi vseh udeležencev. Ker informiranost zaposlenih bistveno vpliva na njihovo zaupanje, bo vključevanje vseh zaposlenih v proces načrtovanja ciljev vplivalo na usvajanje skupnih ciljev in na aktivno sodelovanje pri izvajanju projektov za doseg načrtovanih ciljev preobrazbe.

V tem smislu je pomembno, da skrbniki in managerji spoznajo:

- komunikacijo kot managersko orodje (lahko služi tudi za izobraževanje),
- dvosmerni simetrični model komunikacije,
- vlogo managementa in skrbnikov v procesu komunikacije,
- kako lahko komuniciranje pomaga pri reševanju težav in pri ustvarjanju priložnosti.

Najosnovnejša komunikacija nastaja vedno (besedno in nebesedno) med ljudmi na osnovi medsebojnega zaznavanja. Vsaka oseba neprestano komunicira s tistim okoljem, ki ga zaznava in ki njega zaznava, zato je človekovo obnašanje skoraj vedno izid ali posledica določene oblike komuniciranja. Sestavine komuniciranja so praviloma pošiljatelj, sporočilo – informacija, komunikacijska pot in prejemnik.

Na odziv prejemnika vpliva način, kako prejemnik sporočilo zazna in ga tolmači. Ko govorimo o komuniciranju, v večini primerov mislimo na ciljno usmerjeno dejavnost, ki je namenjena doseganju nekega cilja. Takšno je tudi poslovno komuniciranje članov in delov organizacije, ki je namenjeno doseganju ciljev te organizacije. Za doseganje ciljev organizacije morajo njeni člani složno in ciljno delovati. Komunikacija je dinamično vezno sredstvo, ki omogoča složno delovanje vseh članov organizacije. Člani organizacije v komunikacijskem sistemu nastopajo kot pošiljatelji in kot prejemniki, ki si medsebojno izmenjujejo in posredujejo informacije. Informacije pa dobijo pravi pomen šele v povezavi z normami, interesi in cilji, h katerim posamezniki težijo z delovanjem v organizaciji. V okviru tega pa se v organizaciji poleg formalnih (uradnih) struktur izoblikujejo tudi neformalne strukture, ki izhajajo iz sorodnih interesov in problemov.

Interesi vseh posameznikov v organizaciji pa bodo le v izjemnih primerih sami od sebe tako usklajeni, da bi ti složno in ciljno delovali, kaj šele da bi uresničevali interese lastnikov in odjemalcev. Posredovanje zahtev odjemalcev in lastnikov skupinam in posameznikom v

organizaciji ter usklajevanje interesov teh skupin in posameznikov je naloga skrbnikov in managerjev. Komuniciranje skrbnikov v organizaciji zajema informiranje sodelavcev, pridobivanje koristnih (povratnih) informacij in predvsem vplivanje na člane teamov in ostale posameznike.

Vsak udeleženec se v organizaciji srečuje z različnimi vplivi, ki delujejo na njegovo vedenje. Med te vplive sodi tudi proces preobrazbe, ki preko raznih projektov in programov vpliva na spreminjanje obstoječih norm, pravil, struktur, organizacijske kulture in seveda pravic in obveznosti ter razmerij in odnosov med udeleženci podjetja. Proces preobrazbe vpliva na vrednote, na osnovi katerih posamezniki opredeljujejo tudi svoje koristi. V procesu preobrazbe poteka v bistvu proces socializacije udeležencev z novimi razmerami, ki jih preobrazba vpeljuje. Pri tem ima posameznik v procesu socializacije v osnovi dve možnosti: ali ugotovi, da so razlike med njegovimi interesi oziroma cilji in cilji preobrazbe tako veliki, da se ni pripravljen prilagajati (pripravljenost izhaja tudi iz njegovih potreb); ali pa vidi možnost postopnega približevanja in usklajevanja ciljev, ki tako njemu kot organizaciji prinašajo korist.

Na to približevanje in usklajevanje ciljev pa lahko bistveno vpliva komuniciranje, ki mora biti v tem primeru dvosmerno. Bolj kot bodo cilji organizacije in njenih članov usklajeni, bolj bo organizacija močna in uspešna. Tudi to je naloga skrbnikov.

Skrbniki pri preobrazbi porabljajo sredstva, zato skušajo izbrati ustrezno obliko komuniciranja, ki bo uspešno (tj. doseganje cilja) in učinkovito (ekonomičnost – skupni stroški, produktivnost – izidi). Katere oblike in metode komuniciranja bodo skrbniki uporabili, je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavijo, in seveda od še drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želijo povedati in izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo; njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti; časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od njihovega znanja in sposobnosti, da uporabljajo razne načine komuniciranja (Možina, Tavčar, 1995, str. 17–60).

Skrbniki projektov preobrazbe naj torej v okviru izvajanja svojih temeljnih nalog (planiranja, organiziranja, usmerjanja in nadziranja) uporabljajo komuniciranje kot orodje za vplivanje na sodelavce. Ker jim to orodje lahko poveča moč (avtoriteto), je koristno, če poznajo sestavine komunikacijskega sistema, kako jih lahko uporabijo, koliko in katera sredstva lahko uporabljajo ter kakšne posledice lahko ima komuniciranje na okolje (zaposlene). Zato naj pri snovanju procesa komuniciranja razmišljajo strateško in izberejo načine (izbrane oblike, koncepte, usmeritve komuniciranja) in dejavnosti (pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja), ki tvorijo ustrezno strategijo komuniciranja. Poznavanje preobrazbenega procesa in vsebine strateškega planiranja ter značilnosti organizacijske kulture lahko bistveno pripomorejo k snovanju komunikacijskega načrta. Če je naloga strateškega planiranja odgovoriti, kam je organizacija namenjena, v kakšnem okolju posluje in kako bo tja prišla, je naloga komuniciranja poiskati ustrezen način sporočanja nove vizije in namena preobrazbe ključnim udeležencem podjetja.

⇒ Vsebina komunikacijskega načrta

Čeprav v večjih podjetjih običajno snujejo obsežne komunikacijske načrte, v srednjih in malih podjetjih zadostuje izdelava komunikacijske sheme, ki naj skrbnike in management usmerja pri komuniciranju s posameznimi skupinami udeležencev. Vsebina komunikacijske sheme je lahko naslednja:

1. *Temeljno sporočilo – izjava*, ki jo bomo sporočili vsem ključnim udeležencem podjetja (zaposlenim, delničarjem, odjemalcem, dobaviteljem itd.). Izziv je razviti sporočilo, ki podpira razumevanje, zavzetost in produktivnost vseh udeležencev podjetja.
2. *Opredelitev prejemnikov – ključnih udeležencev*. Podobno kot pri trženju lahko na primer segmentiramo prejemnike po lokaciji, po vključenosti v proces sprememb, po ravni pričakovanega odpora in po stopnji zainteresiranosti za cilje organizacije.
3. *Sporočila za posamezne ključne udeležence*. Za vsako ciljno skupino udeležencev navedemo

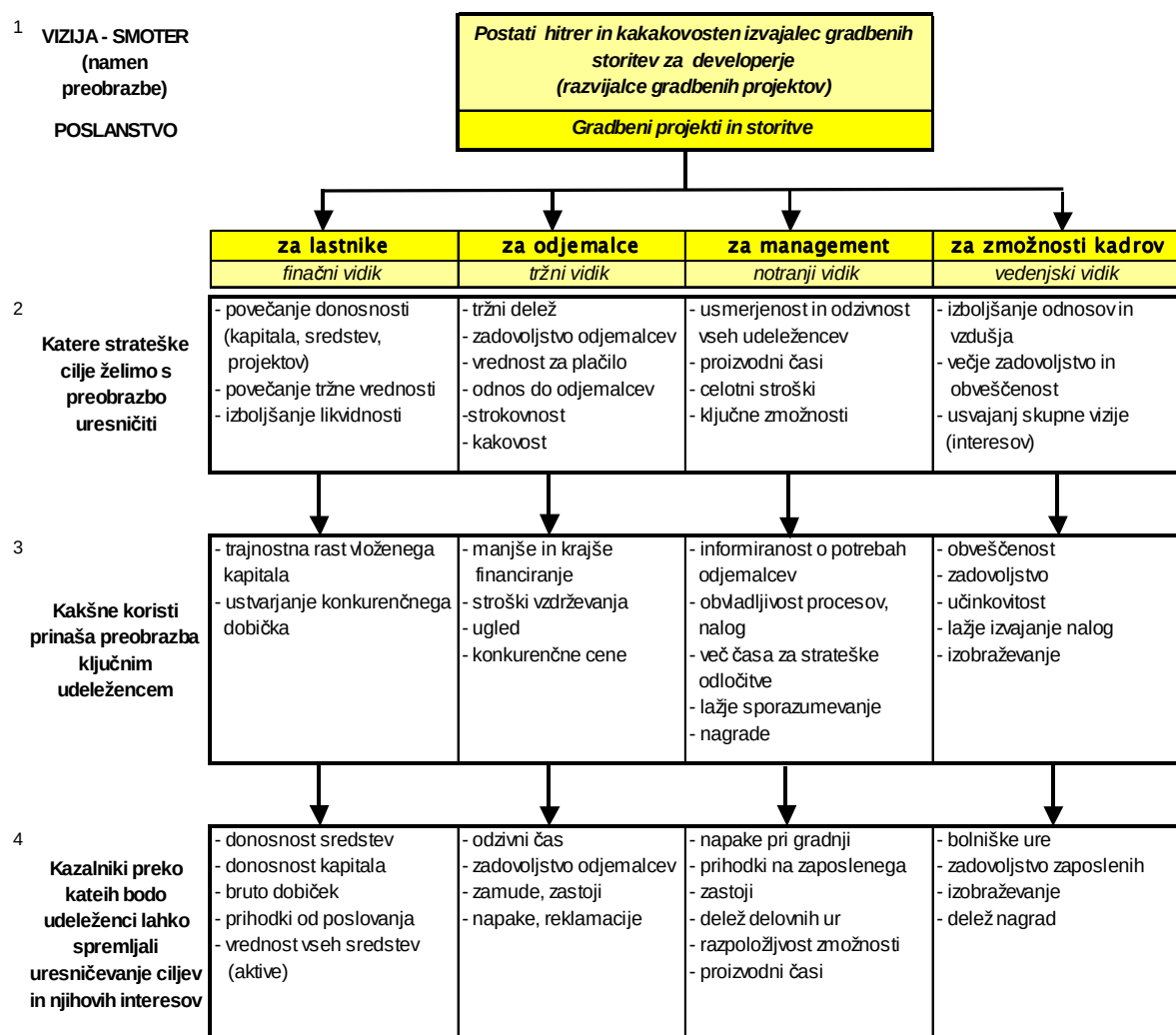
ustrezno sporočilo, ki bo skušalo zagotoviti čim boljši odnos z njim. Sporočilo je zasnovano glede na razmerje med organizacijo in prejemnikom. Na prvem mestu ima nalogo sporočanja, na drugem pogajanja in na tretjem reševanja konflikta, zato mora biti zasnovano tako, da se lahko iz njega razvije dvosmerna komunikacija.

⇒ Komunikacijska shema

Komunikacijska shema (slika 4.1, str. 69) strnjeno prikazuje temeljno sporočilo (namen) preobrazbe, prejemnike sporočil (ključne udeležence) in sporočila za posamezne prejemnike. Poleg temeljnega sporočila je pomembno, da komunikacijska shema ciljnim prejemnikom sporočil daje odgovore na naslednja vprašanja:

- Kaj bo treba doseči preko procesa preobrazbe (strateški cilji)?
- Katere koristi bo preobrazba prinesla ključnim udeležencem podjetja (interesi)?
- Kako lahko nadzorujemo uresničevanje zelenih ciljev (standardi)?

Slika 4.1: Komunikacijska shema podjetja Grad



Vir: lastni

Za *lastnike podjetja* je pomembno, da preobrazba vpliva na povečanje donosa lastniškega kapitala in sredstev ter povečanje tržne vrednosti celotnega podjetja. Koristi, ki jih v zvezi s tem pričakujejo, so predvsem pričakovan konkurenčni dobiček in trajna rast vloženega kapitala. Ker namerava podjetje dobiček nameniti predvsem obnavljanju sredstev in širitvi podjetja, bodo lastniki poleg kazalnikov donosnosti kapitala in sredstev ter likvidnosti opazovali tudi gibanje prihodkov od poslovanja in vrednost celotnih sredstev (aktivne).

Z vidika *odjemalcev* naj bi preobrazba vplivala na večji tržni delež in ugled ter povečanje zadovoljstva odjemalcev. Preobrazba naj bi vplivala na povečanje strokovnosti, kakovosti in vrednosti za plačano ceno ter boljši odnos podjetja do odjemalcev (odzivnost). Koristi za odjemalce (proizvodna podjetja) naj bi bile predvsem v manjšem financiranju zaradi hitrejši razpoložljivosti kupljenih prostorov in manjših stroškov vzdrževanja zaradi boljše kakovosti. V primeru, da je odjemalec developer gradbenih projektov, pa naj bi preobrazba pripomogla k pridobivanju večjega ugledu odjemalca, ker bo ta pravočasno predal prostore ali stanovanja uporabnikom. Uspešnost preobrazbe bodo lahko odjemalci ocenjevali na osnovi odzivnih časov na njihova povpraševanja, zamud in zastojev v procesu gradnje, ugotovljenih napak pri gradnji in reklamacij (oz. tožb), primerjav ponudbenih in končnih cen za prejeta storitev ali proizvod ter stroškov odpravljanja napak in vzdrževanja.

Za *management* naj bi preobrazba pomenila izboljšanje usmerjenosti in odzivnosti vseh udeležencev podjetja (posebno zaposlenih in dobaviteljev), skrajšanje proizvodnih časov in zmanjšanje vseh stroškov, izboljšanje ključnih sposobnosti ter zmogljivosti zaposlenih in proizvodnih sredstev. Koristi naj bi se kazale v lažji obvladljivosti procesov in manjši obremenjenosti z operativnimi problemi, v večji obveščenosti o potrebah odjemalcev, v izboljšanem odnosu in sporazumevanju s sodelavci in posledično v možnosti doseganja večjih nagrad. Na doseganje boljših rezultatov pri opravljanju svojih nalog pa naj bi vplivala predvsem krajša vezanost virov (finančnih – zaradi zadovoljstva odjemalcev in pravočasnih plačil). Doseganje izboljšav preobrazbe bodo lahko merili z ugotavljanjem prihodkov na zaposlenega, zadovoljstva zaposlenih in managementa, zastojev in stroškov zaradi napak pri gradnji (med gradnjo, reklamacije) ter razpoložljivosti ključnih zmožnosti.

Za *zaposlene* naj bi preobrazba pomenila izboljšanje medsebojnih odnosov in vzdušja ter posledično motiviranosti in prizadevnosti pri uresničevanju skupnih interesov. Koristi naj bi se kazale v boljši obveščenosti o namerah in vzrokih, večji učinkovitosti, lažjem opravljanju nalog in posledično v večjih nagradah.

Pri obvladovanju odporov in odpravljanju ovir si lahko skrbniki pomagajo tudi z naslednjimi pristopi (taktikami) (George in Jones, 1999, str. 701–703):

- *Izobraževanje in komuniciranje.* Za pridobitev podpore zaposlenih je z etičnega vidika najbolje, da management neposredno in preko nosilcev sprememb sporoča zaposlenim vzroke za spremembe, kaj se bo dogajalo med spremembo in po njej. Pri tem je zelo pomembno, da prikažejo tudi koristi, ki jih bodo zaposleni imeli od sprememb. S tem je mogoče omejiti predvsem odpore, ki izhajajo iz nerazumevanja in pomanjkanja znanja.
- *Sodelovanje in pooblaščenje.* Povabilo sodelavcem, da sodelujejo pri snovanju procesa sprememb, je najosnovnejša in pogosto uporabljena tehnika za zmanjševanje odporov. S pooblaščenjem določenih skupin ali posameznikov, da tudi izberejo pot, po kateri bodo uresničili spremembe ali da celo sodelujejo pri odločitvah o smiselnosti posameznih sprememb, pa lahko bistveno zmanjša odpor. Pri tem je treba paziti na izbiro posameznikov in skupin, ki naj sodelujejo pri odločitvah. Skupine ali posamezniki, ki želijo na vsak način uveljaviti svoje ideje, bodo proces sprememb usmerili k drugačnim ciljem.
- *Podpora* v obliki svetovanja in izobraževanja posameznikov in skupin, kako obvladovati napetosti, ki so povezane z obremenitvami in negotovostjo pri spremembah, pomaga udeležencem pri aktivnejšem vključevanju v spremembe. Pogosto podjetja pošljejo ključne kadre pri procesu sprememb na krajši dopust, kjer lahko v miru razmislijo o primernosti sprememb in njihovi optimalni izvedbi.
- *Trženje in pogajanja.* S predhodnimi raziskavami lahko management ugotovi odziv udeležencev na predvideno bodoče stanje. Na osnovi ugotovitev lahko potem management s pogajanjem o bodočih vlogah in nalogah doseže kompromis, na osnovi katerega bo večina udeležencev pripravljena podpreti spremembe. Ta pristop je uporaben posebno takrat, ko kaže, da sami izvajalci sprememb ne bodo imeli dovolj virov ali ne bodo kos uporom. Krog

udeležencev v pogajanju je seveda treba omejiti.

- *Manipulacija* vključuje selektivno izbiro informacij in namensko vključevanje posameznikov. Včasih mora management pri vplivnih posameznikih ukrepati in manipulirati pogajanja, da zagotovi dogovor glede procesa sprememb. S pridobitvijo zaveznitva pred pogajanjem je pogosto mogoče usmeriti pogajanja k želenemu izidu. Tudi tukaj je treba paziti, da izbrani posamezniki ne pridobijo preveliko moč, ki jo lahko izrabijo tudi v lastno korist.
- *Prisila*. Zadnji izhod v sili je prisiliti ključne udeležence, da sprejmejo spremembe. Ta ukrep pa ima poleg dobre strani, da pospeši proces spreminjanja, tudi slabo plat, ker povzroča jezo, ki bo škodila pri utrjevanju (refreezing) sprememb.

4.3 Izбира članov teama za posamezne projekte preobrazbe

Zaradi izkušenj in znanja, ki so si ga pridobili izvajalci analize, kaže v srednjih in malih podjetjih, kjer je število ustreznih kadrov omejeno, v projektne teame vključiti člane, ki so se izkazali v fazi diagnoze. V preobrazbeni team skušamo pri izvedbi vključiti tudi zaposlene iz oddelkov, kjer nameravamo spremembe izvajati. V obeh primerih pa naj bodo predlagani člani naklonjeni predvidenim spremembam.

Zaposlene, ki niso naklonjeni spremembam, je priporočljivo čim prej prepoznati in jih glede na njihovo pomembnost ustrezno motivirati oziroma omejiti njihov vpliv (npr. z ukinitvijo pooblastil oziroma pošiljanjem na čakanje).

Vzrok za ugotavljanje naklonjenosti zaposlenih pri sestavi teamov izhaja iz dejstva, da so motivirani sodelavci ključni vir za uspešno in učinkovito preobrazbo. Večina ljudi si prizadeva učinkovito in uspešno delovati le, če so prepričani, da bodo lahko preko uresničevanja skupnih interesov uresničili tudi del svojih lastnih interesov. Ker se zaposleni sami odločajo, kako smotrno in učinkovito bodo uporabili svoje sposobnosti in sredstva podjetja, kaže pred izvajanjem predvidenih sprememb poleg izobrazbe in sposobnosti preveriti tudi njihovo naklonjenost spremembam. Ocena naklonjenosti nam pomaga pri snovanju poteka projektov preobrazbe in pri komuniciranju z zaposlenimi.

Vodja preobrazbe je ugotovil, da v podjetju obstaja nekaj neformalnih skupin, ki niso naklonjene spremembam, zato se je odločil za razgovore z določenimi posamezniki in skupinami (npr. žerjavisti, vozniki, delavci operative itd.). Razgovor je bil zasnovan na osnovi testa naklonjenosti spremembam (priloga 7.5, str.7-23). Na osnovi razgovora je nato vodja preobrazbe vsakega zaposlenega razvrstil glede na sodila v tabeli 4.1. Na osnovi dosežene vsote so nato zasnovali strategijo komuniciranja s posameznimi skupinami.

Tabela 4.1: Razvrstitev zaposlenih glede na potrebnost in naklonjenost

	KLJUČNI KADRI	POTREBNI KADRI (možno, da odidejo)	NEPOTREBNI (tehn. višek)
PODPIRAJO SPREMEMBE	A	B	C₁
ČAKAJO NA IZIDE SPREMEMB	B	B	D
NASPROTNIKI SPREMEMB	C₂	D	D

Vir: lastni

Posamezniki, ki so bili razvrščeni v skupino A, so možni kandidati za skrbnike projektov preobrazbe. Pred izbiro skrbnikov kaže med drugim preveriti tudi druge dejavnike, kot so sposobnosti, znanja, skladnost s podrejenimi. S kandidati izvedemo še dodatne razgovore, preko katerih spoznamo njihove interese in ocenimo tudi njihovo lojalnost. Z izbranimi skrbniki procesov se nato dogovorimo o izobraževalnem programu (npr. seminarji, delavnice).

S posamezniki iz skupine B kaže izbrati ustrezno strategijo komuniciranja (npr. predavanja,

osebni razgovori), preko katere skušamo kandidate navdušiti nad novo vizijo in jim prikazati tudi koristi, ki jih bodo imeli od preobrazbe.

Posebno pozornost kaže nameniti posameznikom iz skupine C. Ti lahko zelo vplivajo na posameznike iz skupine B. Za posameznike, ki sicer podpirajo spremembe, niso pa potrebni (C_1), je treba preveriti, ali izpolnjujejo pogoje za predčasno upokožitev, ali pa poiskati ustrezno zaposlitev v drugem podjetju. Posameznike, ki so ključnega pomena za podjetje, nasprotujejo pa spremembam (C_2), kaže z dodatnimi ugodnostmi (nagrade) stimulirati in jih čim prej nadomestiti. Nadomestimo jih lahko z najemom ali zaposlovanjem ustreznih kadrov.

Za posameznike iz skupine D pa kaže izdelati program prezaposlovanja oziroma odpuščanja kadrov (kar se je v podjetju Grad izkazalo kot zelo težavno). Proces reševanja presežnih kadrov v podjetju Grad še vedno traja.

V podjetju Grad je bilo mogoče zaposlene razvrstiti v naslednje skupine:

- A. Direktorja, vodjo trženja in vodjo finančno-računovodskega sektorja, vodjo mehanizacije, vodja gradbišča.
- B. Pet sodelavcev iz administracije, sedem iz oddelka za gradbeno mehanizacijo in osem iz tehnične operative.
- C. 20 sodelavcev ($C_1 - 13$, $C_2 - 7$).
- D. 17 sodelavcev (od tega deset invalidov).

Za sprožanje in nadziranje projektov sprememb v okviru preobrazbe Grad sta bila izbrana skrbnika, ki sta že v fazi analize (str. 46) sodelovala pri ugotavljanju problemskih položajev podjetja. Skrbnik za spreminjanje dejavnostnih dejavnikov (vodja trženja) je bil odgovoren za uspešno in učinkovito izvedbo projektov uvajanja: procesne urejenosti, tržnega pristopa, računalniško podprtega informacijskega sistema ter prestrukturiranja dolgov in prenove gradbene mehanizacije. Skrbnik za spreminjanje vedenjskih dejavnikov (direktor) je bil odgovoren za uspešno in učinkovito izvedbo projektov: uvajanja teamskega dela in spreminjanja sistema poslovanja.

Čeprav preobrazbe pogosto ni mogoče do podrobnosti predvideti, izide projektov pa je pogosto moč le okvirno napovedovati, je pomembno, da imajo izbrani skrbniki projektov preobrazbe naslednje sposobnosti:

- se primerno odzivati na morebitne odpore sodelavcev,
- komunicirati s člani teama in oddelka, na katere bo posamezna sprememba najbolj vplivala,
- pravočasno zaznati in oceniti ovire, na katere naletijo pri izvajanju sprememb,
- izvesti aktivnosti v okviru predvidenega obdobja (časa) in dogovorjenih standardov,
- usvojiti znanja in opredeliti sredstva, ki so potrebna za izvedbo načrtovanih projektov in programov,
- oblikovati ključna merila in standarde, ki jih bodo pri uvajanju sprememb upoštevali.

4.4 Zagon in izvedba posameznih projektov

Pri zagonu projektov vodja preobrazbe glede na izide testa naklonjenosti in ocene sposobnosti posameznih kadrov predlaga člane, ki naj bi sodelovali v projektih preobrazbe. Predlagani člani nato s pomočjo tehnike mandatarjev (str. 75) predlagajo vodjo teama, ki ga vodja preobrazbe nato še potrdi. Vodja teama nato z vodjo preobrazbe in ostalimi vodji teamov uskladi, kdo bo za posamezen projekt preobrazbe odgovoren (skrbnik projekta) ter kako bosta potekala komuniciranje in sodelovanje med posameznimi teami. V tem primeru lahko en team obvladuje več projektov, vendar mora za vsak projekt imenovati skrbnika projekta ali programa. V podjetju Grad je tako na primer team za vedenjski vidik izbral skrbnika za spreminjanje sistema poslovanja in skrbnika za uvajanje teamskega dela. Ker je projekt spreminjanja poslovanja

vseboval (pre)več programov, so izbrali še skrbnike za posamezne programe. Pri izvajanju predvidenih sprememb v okviru projekta vedno sodelujejo vsi člani tima. V praksi to pomeni, da je skrbnik nekega projekta, ki kot član tima sodeluje v drugem projektu, v tem projektu podrejen drugemu skrbniku projekta. Ker gre za teamsko delo, to izboljšuje tudi usklajevanje aktivnosti v vseh projektih preobrazbe. Tak pristop so v podjetju Grad izbrali zaradi omejenega števila ustreznih kadrov. V večjih podjetjih so člani enega tima redkeje vključeni v projekte drugih timov, zato pa je usklajevanje med timi včasih toliko bolj zahtevno.

Praviloma vodja preobrazbe ob imenovanju skrbnikov projektov prenese na njih tudi ustrezna pooblastila, ki jim omogočajo postavljanje in doseganje ciljev projekta. Pooblastila zajemajo planiranje, kontrolo, vodenje, razporejanje virov, dodelitev nalog in poslov, zastopanje interesov do tretjih ter sodelovanje v kolegijih uprave (poslovodstva) pri načrtovanju ciljev in okvirnih pogojev poslovanja. Imenovanje skrbnikov projektov preobrazbe je najbolj kritičen korak v procesu preobrazbe podjetja, ker tu prehaja »moč« iz funkcijskih vodij na skrbnike projektov preobrazbe. Šele po izvedbi sprememb, v fazi utrjevanja se »moč« prenese na skrbnike poslovnih procesov.

4.4.1 Uvajanje teamskega dela

➤ Delovanje timov

Pri vodenju in obvladovanju sprememb je zaradi kompleksnosti in zahtevnosti vseh hkrati potekajočih procesov (poslovnih in preobrazbenih) potrebno skupinsko delo v obliki delovne skupine ali tima. Izbira oblike je odvisna predvsem od obsega in vrste, stopnje težavnosti ter tveganosti in časa izvajanja sprememb. Ker je teamsko delo primerno za izvajanje kompleksnih in težavnih nalog, kjer rešitve in izidi niso znani, so želeli v podjetju Grad uvesti predvsem teamsko delo.

Mnogi zamenjujejo delovne skupine¹³ s timi, kar pogosto pripelje do nesporazuma med posameznimi člani in posledično vpliva na uspešnost celotnega tima. Vsako skupinsko delo še ni teamsko delo. Pri delovni skupini gre večinoma za seštevke individualnih načinov reševanja problemov. Pri teamskem delu ne gre samo za medsebojno sodelovanje in reševanje problemov, temveč za zaupanje in iskanje skupnega reševanja problemov in izvajanja nalog, ki naj bo bolj uspešen od skupinskega dela. Pri teamskem delu je za učinkovito delovanje skupine potrebnega več časa kot pri delovni skupini, kjer lahko člani neodvisno od drugih pristopijo k izvajanju svojih individualnih nalog. Kakovost opravljene naloge je pri delovni skupini vezana na sposobnosti posameznika. Katera oblika je bolj primerna, je odvisno od vrste organizacije, obsega in vrste sprememb ter članov tima. Tabela 4.2 (str. 74) prikazuje razlike med delovno skupino in timom.

Naloga vodje preobrazbe je potrditev predlagane strukture članov in načina dela tima, predlaganih ciljev in meril uspešnosti ter nadziranje uspešnosti pri doseganju rezultatov ali vmesnih ciljev. Vodja preobrazbe naj tudi poskrbi, da pri izvajanju nalog in sprememb ne prihaja do zastojev (npr. zaradi nejasnih navodil). Njegov največji izziv je, da se njegovi nasveti ali napotki tudi uspešno udejanjijo, zato naj poskrbi tudi za izobraževanje izvajalcev nalog. V kolikor izvajalci ne razumejo planiranih nalog, jih bodo ignorirali (spregledali) ali napačno izvedli.

Priporočljivo je, da se vodje projektov preobrazbe (skrbniki projektov), ki sprožajo spremembe, pri vodenju sodelavcev osredotočijo na tiste naloge, ki so kritične za proces spreminjanja. Timi, ki izvajajo naloge, morajo biti predvsem osredotočeni na učinkovito izvajanje zadanih nalog. Pri

¹³ Razmerja v delovni skupini so drugačna kot v timu. Pri delovni skupini temeljijo medsebojna razmerja in delovanje predvsem na individualni odgovornosti za posamezno področje ali nalogo, medtem ko so pri timu sodelujoči vzajemno odgovorni za uspešno in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev.

tem naj skrbnik pazi, da člani teama ne zamenjujejo nalog in nasvetov z ukazi. Vodja preobrazbe naj zato poskrbi za ustrezno podporo (izobraževanje, sredstva) in razpoloženje (motivacija, klima, disciplina), da bodo skrbniki projektov preobrazbe in člani teamov delovali usklajeno, inovativno in učinkovito.

Tabela 4.2: Razlike med delovno skupino in teamom

DELOVNA SKUPINA	TEAM
Močan, jasno osredotočen vodja.	Deljena vloga vodje (vsak prevzame vodenje teama na določenem področju na katerem je strokovnjak).
Individualna odgovornost.	Individualna in vzajemna odgovornost.
Namen skupine je skladen s poslanstvom celotne organizacije	Svojevrsten namen, ki si ga team sam določi.
Individualni delovni izidi (prispevki).	Kolektivni delovni rezultat.
Potekanje učinkovitih sestankov.	Podpiranje odprtega razpravljanja in aktivnega reševanja problemov na sestankih.
Meri uspešnost posredno glede na vpliv na ostalo (npr. finančni učinek na poslovanje).	Meri učinkovitost direktno z upoštevanjem kolektivnih prispevkov, katere tudi ceni.
Razpravlja, odloča in delegira.	Razpravlja, odloča in opravi dejansko delo skupaj z ostalimi člani.

Vir: Katzenbach in Smith, 1998, str. 214

Za doseganje uspešnega in učinkovitega delovanja teamov je treba upoštevati predvsem naslednje dejavnike (Katzenbach, Smith, 1998, str.43–62):

1. Vpliv velikosti teama, ki naj ne bi omejevala medsebojne komunikacije in odnosov. Koehlerjeve raziskave (Lipičnik, 1997, str. 214) so pokazale, da z naraščanjem velikosti skupine pripadnost in učinkovitost upada, da je soglasnost in ustvarjalnost ter komunikacija mnogo bolj učinkovita v skupinah, ki vsebujejo do šest ljudi. Sicer pa je velikost teama odvisna od namena, specifičnih ciljev, načina dela, veščin in medsebojne odgovornosti članov skupine ali teama.
2. Člani teama naj bi razvijali komplementarne (heterogene) veščine in osebnostne lastnosti, ki omogočajo učinkovito in uspešno opravljanje nalog. Ločimo veščine za obvladovanje funkcijskih (pozicija, delokrog) in tehničnih vprašanj, osebnostne lastnosti in veščine za reševanje problemov in sprejemanje odločitev ter osebnostne lastnosti, ki so potrebne za medsebojne odnose in hitrejše nastajanje skupine (npr. komunikacija, družabnost, odprtost). Pogosto management pri sestavi skupine preveč poudarja samo en dejavnik, na primer formalno pozicijo v podjetju ali medosebno skladnost med člani. Pri sestavi skupine je možno uporabiti vedenjsko sistemizacijo¹⁴.
3. Primerna kombinacija meril uspešnosti in namena delovanja teama (poslanstvo, izkoriščanje priložnosti, razreševanje problemov, individualne prioritete itd.), ki je ekonomsko in socialno upravičen, je odločujoča za učinkovitost članov teama. Prizadevnost in učinkovitost teama je odvisna od stopnje soglasnosti članov glede smisla oziroma namena in meril uspešnosti delovanja skupine. Smisel delovanja posameznega teama je lahko različen od smisla celotnega projekta spreminjanja, vendar naj kljub temu prispeva k uresničitvi skupnega cilja. Merila uspešnosti pripomorejo k usmerjenemu delovanju in doseganju rezultatov oziroma vmesnih ciljev.
4. Člani teama naj razvijejo skupen pristop ali način dela oziroma se dogovorijo o skupnem delovanju za uresničenje njihovega namena. Gre za dogovor o delitvi dela in o vlogah, o pridobitvi novih znanj in veščin, o zagotovitvi stalnega članstva v teamu, vključno z odločitvami o spremembi načina in planov dela. Ob primernem sodelovanju lahko člani

¹⁴ Primerjaj tudi dela Ichaka Adizesa (Kako rešiti krizo upravljanja, Globus, Zagreb, 1989) in Bogdana Lipičnika (npr.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 1997, str. 123–135, 210–223).

odkrijejo in razvijejo določene sposobnosti, na osnovi katerih zavzamejo drugačne (bolj stimulativne) vloge v teamu, kot so si zamislili na začetku.

5. Vzajemna odgovornost je »najtrši oreh« pri zagotavljanju učinkovitega delovanja teama, saj je večina managerjev navajena individualne odgovornosti. Managerji niso pripravljeni tvegati ali zaupati pomembnih stvari drugim, od katerih bi bila potem odvisna njihova uspešnost, in se zato ravna po načelu: »Če želiš, da bodo pomembne zadeve urejene ali izvedene na pravi način, stori to sam!« Gre za medsebojne obljube, ki so podprte s prizadevnostjo in zaupanjem v vsakega člana teama (predvsem v sposobnosti). To pomeni upravičenost in dolžnost sodelovanja vsakega člana pri vseh naporih teama.
6. Tudi disciplina in spoštovanje dogovorjenih pravil in načinov dela je za uspeh teama zelo pomemben dejavnik. Disciplina zagotavlja določeno spoštovanje med člani teama in tudi spoštovanje ostalih sodelavcev do teama. Team mora navzven delovati kot resen in zanesljiv prožilec sprememb. Disciplina zagotavlja tudi delovanje v težavnih časih projekta sprememb. Disciplina v teamu lahko vpliva na disciplino ostalih članov organizacije, kar ustvarja pogoje za boljšo učinkovitost celotne organizacije

➤ Sestava teamov

Proučevanj za sestavo optimalne delovne skupine ali teama je veliko. Naslednje tehnike so le nekatere, ki služijo izbiri članov neke skupine ali teama (povzeto po Lipičnik, 1997, str. 217–219):

Analiza osebnostnih lastnosti temelji na določanju mehkega dela strukture skupine (ljudje v skupini naj poleg znanja ustrezajo tudi po reakcijah in vedenju). Mehki del strukture temelji na štirih vedenjskih vzorcih; vlogi proizvajalca (P), vlogi administratorja (A), vlogi podjetnika (E – entrepreneur) in vlogi integratorja (I). Ker so si vloge nasprotujoče, jih nihče ni sposoben odigrati sočasno, zato je treba sestaviti team, v katerem se bodo ljudje dopolnjevali s komplementarnimi lastnostmi. Ljudje v idealnem teamu naj bi oblikovali popoln vedenjski vzorec (PAEI). Vsak človek ima različno poudarjene posamezne vzorce (npr. Paei–proizvajalec, paEI–učitelj). Obstajajo pa tudi ljudje, ki sploh nimajo določene vloge (npr. _A_I–paternalistični birokrat)¹⁵. Članom teama ni treba vedeti vsega o preobrazbi in imeti nadpovprečnih sposobnosti, temveč mora biti sestava ljudi taka, da omogoča gojenje optimalnih medsebojnih odnosov in uveljavljanje različnih sposobnosti za reševanje dodeljenih ali zastavljenih nalog.

Tehnika mandatarjev je zelo enostavna. Pri njej vsak od udeležencev v organizaciji izbere določeno število oseb, s katerimi bi rad sodeloval. Tisti kandidat, ki izbere največje število glasov, postane mandatar, ki po lastni presoji izbere člane skupine.

Pri postopku, ki temelji na *Morenovi sociometriji*¹⁶, vsak možni kandidat za člana skupine na listek napiše tri osebe, s katerimi bi najraje sodeloval. Najprej navede osebo, s katero bi najraje sodeloval, nato še drugo, s katero bi sodeloval, če ne bi bilo prve, in podobno še tretjo. Vse pisne izjave možnih kandidatov nato analiziramo v grafični obliki, kjer prikažemo medsebojne zveze. Tiste osebe, ki so povezane z dvojno zvezo, so primerne za sestavo skupine. Težave pri tej tehniki nastopijo, če izbirna merila (npr. homogenost) ne ustrezajo pogojem, ki veljajo za izbiro ljudi v skupino.

V podjetju Grad je vodja preobrazbe na osnovi ocene naklonjenosti in osebnih zmožnosti predlagal sodelavce, ki naj bi bili sposobni izvajati naloge skrbnikov procesov. Nato so zaposleni po oddelkih v anonimni obliki opredelili skrbnika, s katerim bi najraje sodelovali. Podobno kot pri Morenovi sociometriji so zaposleni navedli tudi sodelavce, s katerimi bi v teamu najraje sodelovali. Izbrani skrbniki projektov preobrazbe so prikazani v tabeli 3.4 (str. 65).

¹⁵ Podrobneje v Lipičnik, 1997, str. 127.

¹⁶ Morenova sociometrija temelji na psiholoških in socioloških raziskavah.

4.4.2 Uvajanje procesne urejenosti

V podjetju Grad je uvajanje procesne urejenosti temeljilo na treh korakih:

1. izobraževanje – spoznavanje vzrokov procesne urejenosti,
2. preurejanje urejenosti (ukinjanje neustreznih procesov),
3. vključevanje dobaviteljev v novo procesno strukturo.

➤ Vzroki za uvajanje procesne urejenosti

Funkcijsko urejena organizacija je bila upravičena predvsem v obdobju preglednih in stabilnih trgov z dolgimi življenjskimi cikli ter počasi spreminjajočih se tehnologijah. Danes imajo funkcijsko urejene organizacije precej težav z dinamiko sprememb na trgih, pri odjemalcih in v tehnologijah, ki zahtevajo fleksibilno odzivanje organizacije.

Za funkcijske organizacije je značilno, da členijo organizacijo vertikalno po funkcijah (npr. trženje, razvoj, proizvodnja, prodaja, servis). Vsaka funkcija (oddelek) je specializirana za določena opravila. Usmerjenost in merila uspešnosti ne izhajajo iz zahtev odjemalcev (kupcev), temveč iz samih opravil ali nalog, ki jih določena funkcija zagotavlja. S specializacijo pa je povezana tudi hierarhija v oddelku, ki vpliva na ravnanje in vedenje managementa in sodelavcev. Vprašanja pristojnosti in odgovornosti so pomembnejša od vprašanj, kako zadovoljevati potrebe odjemalcev. Vidik zaposlenih je omejen na oddelek in ne na delovanje celote, zaradi česar posameznik ne more opaziti, kako njegovo delo vpliva na kakovost končnega proizvoda ali storitve, ki je pomembna za kupca. Uspeh usklajevanja funkcijskih in organizacijskih ciljev je odvisen od interesnega vidika in moči posameznega nosilca funkcije ali oddelčnega managerja. Da pa posamezni managerji ne bi pridobili preveč moči, veljajo v funkcijski organizaciji stroga pravila in predpisi, ki so vzrok za togost organizacije in omejeno inovativnost njenih članov.

Poslovni proces¹⁷, ki poteka v funkcijskih organizacijah, vsebuje prekinitve zaradi oddelčnih mej. Za izvedbo posameznih aktivnosti procesa so tako odgovorni ljudje iz različnih oddelkov. Vsak oddelek ima lahko tudi svoje lastne procese in cilje, ki se pogosto razlikujejo od ciljev poslovnih procesov. To ima za posledico, da proces ni vedno niz dejavnosti, ki naj dosegajo skupni cilj (to je zahteve porabnika in organizacije), temveč zbir vmesnih ciljev posameznih funkcij. Obseg usklajevanja, čas in stroški naraščajo s številom prekinitev zaradi neusklajenosti funkcij. Posledice so napake in reklamacije, omejenost glede proizvodov in dobave, zamude in dolgi odzivni časi. Omenjene in podobne pomanjkljivosti je v funkcijski organizaciji mogoče odpraviti le z dodatnim usklajevanjem in kontrolo, kar povzroča dodatne stroške.

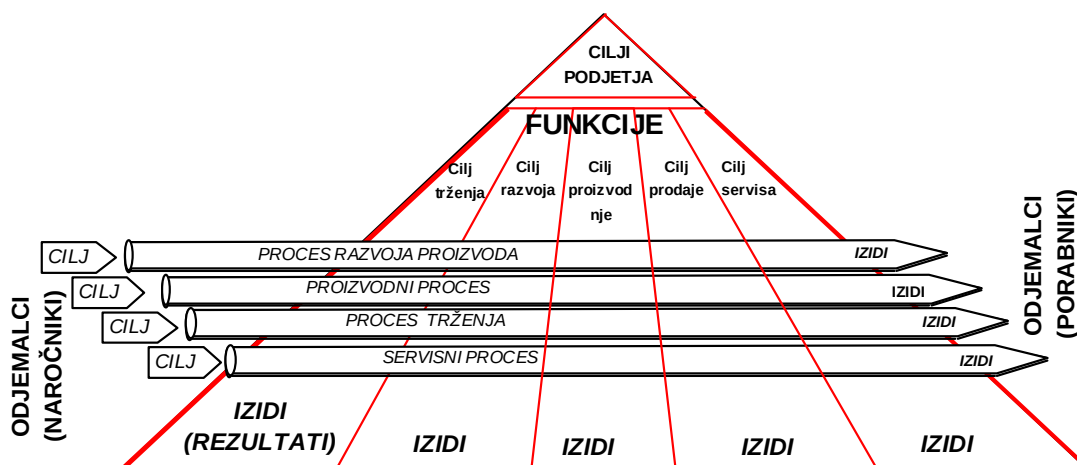
Možnosti *procesne organizacije* so v današnjem dinamičnem okolju pri doseganju cilja poslovanja pridobitnih organizacij¹⁸ veliko večje od funkcijske organizacije. V procesni organizaciji opredeljuje merila učinkovitosti in uspešnosti (čas, kakovost, stroški) stopnja zadovoljstva zunanjih porabnikov in ne posamezna poslovna funkcija. Ovrednotenje posamezne aktivnosti je odvisno od pomembnosti prispevka te aktivnosti k skupni vrednosti proizvoda ali storitve za zunanjega odjemalca (uporabnika, kupca). Aktivnosti, ki ne prispevajo vrednosti poslovnemu procesu (vrednostnemu toku), ki je usmerjen na zunanjega odjemalca, je treba ukiniti. Skupna usmerjenost na zunanjega porabnika podpira sodelovanje in iskanje sinergij med člani posameznih funkcij v horizontalno členjeni organizaciji. Ker v samem procesu ni več prekinitev, se obseg koordinacije in nadzora bistveno zmanjša. Poudarek je bolj na lastni kontroli

¹⁷ Vsak proces še ni poslovni proces. Poslovni procesi se razlikujejo od procesov predvsem po porabniku, vrsti izida in obsegu procesa.

¹⁸ Cilj poslovanja pridobitne organizacije je ustvariti nek končni učinek v obliki proizvoda ali storitve, ki ga bo porabnik pripravljen zamenjati za neko večjo vrednost, kot je skupna vrednost posameznih učinkov, ki so bili porabljeni v njenih procesih in oddelkih. Doseganje tega cilja zahteva tako urejenost organizacije, ki omogoča učinkovito izvajanje in usklajeno odvijanje vseh aktivnosti ob minimalni porabi poslovnih prvin in angažiranju poslovnih funkcij.

in odgovornosti posameznika ali skupin, ki sodelujejo v procesu. Taka oblika sodelovanja sproži proces učenja, ki pa ne koristi samo posamezniku, temveč celotni organizaciji. Slika 4.2 (str. 77) prikazuje funkcijsko in procesno urejenost.

Slika 4.2: Prikaz funkcijske in procesne urejenosti



Vir: lastni

➤ Snovanje nove procesne urejenosti

Iz literature in prakse je poznanih več različnih pristopov uvajanja procesne urejenosti in preurejanja strukture procesov. Večina avtorjev, ki se ukvarjajo s procesi v organizacijah, opredeljuje postopno (*evolucijsko*) in skokovito (*revolucijsko*) preurejanje procesov v organizacijah.

V podjetju Grad smo se na osnovi ugotovitev v fazi diagnoze (str. 47-50) odločili, da kaže najprej preurediti obstoječo procesno strukturo (tj. z revolucijskimi spremembami) in nato postopno (evolucijsko) izboljševati še kakovost nove strukture procesov. Ugotovitev, da podjetje Grad z obstoječimi zmožnostmi ni sposobno obvladovati vseh procesov graditve objektov, je pogojevala izločanje procesov, ki niso donosni ali jih ni mogoče kakovostno izvajati oziroma izboljševati.

Izbira načina je odvisna od razmerja med organizacijo in okoljem (npr. krizno stanje, priložnosti, pretnje) ter od robustnosti podjetja. V primeru podjetja Grad bi bilo postopno spreminjanje zaradi ugotovljene zevi med zunanjim in notranjim okoljem premalo učinkovito. Vzrok za nastanek zevi in zaznanih problemov podjetja je bil predvsem prehod na tržno gospodarstvo in organiziranost podjetja, ki je primerna za večji obseg poslovanja. Glede na obstoječa materialna sredstva in kadre so člani preobrazbenih teamov ocenili, da je podjetje trenutno še dovolj robustno za izvedbo revolucijskih sprememb. Člani preobrazbenih teamov so menili, da bi evolucijske izboljšave glede na razmere na trgu predolgo trajale in bi podjetje v tem času izgubilo še zadnje temeljne zmožnosti (tj. tržno zanimiva zemljišča, znanje in izkušnje starejših sodelavcev). Posledično so se odločili, da kaže najprej revolucijsko preurediti procesno strukturo in nato postopno izboljševati kakovost procesov v okviru nove procesne strukture.

Preurejanje procesne strukture podjetja Grad je potekalo po naslednjih korakih:

1. Opredelitev ciljnih odjemalcev glede na spremenjeno politiko podjetja (str. 62).
2. Seznanitev z obstoječo procesno strukturo (slika 7.1, str. 7-15).
3. Izločanje, preurejanje in dopolnjevanje procesne strukture (izid kaže slika 4.3, str. 78).
4. Prilagajanje organizacijske in kadrovske strukture procesni urejenosti (prilagajanje skrbnikov prikazuje slika 4.5, str. 81).
5. Izbira meril za nadziranje in izboljševanje kakovosti procesa (čas, napake, stroški, zadovoljstvo odjemalcev).

6. Stalne evolucijske izboljšave procesne, organizacijske in kadrovske strukture.

Glede na ugotovitve v fazi diagnoze in opredeljene *ciljne odjemalce* (tj. developerji in neposredni investitorji) v okviru temeljne strategije (str. 62) so se člani teama odločili, da se osredotočijo na proces gradnje in izločijo (poverijo strateškim partnerjem) vse ostale procese graditve objektov.

V podjetju Grad so se člani preobrazbenega teama za dejavnostni vidik odločili, da kaže obstoječo procesno strukturo preurediti tako, da izločimo procese, ki ne ustrezajo novi izbrani politiki (tj. osredotočenje na gradbene storitve) in jih podjetje zaradi neustreznih kadrovskih zmožnosti tudi ni sposobno kakovostno izvajati. Prav tako namerava preobrazbeni team ukiniti dejavnosti, ki tudi v bodoče zaradi tržnih razmer in politike podjetja ne bodo donosne. Slika 7.1 (priloge, str. 7-15) prikazuje, da so zaposleni večinoma vključeni v proces gradnje objektov, zato so se člani teama za uvajanje procesne urejenosti odločili, da vse ostale procese, katerih končni izid je prav tako proizvod ali storitev (npr. študija, raziskava, načrt, kupoprodajna pogodba), postopoma izločijo, ko najdejo za to ustrezne strateške partnerje.

Slika 4.3 prikazuje novo procesno strukturo podjetja Grad v obliki verige vrednosti. Nova procesna struktura podjetja Grad sedaj ne vsebuje več vseh procesov graditve objektov (tj. procese raziskav in predhodnih študij, planiranja, prodaje nepremičnin), temveč le podproces gradnje objektov, ki je sedaj postal glavni proces podjetja. Proces gradnje sestavlja več podprocesov, ki jih zaradi omejenega števila primernih skrbnikov združimo v inovacijski proces (trženje storitev, izdelava ponudb) in operativni proces (priprava dela in spreminjanje izvedbe, izvajanje gradbenih storitev, izročitev objekta oziroma opravljenih storitev).

Slika 4.3: Glavni in pomožni procesi v verigi ustvarjanja vrednosti podjetja Grad



Vir: prirejeno po Porter, 1985, str. 37

Pri oblikovanju procesne urejenosti je pomembno, da merila in cilje sekundarnih procesov podredimo potrebam primarnih procesov. Podjetje preko primarnih procesov ustvarja neko neposredno vrednost za zunanjega odjemalca in preko sekundarnih procesov neko vrednost za notranje odjemalce, tj. za primarne procese. Uresničevanje ciljev in medsebojne usklajenosti posameznih procesov (sekundarnih in primarnih) vodstvo podjetja poveri skrbnikom procesov.

Skrbnik procesa gradnje (vodja projektov) je zadolžen za nadziranje celotnega procesa (gradnje) in podprocesov (trženje, ponudbe, priprava, izvedba, predaja), usklajevanje s procesi posameznih podizvajalcev, beleženje poteka aktivnosti in pravočasno poročanje upravi (poslovodstvu) o poteku, odstopanjih, problemih in tveganjih (proaktivno delovanje) pri doseganju procesnih ciljev.

Naloge skrbnika procesa so predvsem:

- določitev smotra in cilja procesa,
- določitev obsega (začetek, konec) in strukture procesa,
- zastopanje potreb procesa v stiku z drugimi udeleženci,
- zaznavanje in preverjanje,
- dogovarjanje o končnih učinkih (output) s porabnikom procesa,
- dogovarjanje z dobavitelji o dobavah (input),
- opredelitev in periodično preverjanje meril,
- zaznavanje in analiza prednosti (dejavnikov uspeha) in slabosti v procesu,
- koordinacija ukrepov za kontinuirano izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti,
- priskrba in razporeditev potrebnih virov (kadrovskih, finančnih, tehničnih),
- planiranje in nadzorovanje informacijskega in komunikacijskega sistema,
- imenovanje skrbnikov podprocesov,
- nastavitev članov in svetovanje posameznikom v teamu,
- planiranje ciljnih vrednosti in preverjanje doseganja ciljev procesa.

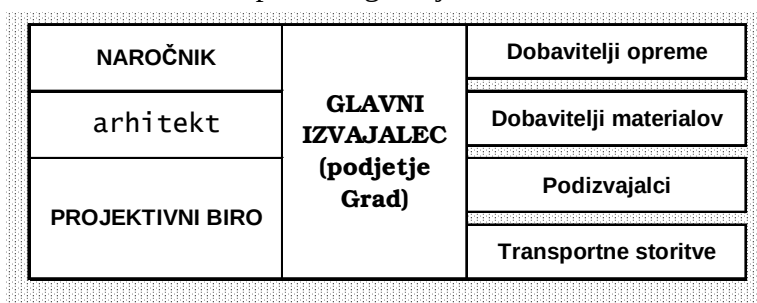
Evolucijsko spreminjanje predvideva stalne spremembe, ki jih je mogoče voditi le z ustreznim sistemom in miselnostjo zaposlenih. Sistem, ki naj bi po revolucijskih spremembah omogočal postopno izboljševanje kakovosti, časa in stroškov procesa, je upravljane celovite kakovosti (TQM). Do sprememb v miselnosti zaposlenih naj bi prišlo zaradi teamskega dela in spremenjenega sistema poslovanja (posebno komuniciranja in vedenja vodilnih v podjetju). Sistem, ki omogoča povezovanje procesov in usklajevanje kakovosti, so standardi ISO 9000-9004. Postopek¹⁹, ki omogoča odkrivanje manjkajočih elementov in težav v procesu, je certificiranje organizacije po standardih ISO 9000-9004.

➤ Vključevanje dobaviteljev

Pri vključevanju dobaviteljev kaže najprej opredeliti ključne udeležence, ki sodelujejo v procesu gradnje, in analizirati medsebojna razmerja in vloge. Slika 4.4 prikazuje razmerja med podjetjem Grad, ki je običajno glavni izvajalec v procesu gradnje objektov.

Slika 4.4 prikazuje razmerja med udeleženci v procesu gradnje, med katerimi praviloma obstajajo neposredna razmerja (stiki). Skupne stranice pravokotnikov v sliki 4.4 ponazarjajo neposredno razmerje med udeležencema.

Slika 4.4: Razmerja med udeleženci v procesu gradnje



Vir: lastni

Podjetje Grad z drugimi udeleženci preko vzpostavljenega razmerja izmenjuje in usklajuje predvsem naslednje informacije, storitve in proizvode:

- z naročnikom informacije, ponudbe, pogajanja, predaja objekta, plačila;
- z arhitektom tolmačenje načrtov, dogovori o izvedbi, preprojektiranje;
- s projektivnim birojem načrte električnih in strojnih instalacij, statike, armature;
- z dobavitelji opreme od pisarniške do specialne laboratorijske oz. proizvodne opreme;
- z dobavitelji materialov surovine, polizdelki, izdelki;

¹⁹ ISO 9001 obsega 20 elementov, ki opredeljujejo temeljne zahteve sistema kakovosti (primerjaj Vujošević, 1992, str. 32).

- s podizvajalci obrtniška in inštalacijska dela, sanacije, zahtevno temeljenje;
- s podjetji, ki nudijo transportne storitve, prevozi materiala, gradbenih strojev.

Glede na navedeno strategijo naj bi bile za podjetje Grad zanimive predvsem strateške povezave s podjetji, ki nudijo komplementarne storitve v gradbeni proizvodnji (tj. inštalacijska dela, obrtniška dela). V začetku naj bi strateška povezava nastala kot nekapitalska povezava, katere glavni cilji bi bili skupna proizvodnja in trženje.

Pri gradnji objektov lahko prihaja do različnih kombinacij in povezav udeležencev procesa graditve. Glavni izvajalec ima nalogo na osnovi informacij, ki jih pridobi od naročnika, arhitekta in projektivnih birojev, pravočasno usklajevati lastne in zunanje izvajalce pri izvajanju aktivnosti v procesu gradnje. Praviloma vodja projekta preveri razpoložljive zmogljivosti v lastnem podjetju in poskrbi za ustrezno sodelovanje dobaviteljev. Naloga vodje projekta je, da poskrbi za ustrezno vključevanje dobaviteljev manjkajočih storitev in proizvodov v proces graditve. Projekt bo praviloma uspešen, če bo s čim manjšimi stroški zaključen v okviru razpoložljivega časa in bo dogovorjene kakovosti. Običajno je tako optimalno stanje, ki zagotavlja čim večjo uspešnost, mogoče doseči le ob predpostavki, da vsi sodelujoči dosegajo enako kakovost in razpolagajo v načrtovanem obdobju s podobnimi zmogljivostmi. Pri tem nismo upoštevali stroškov, ki jih imajo dobavitelji za zagotavljanje zahtevane kakovosti in ustreznih zmogljivosti. V praksi se pogosto pripeti, da dobavitelji ob zahtevanem roku nimajo ustreznih zmogljivosti oziroma ne morejo ponuditi potrebnih storitev ali proizvodov v zahtevani kakovosti. Da bi zmanjšali posledične pomanjkljivosti pri gradnji (zamude, kakovost, napake itd.), so člani tima menili, da kaže izbrati stalne dobavitelje in jih vključevati že v inovacijski proces, ne le v proces izvajanja gradbenih storitev. S tem naj bi pravočasno poskrbeli za usklajevanje kakovosti in zmogljivosti vseh udeležencev (tj. izvajalcev, arhitekta, projektantov, investitorja) pri posameznem projektu in posledično vplivali na skupno zmanjševanje stroškov pri vseh udeležencih.

Pri izboru strateškega partnerja kaže zagotoviti (Jaklič, 2000, str. 38):

- komplementarnost resursov,
- kooperativnost organizacijskih kultur,
- kompatibilnost ciljev,
- ustrezno kakovost,
- ustrezno delitev tveganja.

4.4.3 Preurejanje kadrovske strukture

Pri preurejanju kadrovske strukture skušamo poleg reorganizacije zaposlenih preko izobraževanja obstoječih ali pridobivanja novih in odpuščanja neustreznih oblikovati strukturo, ki ustreza novi urejenosti organizacije (organiziranost, procesi, sistemi). Glede na navodila lastnikov in obstoječo delavsko zakonodajo so se člani obeh teamov odločili, da zaenkrat reorganizacija ne bo zajemala pridobivanja novih in zmanjševanja števila obstoječih sodelavcev.

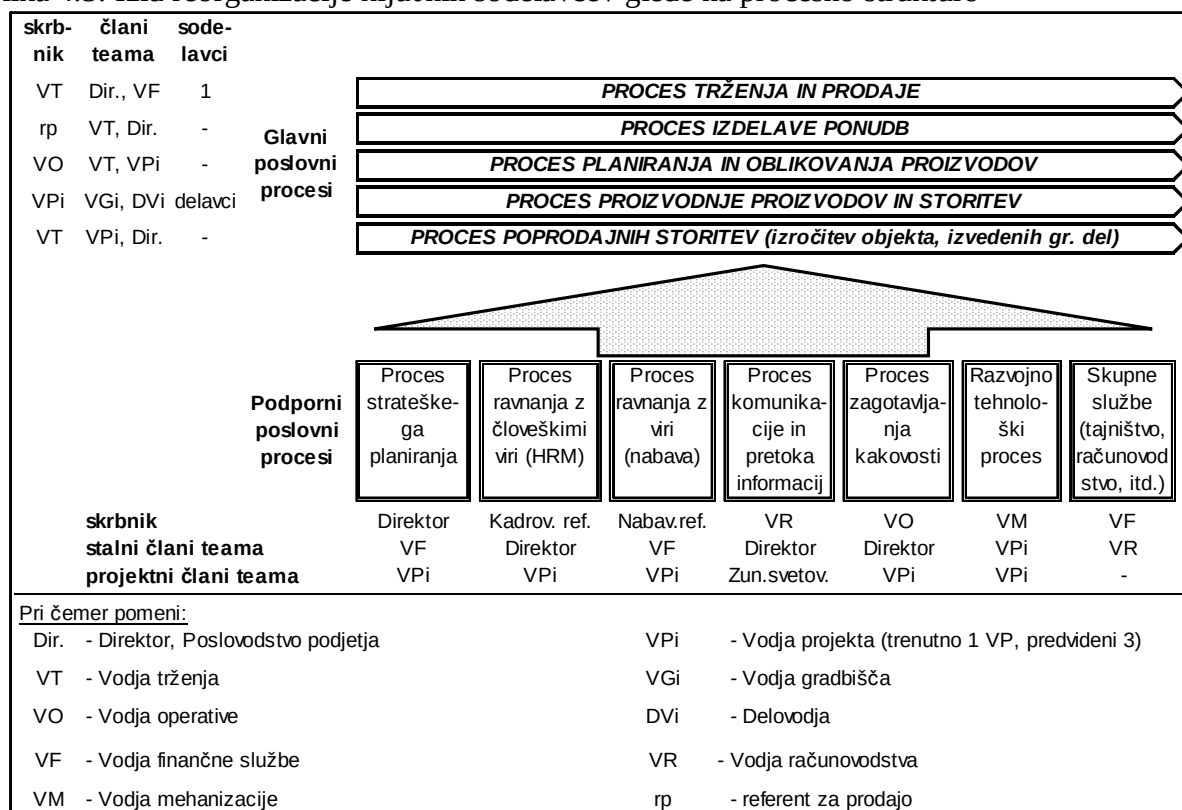
Projekt reorganizacije zaposlenih v podjetju Grad je povezan s spreminjanjem urejenosti podjetja (v procesno) in spreminjanjem sistema poslovanja. Gre za spreminjanje pristojnosti in odgovornosti, usklajevanje izobrazbene strukture s potrebami podjetja, večanje ustvarjalnosti in motivacije zaposlenih, spreminjanje razmerij med zaposlenimi (omejitve, pooblastila, odnosi itd.), zmanjšanje nadzora, povečevanje fleksibilnosti in boljše izkoriščanja človeških zmožnosti.

V podjetju Grad so izhajali iz predpostavke, da se bo večina zaposlenih ob ustrezni podpori in motivaciji hitro sprijaznila z novo sistemizacijo in teamskim načinom dela. Glede na novo procesno urejenost je bilo treba zaposlene reorganizirati v posamezne teame, ki naj bi bili zadolženi za obvladovanje vseh nalog in aktivnosti v določenem procesu. Teami naj se sproti prilagajajo potrebam posameznih projektov graditve objektov. V primeru večjih projektov bo team zadolžen za posamezen proces (npr. izdelava ponudb), pri manjših projektih pa kot projektni team za celoten proces gradnje (tj. od procesa trženja do procesa predaje objekta).

Medtem ko se teami, ki so udeleženi v procesih gradnje, stalno prilagajajo gradbenim projektom, ostajajo teami, ki obvladujejo sekundarne procese, nespremenjeni. Slika 4.5 prikazuje izid reorganizacije vodilnih kadrov glede na potrebe procesne strukture, ki jo prikazuje slika 4.3 (str. 78).

Pri reorganizaciji izhajamo iz analize obstoječe kadrovske strukture in ugotavljamo zev glede na potrebe nove strukture. Potrebe nove strukture izhajajo iz potreb posameznih procesov. Ker je bilo število ustreznih sodelavcev v podjetju Grad omejeno, so se člani teama odločili, da bodo določeni sodelavci sodelovali v dveh teamih. Tako je v konkretnem primeru prejšnji kadrovnik postal skrbnik za management sodelavcev (sekundarni proces) in je hkrati sodeloval tudi v projektnem teamu kot tajnik, ki skrbi za tekoče urejanje projektne dokumentacije v procesu proizvodnje. Dvojno dodeljevanje delovnih nalog naj temelji vedno na dogovoru z izbranim sodelavcem in na njegovi delovni obremenitvi. Pogosto se v takih primerih uveljavijo tudi obstoječe neformalne povezave, ki olajšujejo vključevanje sodelavcev v team. Pri reorganizaciji zaposlenih so v podjetju Grad upoštevali predvsem izide izbranih tehnik za sestavo teamov (str. 76).

Slika 4.5: Izid reorganizacije ključnih sodelavcev glede na procesno strukturo



Vir: lastni

Vsi ostali zaposleni v oddelkih, kot je na primer gradbena mehanizacija (žerjavisti, strojniki, šoferji) ali gradbena operativa (zidarji, železokrivci, tesarji itd.), se v proces proizvodnje in storitev vključujejo podobno kot ostali dobavitelji. V strukturi jih obravnavamo kot podprocese procesa proizvodnje in storitev.

Pri preurejanju podjetja je treba opozoriti, da je ta proces v podjetjih, kjer je težko ločiti posamezne poslovne funkcije na dele, ki naj bi jih dodelili posameznim procesom, dolgotrajnejši in zahteva daljše utrjevanje nove urejenosti. V primeru podjetja Grad je pričakovati tudi, da bo prišlo do delne izgube specialnih znanj v oddelkih, ki so v preteklosti bili zadolženi samo za izvajanje določene funkcije.

4.4.4 Uvajanje informacijskega sistema

⇒ Snovanje informacijskega sistema

Informacijski sistem naj bo načrtovan, s predpisano zgradbo in opredeljenimi sestavinami (oprema, računalniške in informacijske rešitve, podatki, ljudje), sistematično uveden in vzdrževan ter seveda učinkovit (Lesjak in Natek v Rebernik, 1997, str. 430).

Pred nabavo in uvajanjem informacijskega sistema kaže razmisliti o:

- dolgoročnem razvoju informacijskega sistema (fleksibilnost, možnost širjenja in nadgradnje, možnosti povezovanja s sistemi drugih podjetij),
- potrebnih začetnih investicijah v računalniško opremo, računalniških in informacijskih rešitvah in o izobraževanju zaposlenih za učinkovito rabo informacijskega sistema,
- stroških vzdrževanja informacijskega sistema,
- vplivu na strukturo in poslovanje podjetja.

Glede na predvideno strategijo so se vodja preobrazbe in zunanji svetovalci dogovorili, da kaže v podjetju Grad členiti informacijski sistem na glavni (vodstveni) in izvedbeni informacijski sistem. V srednjih in malih podjetjih se vodilni management prepogosto ukvarja tudi s taktičnimi in operativnimi problemi. Vključevanje vodilnega managementa v operativne probleme omejuje potreben čas za razreševanje strateških vprašanj, ki so pomembna za ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti. Člani teama za dejavnostni vidik so zato menili, da kaže razviti tak informacijski sistem, ki osredotoči reševanje taktičnih in operativnih problemov na vodje projektov (skrbnike procesov) in zagotavlja vodilnemu managementu ustrezno informiranost za sprejemanje strateških odločitev.

Model izbranega informacijskega sistema, ki omogoča pravočasno in stalno informiranost vseh udeležencev podjetja (vodilni management, vodje drugih projektov, izvajalci in odjemalci) prikazuje slika 4.6 (str. 82).

Izmenjava informacij poteka v izbranem informacijskem sistemu horizontalno in vertikalno v formalni in neformalni obliki. Formalna oblika (pravila) določa, *kdo* daje informacije, *katere* informacije daje, *kdaj* daje informacije in *komu* so informacije namenjene. Neformalna oblika nima pravil. Horizontalna informiranost poteka med izvajalci aktivnosti (v verigi vrednosti), vertikalna pa med izvajalci aktivnosti, skrbnikom (vodjo) gradbenega projekta in glavnim managementom (tj. direktorjem).

Horizontalna informiranost teče v skladu s strukturo gradbenega procesa, ki je v konkretnem primeru določena s terminskim planom izvedbe gradbenega projekta (v gantogramski ali eni od mrežnih tehnik). Predstavlja vhodne in izhodne informacije posameznih aktivnosti ali točneje vhodne programske in strukturne informacije ter izhodne kontrolne in strukturne informacije aktivnosti. Programske informacije vsebujejo podatke s terminskega plana, in sicer o projektu, o aktivnostih, o časovni rezervi, o predhodni in naslednji aktivnosti, o kapacitetah, o stroških itd., strukturne informacije pa podatke iz tehnične dokumentacije o dimenzijah, o potrebnem materialu, kakovosti itd. Izhodne informacije vsake aktivnosti se pretvorijo v vhodne informacije naslednjih aktivnosti projekta. Organiziranje ustreznega pretoka teh izhodnih informacij v vhodne informacije je ena od nalog skrbništva projekta. Pretok informacij se lahko organizira progresivno, če izvajalec predhodne aktivnosti obvesti izvajalca naslednje aktivnosti o izhodnih podatkih predhodne aktivnosti, in retrogradno, če izvajalec naslednje aktivnosti sam priskrbi podatke o predhodni aktivnosti.

Vertikalni informacijski sistem je namenjen izmenjavi informacij po vplivnih ravneh podjetja. Poslovodstvu omogoča hitro ukrepanje in posredovanje strateških informacij, ki so pomembne za sprejemanje odločitev pri usklajevanju in planiranju podrejenim ravnam. Ta sistem podpira predvsem centralizirano sprejemanje odločitev, ki so mu naklonjeni predvsem podjetniki in lastniki, ki se vključujejo v poslovanje podjetja.

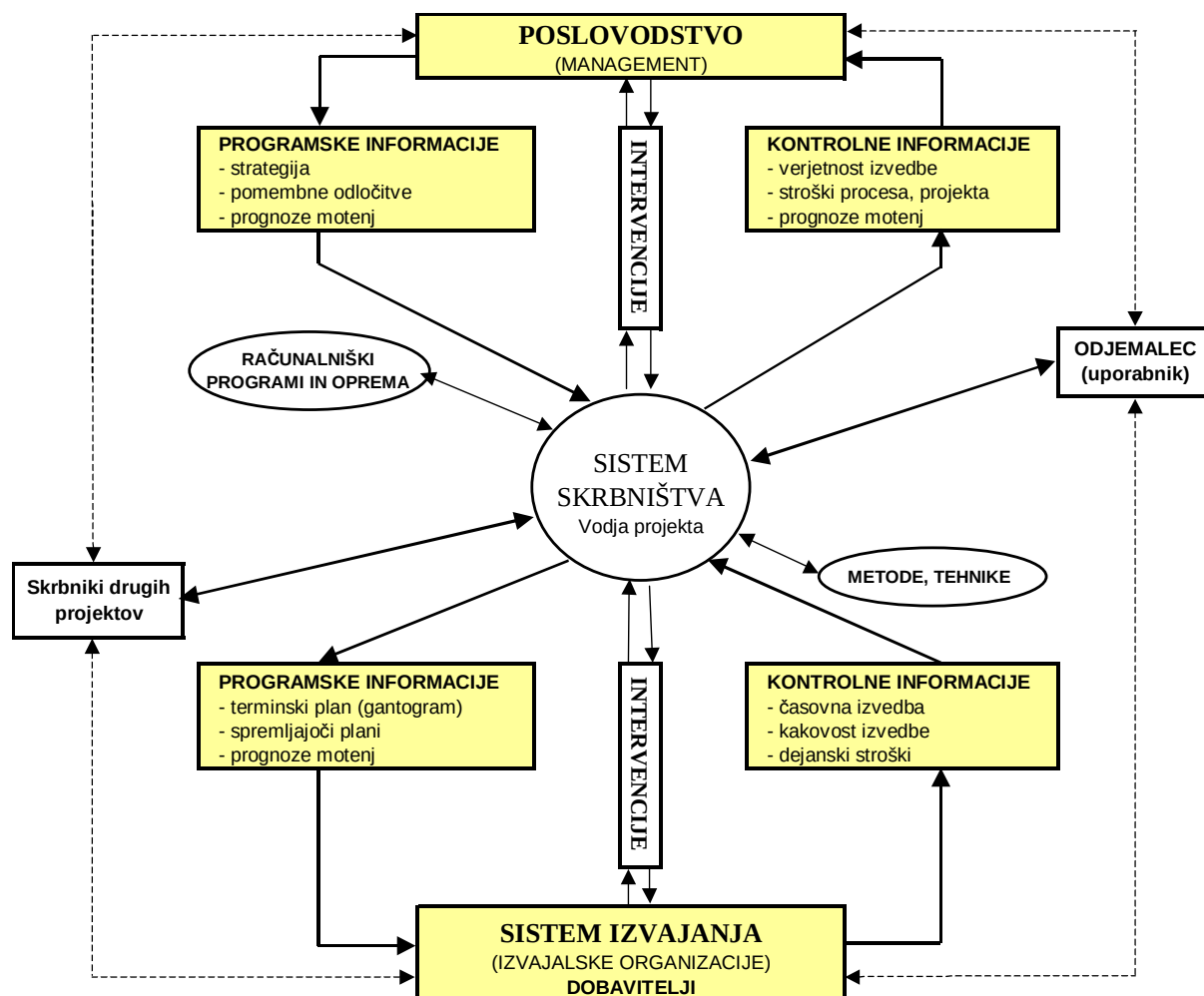
➤ Nakup računalniške opreme in programov

Ko je informacijski sistem s pomočjo svetovalca izbran, pristopimo k nakupu ustreznih računalniških programov ter računalniške in komunikacijske opreme. Gre za odločitve o nakupu standardnih računalniških programov (v praksi preverjeno in uveljavljeno) ali za razvijanje posebnih programskih rešitev za specifične potrebe.

Nakup računalniške opreme in programov je v podjetju Grad potekal po naslednjih korakih:

1. zbiranje ponudb standardnih računalniških programov,
2. analiza ponudb in razgovori z izbranimi ponudniki glede na sodila (uporabnost, reference, fleksibilnost, cena, možnost povezave z drugimi programi itd.),
3. dogovori o možnih prilagoditvah glede na potrebe (število uporabnikov, vrsto informacij, varnost),
4. pridobivanje novih ponudb glede na specifične potrebe,
5. pridobivanje ponudb o primerni računalniški in komunikacijski opremi za izbrane programe,
6. izbira in sklenitev pogodbe za nakup,
7. izdelava poskusne verzije programa,
8. preizkušanje in dopolnjevanje programov ter računalniške in komunikacijske opreme,
9. izdelava izvedbene verzije programske in komunikacijske rešitve,
10. namestitev in zagon izbrane rešitve.

Slika 4.6: Predvideni informacijski sistem podjetja Grad



Vir: lastni

➤ Zagon informacijskega sistema

V podjetju Grad je zagon informacijskega sistema potekal preko treh modulov:

- V *prvem modulu* se izvede osnovno izobraževanje vseh zaposlenih v administraciji in vodij. Udeležencem izobraževalnih delavnic v prvem modulu je treba posredovati osnovna znanja za obvladovanje računalniških programov (npr. MS Windows, MS Word, MS Excel, MS Project) in informacijskih tehnologij (Internet, intranet).
- *Drugi modul* je namenjen pridobivanju posameznih znanj glede na področje dela in komunikacijo z ostalimi člani podjetja. Gre za vzpostavitev sistema za vodenje gradenj s projektne in finančne strani. S tem modulom je treba poslovodstvu in skrbnikom procesov dnevno omogočiti vpogled v finančno stanje svojega procesa ali posameznih projektov (primer preglednice finančnega stanja v prilogi, str. 7-24). Gre za izboljšanje kakovosti nadzorovanja in načrtovanja sredstev posameznega projekta in celotnega podjetja. Skrbniki procesov (vodje projektov) naj bi izvajali samokontrolo nad porabo virov in naj bili odgovorni za prihodke (terjatve na osnovi izdanih gradbenih situacij).
- *Tretji modul* je namenjen skupnemu razvijanju računalniškega programa s strateškimi partnerji, ki se bodo vključevali v procese podjetja Grad. Program naj bi omogočal vsem udeležencem projekta in poslovodstvu tekoče spremljanje in načrtovanje aktivnosti in sredstev posameznih projektov (s simulacijami finančnega stanja projekta). Pri tem je zelo pomembno, da program omogoča spremljanje projektov in poslovanja podjetja z več vidikov. Gre za spremljanje delovanja podjetja z organizacijskega, podatkovnega, funkcijskega in kontrolnega vidika. Organizacijski vidik (kdo dela?) opredeljuje odgovornosti, pooblastila, potrebne sposobnosti in znanja organizacijskih enot za učinkovito izvajanje poslovnih procesov. Podatkovni vidik (katere podatke gledamo?) opredeljuje strukturo podatkov, preko katerih je mogoče analizirati dogodke in stanja, ki so predmet obdelave v aktivnostih organizacije, ter povezanost z okoljem. Funkcijski vidik (kaj se dela?) določa hierarhične soodvisnosti med posameznimi aktivnostmi organizacije, ki izhajajo iz pravil poslovanja. Kontrolni vidik (kaj prekontrolirati?) povezuje vse tri poglede in prikazuje dinamičen potek procesov. Odgovarja na vprašanja: kako deluje podjetje (prikaz poslovnih procesov), ali procesi podpirajo strateške cilje, kje so ozka grla, možnost izboljšav itd.

4.4.5 Uvajanje tržnega pristopa

Zaposlene moramo pripraviti do tega, da bodo razumeli, da bodo lažje zadovoljevali svoje potrebe v organizaciji, če bodo čim boljše zadovoljevali tudi potrebe zunanjih odjemalcev. Gre za razumevanje koncepta notranjega trženja med posameznimi procesi in sodelavci, ki skupno vplivajo na zunanje trženje.

➤ Notranje trženje – notranji odjemalci

Temeljni cilj notranjega trženja je spremeniti mišljenje sodelavcev glede njihove vloge v podjetju. Vsak zaposleni v podjetju naj se zave, da nastopa hkrati kot odjemalec izidov svojih sodelavcev, kot proizvajalec izidov svojega dela in dobavitelj (ponudnik) svojih delovnih izidov (povzeto po Juran v Snoj, 1998, str. 152).

Pri tem je pomembno, da zaposleni spoznajo pomen svoje vloge v določenem procesu in v celotni organizaciji. Preko spoznavanja svoje vloge naj bi zaposleni spoznali, kako njihov prispevek vpliva na končni izid in zadovoljstvo zunanjih odjemalcev. Zaposleni se morajo zavedati soodvisnosti med njihovim zadovoljstvom in zadovoljstvom odjemalcev. Pričakovanja zunanjih odjemalcev naj se torej retrogradno prenašajo na predhodne in podrejene procese. Vsak notranji odjemalec bo v takem primeru tudi kontrolor prejetih izidov predhodnih in podrejenih procesov. S pristopom notranjega trženja vplivamo na kakovost procesov in izidov. Vsak udeleženec bo ob spoznanju, da je zadovoljevanje njegovih potreb (plača, varnost itd.) odvisno od končnega izida (proizvoda ali storitve), samoiniciativno opozarjal na pomanjkljivosti v

procesu in tako sprožil skupna prizadevanja vseh udeležencev za izboljševanje kakovosti procesa. Za spoznavanje potreb in pričakovanj odjemalcev je torej pomembno sodelovanje vseh udeležencev podjetja.

Zaposleni bodo dojeli svojo vlogo le, če bo struktura in delovanje podjetja tudi njim razumljiva. Bolj kot so struktura, procesi in odnosi kompleksni in zapleteni, teže je posredovati celotno sliko in še teže jo bodo zaposleni razumeli. Razumevanje celote vpliva na identificiranje posameznika s podjetjem, njegovo lojalnost, prizadevanja in vključevanje v aktivnosti, ki so pomembne za doseganje zadovoljstva zunanjih odjemalcev.

Notranje odjemalce lahko, podobno kot zunanje, segmentiramo na ciljne skupine glede na njihove značilnosti, kot so znanje, vloge, položaj, vedenje, psihografske značilnosti itd. Na te ciljne skupine nato usmerimo različne spletke aktivnosti notranjega usposabljanja, proizvodjanja in posredovanja informacij, ustvarjanja ustreznih komunikacijskih kanalov (formalnih in neformalnih) in usklajevanja potreb različnih skupin in posameznikov s potrebami celotnega podjetja.

➤ Zunanje trženje

Usmerjanje vseh zaposlenih na zunanje odjemalce zahteva spremembo klasičnega mišljenja, ki izhaja iz preteklih meril uspešnosti delavcev v slovenskih podjetjih. Gre za drugačno razmišljanje o zmogljivostih, stroških, dobičku, zalogah, prodaji in podobnih dejavnikih, ki vplivajo na nova merila uspešnosti. Poleg spremembe v mišljenju pa je pomembno, da zaposleni, posebno kontaktno osebje, preko predavanj spoznajo osnove prodajnega procesa in osnovne dejavnike tržnega spleta, ki vplivajo na zadovoljevanje potreb zunanjih odjemalcev.

V podjetju Grad smo na temo tržnega pristopa pripravili nekaj predavanj, preko katerih naj bi vsi udeleženci spoznali svoje vloge.

4.4.6 Spreminjanje sistema poslovanja

➤ Izboljšanje odnosov med managementom in zaposlenimi

Problem izboljšanja odnosov med notranjimi udeleženci je, kako vplivati na skupino med seboj različnih posameznikov, da si bodo ti prizadevali uresničevati strateške cilje podjetja. Temeljni cilj izboljšanja odnosov je vzpostavitev vzdušja medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami, da bi lahko podjetje uspešno delovalo v svojem okolju. To vzdušje je odvisno od vsakodnevne interakcije in menjave vrednosti med posameznimi udeleženci. Gre za spreminjanje vedenja, načinov komuniciranja, medsebojnega spoštovanja, odzivanja na pričakovanja odjemalcev. Naloga managementa v procesu preobrazbe je v usklajevanju potreb in odnosov med podjetjem in posamezniki v njem.

Slika 4.7 (str. 85) prikazuje smernice spreminjanja medsebojnih odnosov med zaposlenimi in managementom. V podjetju Grad je bila slika z ustrezno razlago posredovana vsem zaposlenim. Pri tem se morajo tako zaposleni kot management zavedati, da so za tak prehod potrebna predvsem zaupanje in potrpežljivost v procesu prilagajanja organizacijske kulture.

Slika 4.7: Prikaz stare in ciljne organizacijske kulture podjetja Grad

HIERARHIJA	→	Mreže, timsko delo
UKAZI	→	Nasveti
ŠEFI	→	Sponzor ali mentor
NAVODILA	→	Vizija, cilji
VMEŠAVANJE	→	Zaščita
NADZOR	→	Zaupanje
DISTANCA	→	Blizkost
7h - 15h	→	Stvari narediti
TLAKA	→	Posel je zabava

Vir: Rebernik, 1997, str. 61

Izboljšanje odnosov med managementom in zaposlenimi naj bi prispevalo predvsem k:

- večjemu prizadevanju in vključevanju zaposlenih v dogajanja,
- boljšemu prilagajanju zunanjim spremembam,
- večjemu sproščanju in pretoku znanj,
- sprožanju vzvodja ustvarjanja temeljnih zmožnosti,
- primernejši porazdelitvi dela in odgovornosti,
- večji inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih,
- zmanjševanju odporov in nasprotij, višji kakovosti,

Možina (1994, str. 91) navaja, da do težav med posamezniki in skupinami v podjetju prihaja med drugim tudi zaradi problemov, ki izhajajo iz nezaupanja, medsebojne odvisnosti (zaposleni raje in laže sprejme nasvet od sodelavcev kot od nadrejenega), dajanja priznanja, soglasja v podjetju (glede ciljev, nalog, statusa, avtoritete itd.).

➤ Usvajanje skupne vizije

Usvajanje skupne vizije ni pomembno samo za doseganje smotrov poslovanja podjetja, temveč tudi za izvajanje projektov sprememb kot celotne preobrazbe. Pomembno pa je tudi za vsak gradbeni ali drugi projekt, s katerim nameravamo doseči določene izide, preko katerih zadovoljujemo potrebe vseh interesnih udeležencev projekta (npr. odjemalci, sodelavci v projektu, lastniki, management).

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

Usvajanje skupne vizije je povezano s prepričanjem posameznika in njegove obveze (obljube), da bo vse svoje napore in prizadevanja usmeril v doseganje določenih skupnih ciljev. Pri tem ne smemo zamenjati obljube (compliance) posameznika zaradi izmenjave vrednosti (npr. pridobivanje nagrade za dosežen cilj) z obljubo (commitment) zaradi osebne prepričanosti in privrženosti določeni zadevi ali viziji (povzeto po Etzioni, 1961 v Burgess in Turner, 1998, str. 226). Delovanje in usmerjanje posameznikov in skupin k določenim ciljem je praviloma posledica zvrsti moči managementa in načina vključevanja zaposlenih v uresničevanje ciljev in vizije. Moč vpliva na stopnjo podrejanja posameznika. Nadrejeni lahko pridobiva moč na osnovi grožnje in manipulacije, ki temelji na izmenjavi vrednosti (npr. plača, nagrada) ali na osnovi priznanj (npr. napredovanje, javne pohvale). Vključevanje zaposlenih je lahko posledica prisile (vključenost proti svoji volji), njihove preračunljivosti (pridobivanje nagrad) ali moralnih dejavnikov (tj. zaupanje in vrednosti, ki jo pripisujejo viziji podjetja). Večinoma je delovanje zaposlenih posledica manipulacije managementa preko sistema plač in nagrad ter preračunljivosti zaposlenih, ki se vključujejo v zadeve samo zaradi pridobivanja večje vrednosti. Običajno je delovanje in usmerjanje zaposlenih, ki temelji na takih predpostavkah, le kratkotrajno. Najmanjša sprememba notranjih in zunanjih dejavnikov (npr. moč, strah, nagrade, ovire, cilji, vizija) bo namreč porušila trenutno razmerje, na osnovi katerega so zaposleni pripravljeni ali prisiljeni delovati na določen način in v določeno smer.

Da bi lahko v podjetju Grad sprožili proces usvajanja skupne vizije, so člani za spreminjanje vedenjskih dejavnikov menili, da kaže upoštevati naslednje smernice:

1. Vključevanje posameznikov v teame in projekte naj bo prostovoljno. Temelji naj na osnovi njihovega lastnega prepričanja in zaupanja, da z uresničevanjem ciljev projekta in skupne vizije podjetja uresničujejo tudi del svojih lastnih ciljev. Le v tem primeru bo pri posamezniku nastala tudi obveza do uresničevanja ciljev in vizije, ki je trajnejša od manipulacij, ki temeljijo na preračunljivosti in izmenjavi vrednosti. Člani teama, ki se ne strinjajo, lahko kadarkoli izstopijo, vendar pa se ne morejo ponovno vključiti v team.
2. Obstaja naj določena stopnja negotovosti, ki bo povzročila pripravljenost posameznikov do

sprememb. Ustvarjanje negotovosti je lahko načrtovano (načrtovana zev) ali nepričakovano (nepričakovana zev). Običajno so zaposleni v pogojih negotovosti bolj odprti za novosti, ki dajejo upanje na zmanjševanje negotovosti.

3. Na začetku je priporočljivo izvajati spremembe, ki bodo v kratkem času pozitivno učinkovale na vse udeležence podjetja. To bo vplivalo na zaupanje, ki je potrebno posebno pri izvajanju sprememb, s katerimi pozitivnih učinkov ni mogoče doseči v kratkem času. Včasih kaže tudi z manipulacijo spodbuditi največje nasprotnike k izvajanju manjših sprememb, ki ne zahtevajo veliko napora, dajejo pa hitre uspehe. S tem bodo tudi največji nasprotniki začeli verjeti v upravičenost sprememb in bodo posledično začeli spreminjati svoje mišljenje in vedenje.
4. Vključevanje v team ali projekt naj bo povezano z določeno preizkušnjo posameznika (znanje, pretekle izkušnje in uspešnost, priznanje s strani ostalih članov). To izhaja iz dejstva, da ima za posameznika običajno večjo vrednost tisto, kar je bilo pridobljeno s trdom, kot tisto, kar je bilo pridobljeno na lahek način. To zagotavlja tudi večjo skladnost med člani teama.
5. Vsako namero in cilj, ki vodita k skupnem uresničevanju vizije, je treba javno objaviti oziroma sporočiti (npr. objavljanje sklepov sestanka, delavnice). To izhaja iz dejstva, da vsaka javno izrečena izjava ali objavljeno sporočilo zavezuje posameznika ali skupino, ki je sporočilo oblikoval. Pri tem je seveda pomembno, da pri pomembnih zadevah pri izjavi obvezno sodeluje tudi poslovodstvo podjetja.
6. Vsako namero in cilj naj spremljajo tudi dejanja. Načrtovani cilji in vizija naj se kažejo v vedenju in navadah vodilnega managementa. Na spreminjanje vedenja in navad bo najbolj vplivalo zgodnje vključevanje tistih, na katere bodo spremembe najbolj vplivale.
7. Sporočila naj bodo enostavna in jasna. Komunikacija naj bo usklajena in naj poteka na vseh ravneh. Ker gre pri usvajanju nove vizije in preobrazbi med drugim tudi za proces socializacije udeležencev z novimi razmerami, je pomembno, da zagotovimo osredotočenje vseh zaposlenih na nove cilje in vizijo. To pa bo možno le, če bo vzpostavljena ustrezna dvosmerna komunikacija z enoumnimi in enakimi sporočili.

➤ Ciljno vodenje

Vzrok za uvajanje ciljnega vodenja je predvsem osredotočenje delovanja vseh zaposlenih na doseganje skupnih ciljev. V praksi se namreč večkrat pripeti, da so podjetja s slabšimi kadri in kadrovske strukture bolj uspešna kot podjetja s sposobnejšimi kadri. Ker je uspeh podjetja odvisen od vsote izidov, ki jih posamezniki ustvarjajo, je bolj pomembno zaposlene usmerjati k izidom dela in ne le k izvrševanju delovnih nalog, ki jih opredeljuje delovno mesto.

Ciljno vodenje so v podjetju Grad izbrali tudi zato, ker je preprosto in vsem razumljivo ter omogoča opredelitev pomembnih ciljev in ljudi, ki so odgovorni za uresničevanje ciljev. Ker so cilji količinsko in časovno opredeljeni, lahko odgovorni sami ocenijo, ali so pri svojih prizadevanjih dovolj uspešni (tj. kolikšna je njihova dejanska vrednost). Ker je s ciljnim vodenjem lažje usklajevati posamezne aktivnosti, ostaja vodilnemu managementu več časa za pomembnejše aktivnosti. Je osnova za usklajevanje teamov in teamsko delo.

Ciljno vodenje lahko uporabljamo za razne namene, in sicer za načrtovanje dela, za kontrolo dela, za usklajevanje različnih dejavnosti, za ocenjevanje in nagrajevanje učinkovitosti, za ugotavljanje potreb po izobraževanju in razvoju zaposlenih itd. Pri tem je pomemben komunikacijski proces. Ciljno vodenje omogoča potek informacij navzdol in navzgor in daje vsem primerno stopnjo informiranosti o tem, kaj se v organizaciji dogaja, zakaj, kdaj in kje se dogaja (Možina, 1994, str. 55).

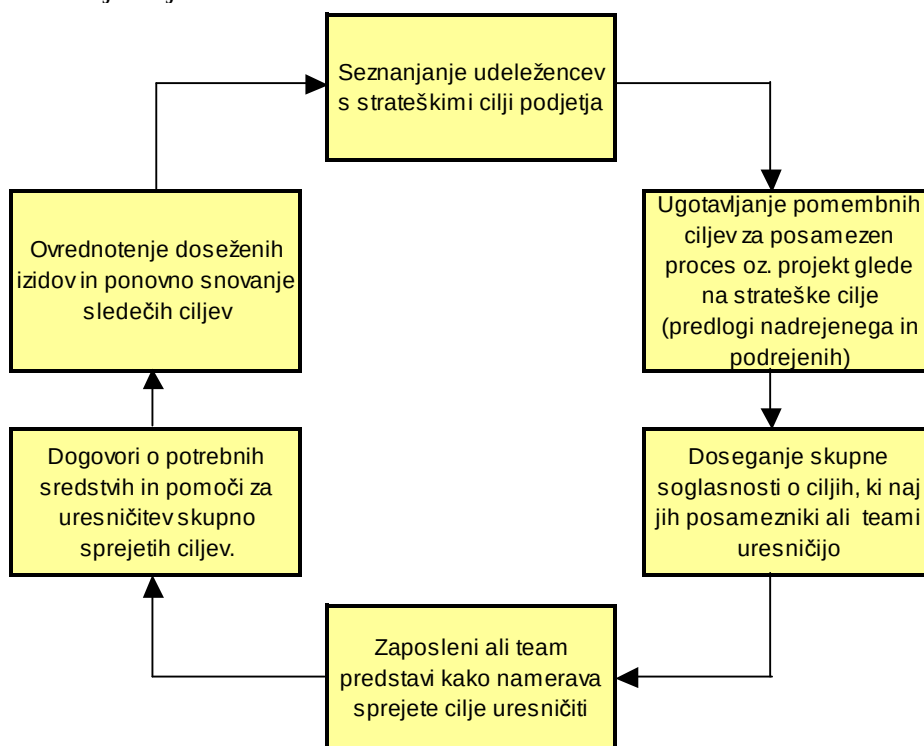
V podjetju Grad so se odločili za ciljno vodenje, ker omogoča nagrajevanje tistih, ki delo dejansko opravijo in s tem prispevajo k uspešnosti podjetja. Gre predvsem za poskus prekiniti z navado prelaganja bremen in odgovornosti na druge. Izbiro je dodatno podprla ugotovitev, da

nezadovoljstvo zaposlenih pogosto izvira iz dejstva, da so bolj pogosto nagrajeni tisti, ki se ukvarjajo z ustvarjanjem zaveznih na osnovi osebnih uslug, kot tisti, ki namenjajo svoje zmožnosti uresničevanju skupnih ciljev.

Ciljno vodenje je priporočljivo uvajati od vrha navzdol do vseh delovnih mest. Za ciljno vodenje je značilno, da nadrejeni strukturira svoje pomembne cilje na podcilje ter se s podrejenimi dogovori o načinu in pogojih uresničevanja izbranih podciljev. Pri tem nadrejeni prevzame vlogo svetovalca, ki poskrbi, da bo podrejeni pridobil ustrezne veščine in zadostne zmogljivosti podjetja za uresničitev cilja, podrejeni pa snuje in predlaga strategijo in standarde uresničevanja cilja. Da ne pride do zmedenosti, se kaže s podrejenimi dogovoriti o uresničevanju največ štirih ciljev. Pri snovanju strategije in vmesnih ciljev je podrejeni popolnoma svoboden. Pomembno je le, da je njegov predlog izvedljiv in usklajen s cilji, ki naj bi jih uresničil s sodelavci v teamu. V tem smislu je naloga nadrejenega tudi, da poskrbi, da bodo dogovorjeni cilji podrejenega postali sestavni del hierarhije ciljev, preko katerih namerava podjetje uresničevati temeljne cilje ali smotre poslovanja podjetja. Prav zato je pomembno, da cilje strukturiramo z vrha navzdol in tako poskrbimo za vertikalno in horizontalno usklajenost in uresničljivost ciljev.

Postavljanje ciljev je sodelovalna metoda med nadrejenim in podrejenim oziroma med sodelavci, kjer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, kjer skupno določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke (Možina, 1994, str. 53). Če cilji niso doseženi, je treba skupno ugotoviti vzroke in postaviti nove, realnejše cilje in ponovno ugotoviti, ali jih uspešno uresničujemo itd. Sodelovanje omogoča večjo pripravljenost oziroma pristanek posameznikov na akcije, poveča motivacijo in uspešnost sodelavcev. Prizadevanje posameznikov je običajno sorazmerno možnosti sodelovanja pri postavljanju ciljev. Slika 4.8 prikazuje primer uporabljene metode snovanja ciljev v podjetju Grad.

Slika 4.8: Snovanje ciljev



Vir: lastni, prirejeno po Možina, 1994, str. 57

V procesno urejeni organizaciji je naloga managementa, da so cilji posameznih projektov in procesov usklajeni s strateškimi cilji, preko katerih uresničujemo smotre poslovanja podjetja.

S ciljem procesa opredelimo smoter delovanja vseh udeležencev v procesu. Usklajena hierarhija

ciljev pa hkrati določa hierarhijo procesov v podjetju in s tem prioritete delovanja celotne organizacije. Pri snovanju ciljev je pomembno, da:

- so cilji dosegljivi, merljivi in spodbudni,
- so cilji usklajeni z merili in predmetom obdelave v procesu,
- določimo minimalen obseg in merila doseganja ciljev,
- opredelimo hierarhijo ciljev (nadrejenost, podrejenost),
- vsi udeleženci razumejo razmerje med kakovostjo, časom in stroški v procesu,
- so cilji procesa (rok, kakovost, stroški) vsem udeležencem v procesu znani.

Zelo pomemben je postopek povezovanja strateških ciljev z operativni cilji posameznih procesov oziroma gradbenih projektov. Pri tem je pomembno, da skrbniki posameznih poslovnih procesov najprej razumejo skupno vizijo in strategijo celotne organizacije in skupne cilje ter se nato dogovorijo o najpomembnejših ciljnih procesa in oblikujejo sistem kazalnikov, na osnovi katerih nameravajo spremljati njihov proces.

Pri povezovanju strateških ciljev podjetja z operativnimi cilji gradbenega projekta nam lahko pomaga razčlenjen sistem ciljev, ki usmerja udeležence podprocesa (npr. trženja, izdelave ponudb), da pri izvajanju aktivnosti za določen projekt sočasno tudi uresničujejo strateške cilje.

Tabela 4.3 (str. 89) prikazuje primer razčlenjevanja strateških ciljev na podcilje v procesu izdelave ponudb. Na levi strani tabele so navedeni strateški podcilji za posamezen proces, ki izhajajo iz strateških ciljev preobrazbe (slika 3.5, str. 61). Strateški podcilji so nato razčlenjeni na posamezne podcilje v procesu.

Tabela 4.3: Padajoče razčlenjevanje ciljev procesa izdelave ponudb

Finančni vidik	Strateški cilj	Merilo
	- nadzor stroškov izdelave ponudb	- strošek ponudbe po vrstah (javni razpis, povpraševanje investitorja, dodatna dela)
Tržni vidik	Nadzor stroškov izdelave ponudb	Kazalniki aktivnosti
	- zmanjšati strošek spreminjanja ponudb - standardizirati izdelavo ponudbenih prilog - zmanjšati porabo pisarniškega materiala	- število sprememb - stroški izdelave in pridobivanja prilog - stroški dobavljenega pisarniškega materiala
Notranji vidik	Strateški cilj	Merilo
	- sodelovanje z investitorji	-število sodelovanj
Vedenjski vidik	Sodelovanje z investitorji	Kazalniki aktivnosti
	- izboljšati stike z arhitekti in investitorji - pridobivanje poslov	- število informacij za izdelavo ponudbe - delež uspešno pridobljenih ponudb
Vedenjski vidik	Strateški cilj	Merilo
	- popolnost, pravčasnost in strošek ponudbe	- število pomankljivih ponudb, stroški
Vedenjski vidik	Kakovost procesa	Kazalniki aktivnosti
	- seznanjanje naročnika z ugodnejšimi izvedbami glede na razpoložljivo tehnologijo - pravočasno prepoznavanje zastojev	- delež prihrankov za investitorja in izvajalca - število in porabljeni čas zastojev
Vedenjski vidik	Strateški cilj	Merilo
	- povečati sposobnosti in prizadevanja zaposlenih	- Strošek ponudbe po vrstah (javni razpis, povpraševanje investitorja, dodatna dela)
Vedenjski vidik	Sposobnosti in prizadevanja zaposlenih	Kazalniki aktivnosti
	- stalno izobraževanje in obnova IT - pridobivanje najnovejših informacij - tekoča razpoložljivost podatkov dobaviteljev	- število izobraževanj - število poizvedovanj - število povezanih dobaviteljev preko IT

Vir: prirejeno po Kaplan in Norton, 1996, str. 215

➤ Obvladovanje s spodbudami

Samo ustrezni delovni pogoji in nagrajevanje prizadevanj managerjev in sodelavcev lahko privabi k sodelovanju sposobnejše kadre. Tako lastniki kot njihovi zastopniki, npr. člani nadzornih svetov, so se pri oblikovanju stimulatívne sistema nagrajevanja ključnih oseb v podjetju zavedali, »da dobiš toliko, kolikor plačaš«. Kljub temu so se mnogi sistemi, ki so bili prvotno zasnovani samo na finančnih spodbudah, dolgoročno izkazali kot pomanjkljivi.

Raziskave so pokazale, da so nagrade japonskih managerjev mnogo nižje od nagrad njihovih ameriških kolegov. Razlika izhaja predvsem iz različnih pogojev, na katere vpliva tudi različen razvoj socialnega in kulturnega okolja. Uspehi japonskih managerjev so večinoma rezultat teamskega dela (odločitev in tveganja ne prevzema samo vodilni manager), posledično je varnost zaposlitve mnogo večja. Medtem ko lahko ameriškemu managerju letno preti izguba položaja (vedno ob zaključnem računu), je delovno mesto Japoncem zagotovljeno skoraj doživljenjsko (Brownstein in Panner, 1992, str. 7).

Japonci so zato tudi bolj dolgoročno usmerjeni. Prav v tem pa je tudi ena od bistvenih težav, ki vplivajo na mišljenje in ravnanje zahodnih managerjev (pojav se dokaj hitro prenaša tudi na slovenske managerje). Ti zasledujejo predvsem kratkoročne cilje, to je skrb za »številke« v letnih izkazih poslovanja podjetja. Kako bo njihovo ravnanje vplivalo na bodočo rast in razvoj podjetja, ko jih morda ne bo več, jih ne zanima. Ker so se mnogi managerji v dinamičnem okolju prelevili v tako imenovane »prosto strelce« ali »jadrance valov«, je zelo koristno, da lastniki v sistem nagrajevanja vključijo tudi srednji management (npr. vodje gradbišč, delovodje) in delavce v operativi. Le tako bodo lahko lastniki vplivali na to, da bodo odločitve vodilnih tudi bolj dolgoročno usmerjene. Obstaja namreč zelo majhna možnost, da bi bilo delovanje večine zaposlenih kratkoročno usmerjeno, saj je podrejenim bolj pomembna dolgoročna in varna zaposlitev kot kratkoročni dobički. Pri tem se je treba zavedati, da samo sprememba sistema nagrajevanja brez ostalih sprememb, kot so na primer teamsko delo, informacijski sistem in druge, ne bo dolgoročno povečala prizadevnosti zaposlenih.

Iz navedenega lahko sklepamo, da naj bi novi sistem nagrajevanja:

- vključeval vse ravni zaposlenih,
- vzpodbujal vse zaposlene k dolgoročnejšemu mišljenju in usmerjenosti,
- motiviral managerje k prevzemanju podjetniških tveganj in inovativnejšim pristopom,
- omejil ali izločil zunanje vplive na merila uspešnosti (npr. gospodarske trende),
- vseboval prilagojena merila uspešnosti za zaposlene na različnih ravneh,
- eksponentno nagrajeval nadpovprečno in kaznoval podpovprečno uspešnost,
- preprečeval kratkoročne ukrepe managerjev, ki se kasneje izkažejo kot škodljivi.

Splošno veljaven sistem nagrajevanja verjetno ne obstaja, koristno pa je, če lastniki srednjih in malih podjetij v določenem obdobju uspejo izoblikovati ustrezen sistem in razmislijo, kako lahko spreminjanje sistema nagrajevanja vpliva na motivacijo managerjev in zaposlenih.

V podjetju Grad so udeleženci preobrazbenih teamov sistem nagrajevanja zaposlenih priredili glede na tri ravni v hierarhiji organizacije, kot to prikazuje slika 4.9 (str. 91).

Nagrajevanje *direktorja* naj bi temeljilo predvsem na finančnih kazalnikih, ki naj presegajo povprečje v panogi (tj. 7 %).

Nagrajevanje *skrbnikov* procesov in vodij projektov bo v podjetju Grad zasnovano na ustvarjeni dodani vrednosti v posameznem procesu letno oziroma v celotnem gradbenem projektu in uresničevanju dogovorjenih standardov in strateških ciljev (glej str. 65). Uresničevanje operativnih ciljev (tj. dodana vrednost) se bo preverjalo vsake tri mesece. Dodana vrednost za posamezen proces bo ocenjena na osnovi ustvarjenega čistega dobička, od katerega odštejemo stroške financiranja v proces oziroma projekt vloženih sredstev. Lastniki pričakujejo, da bo vsak proces in projekt ustvarjal vsaj desetodstoten dobiček.

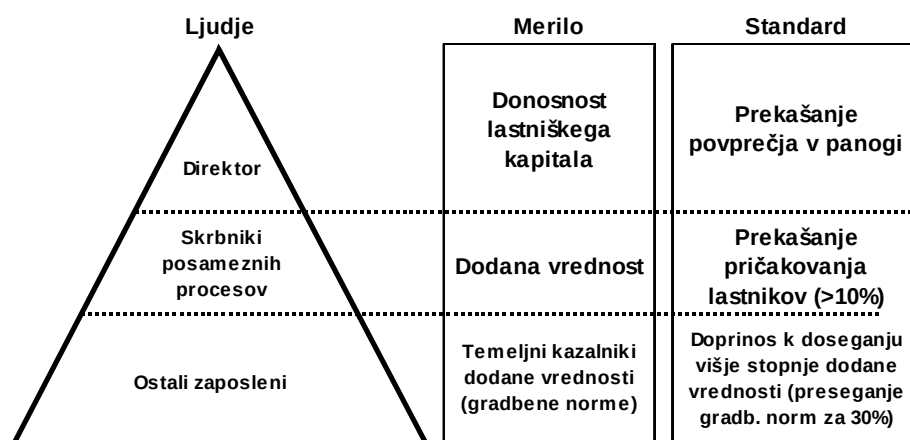
Nagrajevanje vseh ostalih *zaposlenih* naj bi temeljilo na mesečnem izračunu njihovega prispevka. Sodelavce, katerih prispevka zaradi narave dela ni mogoče objektivno izmeriti, nagrajuje skrbnik procesa glede na svojo oceno njihovega prispevka k uspehu procesa. Sodelavci, pri katerih je izvajanje nalog mogoče meriti in primerjati z gradbenimi normami, morajo zaradi tehnologije in tržnih razmer presegati GIPOS norme vsaj za trideset odstotkov.

Nagrajevanje zaposlenih v podjetju Grad naj bi temeljilo na tako imenovanem »Cafeteria« sistema (Dijk, 2000), ki je primeren za zaposlene na vseh ravneh. Sistem zaposlenim omogoča, da si sami izberejo ustrezno obliko dodatnih ugodnosti glede na njihov življenjski položaj. Do dodatnih ugodnosti so seveda upravičeni le ob doseganju dogovorjenih ciljev. Zaposleni lahko glede na njihovo življenjsko obdobje, davčni in življenjski položaj na primer izbirajo med določenim dodatnim zavarovanjem, financiranjem študija otrok, dodatnim dopustom ali službenim vozilom. Posebno za starejše uslužbence je zelo zanimiv sistem zamaknjenih izplačil (deferred compensation), ki omogoča izplačevanje akumulirane nagrade v kasnejšem obdobju, ko je to za prejemnika davčno bolj ugodno.

Da bo sistem nagrajevanja učinkovit, naj:

- bodo izidi ločljivi in merljivi; le tako bo moč ugotavljati prispevek posameznika,
- obstaja jasno razmerje med izidom in prizadevanji posameznika za doseganje cilja; sistem naj omogoča takojšnje nagrajevanje za uresničene cilje,
- bodo delo in cilji organizirani tako, da jih bo mogoče enostavno in v relativno kratkem času uresničiti,
- bodo stroški vložkov merljivi; le tako bo mogoče ugotoviti stopnjo uspešnosti in primerno opredeliti nagrado.

Slika 4.9: Merila in standardi uspešnosti v podjetju Grad



Vir: lastni, prirejeno po Rappaport, 1999, str. 99

➤ Uvajanje opozorilnega sistema v proizvodnji

Namen uvajanja opozorilnega sistema je sprožiti proaktivno delovanje ali pravočasno delovanje vodstva, skrbnikov in udeležencev v procesu pri spoznavanju in odpravljanju ovir, ki preprečujejo uresničevanje načrtovanih standardov in ciljev. Opozorilni sistem sestavljajo merila (kazalniki) in informacijski sistem, ki seznanja odgovorne skrbnike. Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti procesov odražajo predvsem notranji vidik poslovanja.

Pri izbiri kazalnikov je priporočljivo, da:

- je iz kazalnikov razvidna potreba po ukrepanju,
- kazalci nudijo odločevalcem (skrbnikom) vse potrebne informacije, da bodo ti lahko usmerjali aktivnosti procesa k ciljnim vrednostim,
- so kazalci dojemljivi in merljivi,
- so kazalci lahko razumljivi in omogočajo samostojno ukrepanje,

- so iz kazalcev razvidna medsebojna razmerja in vplivi posameznih dejavnikov v procesu,
- je mogoče iz kazalnikov razbrati preteklo dogajanje in napovedovati prihodnje (trend),
- je odgovornost in skrb za zajemanje, ovrednotenje in poročanje točno opredeljena,
- sta zajemanje in obdelava podatkov za izračun kazalnikov ekonomsko upravičena.

Medtem ko je za prikazovanje uspešnosti procesa najbolj primeren kazalnik zadovoljstva zunanjih porabnikov, so za učinkovitost procesa primerni predvsem kazalniki proizvodnih časov, kakovosti, pravočasnosti in stroškov procesa. Pri tem izraža kazalnik zadovoljstva v bistvu zunanji vidik kakovosti, to je »output«²⁰ kakovost, ki jo porabniki ocenjujejo po dobavi proizvoda ali storitve. Sama procesna kakovost²⁰ pa izraža popolno izpolnjevanje zahtev notranjih odjemalcev.

Merjenje uspešnosti procesa pomeni ovrednotiti verjetnost zadovoljitve potreb končnega porabnika, preden so izdelki ali storitve dobavljene. To zahteva popolno razumevanje pričakovanj končnih odjemalcev. Zadovoljevanje potreb odjemalcev pa lahko razumemo iz dveh vidikov:

- vidik skrbnika in sodelujočih (notranji odjemalci) v procesu in njihovem pojmovanju pričakovanj zunanjega odjemalca ter
- vidik zunanjega odjemalca, ki temelji na ovrednotenju njegovega zadovoljstva in na uspešnosti vključevanja izdelka ali storitve v njegov vrednostni tok (rezultat procesa).

Meritve kakovosti, proizvodnih časov in pravočasnosti procesa je mogoče neposredno izvajati, ker so večini lahko razumljive. Spremljanje stroškov pa je posebno pri procesih bolj zahtevno in običajno zahteva preureditev zajemanja podatkov v računovodstvu. Stroški so tudi vezni člen med dobičkom iz poslovanja in učinkovitostjo procesov, saj je na njihovi osnovi možno ovrednotiti posledice izboljšanja procesov.

Ukrepi, ki izboljšujejo le en kazalec in pri tem slabšajo rezultate drugih kazalcev, niso priporočljivi.²¹ Vedno je treba posledice sprememb proučiti na vseh kazalcih.

⇒ Zadovoljstvo odjemalcev procesa

Zadovoljstvo porabnikov merimo kot razliko med zaznano vrednostjo proizvoda ali storitve ob nakupu ali uporabi in pričakovano vrednostjo pred nakupom (Kotler in Bliemel, 1995, str. 54; Snoj, 1998, str. 29). Pri tem porabnik opredeli vrednost na osnovi:

- izpolnjevanja temeljnih zahtev (standardi – zanesljivost, funkcionalnost, trajnost), ki so za porabnika samoumevne in jih zato dobavitelju ne sporoča,
- izpolnjevanja pričakovanih zahtev, ki jih porabnik dobavitelju sporoči, in
- izpolnjevanja nepričakovanih zahtev, ki jih porabnik ni zahteval in sprožijo pri porabniku navdušenje.

Zadovoljstvo porabnikov lahko merimo neposredno in posredno s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami. S pomočjo kvalitativnih metod je mogoče zaznati, katere težave se pojavljajo pri zadovoljevanju pričakovanj odjemalca. Kvalitativne metode pa omogočajo merjenje ravni zadovoljstva odjemalca. Neposredne metode temeljijo na intervjujih (vprašalniki ali pogovor), ki jih opravimo neposredno po dobavi storitve ali proizvoda, in na periodičnih intervjujih odjemalcev. Posredne meritve običajno zahtevajo manj virov in jih je mogoče izvajati preko informacijskega sistema (Kotler, Bliemel, 1995, str. 56).

⇒ Proizvodni časi in pravočasnost dobave (zagotavljanje rokov)

Pravočasno zaznavanje težav v proizvodnem procesu je mogoče zagotoviti z rednim

²⁰ Primerjaj Boris Snoj, Management storitev, 1998, str. 161

²¹ Metode, kot je na primer »Zero-Base-Budgeting«, so namenjene predvsem znižanju stroškov, kar pa dolgoročno ne izboljšuje konkurenčnega položaja podjetja.

preverjanjem proizvodnih časov in spremljanjem doseganja vmesnih ciljev (mejniov). Ker je za graditev objektov praviloma primernejši projektni pristop, je treba celoten proces graditve členiti na projektne člene (procesne korake) in delovne pakete (delovni koraki) ter po potrebi na posamezne aktivnosti.

S pomočjo izračuna trenutne procesne hitrosti je mogoče predvideti potreben čas za izvedbo predvidenega obsega del. Procesna hitrost je koeficient med količino izvedenih del, izraženo v mož-urah²², in med za izvedena dela porabljenim časom.

$$\text{PROCESNA HITROST} = \frac{\text{izveden obseg (količina) del v opazovanem časovnem obdobju}}{\text{opazovano časovno obdobje}}$$

Izveden obseg del običajno ocenimo z odstotkom opravljenega dela glede na celoten predviden obseg del v mož-urah. Pri izračunu proizvodnega časa za celoten obseg delovnega koraka lahko ugotovimo, da ta pri preobremenjenosti delovnega procesa narašča. Vzrok padanja procesne hitrosti so pogosto težave v procesu, ki jih povzroča zmanjšana učinkovitost, napačno razporejanje ali prehitro zmanjšanje virov.

$$\text{PROIZVODNI ČAS} = \frac{\text{celotni obseg del za časovno obdobje}}{\text{procesna hitrost v opazovanem obdobju}}$$

Zagotavljanje rokov predaje objekta naročniku pa zahteva dobro *operativno planiranje*²³ in preverjanje kazalnika pravočasnosti dobave med posameznimi delovnimi koraki (npr. zemeljska dela) in procesnimi koraki (npr. prva gradbena faza, ki zajema poleg zemeljskih del še izdelavo temeljev in temeljne plošče). Pomanjkljivosti (npr. pravočasnost) pri dobavi vhodnih prvin (materiala) ravno tako povzroča zastoje. Iz kazalnika pravočasnosti lahko hitro ugotovimo, ali so bili plani materiala, delovne sile, mehanizacije, financ primerno načrtovani in ali še ustrezajo trenutnemu stanju. Nenadne spremembe v razmerju pravočasno izvedenih del ali dobavljenih polproizvodov (brez zamude) in storitev v primerjavi s celotnim obsegom del v opazovanem obdobju opozarjajo na morebitno ogroženost kritične poti (ozka grla) v procesu graditve objektov. To pomeni ponovno preverjanje in preračunavanje obstoječih planov, pri čemer nam lahko informacijska tehnologija delo bistveno olajša.

$$\text{PRAVOČASNOST DOBAVE} = \frac{\text{vsota vseh opravljenih del brez zamude}}{\text{vsota opravljenih del}} \times 100$$

⇒ Procesna kakovost

Procesno kakovost opredeljuje tehnično-tehnološki, ekonomski in organizacijski vidik kakovosti. Tehnično-tehnološki vidik kakovosti določa predvsem značilnosti proizvoda (npr. zanesljivost, funkcionalnost, trajnost), ki jih je mogoče preizkusiti in potrditi na proizvodu. Ekonomski vidik opredeljuje kakovost kot strošek in opozarja na pomen optimiranja kakovosti glede na vrednost, stroške in izgube. Pri tem cilj zagotavljanja kakovosti ni najvišja možna raven kakovosti, ampak takšna raven, ki bo v celoti dohodkovno najuspešnejša. Organizacijski vidik je osredotočen predvsem na problematiko organizacijskih rešitev, delovanja posameznih sistemov, zagotavljanja kakovosti in analizo informacijskih tokov (Razvojna naloga, 1990, str. 10–12).

²² Mož-ure podajajo porabljeni čas, pomnožen s številom ljudi, ki so bili udeleženi v procesu izdelave. Če je na primer 5 ljudi delalo 3 dni po 8 ur, to pomeni, da so za opravljeno delo porabili 120 mož-ur.

²³ Operativno planiranje spada med instrumentarij projektnega vodenja, ki zajema tudi tehnike zagotavljanja kakovosti in ocenjevanja ekonomičnosti.

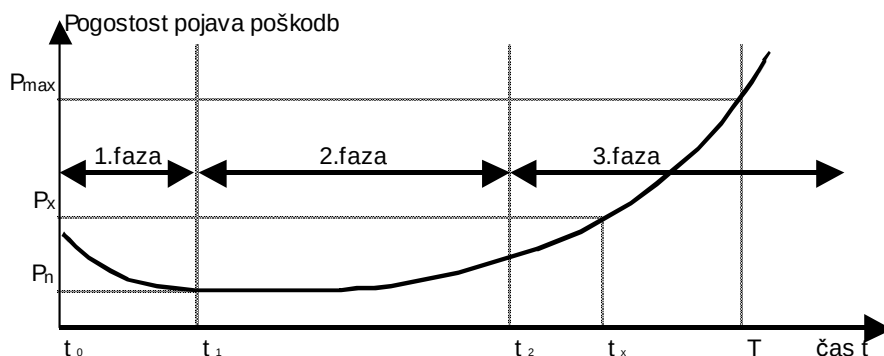
Za proces graditve objektov je značilno, da je v vsaki fazi ali procesnem koraku za kakovost odgovorna druga oseba. Glede na posamezno fazo so to lahko investitor, inženirska organizacija, odgovorni projektant, vodja izvedbe del. Tako je v fazi koncepcije ali inovacije (priprava investicije) odgovoren investitor (naročnik), v fazi konstrukcije (proces planiranja in oblikovanja) je odgovoren projektant, v fazi izvedbe (proces gradnje) je za kakovost odgovoren vodja gradbišča, v fazi eksploatacije pa odjemalec (lastnik, uporabnik). Ključna oseba, ki je odgovorna za zagotovitev skupne kakovosti, je vodja projekta.

Pri sami gradnji objektov (ki bo v bodoče glavna dejavnost podjetja Grad) prihaja do težav predvsem zaradi različnega pojmovanja kakovosti (kljub standardom) med udeleženci v procesnih korakih. Težave so pri majhnih in srednje velikih gradbenih podjetjih toliko večje, kolikor več zunanjih storitev ti vključujejo v svoj proces gradnje. Najmanj 30 odstotkov časa se posledično porabi za razpravljanje o neskladnostih med izvajalcem predhodnega koraka in izvajalcem naslednjega koraka. To seveda vodi do zastojev zaradi razpravljanja, do iskanja rešitev, odpravljanja napak. Posledično se zamaknejo vsi naslednji koraki, kar povzroči težave pri podizvajalcih zaradi usklajevanja zmogljivosti. Ker pa pogosto naročnik ni pripravljen premakniti končnega roka, se običajno stroški dvignejo, kakovost pa pade.

Merjenje zastojev in napak med gradnjo lahko zelo enostavno opravlja vodja projekta z ustreznimi oznakami v gradbenem dnevniku in na terminskem planu (tj. gantogram). Najbolj primerno je ovrednotenje nastalih zastojev zaradi usklajevanja ali odpravljanja napak s stroški, ki jih ti povzročajo. Stroške lahko na primer izračunamo na osnovi vsote dni, ki jih ti zastoji povzročijo in pogodbenih kazni za dan zamude (običajno 0,1–0,3 % investicijske vsote).

Poleg merjenja časa in stroškov, ki jih zastoji povzročajo, bi bilo zanimivo meriti tudi razpoložljivost objekta v dobi eksploatacije (koriščenja). Razpoložljivost je posredna ocena ekonomičnosti, ker vpliva na eksploatacijo npr. gradbenega objekta. Pri industrijskih objektih to pomeni, da je v proizvodnji manj zastojev, ki bi bili posledica napak, ki se pokažejo šele sčasoma (vlaga, deformacije itd.), ali dotrajanosti posameznih elementov oz. celotne konstrukcije. V življenjski dobi vsakega objekta pride bolj ali manj pogosto do prekinitve proizvodnje ali eksploatacije, zaradi česar pride do zmanjšane proizvodnje in do stroškov popravil. Glede na dobljene informacije o življenjski dobi gradbenega elementa ali objekta določimo letno stopnjo izpada (Rinza, 1985, str. 89).

Slika 4.10: Prikaz odstotka pogostosti okvar v 1. fazi (nedozorelost– zaradi slabih projektov, tehnologije), v 2. fazi (izjemoma), v 3. fazi (dotrajanost, kakovost)



Vir: Razvojna naloga – 3. del, 1990, str. 20

Na razpoložljivost objekta vplivajo razvitost tehnike, tehnologija, ki jo uporablja proizvajalec, strokovnost izvajalca, pa tudi to, ali uporabnik pravilno in strokovno uporablja ter vzdržuje objekt. Stopnja izpadanja je običajno odvisna od starosti objekta, ki ga uporabljamo. Običajna pogostost izpadanja (okvare) je prikazana v sliki 4.10 (str. 94).

⇒ Procesni stroški

Ker bi celoten proces uvedbe spremljanja stroškov po dejanskih povzročiteljih (nosilcih) lahko bil predmet posebne obravnave, bom v tem podpoglavju omenil le bistvene vzroke in izhodišča za oblikovanje modela izračunavanja procesnih stroškov.

V podjetju Grad so bili glavni vzroki za uvajanje nadzora procesnih stroškov naslednji:

- uvedba opozorilnega sistema, ki bo omogočal tekoče nadzorovanje stroškov in likvidnosti posameznih gradbenih projektov in storitev,
- procesna urejenost,
- ugotavljanje nedonosnih aktivnosti in procesov,
- ugotavljanje donosnosti posameznih dejavnosti in odjemalcev,
- vse večji obseg podpornih aktivnosti za pridobivanje poslov (npr. trženje, izdelava ponudb, strateško planiranje, informacijski sistem, sistem kakovosti itd.),
- kompleksnost aktivnosti pri gradnji objektov.

Med bistvene vzroke je mogoče uvrstiti tudi tako imenovani strukturni faktor²⁴, ki ga tudi marsikatero drugo slovensko podjetje uporablja pri izračunavanju prodajnih cen. Pogosto slovenska podjetja še danes obračunavajo porabo zmožnosti za izvajanje posrednih aktivnosti (podpornih procesov) s pomočjo splošnega koeficienta, ki so ga izračunali v prejšnjih tržnih razmerah. Tudi analiza stroškov, ki jo je izvajala ameriška svetovalno podjetje A. T. Kaerney, je pokazala, da obstoječi načini prenašanja splošnih stroškov s pomočjo koeficientov povzroča težave pri zagotavljanju konkurenčnosti (Turk, Kavčič, 1994, str. 131). Posledice postanejo opazne, ko določeni proizvodi ali storitve kljub višjim cenam prinašajo izgubo ali ko so cene konkurenčnih proizvodov bistveno nižje. Do takih nepravilnosti prihaja pogosto v podjetjih, kjer skušajo skupne stroške (to so predvsem stroški podpornih procesov) v določenem razmerju porazdeliti na glavne procese. Posledično smo se v podjetju Grad odločili, da uporabimo metodo, ki nam bo omogočila razporejanje stroškov na stroškovne nosilce na podlagi aktivnosti (v nadaljevanju metoda ABC - Activity based costing). Ker pa gre za gradbeno podjetje, kjer so proizvodni cikli običajno odvisni od trajanja projektov, smo metodo skušali prirediti potrebam konkretnega podjetja.

Metoda ABC izhaja iz preproste ugotovitve, da kaže v poslovanju spoznati dejavnike, ki vodijo aktivnosti, vplivajo na stroške aktivnosti, in spoznati tudi, kako aktivnosti zadevajo proizvode ali storitve (Turk, Kavčič, 1994, str. 133).

Za razliko od običajnega izračunavanja stroškov na osnovi izračunavanja pribitkov se pri izračunavanju procesnih stroškov skupni stroški dodelijo posameznim procesnim korakom ali delovnim korakom v odvisnosti od njihove rabe posameznih zmožnosti. Pri tem gre za porazdelitev posrednih stroškov po ravneh, v katerih nastajajo.

Metodo ABC smo izbrali zato, ker smo menili, da obstaja vrsta aktivnosti, ki so skupne vsem projektom in jih zato ne kaže razčlenjevati posebej za vsak posamezen projekt. V večini gradbenih podjetij obračunavajo stroške po projektih na osnovi projektne strukture, kar omogoča izračun dejanskih stroškov šele na koncu projekta. Projektne strukture členi projekt na projektne člene, delovne pakete in posamezne aktivnosti. To povzroča težave pri sprotnem ugotavljanju in nadziranju dejanskih stroškov, pri načrtovanju ukrepov ter vodi do napačnega sklepanja o uspešnosti projekta in sodelujočih.

Pri ABC metodi stroške skupnih aktivnosti na osnovi preteklih projektov dovolj natančno opredelimo in jih glede na istovrstnost porabe zmožnosti za izvajanje skupnih aktivnosti razdelimo v različne stroškovne bazene (cost pools), ki jim je mogoče določiti tudi skupne

²⁴ Prodajno ceno gradbenega proizvoda dobimo, če stroškom materiala za izdelavo prištejemo znesek neposrednih plač, pomnožen s strukturnim faktorjem (podrobneje v Pajk Milan: Kalkulacije gradbenih del, 1987, str. 99-118).

povzročitelje stroškov (cost drivers). Vse aktivnosti v stroškovnem bazenu porabljajo približno enak delež posameznih zmožnosti, ki so potrebne za izvajanje posameznih aktivnosti. Skupne stroške nato na osnovi izračunanih količnikov stroškov posameznega bazena obračunamo pri izračunu stroškov za proizvodnjo posameznega proizvoda ali storitve.

Glede na splošno členitev pri ABC metodi²⁵ smo v podjetju Grad splošne stroške členili na stroške, ki so povezani z organizacijsko, s projektno in s primopredajno ravno. Organizacijska raven zajema stroške, ki so povezani z delovanjem celotnega podjetja. To so splošni stroški, ki so nujni, da podjetje lahko posluje (npr. upravljanje, vodenje, strateško planiranje, ravnanje s človeškimi viri, sistem kakovosti, tehnološki razvoj, računovodstvo, svetovalci, vzdrževanje objektov, zavarovanja itd.). Projektna raven zajema vse stroške, ki običajno nastajajo pri projektu (npr. planiranje, proizvodnja, poprodajne storitve itd.). Pri gradbenih projektih je na primer pogosto treba posebej načrtovati konkretno tehnologijo, posebej zavarovati gradnjo objekta ali določene odseke gradnje. Primopredajna raven zajema stroške, ki jih pripisujemo proizvodom ali storitvam za posameznega odjemalca. Stroški primopredajne ravni se lahko nanašajo na posebne zahteve naročnika (odjemalca). Gre lahko na primer za stroške, povezane z izvajanjem določenih storitev za posameznega odjemalca, oziroma za stroške, povezane s posamezno enoto zgrajenega objekta (npr. stanovanje, pisarna, skladišče), ki je izdelana po zahtevah posameznega odjemalca (npr. ploščice, oprema itd.).

Pri izvedbi je zaradi zakonskih predpisov prišlo do določenih težav, ki jih upošteva računovodstvo, in prilagajanja informacijskega sistema specifičnim zahtevam razporejanja stroškov. Pri zaposlenih je prav tako prišlo do odpora zaradi dvojnega vodenja evidenc v prehodnem obdobju. Upravičenost uvajanja novega načina obračunavanja stroškov se bo po pričakovanjih dejavnostnega teama pokazala šele v obdobju dveh let.

4.4.7 Prenova delovnih sredstev

Projekt prenove smo v podjetju Grad izvajali na osnovi investicijskega programa, ki je bil usklajen z novo politiko podjetja. V tem podpoglavju bom zaradi obsežnosti investicijskega načrta in namena magistrskega dela prikazal le bistveni problem uresničevanja programa obnove delovnih sredstev v podjetju Grad. Izhajal bom iz predhodno izbranih proizvodnih sredstev (gradbene mehanizacije), ki so jih člani teama (vodja mehanizacije, vodja operative, upravljalec stroja) izbrali na osnovi predvidenih novih usmeritev in delovanja, zato ne bom obravnaval tehničnih sodil za izbiro sredstev in finančnih sodil (primerjaj Turk, Kavčič, 1994, str. 171–191) za izbiro najugodnejše različice gradbenega stroja ali drugega sredstva. Bistveni problem, ki ga ima podjetje pri nabavi novih oziroma nadomestitvi starih strojev in delovnih sredstev, je zagotavljanje likvidnosti podjetja in donosnosti novih sredstev. Večina obstoječe gradbene mehanizacije je že zelo dotrajane. Pogoste okvare povzročajo visoke stroške vzdrževanja in motnje v proizvodnji. Ker je bila upravičenost zamenjave proizvodnih sredstev že zaradi neustrezne varnosti pri delu utemeljena, so se člani teama pri razreševanju problema osredotočili na iskanje takega portfelja gradbene mehanizacije, ki bo omogočal pokrivanje potrebnih zmogljivosti in samostojno financiranje nakupa proizvodnih sredstev. Na osnovi meritev (julij 1999 – januar 2000) je bilo mogoče ugotoviti, da je mehanizacija zaradi pogostih okvar in omejene fleksibilnosti, izkoriščena samo 30 %. Vodje projektov so zaradi nižjih cen in zanesljivosti raje najemali lokalne ponudnike teh storitev. Pri analizi donosnosti gradbene mehanizacije (v investicijskem programu) je bilo ugotovljeno, da tovorna vozila in rovokopači zaradi visokih vzdrževalnih stroškov in slabe stopnje zaposlenosti²⁶ ustvarjajo izgubo (tabela

²⁵ V literaturi ABC sistemi v proizvodnih podjetjih členijo ločijo štiri vrste aktivnosti: aktivnost za enoto, aktivnost za serijo, aktivnost za vzdrževanje proizvodnje proizvodov ali storitev in aktivnost za vzdrževanje pripomočkov, objektov, naprav za proizvodnjo.

²⁶ Stopnjo zaposlenosti smo v podjetju izračunali kot odnos med planirano in razpoložljivo zmogljivostjo delovnega sredstva. Razpoložljiva zmogljivost = vgrajena zmogljivost – zastoji zaradi vzdrževanja in prostih dni. Vgrajena

7.17, str.7-27).

V tem primeru torej ne gre za odločitev med starim in novim strojem, temveč za iskanje načina za povečanje zaposlenosti in učinkovitosti²⁷ gradbene mehanizacije.

V okviru programa prenove delovnih sredstev je bilo treba prepričati vodje projektov, da bodo preko informacijskega sistema pravočasno sporočali, kdaj je katero sredstvo prosto, in upravljavce strojev, da prav tako poskrbijo za optimalen izkoristek delovnega sredstva, za katerega so zadolženi. Treba je bilo določiti nov cenik in sistem nagrad, ki naj bi stimuliral tako vodje projektov k zmanjševanju stroškov zaradi najema strojev kot sodelavce oddelka za mehanizacijo, da neprestano tržijo svoje storitve.

Glede na opravljene tehnično-tehnološke analize in ocenjeni bodoči obseg proizvodnje je predvidena nadomestitev obstoječe mehanizacije z novo, kot je to prikazano v tabeli 7.16 (str. 7-26). V tabeli 7.16 so prikazani osnovni podatki o donosnosti obstoječe gradbene mehanizacije in o predvideni novi mehanizaciji. Obstoječa sredstva so vsa že odpisana in bi jih bilo treba po mnenju vodje mehanizacije prodati določenim interesentom (za rezervne dele oziroma za omejeno uporabo v kamnolomu). Ocenjeno prodajno vrednost sredstev bi namenili za delno pokritje začetnih odhodkov pri nabavi novih sredstev (polog, stroški priprave in izvedbe posla, DDV).

Ker obstoječi likvidnostni položaj podjetju ne omogoča nakupa z lastnimi ali najetimi finančnimi sredstvi, so se člani teama odločili, da poiščejo najugodnejšo možnost najema v obliki operativnega leasinga. Operativni leasing je oblika posla, kjer leasingodajalec dogovorjeno sredstvo kupi in ga da leasingojemalcu v najem. Po končanem obdobju najema (običajno 5 let) lahko leasingojemalec sredstvo odkupi ali ponovno sklene najem glede na preostalo vrednost sredstva. Slabost tega je, da pogodbe brez večjih odškodnin v dogovorjenem obdobju ni mogoče prekiniti ter da leasingojemalec ne more obračunavati amortizacije.

Za tako rešitev so se odločili predvsem, ker je podjetje trenutno slabo likvidno, vseeno pa ima dovolj stalnih sredstev (naložb v zemljiščih), ki so donosno unovčljive preko razvoja in prodaje izgrajenih nepremičnin.

V tabeli 7.16 (str.7-26) so prikazane mesečne vrednosti prihodkov in odhodkov obstoječih in novih proizvodnih sredstev, ki bodo potrebna za zagotovitev potrebnih zmogljivosti glede na predviden obseg storitev. Izračuni predvidevajo vsaj 25 % izkoriščenost²⁸ novih sredstev, kar pomeni v povprečju 42 delovnih ur na teden, oziroma vsaj 90 % stopnjo izrabljenosti.

Tabela 7.17 (str.7-27) prikazuje povprečno mesečno izgubo vseh obstoječih sredstev, ki zaradi majhnih prihodkov (vzrok je v nizki razpoložljivosti) in visokih stroškov vzdrževanja pridelujejo izgubo v višini 199.104 SIT. Obstoječa proizvodna sredstva naj bi nadomestila nova, ki bi kljub manjšemu številu presegla produktivnost obstoječih. Večja produktivnost naj bi bila posledica predvsem večje uporabnosti zaradi novejših tehnologij in manjših zastojev zaradi okvar in vzdrževanja. Posebno tovorno vozilo z dvigalom naj bi zaradi velike fleksibilnosti dosegalo nadpovprečno izkoriščenost (tj. vsaj 40 %) in donosnost zaradi višje cene takih storitev. V primeru doseganja planirane zmogljivosti naj bi tovarna vozila pridelala 155.000 SIT in rovokopači 390.000 SIT dobička.

Trenutno naj bi pet obstoječih šoferjev in trije upravljavci rovokopačev in valjarjev zagotavljali zadostne zmogljivosti tudi v primeru daljšega delovnega časa (večina obstoječih šoferjev in

²⁷zmogljivost je največja zmogljivost stroja, če bi neprekinjeno delal (primerjaj Pučko, 1998, str. 33–34).

²⁸Stopnjo učinka smo v podjetju izračunali kot odnos med izrabljeno in razpoložljivo zmogljivostjo delovnega sredstva. Izrabljena zmogljivost = razpoložljiva zmogljivost – nepredvideni zastoji. (primerjaj Pučko, 1998, str. 33-34)

²⁸Izkoriščenost smo v podjetju izračunali kot odnos med izrabljeno in vgrajeno zmogljivostjo.

upravljalcev gradbenih strojev ima namreč le še pet let do upokojitve). Kasneje naj bi z zaposlovanjem novih kadrov in šolanjem dosegli večjo izkoriščenost proizvodnih sredstev.

V naslednjih petih letih glede na oceno tržnih razmer nadaljnje povečanje zmogljivosti tovornih vozil in rovokopačev ni predvideno. Predviden je nakup manjših žerjavov, ki naj bi bili bolj primerni za večino gradbišč. Ker so obstoječi stolpni žerjavi preveliki za predvidena lastna gradbišča in dela, podjetje ponuja obstoječe tri žerjave skupaj z žerjavisti kot storitev večjim podjetjem. Trenutno so žerjavi glede na izkoriščenost (35–40 %) in stroške vzdrževanja, montaže in demontaže še donosni. Ker podjetje nima lastne skupine za vzdrževanje, montažo in demontažo žerjavov in je število žerjavov premajhno za redno zaposlitev ustreznih kadrov, so člani teama predlagali, da pred naslednjim večjim remontom žerjave nadomestijo z dvema manjšima (predvidoma čez tri leta). Nova tehnologija pri manjših žerjavih omogoča enostavnejšo postavitev, prevoz in upravljanje žerjava. To bi bistveno zmanjšalo stroške in zagotavljalo večjo fleksibilnost proizvodnega procesa podjetja.

4.5 Usklajevanje in utrjevanje izvedenih sprememb

V *obdobju usklajevanja sprememb* kaže na osnovi povratnih informacij od zaposlenih (npr. zadovoljstvo zaposlenih, predlogi, pobude, posvetovanja) in odjemalcev (npr. ocenjevanje zadovoljstva, pritožbe) preveriti ustreznost izvedenih sprememb in novega načina delovanja podjetja. Na osnovi ugotovitev postavimo sistem kakovosti za postopno odpravljanje pomanjkljivosti izvedenih sprememb in odstopanj od načrtovanih smotrov. V tem obdobju naj ne bi izvajali dodatnih sprememb, ker bi lahko zaposleni izgubili usmeritev in zaupanje, kar povečuje negotovost in zmanjšuje motivacijo. Gre predvsem za socializacijo zaposlenih z novo obliko delovanja in doseganja spremenjenih smotrov.

Spremenjeni smotri in nova urejenost vplivajo na vloge zaposlenih, kar jih sili v drugačno obnašanje. V tem obdobju je zelo pomembno, da zaposleni občutijo koristi in možnosti nove oblike poslovanja podjetja, zato skušamo vzpodbujati nov način razmišljanja zaposlenih. Gre za vzpodbujanje »podjetniškega duha« ali notranjega podjetništva v podjetju. Cilj, ki ga želimo doseči, je utrditi novo organizacijsko kulturo, kot jo kaže slika 4.7 (str. 85).

5 POVZETEK, UGOTOVITVE IN SKLEP

5.1 Povzetek

Z osamosvojitvijo Slovenije, izgubo trgov v bivši Jugoslaviji in privatizacijo družbene lastnine se je za mnoga slovenska podjetja začelo novo obdobje poslovanja. Podjetja so se bila prisiljena pospešeno prilagajati novim tržnim razmeram. Uresničevanje novih smotrov poslovanja z obstoječim portfeljem sestavin strategije ni bilo več najbolj učinkovito. V začetnem obdobju so vodstva podjetja, da bi ohranila podjetje in zagotovila plače, med drugim iskala nove trge za obstoječe programe in odprodala del imetja. Preko programa privatizacije slovenskih podjetij so mnoga vodstva odkupila srednja in mala podjetja. Prejšnja vodstva so bila zainteresirana za odkup predvsem zaradi podvrednotene aktive (zemljišč, objektov itd.). Vodstva so v začetnem obdobju skušala omejevati predvsem delovne stroške z zmanjševanjem plač in odpuščanjem delovne sile. Tudi vodstva, ki so k reševanju problemov pristopila z različnimi programi reorganizacije in prestrukturiranja, danes ugotavljajo, da ti niso prinesli zelenih trajnih izidov in uspešnosti.

Vse več vodstev in podjetnikov srednjih in malih podjetij danes ugotavlja, da samostojno ne obvladuje več vseh sprememb v zunanjem okolju in je njihovo odzivanje le še gašenje manjših ali večjih požarov. Tudi na podrejene se lahko le s težavo zanesejo, saj so ti zgubili zaupanje, sposobni kadri pa so že zdavnaj zapustili podjetje. Mnogi utrujeni podjetniki, ki so prvotno imeli izzivno vizijo, sedaj ugotavljajo, da jim ostaja le še možnost odprodaje celotnega podjetja.

Taka podjetja so danes v »stanju izčrpanosti« in skušajo poiskati hitre rešitve. Za tista, ki so v preteklosti porabila večino sredstev in je kadrovska struktura osiromašena, brez močnejše podpore (kapitala in znanja) skoraj ni rešitve. Možnost imajo predvsem tista podjetja, ki jim je ostalo še dovolj zmožnosti (sredstev in sposobnih kadrov). Prav zmožnosti in zdravje (robustnost) podjetja so tiste lastnosti, ki so jih podjetja v obdobju privatizacije najbolj izgubljala.

Z magistrskim delom sem skušal oblikovati model, ki zajema celovito spreminjanje podjetja. Pri tem sem skušal kar najbolj upoštevati značilnosti slovenskih srednjih in malih podjetij. Model preobrazbe naj bi podjetnikom in managementu srednjih in malih podjetij pomagal pri upoštevanju vseh vidikov delovanja podjetja in tako odpravljal pomanjkljivosti pri njihovih dosedanjih poskusih prestrukturiranja podjetij.

V delu sem poskušal upoštevati najnovejše pristope izvajanju sprememb, ki so se tudi v praksi izkazali za uspešne. Kljub temu zaradi obsežnosti obravnavanega področja v delu nisem mogel prikazati vseh elementov, ki sem jih pri snovanju in izvajanju preobrazbe v konkretnem podjetju upošteval in uporabil.

Čeprav je model tudi preizkušen preko konkretne preobrazbe manjšega gradbenega podjetja Grad, pa je v delu poudarek predvsem na strateškem nivoju načrtovanja in obvladovanja sprememb v procesu preobrazbe podjetja, ki naj bi bil v večini podjetij podoben. Prikaz izvajanja posameznih sprememb je zato skrčen na obseg, ki po mojem mnenju prikazuje bistvene aktivnosti in izide pri izvedbi konkretnih sprememb.

Delo sem členil na tri dele. V prvem (tj. v drugem poglavju) gre za spoznavanje teoretičnih osnov za razumevanje preobrazbe, drugi del (tretje poglavje) je namenjen ugotavljanju obstoječih problemov poslovanja in snovanja sprememb za razrešitev ugotovljenih problemov, v tretjem delu (četrti poglavje) pa so strnjeno predstavljeni procesi (projekti in programi) sprožanja in obvladovanja sprememb v konkretnem podjetju.

V prvem delu (**drugem poglavju**) so navedena teoretična izhodišča, ki jih kaže upoštevati pri

preobražanju podjetja. Gre za pogled v obstoječo strukturo podjetja, ki ga sestavljajo sestavine dejavnosti, urejenosti in sredstev. Podjetja naj bi bila z ustreznim portfeljem sestavin sposobna izvajati načrtovane strategije za doseganje smotrov, ki so jih opredelili na osnovi interesov pomembnih in vplivnih udeležencev. Za obvladovanje in preobražanje podjetja je prikladen model politike podjetja, ki ga je razvil Kralj in izpopolnil Tavčar. Ker je načrtovanje politike namenjeno tudi prihodnosti, Tavčarjev okvirni model politike podjetja poleg delitve po sestavinah strategije členi politiko tudi po okvirnostih (tj. po časovnih obzorjih). Politika podjetja določa strukturo ciljev, preko katerih nameravamo dosegati smotre poslovanja in strategijo, ki določa način uveljavljanja sestavin podjetja za doseg ciljev (programi, organizacijska struktura, procesi, sistemi, sredstva, kadri, organizacijska kultura itd.).

S politiko podjetje opredeljuje svoje cilje in strategijo za uresničevanje smotrov poslovanja podjetja. Če podjetje zaradi vplivov okolja namerava ali mora spreminjati svojo politiko, gre praviloma za spreminjanje hierarhije ciljev in strategij za uresničevanje ciljev. Ko podjetje zaradi poznega odzivanja ali nenadnih sprememb ugotovi, da ne bo sposobno izvajati strategij, ki bi bile potrebne za uresničevanje smotrov, je vodstvo, če želi ohraniti uspešnost podjetja, prisiljeno spremeniti sestavine strategije. S tem skuša podjetju omogočiti izvajanje potrebnih strategij in ponovno uresničevanje smotrov. Spreminjanje sestavin strategije je odvisno od značilnosti podjetja in nastalih sprememb v okolju. Pri tem lahko spremembe zaznamo, predvidimo ali skušamo na njih celo vplivati. Načini spreminjanja so odvisni prav od zaznavanja sprememb v okolju. Glede na značilnost podjetja ta delujejo proaktivno in se skušajo na spreminjanje pravočasno pripraviti (tj. predvidevanje sprememb v zunanjem okolju in pravočasno spreminjanje sestavin) oziroma delujejo reaktivno (tj. se odzivajo na nastale spremembe).

Neprestano spreminjanje okolja praviloma pogojuje tudi spreminjanje poslovanja podjetja. Spreminjanje poslovanja pomeni spreminjanje smotrov, hierarhije ciljev, strategije in njenih sestavin.

Podjetje preko svoje politike vpliva na razvoj temeljnih zmožnosti in na uspešnost bodočega poslovanja. Praviloma bodo tista podjetja, ki so sposobna pravočasno zaznati priložnosti v okolju in imajo dovolj zmožnosti oziroma primerne temeljne zmožnosti, ki jim zagotavljajo trajno konkurenčno prednost, ustvarjala večjo dodano vrednost kot tista, ki teh temeljnih zmožnosti nimajo. Zmožnost lahko postane temeljna zmožnost šele, ko zagotavlja neko konkurenčno prednost, ki jo je podjetje sposobno izkoristiti. Zaradi neprestanih sprememb pa temeljne zmožnosti postanejo le še zmožnosti, preko katerih podjetje ne more več pridobivati konkurenčnih prednosti.

Uspešnost podjetja je torej odvisna od sposobnosti predvidevanja sprememb in hitrosti ustvarjanja temeljnih zmožnosti. Ker pa imajo temeljne zmožnosti v turbulentnem okolju le omejeno dobo trajanja, velja proaktivno zaznavati okolje in razvijati temeljne zmožnosti, s katerimi bo možno tudi odzivanje na prihodnja pričakovanja odjemalcev. Odzivanje in vplivanje na prihodnja pričakovanja odjemalcev pa je odvisno tudi od časovnega horizonta, ki ga ima vodstvo v mislih pri načrtovanju sprememb v okviru preobrazbe podjetja. Preobrazba podjetja je zato praviloma dalj časa trajajoč proces, v katerem je pomembno, da je spreminjanje sestavin strategije in delovanje udeležencev podjetja stalno usmerjeno k istim smotrom in dolgoročnim ciljem.

Zagotavljanje dolgoročne usmerjenosti vseh udeležencev podjetja je možno le preko ustrezne organizacijske kulture, ki se odraža v vedenju, mišljenju in vrednotah zaposlenih. Mišljenje in vrednote so praviloma posledica dalj časa trajajočega procesa zaznavanja, dožemanja in učenja, preko katerega se pri posamezniku, pa tudi v organizaciji oblikuje sklad vednosti. Na osnovi vednosti si posameznik razlaga stvarnost sveta (okolja) in temu ustrezno tudi usmerja svoje mišljenje in vedenje. Dolgoročnih ciljev zato praviloma ni mogoče doseči brez ustrezne organizacijske kulture. Sprememba vizije in smotrov zato pogosto pogojuje tudi spreminjanje

organizacijske kulture.

V drugem poglavju navedene značilnosti našega okolja ter malih in srednjih podjetij, ki delujejo v gradbeni panogi, kažejo, da težave prilagajanja podjetij izvirajo iz kulturne zapuščine in načina gospodarjenja slovenskih podjetij v obdobju samoupravnega socializma. Tako slovenski kot tuji managerji, ki prevzemajo vodenje slovenskih malih in srednjih podjetij, bodo pri svojem načinu vodenja in spreminjanja poslovanja podjetja najkasneje ob krizi prisiljeni upoštevati vedenjske dejavnike (slog vodenja, zaposleni, vrednote, sposobnosti). Gre za upoštevanje delavca kot najbolj pomembne prvine podjetja ob hkratnem uresničevanju smotrov lastnikov.

Spoznane vplivne dejavnike, kot so zmožnosti, spremembe, okolje, politika, pravočasnost, skuša upoštevati model preobrazbe na koncu drugega poglavja. Model preobražanja srednjega gradbenega podjetja predstavlja tudi zasnovo naslednjih poglavij. Model členi proces preobrazbe na fazo zaznave, v kateri člani podjetja zaznavajo težave, fazo diagnoze, v kateri spoznavajo svoje probleme, fazo postavljanja hipotez, v kateri iščejo, razvijajo in izbirajo med alternativnimi rešitvami, ter fazo izvajanja izbranih sprememb. V modelu so prve tri faze združene v tako imenovano fazo priprav (tretje poglavje), ki jo podjetja pogosto izpustijo ali le površno izvedejo. Glede na izkušnje lahko rečem, da preskakovanje določenih aktivnosti v procesu preobrazbe ali izpuščanje procesov vodi v kasnejši neuspeh ali v le delen uspeh preobrazbe.

Drugi del magistrske naloge (**tretje poglavje**) prikazuje fazo priprav na preobrazbo. Fazo priprav tvori proces diagnoze problemskih položajev podjetja, ki izhajajo iz zevi med obstoječo in želeno uspešnostjo, ter proces iskanja in snovanja rešitev za razreševanje spoznanih problemov podjetja.

V prvem delu tretjega poglavja je prikazan strnjen postopek analize problemskih položajev podjetja. Analiza obstoječega stanja omogoča spoznavanje poslovnih problemov in njihovih vzrokov. Probleme zaznavamo na osnovi odklonov od načrtovanih ciljev. Ker zaradi omejenih zmožnosti v srednjih in malih podjetjih ni mogoče razrešiti vseh problemov, je primerno izdelati diagnozo, s katero opredelimo ključne probleme in njihove vzroke. Na osnovi ustrezne diagnoze problemov in z iskanjem rešitev lahko izdelamo primeren načrt za preobrazbo podjetja.

K diagnosticiranju kaže pristopiti celovito, zato ne zadostuje samo analiza tekočega uspeha in uspešnosti, ki izkazuje le izide preteklega poslovanja. Z analizo je treba zajeti vsa področja poslovanja podjetja z dejavnostnega vidika, ki se kaže v dejavnosti, urejenosti in sredstvih podjetja, ter z vedenjskega vidika, ki se kaže predvsem preko organizacijske kulture. Podobno kot kaže pri načrtovanju strategij podjetja najprej analizirati prednosti in slabosti, iz katerih izhajajo konkurenčne prednosti podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, iz katerih je moč izluščiti ključne dejavnike uspeha, kaže tudi pri načrtovanju preobrazbe izhajati iz enakih predpostavk. Ker pa je preobrazba usmerjena predvsem v razvijanje temeljnih zmožnosti za prihodnje obdobje, kaže pri celoviti analizi ugotoviti še povezanost tistih dejavnikov uspešnosti, ki vplivajo na bodoče poslovanje podjetja. V tem smislu smo pri analizi in načrtovanju preobrazbe podjetja uporabili model uravnoteženih kazalnikov (meril uspešnosti).

Model uravnoteženega sistema kazalnikov omogoča obravnavanje podjetja s štirih temeljnih vidikov, ki členijo dejavnike uspešnosti tudi po časovni razsežnosti (tj. kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni vpliv). Kazalniki omogočajo zgodnje zaznavanje odstopanj in morebitnih problemov v prihodnosti. Finančni vidik ali tekoča uspešnost nam kaže rezultate tekočega poslovanja. Na uspeh tekočega poslovanja vpliva predvsem kako stranke (odjemalci) zaznavajo podjetje (tržni vidik). Pretekli odnos podjetja do strank se torej kaže v tekočem zadovoljstvu strank in ugledu podjetja. Kljub odličnim finančnim kazalcem je mogoče za podjetje, ki je zanemarilo odnos do strank, napovedati, da bo v prihodnje zelo verjetno prišlo do zmanjšane ugleda in prihodkov. Prav tako lahko vzroke za zmanjšanje finančnih kazalnikov in zadovoljstva odjemalcev poiščemo s pomočjo analize notranjega vidika poslovanja podjetja (urejenost). Pri notranjem vidiku gre predvsem za obvladovanje kakovosti, rokov (pretočna hitrost) in stroškov.

Vsi trije dejavniki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev in donosnost sredstev.

Čeprav lahko tudi spremembe v notranjem okolju povzročajo probleme pri poslovanju podjetja, pa večina problemov izhaja iz zevi med notranjim in zunanjim okoljem. Na nastanek zevi vpliva spreminjanje razmer v zunanjem okolju in spreminjanje smotrov poslovanja, ki izhajajo iz interesov pomembnih in vplivnih udeležencev podjetja (večinoma poslovodstvo in lastniki). Primerjava ocen obstoječega stanja z želenim stanjem oziroma novimi smotri, ki izhajajo iz interesov ključnih udeležencev in trendov v okolju, je osnova za načrtovanje preobrazbe podjetja.

Nastalo zev skušajo podjetja zapirati s primerno preobrazbo. Manj uspešna podjetja se skušajo s preobrazbo odzvati na nastalo zev med zmožnostmi podjetja in zahtevami okolja. Vzrok za nastalo zev so lahko nagle spremembe v zunanjem okolju ali prepozno zaznavanje teh sprememb. Bolj uspešna podjetja pa skušajo s preobrazbo povečati sposobnost pridobivanja konkurenčnih prednosti. S preobrazbo naj bi podjetje pridobilo zmožnosti, s katerimi bo sposobno ustvarjati ustrezne temeljne zmožnosti za doseganje konkurenčnih prednosti. Pridobljene konkurenčne prednosti enega podjetja praviloma vplivajo na spremembe v okolju in na odzivanje ostalih udeležencev na trgu.

V fazi priprav na preobrazbo torej najprej analiziramo podjetje z izbranih vidikov in postavimo diagnozo za najbolj kritične problemske položaje podjetja. S postavitvijo diagnoze smo deloma opredelili tudi načine za razreševanje problemov poslovanja in zmanjševanja zevi med želeno in obstoječo uspešnostjo podjetja. Ključne rešitve nam hkrati predstavljajo tudi strateške cilje preobrazbe, ki jih bomo skušali s preudarnim načrtovanjem in izvajanjem sprememb preobrazbe uresničiti. Da bodo izbrani strateški cilji tudi uresničljivi, jih členimo na podcilje in preko logičnega preizkusa uresničljivosti posameznih podciljev preverimo njihovo medsebojno povezanost in usklajenost v hierarhiji ciljev. Če želimo uspešno izvesti preobrazbo ob najmanjši porabi zmožnosti, je pomembno, da so strateški cilji preobrazbe in njihovi podcilji medsebojno usklajeni po času in razpoložljivih zmožnostih. Dokončno lahko preverimo uresničljivost načrtovane rešitve šele po načrtovanju spreminjanja sestavin strategije. Uresničevanje ciljev je namreč možno le preko strategije, ki naj bo usklajena po sestavinah in času (okvirnostih). Pri snovanju sprememb sestavin strategije ugotavljamo najprej, katere spremembe bo treba izvesti v obstoječi temeljni strategiji (tj. poslanstvo, koncepti, zmožnosti). V drugem koraku opredelimo, katere spremembe bo treba glede na načrtovane cilje izvesti v okviru razvojne strategije (izbira programov preobrazbe, nosilci programov, razporejanje zmožnosti za programe) in preverimo, ali so usklajene z opredeljenimi spremembami temeljne strategije. Sprožanje in izvajanje izbranih sprememb skušamo uresničiti preko raznih metod in tehnik, ki jih uporabimo pri izvajanju projektov in programov preobrazbe v okviru tekoče strategije. V kolikor ugotovimo, da potrebnih metod in tehnik za izvajanje projektov preobrazbe zaradi pomanjkanja zmožnosti, časa, znanja ali drugih dejavnikov ne bomo mogli uporabiti je treba ponovno razmisliti o izbranih strateških ciljih in ponovno oblikovati hierarhijo ciljev ter spreminjanje sestavin strategije. Ta postopek oblikovanja hierarhije ciljev, preko katerega želimo razrešiti probleme in snovanja strategij za uresničevanje ciljev, ponavljamo toliko časa, dokler ne uskladimo vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost preobrazbe.

Pri iskanju rešitev in načrtovanju preobrazbe skušamo upoštevati priložnosti zunanjega okolja (npr. iskanje nepopolnosti na prodajnem trgu) in razviti zmožnosti notranjega okolja (iskanje notranjih zmožnosti), ki naj bi omogočale uspešno bodoče poslovanje.

Da bi lahko sistematično nadzirali izvajanje sprememb in pravočasno ukrepali pri odstopanjih od ciljev v hierarhiji, izberemo tudi ustrezna merila, preko katerih bomo lahko nadzorovali uresničevanje ciljev. Spremljanje izidov izvedenih sprememb in primerjava z vmesnimi mejniki ali standardi uspešnosti nam pove, ali smo na pravi poti uresničevanja izbranih ciljev. Zgodnje zaznavanje odstopanj od pričakovanih izidov nam lahko pri preobrazbi in vodenju podjetja

pomaga pri omejevanju tveganj in pri proaktivnem prilagajanju poslovanja razmeram v okolju podjetja. To omogoča kombiniranje postopnega in skokovitega (revolucijskega) spreminjanja, ki ga stalno prilagajamo izidom in razmeram v okolju.

Četrto poglavje prikazuje proces izvajanja preobrazbe, ki ga kaže členiti na tri obdobja. Gre za uvodno obdobje, v katerem skušamo vzpostaviti ugodno vzdušje in pripravljenost udeležencev za preobrazbo, za obdobje izvajanja sprememb preko projektov in programov, ki vsebujejo vse ključne spremembe, ki omogočajo podjetju uresničevanje strateških ciljev, in obdobje utrjevanja nove oblike delovanja podjetja.

V *uvodnem obdobju* skuša vodstvo in vodja preobrazbe preko komuniciranja in izbire ustreznih nosilcev preobrazbe (tj. skrbnikov in članov preobrazbenih teamov) vzpostaviti ugodno vzdušje za izvajanje predvidenih sprememb v okviru preobrazbe. Gre za obdobje, v katerem je treba zaposlenim prikazati potrebnost in koristi sprememb. Pri vzpostavitvi ugodnega vzdušja je pomembno, da poslovodstvo in vodja preobrazbe komunicira z vsemi pomembnimi in vplivnimi udeleženci podjetja. Ker je pomembno, da je komuniciranje z udeleženci podjetja usklajeno in enoumno, je koristno, če izdelamo komunikacijsko shemo, v kateri opredelimo vizijo in smoter preobrazbe, pomembne strateške cilje za posamezne udeležence, kakšne koristi naj bi jim prinesla preobrazba in preko katerih meril nameravamo prikazovati uresničevanje strateških ciljev.

Komuniciranje in komunikacijska shema pa ne zadostujejo za prepričevanje vseh udeležencev, temveč je treba v uvodnem obdobju pridobiti tudi ustrezne nosilce sprememb. Po uvodnem seznanjanju udeležencev z vzroki in koristmi preobrazbe je treba izbrati še ustrezne skrbnike in člane teamov, ki bodo v okviru projektov spremembe tudi izvajali in nadzirali.

V podjetju Grad je vodja preobrazbe k izbiri skrbnikov pristopil s pomočjo testa naklonjenosti spremembam. S pomočjo testa je zaposlene razdelil na več skupin, za katere je nato predvidel ustrezne ukrepe in primerno komuniciranje, kar naj bi omejilo odpor nenaklonjenih skupin in podprlo naklonjene skupine. Izbira in izobraževanje novih skrbnikov procesov ter uvajanje teamskega dela je v tem obdobju najpomembnejša naloga vodje preobrazbe in poslovodstva.

Uvajanjem teamskega dela spada deloma že v drugo obdobje (*obdobje izvedbe sprememb*), v katerem glede na operativni načrt (gantogram) vodja preobrazbe zažene in s pomočjo preobrazbenih teamov izvaja spremembe v okviru posameznih projektov preobrazbe. Operativni načrt preobrazbe prikazuje časovno zaporedje izvajanja posameznih sprememb in potrebne zmožnosti za izvedbo. Za izvajanje in nadziranje projektov in programov preobrazbe lahko uporabimo operativni načrt v kombinaciji z načrtom standardov in meril. Za medsebojno usklajevanje delovanja skrbnikov, projektov in programov preobrazbe je odgovoren vodja preobrazbe. Za pravilno izvajanje in poročanje vodja preobrazbe zadolži skrbnike posameznih projektov preobrazbe. Prenos moči iz prejšnjih oddelčnih vodij na skrbnike posameznih projektov preobrazbe in kasneje v obdobju utrjevanja na skrbnike poslovnih procesov je najbolj kritičen korak pri preobrazbi.

Prehod na drugo obdobje kaže izvesti šele po zadostnem soglasju udeležencev v posameznih teamih. Pomembno je, da za izbiro skrbnikov in sestavo teamov predvidimo dovolj časa, kajti od njihovih sposobnosti, privrženosti, stanovitnosti, enotnosti, usklajenosti in inovativnosti bo odvisen ves nadaljnji potek in uspeh preobrazbe. Gre predvsem za usvojitev smotrov, meril in standardov, ki jih želi podjetje s pomočjo preobrazbe doseči, ter za načrt izvajanja projektov, preko katerih naj bi izboljšali delovanje in uspešnost podjetja. Standardi (vmesni cilji) naj bodo zato predvsem izzivni in dosegljivi.

Preobrazbeni teami imajo med drugim tudi nalogo vplivati na mišljenje in vrednote zaposlenih. Pogoj za spreminjanje mišljenja in vrednot zaposlenih je stanovitnost preobrazbenih teamov in ugodni izidi sprememb, ki se kažejo v povečani učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih ter v

nagradah za dosežene cilje.

Vzporedno z uvajanjem teamskega dela je potekal tudi program izboljšanja komunikacije med zaposlenimi, skrbniki in poslovodstvom. Programu izboljšanja komunikacije je sledil program usvajanja skupne vizije. Gre za vzpostavitev večje enotnosti in usmerjenosti vseh udeležencev podjetja. Ko je vodja preobrazbe ocenil, da je dosežena zadostna stopnja enotnosti in da večina udeležencev verjame viziji, je sproži projekt uvajanja procesne urejenosti, ki zajema spoznavanje procesne urejenosti podjetja in ukinjanje procesov. Ukinjeni so bili predvsem programi in procesi, ki glede na opredeljeno vizijo in politiko (hierarhijo ciljev in strategijo) tudi v bodočnosti ne bi bili dovolj donosni. Ker je treba vzporedno izvesti tudi projekt reorganizacije kadrov, prihaja v tem obdobju do največjega odpora zaposlenih. Da bi deloma zmanjšal odpor, je vodja preobrazbe organiziral dodatno izobraževanje skrbnikov projektov preobrazbe, kjer so se seznanili s koristi komuniciranja in ciljnega vodenja. Ker pa komunikacija in usvojena vizija vedno ne prepričata vseh zaposlenih, je bilo uvajanje drugega sistema nagrajevanja ključno pri prepričevanju zaposlenih v koristnost naporov in težav, ki jih zaradi sprememb morajo prenašati.

Vsi ti projekti, preko katerih je možno doseči večjo učinkovitost delovanja podjetja (dejavnostnih dejavnikov), hkrati vplivajo tudi na vedenje in mišljenje zaposlenih (vedenjski dejavniki). Ustrezna kombinacija ciljnega vodenja in sistema nagrajevanja z notranjim trženjem postopoma vodi k večji uspešnosti in spremembi vrednot zaposlenih.

Obdobju sprememb sledi *obdobje utrjevanja sprememb*. V obdobju utrjevanja, ki še vedno traja, skuša vodja preobrazbe s skrbniki projektov na osnovi odzivov in predlogov ostalih udeležencev podjetja postopoma dopolniti izvedene spremembe. Gre za proces socializacije udeležencev podjetja, pri čemer je pomembno, da jih neprestano vzpodbujamo k opozarjanju od odstopanj in k predlaganju izboljšav. Zaposleni naj v tem obdobju utrdijo nove vrednote in podjetniško mišljenje, ki omogoča samostojno ravnanje teamov v okviru usvojene skupne vizije. Hitrost, gibkost, inovativnost, kreativnost, usmerjenost na odjemalce in teamsko delo naj postanejo osnova delovanja, vedenja in mišljenja vseh udeležencev podjetja.

5.2 Ugotovitve

1. Pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti je v veliki meri odvisno od sposobnosti podjetja, da pravočasno prilagodi svoje delovanje novim razmeram v okolju. Na prilagajanje delovanja novim razmeram ter pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti vpliva, kako hitro uspe podjetje izkoristiti obstoječe ali ustvariti nove temeljne zmožnosti. Pri tem je pomembno, da so vodstvo in zaposleni sposobni predvidevati ali zaznavati spremembe v okolju. Temeljne zmožnosti torej omogočajo podjetju izkoriščanje priložnosti v spreminjajočih se poslovnih razmerah v okolju. Podjetje, ki se odpove snovanju svojih temeljnih zmožnosti, se odpove pridobivanju konkurenčnih prednosti v prihodnje, s tem pa dolgoročni uspešnosti.
4. S preobrazbo lahko omogočimo podjetju, da postane ponovno sposobno odkrivati in ustvarjati zmožnosti ter jih pretvarjati v temeljne zmožnosti za tekoče in bodoče pridobivanje konkurenčnih prednosti. Vsaka zmožnost podjetja pa še ni vir za razvoj temeljne zmožnosti, ki v določenem obdobju lahko daje podjetju konkurenčno prednost. Temeljna zmožnost postane konkurenčna prednost šele tedaj, ko podjetje uspe izkoristiti priložnosti, ki se pojavljajo v okolju. Poznavanje značilnosti okolja, ki ga opredeljuje panoga podjetja in značilnosti podjetja, je za usmeritev preobrazbe zelo pomembno.
5. Pristop k preobrazbi podjetja praviloma zahteva poznavanje osnovnih izhodišč strateškega managementa in spreminjanja delovanja podjetja. Kljub temu, da so se nekatera vodstva srednjih in malih podjetij zaradi obsega in formalnih postopkov odpovedala strateškemu načrtovanju, bodo pri izvajanju sprememb ugotovila, da brez strateškega načrtovanja ne bodo mogla obvladovati prehoda na drugačen način delovanja podjetja. Brez poznavanja

izhodišč strateškega managementa in obvladovanja sprememb obstaja velika verjetnost, da bodo na poti do zelenega cilja izgubila ali porabila toliko zmožnosti (sredstev), da cilj ne bo več pomemben. Proces preobrazbe zahteva sposobnost analiziranja problemskega stanja, izbiranja primerne strategije spreminjanja in učinkovitega udejanjanja izbrane preobrazbe.

6. Za obvladovanje sprememb je zelo pomembno, da pri analizi spoznamo in pri načrtovanju poleg dejavnostnih upoštevamo tudi vedenjske (organizacijska kultura, slog vodenja, zmožnosti zaposlenih) dejavnike delovanja podjetja. S preobrazbo se spreminjata vloga in pomen zaposlenih. Zaposleni so soočeni z večjo odgovornostjo in drugačnim pristopom k delu, poslovodstvo pa z drugačnim odnosom do sodelavcev in odjemalcev. Navedeno pomeni radikalno spremembo glede na pretekli način poslovanja, zato je izvajanje sprememb povezano s številnimi ovirami, ki jih je treba premagati. Prihodnost podjetja bo odvisna prav od uspešnosti stalnega premagovanja ovir in od obvladovanja sprememb. Poznavanje vedenjskih dejavnikov nam pomaga pri predvidevanju in odpravljanju ovir, na katere vodstvo naleti pri izvajanju sprememb. Upoštevanje vedenjskih dejavnikov vpliva predvsem na odnos managementa do vodenja. Bolj demokratično vodenje in teamsko delo pripomoreta k uspešnejšemu odpravljanju ovir.
7. Pozno zaznavanje potrebnih sprememb in poznavanje predvsem le dejavnostnega vidika podjetja vodstvo podjetja pogosto prisili v kratkoročno in trdo zasnovano ukrepanje, ki ne upošteva mehkih (npr. vedenjskih) dejavnikov. Neupoštevanje vedenjskih dejavnikov spreminjanja lahko bistveno poveča porabo virov (zmožnosti), ki so v srednjih in malih podjetjih običajno bolj omejeni kot v večjih podjetjih. Zato izvajanje sprememb v srednjih in malih podjetjih zahteva specifično obliko preobrazbe, ki sem jo prikazal v obliki modela. Model preobrazbe upošteva dejavnostne in vedenjske dejavnike spreminjanja
8. Pri izvajanju sprememb ni dovolj odpraviti le vzroke za ugotovljene probleme, temveč je treba upoštevati tudi vizijo in smotre poslovanja podjetja. Oblikovanje vizije in hierarhije ciljev za sistematično uresničevanje smotrov praviloma pomaga pri dolgoročnem usmerjanju udeležencev podjetja. Skupna vizija, ki vključuje spoznanje o trenutnem položaju podjetja in o tem, kam bi radi preko preobrazbe prišli, je ključni dejavnik za uspešno izvajanje preobrazbe in nadaljnjo uspešnost podjetja. Usvajanje skupne vizije pripomore k vzpostavitvi potrebnega vzdušja, ki bo vse zaposlene in managerje vzpodbujalo k skupnemu in usklajenemu načrtovanju bodočnosti. Gre za vzpostavitev zaupanja, motiviranosti, privrženosti, odprtosti, predvidevanja in usmerjenosti v bodočnost ter še marsičesa, kar izboljšuje in pospešuje ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti in skupnih koristi za vse člane podjetja. Na usvajanje vizije vplivajo predvsem slog vodenja, komuniciranje in teamsko delo. Spremenjen pristop k vodenju in komuniciranju praviloma povečuje motivacijo in zavzetost zaposlenih za izvedbo preobrazbe in povečevanje uspešnosti podjetja. Teamsko delo in pravočasno komuniciranje z udeleženci podjetja lahko med izvajanjem preobrazbe zmanjša porabo zmožnosti, ki so namenjene izvajanju sprememb.
9. Poleg vizije je uspešnost izvajanja sprememb odvisna tudi od kakovosti managementa, ki vodi spremembe. Gre za sposobnost, da vodja preobrazbe in skrbniki zaznavajo odzivanje sodelavcev in temu prilagodijo hitrost sprememb in komuniciranje oziroma uporabijo kako drugo tehniko, ki omogoča hitrejše odpravljanje ovir (npr. manipulacijo).
10. Lastnosti ter način obnašanja in komuniciranja vodilnih managerjev bistveno vplivajo na odzivanje (podporo ali odpor) zaposlenih v procesu sprememb. Notranje organizacijsko komuniciranje lahko pripomore k usklajevanju nasprotij med individualnimi potrebami posameznika in cilji managementa.
11. Pred sprožanjem sprememb je zelo pomembno, da vsi udeleženci razumejo vzroke in načine, kako bodo spremembe izvedene ter kako bodo vplivale nanje. Zato je bistveno, da ima vodstvo jasno sliko o izidih sprememb in poskrbi za pravočasno komuniciranje z zaposlenimi in za njihovo izobraževanje. Za uspešno izvedbo preobrazbe je pomembno, da kot izid načrtovanja sprememb pripravimo dovolj dober načrt preobrazbe, v katerem

opredelimo strateške cilje, standarde in merila, preko katerih nameravamo nadzirati in dokazovati koristnost načrtovanih sprememb. Sestavni del načrta preobrazbe je tudi načrt komuniciranja za opredeljene skupine udeležencev, iz katerega naj bo razvidno, kako nameravamo spremembe izvajati in kakšne bodo koristi posameznih skupin, na katere bo preobrazba vplivala. Gre za proces spoznavanja in analiziranja ključnih problemov.

12. Za razumevanje nujnosti in namena preobrazbe je pomemben tudi obseg predhodnega znanja zaposlenih. Izobraževanje lahko poleg pridobivanja znanja in veščin pripomore k zmanjšanju strahu zaposlenih in k hitrejši socializaciji z novimi razmerami oziroma z načinom delovanja podjetja. Tudi izbire nosilcev sprememb, to je skrbnikov in članov teamov, ne moremo prepustiti naključju. Da bi lahko premagovali odpore in sprostili dodatne napore, ki so potrebni za izvajanje sprememb in obvladovanje tekočega poslovanja, je priporočljivo pridobiti zaveznike. Nujno je, da so ti pri izvajanju sprememb tudi v najslabših trenutkih dovolj stanovitni in prepričljivi.
13. Pri načrtovanju preobrazbe se osredotočimo predvsem na spreminjanje sestavin razvojne politike, preko katere vplivamo tudi na dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. Razporejanje sredstev v okviru razvojne strategije je ključno za razvijanje temeljnih zmožnosti in izvajanje tekoče strategije podjetja. Učinki teh sprememb se praviloma kažejo v obdobju treh do petih let.
14. Pri analizi in načrtovanju sprememb za potrebe preobrazbe sta uporabna okvirni model politike in sistem uravnoteženih kazalnikov. Okvirni model politike daje miselni okvir za sistematično analiziranje in načrtovanje ključnih dejavnikov uspeha poslovanja podjetja (dejavnosti, urejenost, sredstva). Uravnotežen sistem kazalnikov s standardi omogoča sistematično povezovanje ciljev podjetja s spreminjanjem sestavin strategije.
15. K načrtovanju ciljev, standardov in meril kaže pritegniti ključne udeležence v podjetju. Načrtovanje naj ne bo preveč formalizirano. Vodja preobrazbe in poslovodstvo naj sodelujočim članom teamov omogočata ustrezno mero prostosti. Naloga vodje preobrazbe in poslovodstva je, da pri snovanju hierarhije ciljev čim bolj upošteva mnjenja in interese izvajalcev sprememb. To je pomembno za doseganje za njihove obveznosti, da bodo podprli uresničevanje ciljev. Pogoj je vzpostavitev zaupanja in privrženosti udeležencev. Za vsak cilj, za katerega bodo člani teama samostojno oblikovali strategijo, preko katere ga nameravajo uresničiti, lahko pričakujemo, da ga bodo tudi usvojili. Z usvajanjem cilja se praviloma pri zaposlenem ustvari obveznost za njegovo uresničenje.
16. Obvladovanje sprememb, ki jih sprožamo in izvajamo preko projektov preobrazbe, je najtežji del preobrazbe. Pri izvajanju sprememb se šele pokaže, ali so bile naše predpostavke iz analize in rešitve utemeljene in ali smo temeljito razmislili o težavah in ovirah, s katerimi se bomo srečevali na poti do uresničitve ciljev. Pri izvajanju sprememb preko projektov in programov je zelo pomembno, da smo izbrali tak vrstni red izvajanja sprememb, da se spremembe medsebojno dopolnjujejo in nadgrajujejo. To je pomembno predvsem zaradi smotrne porabe razpoložljivih zmožnosti in zagotavljanja sprotnih manjših uspehov. Ljudje so namreč v razmerah negotovosti zelo nestrpni in v primeru nejasnih izidov pogosto nagnjeni k uresničevanju lastnih kratkoročnih interesov. To se je pokazalo tudi v podjetju Grad. Čeprav so zaposleni razumeli nujnost spremembe, je bilo vedenje nekaterih naravnano v pridobivanje osebnih koristi. Menili so namreč, da je bolje izkoristi trenutne privilegije, dokler za to še obstaja možnost, kot čakati na nagrado v negotovosti. Iz tega je izhajal tudi problem dodeljevanja nagrad. V preteklosti so bili zaposleni namreč le redko deležni nagrade za svoje uspehe, nagrajeni so bili le za lojalnost vodstvu, zato so si posledično tolmačili, da želi poslovodstvo z nagrajevanjem delavcev prikriti mnogo večje nagrade ali osebne koristi managementa pri izvajanju preobrazbe. Najtežji del je prav skrb za motivirane in privržene sodelavce ter razporejanje zmožnosti podjetja.

5.3 Sklep

Pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti je v veliki meri odvisno od sposobnosti podjetja, da pravočasno prilagodi svoje delovanje novim razmeram v okolju. Na prilagajanje delovanja novim razmeram ter pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti vpliva, kako hitro uspe podjetje izkoristiti obstoječe ali ustvariti nove temeljne zmožnosti.

Medtem ko skušamo preko običajnega procesa načrtovanja strategije izrabljati obstoječi portfelj sestavin strategije za uresničevanje ciljev in smotrov podjetja, skušamo s preobrazbo doseči izboljšanje lastnosti teh sestavin, da bi lahko uresničevali tudi cilje, ki bi jih bilo pred preobrazbo zelo težko uresničiti. Gre za prilagajanje ali spreminjanje delovanja podjetja, ki je namenjeno ustvarjanju boljših pogojev za razvijanje temeljnih zmožnosti. Viri temeljnih zmožnosti namreč izhajajo iz sestavin strategije. Pri tem je pomembno tudi dolgoročna usmerjenost vodstva in ostalih udeležencev podjetja. Dolgoročna usmerjenost in nenehno prizadevanje vseh udeležencev podjetja za ustvarjanje temeljnih zmožnosti preko katerih lahko podjetje pridobiva konkurenčne prednosti je zato ključni dejavnik pri zagotavljanju bodoče uspešnosti podjetja.

V srednjih in malih podjetjih je možno na dolgoročno usmerjenost zaposlenih vplivati preko komuniciranja, ustreznega vodenja in snovanja skupne vizije. To vpliva tudi na manjšo porabo virov pri izvajanju sprememb v procesu preobrazbe. Dolgoročno uspešnost podjetja je možno uresničiti preko upoštevanja mehkih dejavnikov ter stalnega preverjanja usklajenosti razvojne strategije s razvoji in trendi v okolju.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 Uporabljena literatura

- Bergant Živko: Sistem kompleksne analize. Ljubljana: ITEO, 1995. 269 str.
- Brownstein R. Andrew, Panner J. Morris: Who Should Set CEO Pay? The Press? Congress? Shareholders?. Harvard Business Review, May-June, 1992. Str. 4-11.
- Burgess Rachel, Turner Suzanne: Seven key features for creating and sustaining commitment. International Journal of Project Management 18, 2000. Str. 225-233.
- Dess Gregory G. & Miller Alex: Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 1996. 529 str.
- Dijk Anja: Vergütungssysteme im globalen Wettbewerb. Symosium publishing, [http://www.symposion.de/verguetung/vg_33.html], 8. 2. 2000
- Dooley Jeff: A Whole-Person/ Systemic Approach to Organization Change Management. [http://www.well.com/user/dooley/change.pdf], 1998.
- Dubrovski Drago: Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper: Visoka šola za management, 1998. 142 str.
- George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1999, 750 str.
- Hamel Gary, Prahalad C. K.: Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 357 str.
- Hamer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
- Hammer Michael: Beyond Reengineering. London: Harper Collins Business Publischers, 1996. 285 str.
- Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka manager, 1999. 175 str.
- Hunger J. D., Wheelen T. L.: Strategic Management. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 417 str.
- Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 417 str.
- Ivanko Štefan: Urejenost podjetja, strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management, 1999. 180 str.
- Jaklič Marko, Bolta R. Miha: Strateško partnerstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF, 8. 6. 2000.
- Kaplan S. R., Norton D. P.: The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 str.
- Katzenbach J. R., Smith D. K.: The Wisdom of Teams. London: McGraw-Hill Companies, 1998. 290 str.
- Kotler P., Bliemel F.: Marketing-Management. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1995. 1181 str.
- Kralj Janko: Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1995. 441 str.
- Lesjak Dušan, Natek Srečko: Informacijski resursi in informacijski razvoj malih podjetij. V Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 594 str.
- Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1997. 326 str.
- Lipovec Filip.: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1978. 367 str.
- Lowenthal J. N.: Reengineering the Organisation. Wisconsin, Milwaukee: ASQC Quality Press., 1994. 173 str.
- Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.

- Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
- Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
- Mugler J., Neubauer H.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Springer Verlag, 1993. 292 str.
- Porter E. M.: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
- Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
- Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
- Pučko Danijel, Rozman Rudi, Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
- Razvojna naloga: Kontrola in zagotovitev kvalitete v procesih graditve objektov 1-3 del. Maribor: Inštitut za gradbeništvo, 1990. 121 str.
- Rappaport Alfred: New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance. Harvard Business Review, March-April, 1999. Str.91-101.
- Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 594 str.
- Repovž Leon v Čibej J. A.: Slovensko podjetje jutri, Finančna sanacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF, 1992. 415 str.
- Rinza Peter: Projektmanagement. Dusseldorf: VDI Verlag, 1985. 169 str.
- Rousseau Denise v Schneider Benjamin ed: Assesing Organizational Culture, Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey- Bass Inc. Publishers, 1990. 192 str.
- Schein H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey- Bass Inc. Publishers, 1997. 418 str.
- Snoj Boris: Management storitev. Koper: Visoka šola za management, 1998. 186 str.
- Stewart W. H, jr., Watson W. E, Carland J. C., Carland J. W.: A Proclivity for Entrepreneurship. Journal of Business Venturing 14, 1998. Str. 189-214.
- Strebel Paul: How Managers Exploit Radical Business Change. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 261 str.
- Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
- Tavčar Mitja I.: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 2000a. 192 str.
- Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Koper: Visoka šola za management, 2000b. 262 str.
- Tavčar Mitja I.: Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija, 2000c. 251 str.
- Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 305 str.
- Vizjak Andrej: Spremembe v organizacijah. V Možina Stane et al.: Management. 1994. 1072 str.

6.2 Obdelana literatura

- Al-Mashari Majed in Zairi Mohamed: Revisiting BPR: a holistic review of practice and development. Business Process Management Journal, Vol. 6, No. 1, 2000. 64 str.
- Bangs David: Controlling cash flow. London: British library cataloguing publication data, 1989
- Belak Janko in soavtorji: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja, 1993. 507 str.
- Belak Janko in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management. Gubno: MER Evrocenter, 1998. 127 str.
- Belak Janko, Kajzer Štefan: Unternehmen im Übergangsprozeß zur Marktwirtschaft. Wien: Linde Verlag, 1993. 328 str.

- Bennis Warren: *An Invented Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993. 243 str.
- Bennis Warren: *On Becoming a Leader*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1989. 219 str.
- Bohinc Rado, Ivanjko Šime: *Direktor gospodarske družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 527 str.
- Bontje C. B. Johan: *Arbeitshandbuch Unternehmensplanung*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1991. 305 str.
- Brigham E., Gapenski L.: *Intermediate Financial Management*. Fort Worth: The Dryden Press, 1996. 1018 str.
- Carnegie Dale: *Durch Menschenführung zum Erfolg*. Bonn: Norman Rentop Verlag, 1995. 271 str.
- Carr D. K., Johansson J. J.: *Best Practices in Reengineering*. London: McGraw-Hill Companies, 1995. 235 str.
- Clayton M. Christensen, M. Overdorf: *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Harvard Business Review, March-April 2000. str. 67-76.
- Conrad Charles: *Strategic Organizational Communication*. Forth Worth: Hartcourt Brace College Publishers, 1994. 480 str.
- Davenport H. Thomas: *Proces Innovation-Reengineering Work Trough Iinformation Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993. 337 str.
- Deming W. Edwards: *Quality, Productivity and Competitive position*. Cambrige: Massachusetts Institute of Technology. 373 str.
- Drucker P. F.: *Management Challenges for the 21st Century*. 1999. 205 str.
- Drucker P. F.: *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995. 371 str.
- Drucker P. F.: *Managing in Turbulent Times*. London: Butterworth-Heinemann 1993. 239 str.
- French L. Wendell, Bell H. Cecil: *Organization Development, Behavioral science interventions for organization improvement*. London: Prentice Hall international Inc., 1995. 366 str.
- Gertz D. L., Baptista J. P. A.: *Grow to be Great*. New York: The Free Press, 1995. 211 str.
- Goetsch L.David, Davis B. Stanley: *Understanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standards*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 209 str.
- Gruban Brane: *Vizija organizacij. Teorija in praksa*, let. 35, 4/1998. Str. 613-632.
- Haberland Günter: *Checklist Unternehmensanalyse*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993. 251 str.
- Hax A. C., Majuf N. S.: *Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984. 468 str.
- Head W. C.: *Beyond Corporate Transformation*. Productivity press. Portland, Oregon, 1997, 212 str.
- Heitger Les, Ogan Pekin, Matulich Serge: *Cost Accounting*. Cincinati: South-West Publishing Co., 1992. 1081 str.
- Hrastelj Tone.: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
- Johannson Henry et al.: *Business Process Reeengineering-Breakpoint Strategies for Market Dominance*. John Wiley&Sons, 1993. 256 str.
- Juran M. Joseph: *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. New York: The Free Press, 1989. 376 str.
- Kettinger J. William, Teng T. C. James, Guha Subo: *Business Process Change, A study of Methodologies, Tecniques and Tools*. University of South Carolina, College of Business Administration, Center for Information Management and Technology Research, 1997. [<http://theweb.badm.sc.edu./bpr/fig4.html>], 13. 11. 2000.

- Kim W.Chan, Mauborgne Renee: Knowing a Winning Business Idea When You See One. Harvard Business Review, Sept.-Oct. 2000, str. 129-138.
- Kraljič Peter: Vodenje preobrazbe podjetja. Gradivo seminarja McKinsey & Co. Brdo 1999.
- Marshall Jay, Conner R. Daryl: Another Reason Why Companies Resist Change. [www.strategy-business.com/briefs/96101/page2.html], 10. 10. 2000.
- Michel Robert: Strategy pure & simple, How Winning Companies Dominate Their Competitors. McGraw-Hill, 1998. 269 str.
- Mintzberg H.: The Rise and Fall of Strategic Planing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1994. 457 str.
- Nokkentved Chris, Roseno Axel: Analyzing and designing management processes (Analytical tools for corporate strategy and organizational design). Copenhagen: Handelshojkskolens, 1995. 242 str.
- Pajk Milan: Kalkulacije gradbenih del.Ljubljana:Fakulteta za arhitekturo, gradbeništvo in geodezijo, 1987. 242 str.
- Popcorn Faith: Der Popcorn report (Trends für die Zukunft). München: Wilhelm Heyne Verlag, 1992. 256 str.
- Porter Michael E.: Competitve Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
- Primožic Kenneth, Primožic Edward, Leben Joe: Strategic Choices. New York: McGraw-Hill. 272 str.
- Pučko Danijel: Vrednote in cilji slovenskih najvišjih menedžerjev in procesi strateškega preoblikovanja podjetij. Naše gospodarstvo, št. 5/6, 1997. Str. 503-511.
- Pümpin Cuno, Prange Jürgen: Usmerjanje razvoja podjetja. Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
- Quin J. B., Mintzberg H., James R. M.: The Strategy Process. New Yersey: Prentice Hall Inc. 1988. 429 str.
- Rappaport Alfred: New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance. Harvard Business Review, March-April, 1999. Str. 91-101.
- Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
- Rummler A. Geary., Brache P. Alan: Improving Performance-How to Manage the White Space on Organisational Chart. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995. 256 str.
- Sceer A. Wilhelm.: ARIS – Vom Geschäftsproceß zum Anwendungssystem. Berlin: Springer, 1998. 185 str.
- Schmalzl B., Schröder J.: Managementkonzepte im Wettstreit. München: Verlag C. H. Beck, 1998. 327 str.
- Senge P. M.: The Fifth Discipline. New York: Currency Doubleday, 1990. 423 str.
- Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 475 str.
- Sprenger K. Reinhard: Das Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 1995. 251 str.
- Srića Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
- Strebel Paul: Why Do Employees Resist Change? V: Harvard Business Review on Change, 1998. Boston: Harvard Business School Press. 227 str.
- Tenner Arthur, DeToro Irving: Proces Redisign. Reading: Addison Wesley, 1997. 323 str.
- Thomas R. Philip: Competitiveness trough Total Cycle Time. Maidenhead, New York: McGraw-Hill, 1990. 161 str.
- Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija, 1992. str. 348-357.
- Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri 9-10, 1992. Str. 644-653.
- Turner J. Rodney: The handbook of project-based management. Improving the processes for

- achieving strategic objectives. London: The McGraw-Hill, 1999. 529 str.
- Vujošević Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
- Warren Bennis, Kenneth D. Benne, Chin Robert: The Planning of Change. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969. 626 str.
- Žabčič Božidar: Programiranje, planiranje i analiza građenja. Sarajevo: Svjetlost, 1987. 314 str.

6.3 Viri

- Bilance stanja in izkazi uspeha podjetja GRAD d.d. za leta 1994, 1995, 1996, 1997.
- Bilteni BS, oktober 1994, julij 1995, januar 1997, december 1997.
- Davčne spremembe, Dnevnik Nepremičnine, 22. 8. 1997. Str. 19.
- i-BON (Informacijska baza podatkov bonitete podjetij, podjetje Novi Forum d.o.o., Stegne 21, Ljubljana, 1994, 1995, 1996, 1997.
- Interna gradiva podjetja GRAD (Kadrovska služba).
- Interni akti podjetja GRAD (kolektivna pogodba 2000, poslovni načrt 1999/2001).
- Katalog nepremičninskih organizacij in dejavnosti s kodeksom dobrega poslovanja, 1997.
- Letno poročilo 1998. GRAD., 1998.
- Letno poročilo 1999. GRAD., 1999.
- Grad, d. d. Poslovni načrt podjetja Grad d. d. 1998–2002. Poslovni dokumenti, 1998.
- Priznanje RS za poslovno odličnost. Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2001 (verzija 4). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za standardizacijo in meroslovje, 16. 2. 2001. 31 str.
- Priznanje RS za poslovno odličnost. Ocenjevanje vlog za priznanje za poslovno odličnost za leto 2001. Navodila za ocenjevalce (verzija 3), Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za standardizacijo in meroslovje. Ljubljana, 16. 2. 2001. 20 str.
- Priznanje RS za poslovno odličnost. Ugotavljanje poslovne odličnosti z vprašalnikom (verzija 4), Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za standardizacijo in meroslovje. Ljubljana, 16. 2. 2001. 21 str.
- Statistični letopis Republike Slovenije, 1992, 1994, 1995, 1996, 1997. Ljubljana: Statistični urad RS.
- Dolgoročni in srednjeročni družbeni plan Republike Slovenije do leta 2000. Ljubljana: Urad RS za prostorsko planiranje.
- Zemljiško knjižni vložki, evidenčni list "C". Koper: Zemljiška knjiga, 1999.
- Official Journal of the European Communities, ser. L, 344, 31. 12. 1996.
- Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/ 3).

7 PRILOGE

7.1 Analiza poslovanja podjetja

7.1.1 Vsebina analiziranja

Vselej je primerno, da opazovanje in ocenjevanje poslovanja podjetja pričnemo s pregledom najbolj pomembnih dogodkov v zgodovini podjetja. Tako lažje opredelimo obdobje, ki ga nameravamo podrobneje opazovati. Pri tem skušamo spoznati dogodke, ki lahko bistveno vplivajo na današnje poslovanje podjetja.

Za lažje tolmačenje dogodkov je primerno, da se najprej seznanimo s pravnim statusom in velikostjo podjetja. Podatke lahko običajno dobimo iz registracije podjetja.

➤ Pregled pravnega statusa in registrirane dejavnosti²⁹, dne 31. marca 1999

Z analizo pravnega statusa dobimo okvirni pregled o velikosti in dejavnostih podjetja.

Družbo vodi dvočlanska uprava v kateri sta direktor kot predsednik uprave in večinski lastnik podjetja. Dne 31.3.1999 je bilo v podjetju poleg direktorja še 64 zaposlenih.

Osnovna dejavnost Splošnega gradbenega podjetja *Grad*, d. d. je gradnja gospodarskih in negospodarskih objektov. Poleg osnovne dejavnosti podjetje opravlja še gradbene storitve, med katere uvrščamo tudi rekonstrukcije in adaptacije.

Iz pregleda registracije lahko naštejemo najpomembnejše dejavnosti Splošnega gradbenega podjetja *Grad*: gradnja vseh vrst objektov visokih in gradenj, opravljanje zaključnih del v gradbeništvu, prodaja gradbenega materiala, vzdrževanje in upravljanje nepremičnin, prevoz blaga in oseb z lastnimi vozili v cestnem prometu, dajanje strojev in naprav za gradnjo v najem z upravljavci strojev, opravljanje inženirskih poslov, posredovanje v prometu z nepremičninami.

➤ 1. delavnica – pregled glavnih preteklih dogodkov v zgodovini podjetja

Pregled glavnih preteklih dogodkov v zgodovini podjetja pomaga opazovalcu osredotočiti se na tista obdobja, v katerih bi lahko bili vzroki za problemske položaje podjetja.

- V letu 1988 se je z odcepitvijo enote za gradbeno operativo (TOZD) na obalni regiji ustanovilo podjetje *Grad*, p. o.
- Organ upravljanja podjetja *Grad*, p. o. je v letu 1994 sprejel program lastninskega preoblikovanja podjetja po zakonu ZLPP³⁰. V letu 1996 je bila izdana odločba Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo, s katero je podjetje pridobilo soglasje za izvedbo programa lastninskega preoblikovanja.
- Po izvedbi lastninskega preoblikovanja je prišlo do sprememb v strukturi lastniških deležev.
- Na prvi seji skupščine (1988) so novi lastniki konstituirali nadzorni svet (izvolili predsednika in namestnika). Uveljavil se je predlog večinskih lastnikov, ki so po tem sklepu tudi osebno prevzeli funkcije predsednika in namestnika nadzornega sveta in predsednika začasne uprave. Začasni upravi se je podaljšal mandat do registracije sprememb statuta na registrskem sodišču, po katerem je bila predvidena individualna uprava že obstoječega predsednika uprave, ki je bil tudi eden od treh največjih lastnikov.
- Na 2. seji (1998) nadzornega sveta družbe *Grad*, d. d., so člani nadzornega sveta zaradi večje izgube pri slabo zavarovanem poslu v letu 1997 sprejeli sklep o zamenjavi predsednika uprave.

Iz navedenega in ostalih zaznav pri pregledu primopredajne dokumentacije sem menil, da kaže

²⁹ Navedbe v *kurzivni* pisavi so na željo lastnikov in uprave spremenjene.

³⁰ Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij

pregledati poslovanje podjetja v letih 1995 in 1998 ter podrobneje v letu 1998.

V tem smislu je treba omeniti še bistveno temeljno zmožnost, ki je v preteklosti pripomogla, da je podjetje Grad obvladovalo vsaj polovico lokalnega trga. Kot dislocirana enota podjetje ni bilo sposobno samostojno nuditi vseh gradbenih storitev, ki so jih takratni tržni odjemalci potrebovali, zato je vodstvo, ki je imelo dovolj dobre zveze s takratno lokalno upravo (občino itd.), začelo večino storitev najemati. To je omogočilo podjetju hitro prilagajanje naraščajočemu povpraševanju ob zmernem povečevanju osnovnih sredstev. Sposoben kader, ki je uspešno usklajeval zunanje dobavitelje in kooperante, je skupaj z vertikalno in predvsem horizontalno integracijo pomenil bistveno konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Zaradi takratnih razmerij (političnih, družbenih in gospodarskih) ni obstajala nevarnost, da bi konkurenca hitro posnemala podjetje Grad. Druga podjetja so se skušala kvečjemu vertikalno povezovati med seboj. V večini primerov so bila podjetja zasnovana kot splošna gradbena podjetja, ki skoraj vse storitve izvajajo samostojno in nabavljajo le gradbene surovine in polproizvode.

Pri opazovanju podjetja je treba upoštevati tudi pretekle spremembe v okolju (družbeno, politično, gospodarsko itd.), če so te bistveno vplivale na poslovanje in razvoj podjetja. Spremembe v okolju slovenskih podjetij zaradi tranzicije celotnega gospodarstva niso zanemarljive (glej poglavje 2.6, str. 30–33).

➤ 2. delavnica – strnjena predstavitev preteklih in bodočih ciljev glede na interese ključnih udeležencev

V okviru analize ciljev bomo skušali primerjati navedbe v poslovnem načrtu podjetja z interesi najbolj vplivnih udeležencev (novi lastniki, poslovodstvo, delavski svet) in opredeliti stare in nove cilje podjetja. Ugotavljanje zevi med novimi in starimi smotri nam pomaga pri opredeljevanju sprememb v strukturi ciljev, ki jih kaže upoštevati pri analizi obstoječega stanja in spoznavanju problemskih področij.

Obstoječi *poslovni cilji* podjetja Grad so predvsem (Grad 1998):

- obdržati tržne deleže,
- rast proizvodnje za 10 % letno,
- investicijska vlaganja za posodobitev proizvodnih sredstev,
- obvladovanje in zniževanje stroškov,
- izgradnja sistema nagrajevanja in motivacije,
- preoblikovanje družbe iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo.

Na pretekle smotre je vplivala tudi starostna struktura zaposlenih in njihov odnos do kapitalskih naložb podjetja. Večina zaposlenih je vložila le certifikate, ki so jih dobili tako rekoč zastonj. Njihovi interesi so izhajali predvsem iz potreb zaposlenega, ki ima le še nekaj let do upokojitve.

Koncentracija lastništva je omogočala še močnejšo uveljavitev interesov treh lastnikov, ki so obvladovali skoraj 70 % lastništva. Interesi teh novih lastnikov so postavili v ospredje predvsem večanje donosnosti lastniškega kapitala kot glavni smoter poslovanja podjetja.

Na osnovi posvetovanj in intervjujev z novimi lastniki, ki dobro poznajo gradbeno panogo, lokalni trg in podjetje, je bilo mogoče opredeliti naslednje pomembnejše interese, ki bodo vplivali na smotre poslovanja in snovanje strateških ciljev preobrazbe:

- doseganje 20 % donosa na lastniški kapital,
- rast proizvodnje za 10 % letno,
- povečati tržne deleže in ugled podjetja,
- posodobitev proizvodnih sredstev v roku petih let,
- povečanje učinkovitosti in produktivnosti,
- zmanjšanje števila neproduktivnih kadrov (v roku dveh let) in zaposlovanje bolj ustreznih in usposobljenih kadrov,
- odpravljanje obveznosti (tožbe, spore, nesporazume itd.), ki izhajajo iz preteklega

poslovanja.

Smotri poslovanja podjetja so se po spremembi strukture lastništva in vodstva podjetja Grad delno spremenili. Prejšnji smotri so izhajali predvsem iz interesov zaposlenih, ker so ti v prvi fazi privatizacije lahko nastopali kot lastniki in delojemalci hkrati. Medtem ko so smotri, ki so izhajali iz interesov zaposlenih, obsegali v glavnem ohranjanje delovnih mest in rast plač, so smotri novih lastnikov postavljali v ospredje predvsem ohranitev kapitala in pričakovano donosnost vloženega kapitala.

➤ 3. delavnica – analiza finančnega vidika – spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti

V okviru tretje delavnice je team za analizo dejavnostnih dejavnikov skušal analizirati poslovni uspeh in uspešnost za oceno finančnega vidika poslovanja, ki jo lahko izvedemo z analizo finančnih kazalnikov.

Analiza kazalnikov vedno temelji na trezni presoji in sklepanju ocenjevalca, ki izvaja analizo. Pri tolmačenju sprememb kazalnikov je treba upoštevati specifičnost posamezne panoge in stanje v njej (npr. recesija ali konjunktura). Treba je poznati tudi strategijo podjetja. Pri strategiji pridobivanja večjega tržnega deleža so kazalci donosnosti običajno nižji. Ravno tako pa lahko pri nevesči uporabi računovodskih podatkov dobimo napačen izračun kazalcev.

Pri analizi moramo upoštevati, da pri opazovanju krajših obdobj lahko pride do nastanka skritih rezerv in izgub pri poslovanju podjetja, zaradi česar lahko pri analizi računovodskih podatkov pride do napačnih sklepanj.

V praksi gre za kompleksen in dokaj zahteven postopek. V primeru ocenjevanja poslovanja podjetja Grad glede na razpoložljive zmožnosti in čas ni bilo mogoče izločiti vseh dejavnikov. Njihove vplive smo skušali deloma izločiti z opazovanjem obdobja štirih let (1995–1998), katero je daljše od večino proizvodnih ciklusov in od letnih zaključnih stanj podjetja.

⇒ Poslovni uspeh podjetja

Poslovni uspeh se kaže v poslovnem izidu podjetja, ki je razlika med celotnimi prihodki in odhodki. Zbirni uspeh poslovanja za obdobje od 1996 do 1999 je prikazan v tabeli 7.1 (podatki iz leta 1999 v obdobju izvajanja analize – maj 1999 še niso bili dosegljivi).

Tabela 7.1: Prihodki, odhodki in bruto dobiček podjetja Grad (v 1.000 SIT)

Postavka	1995	1996	1997	1998	1999
Prihodki od poslovanja	796.742	654.136	1.029.150	1.070.017	785.794
Odhodki od poslovanja	799.071	614.342	976.997	1.094.979	715.799
Gospodarnost poslovanja	1,00	1,06	1,05	0,98	1,10
Celotni prihodki	833.555	680.363	1.118.993	1.210.960	818.707
Celotni odhodki	832.335	676.591	1.117.839	1.210.142	781.025
Celotna gospodarnost	1,00	1,01	1,00	1,00	1,05
Celotni dobič. pred davkom	1.220	3.772	1.154	818	37.682
Čisti dobiček (poslovni izid)	1.081	3.622	709	305	33.921

Vir: Bilance uspeha podjetja Grad od 1995 do 1999

Iz zgornje tabele je razvidno, da je podjetje v letih 1997 in 1998, ko je imelo največ prihodkov, ustvarilo najmanjši dobiček. Iz kazalnika (merila) gospodarnosti poslovanja je moč sklepati, da podjetje v letih 1995 in 1998 ni najbolj učinkovito poslovalo. Če kazalnike gospodarnosti poslovanja primerjamo z gospodarnostjo celotnega poslovanja, lahko sklepamo, da je podjetje v letih 1996 in 1997 imelo večje odhodke iz financiranja ali izredne odhodke. Podrobnejši pregled postavk v bilanci uspeha potrjuje ta sklep, saj je imelo podjetje v letu 1998 večji izredni odhodek

zaradi slabo zavarovanega posla v letu 1997.

Primerjava s podjetji podobne velikosti pokaže, da se podjetje ne razlikuje od povprečja v isti dejavnosti. Kazalnik gospodarnosti povprečno izkazuje vrednost 1,00 (www.gvin.com).

Iz podatkov v opazovanem obdobju sem si ustvaril mnenje, da kaže izboljšati učinkovitost delovanja podjetja in posebno pozornost posvetiti stroškom poslovanja (posebno stroškom storitev in plač).

⇒ Uspešnost poslovanja podjetja

Opazovanje in analiza poslovnega uspeha pa ne zadostuje za diagnosticiranje poslovnih problemov v okviru finančnega vidika, kajti podjetja različne velikosti imajo lahko namreč enak uspeh, vendar ne enake uspešnosti. Z analizo uspešnosti ocenjujemo mero gospodarjenja podjetja, to je, v kakšni meri podjetju uspeva dosegati določen učinek, izid ali cilj s čim manjšimi sredstvi in delom.

Za opazovanje uspešnosti smo v podjetju Grad izbrali nekaj najznačilnejših meril, preko katerih smo izračunali finančne kazalnike (tabela 7.2, str. 7-4). Kazalnike smo nato skušali primerjati z že izračunanimi kazalniki gospodarnosti in s povprečjem v gradbeni dejavnosti.

Tabela 7.2: Kazalniki uspešnosti podjetja Grad

KAZALNIKI USPEŠNOSTI		1995	1996	1997	1998	1999	Primerjava s podobnim podjetjem.
Kazalnik	merilo						
Dobičkonosnost prihodkov od poslovanja (prodaje)	$\frac{\text{prihodki} - \text{stroški (od poslovanja)}}{\text{prihodki od poslovanja}}$	-0,31%	6,31%	6,40%	-1,73%	7,73%	0,63%
Celotna čista dobičkonosnost prihodkov	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki od poslovanja}}$	0,15%	0,57%	0,09%	0,02%	3,74%	0,19%
Indeks cen na drobno		178,5	195,8	213,6	231,9	247,3	274,1
Produktivnost (v SIT)	$\frac{\text{prihodki} - \text{stroški (od poslovanja)}}{\text{povpreč. št. zaposlenih}}$	-28.200	497.425	660.347	-341.969	841.830	850.000
Donosnost vseh sredstev	$\frac{\text{celotni dobiček} + \text{odhodki od financ.}}{\text{povprečna sredstva}}$	3,58%	5,16%	2,02%	3,12%	4,14%	6,09%
Donosnost lastnih sredstev	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$	0,41%	1,24%	0,22%	0,09%	8,66%	3,15%

Viri: Balance stanja in uspeha podjetja Grad 1994–1999, Statistični letopis RS 1992–1999, <http://gvin.gvestnik.si/fipo>

• *Dobičkonosnost*

Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov od poslovanja kaže, da je podjetje v letih 1995 in 1998 imelo večje proizvodjalne stroške kot običajno, kar potrjujejo ugotovitve, dobljene pri analizi gospodarnosti. Pri podrobnejši proučitvi računovodskih izkazov ugotovimo, da na primer dejanski vzroki za poslabšanje kazalnika v letu 1998 izhajajo iz poslovanja leta 1997 (poslovna izguba). Zaradi značilnosti gradbene panoge (velike investicije, finančna nedisciplina) kazalniki pogosto ne izkazujejo dejanskega stanja v obravnavanem obdobju. Izračun kazalnika vezave obveznosti do dobaviteljev (v letu 1997 = 240 dni, v letu 1998 = 130 dni) potrjuje dejstvo, da je podjetje poravnavalo večino obveznosti iz leta 1997 šele v letu 1998.

Če analiziramo še vpliv investicijske dejavnosti (tj. tržne gradnje) na kazalnike, lahko ugotovimo, da je podjetje zaradi skritih rezerv dosegalo boljše vrednosti kazalnikov. Gre za razlike med dejansko in knjigovodsko izkazano vrednostjo lastnih zemljišč.

Kazalnik celotne čiste dobičkonosnosti prihodkov upošteva poleg tržne učinkovitost tudi sposobnost obvladovanja upravnih in drugih splošnih stroškov podjetja. Če se kazalnik neto dobička giblje vzporedno s kazalnikom bruto dobička, je podjetje uspešno pri prilagajanju

stroškov spremembam v prodaji. Tudi ta kazalnik zaradi podvrednotenja zemljišč in odloženih plačilnih rokov izkazuje popačenje. Pri pregledu računovodskih izkazov ugotovimo, da so na zmanjšanje neto dobička vplivali predvsem stroški obresti in odpisi finančnih naložb (do 5 % od prihodkov). Primerjava obeh kazalnikov dobičkonosnosti kaže, da podjetje le s težavo prilagaja stroške spremembam v prodaji. Podrobnejši pregled stroškov je pokazal, da ima podjetje za približno 18 milijonov tolarjev fiksnih stroškov (od tega 12 milijonov za plače in 4,5 milijonov obresti). Če predpostavimo, da je povprečni dobiček pri poslih 10 %, bi letni promet moral znašati vsaj 1.800 milijonov SIT, dejansko pa se giblje med 650 in 1.070 mio. SIT.

Iz kazalcev dobičkonosnosti lahko sklepamo, da podjetje ne ustvarja dovolj dodane vrednosti za kritje vseh odhodkov. Zelo verjeten vzrok so proizvodjalni stroški in neustrezna tržna aktivnost podjetja ter pomanjkljivo zavarovanje poslov.

- **Produktivnost**

Primerjava *produktivnosti* s podobnimi podjetji v dejavnosti, ki se giblje med 340.000 in 870.000 SIT kaže, da je produktivnost na nizki ravni in nanjo vplivajo dobički iz lastne investitorske dejavnosti. Vzroki za nizko produktivnost lahko izhajajo iz tehnično tehnoloških, organizacijskih, človeških in drugih dejavnikov. Člani teama za analizo dejavnostnih dejavnikov so menili, da ob upoštevanju vpliva investicij v lastne gradbene projekte, na nizko produktivnost vpliva predvsem neustrezna struktura kadrov (invalidi, znanje) in iztrošenost proizvodnih sredstev (gradbene mehanizacije).

- **Donosnost**

Kazalnik donosnosti sredstev podjetja Grad je v primerjavi z drugimi podjetji v dejavnosti prenizka.

Kazalnik donosnosti kapitala tudi v tem primeru kaže, da podjetje dosega nizek dobiček na vložena sredstva. Iz primerjave s podobnimi podjetji je mogoče ugotoviti, da se povprečje v panogi giblje med 2 in 3 % (i-BON).

Da bi lahko primerjali računovodske podatke, kaže izločiti vse postavke, ki so enkratne ali izjemne narave (npr. izredni prihodki in odhodki). Gre predvsem za izločitev vplivov preteklih bremen iz nerazčiščenih obveznosti in terjatev, ki so nastale v prehodnem obdobju slovenskega gospodarstva.

Tabela 7.3: Kazalniki donosnosti lastniškega kapitala podjetja Grad

Kazalnik	merilo	1995	1996	1997	1998	1999
Donosnost lastnih sredstev	$\frac{\text{čisti dobiček} + \text{izr. odh.} - \text{izr. prihodki}}{\text{povprečni kapital}}$	-8,58%	-3,09%	6,39%	-8,96%	9,39%

Viri: Bilance stanja in uspeha podjetja Grad 1994–1999

Iz kazalnikov v tabeli 7.3 lahko sklepamo, da se podjetje neugodno ali pretirano zadolžuje glede na ustvarjeni dobiček iz poslovanja.

⇒ Finančni kazalniki

Glede na dobljene ocene uspešnosti kaže oceniti še nekatere finančne kazalnike, ki omogočajo vpogled v strukturo stroškov, sposobnost dodatnega zadolževanja in ustreznost višine obratnih sredstev.

- **Kazalniki likvidnosti**

Glavni cilj uporabe teh kazalnikov je groba ocena zmožnosti poravnavanja kratkoročnih obveznosti. Kazalnika sta primerna za notranjo analizo in nadzor, ne pa za primerjavo med podjetji v dejavnosti.

- Kazalnik tekoče likvidnosti (kratkoročni koeficient)

Kratkoročni koeficient je v obdobju 1995–1998 nihal okrog 1,08, kar kaže, da podjetje lahko poravnava svoje tekoče obveznosti. Velikost kazalca je odvisna predvsem od obsega zalog in terjatev, ki so značilne za določeno dejavnost. Glede na primerjavo z drugimi podjetji, kjer so bile vrednosti med 0,98–1,12 in dejstvom, da so sredstva v gradbeni panogi tudi dlje časa vezana, ocenjujem, da ta kazalec kaže še zadovoljivo zmožnost poravnavanja obveznosti.

- Pospešeni koeficient

Ocenjeni koeficient je bolj konzervativen indikator sposobnosti poravnavanja tekočih obveznosti. Primerjava z vrednostmi v dejavnosti (0,74–0,84) pokaže, da ima podjetje Grad (0,30–0,60) izrazito slab likvidnostni položaj.

Analiza likvidnosti kaže, da podjetje le s težavo poravnava svoje obveznosti. Likvidnost je zelo pomembna zaradi pravočasnega plačevanja situacij in nemotenega poteka aktivnosti pri graditvi objektov. Zaradi zamud pri plačevanju ali ker plačila sploh ni, lahko pride do prekinitev med gradnjo in do zamud pri predaji objekta. Pogodbene kazni zaradi zamud pa še dodatno zmanjšujejo dobiček.

Iz navedenega lahko sklepamo, da se podjetje pogosto zadolžuje za poravnavanje svojih tekočih obveznosti, kar dodatno zmanjšuje donosnost sredstev.

Tabela 7.4: Izračun finančnih kazalnikov

FINANČNI KAZALNIKI		merilo	1995	1996	1997	1998	1999
KAZALNIKI LIKVIDNOSTI							
Koeficient tekoče likvidnosti		kratkor. sredstva	1,08	1,13	1,14	1,13	1,73
		kratkor. obveznosti					
Pospešeni koeficient		kratkor. sredst.-zaloge	0,47	0,30	0,37	0,60	1,16
		kratkor. obveznosti					
KAZALNIKI AKTIVNOSTI (sredstev)							
Koeficient obračanja zalog		stroški prodanih zalog	2,54	1,47	1,06	3,65	6,07
		zaloge					
Povprečna vezava terjatev		terjatve do kupcev	127,08	53,06	105,82	75,18	133,15
		povpr.dnevna prodaja					
Koeficient obračanja celotnih sredstev		prihodki od prodaje	0,75	0,72	0,67	1,52	0,93
		sredstva					
INVESTICIJSKA DEJAVNOSTI							
Delež zalog v gibljivih sredstvih		zaloge	59,4%	73,3%	67,9%	47,0%	33,0%
		gibljiva sredstva					
Delež gibljivih. sred. v sredstvih		gibljiva sredstva	75,7%	72,3%	82,0%	69,6%	62,5%
		celotna sredstva					
KAZALNIKI ZADOLŽENOSTI							
Koeficient zadolženosti		kratk.obvez.+ dolgor.obv.	0,71	0,65	0,70	0,62	0,51
		celotna sredstva					
Mnogokratnik obresti		dobiček iz poslovanja	-0,92	-0,27	0,53	-1,36	1,51
		obresti					

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja za leta 1994, 1995, 1996, 1997

• *Kazalniki aktivnosti*

- Koeficient obračanja zalog

Hitrost obračanja zalog vpliva na likvidnost podjetja. Kazalniki podjetja Grad kažejo, da je hitrost obračanja zalog nizka. Vzrok so lahko investicije v nepremičnine, ki jih ni moč dolgo prodati in samo po proizvodni ceni. To potrjuje tudi dejstvo, da namerava podjetje spremeniti namembnost določenih zalog in jih predelati, da bi postale tržno bolj zanimive.

- Povprečna vezava terjatev

Na ta kazalnik lahko vpliva politika plačilnih pogojev podjetja. Podjetje Grad daje kupcem, ki plačajo v roku od 10 do 30 dni, od 5–10 % popust. Izračunani kazalniki povprečnih dni vezave terjatev so za gradbeno panogo primerni.

- Koeficient obračanja celotnih sredstev

Kazalnik meri učinkovitost uporabe stalnih sredstev ter posredno kaže izrabo kapacitet. Ker je bila večina stalnih sredstev nabavljenih že pred leti (10 do 20 let) po nižjih cenah, so dejanski kazalniki verjetno še nižji.

V primeru obravnavanega podjetja, kazalniki aktivnosti kažejo na neučinkovito uporabo stalnih sredstev in nedonosne investicije zaradi pomanjkljivega spleta tržnih dejavnikov (namembnost, arhitektura, lokacija, cena, način prodaje itd.).

• *Kazalniki investicijske dejavnosti*

Analiza kazalnikov investicijske dejavnosti je posebno pomembna za naložbeno intenzivne panoge, kot je gradbena, kjer prihaja do daljše vezanosti sredstev, kar vpliva tudi na finančno stabilnost podjetja. Glede na to, da je izvajanje gradbenih storitev tudi tehnološko intenzivna dejavnost, je delež gibljivih sredstev nadpovprečno visok. Vzrok sta lahko velik delež zalog in visoka odpisanost osnovnih sredstev (opreme). Če primerjamo kazalnike z obsegom prihodkov iz prodaje, ugotovimo, da je poslovni uspeh v letu 1998 dosežen predvsem na osnovi prodaje zalog (370 mio SIT).

Glede na vrednosti in poznavanje stanja v podjetju (npr. iztrošenost opreme) so člani teama menili, da je podjetje v zadnjih letih premalo investiralo v osnovna sredstva (dezinvestiranje) in da je posledica tega tudi bistveno zmanjšanje dobičkonosnih poslov.

• *Kazalniki zadolženosti*

- Delež dolgov v financiranju (zadolženost)

V primerjavi s podobnimi podjetji v dejavnosti (0,50–0,60) je vrednost kazalnikov podjetja Grad višja (0,62–0,71). V primeru podjetja Grad gre za kratkoročne obveznosti (99 %) do dobaviteljev. Do višjih kazalnikov v gradbeni dejavnosti prihaja predvsem, ker je večini podjetij omogočeno financiranje preko dobaviteljev. Tako stanje omogoča predvsem poslovna praksa ter neugodni pogoji in posledice dolgotrajnosti sodnih postopkov. Podjetje Grad večinoma poravnava stare obveznosti na osnovi prihodkov od novih poslov. Če upoštevamo še visok delež zalog (40–60 %) in terjatve, ki so zaradi poslovne prakse neugodnih pogojev sodnih postopkov težko izterljive, lahko ugotovimo, da podjetje posluje v zelo tveganem finančnem položaju. V primeru spremembe razmerij na tržišču lahko zaradi nelikvidnosti hitro pride do finančne krize.

- Mnogokratnik obresti

Mnogokratnik obresti kaže, do katere mere se lahko poslovni prihodki znižajo, da je podjetje še sposobno kriti stroške obresti v tekočem letu (Brigham in Gapenski, 1996, str. 628). Pri obravnavanem podjetju kazalniki kažejo, da podjetje ne ustvarja dovolj dobička iz poslovanja, da bi lahko plačevalo obresti. Analiza kazalnikov zadolženosti podjetja kaže, da je podjetje neprimerno zadolženo in bo le s težavo poravnalo kratkoročne obveznosti.

➤ 4. delavnica – analiza tržnega vidika

Pri analizi tržnega vidika kaže spremljati in ocenjevati predvsem tiste dejavnike, ki vplivajo na poslovno uspešnost. Gre za analizo odjemalcev, proizvodov in storitev, prodajnih področij in trženjskega spleta. V okviru analize finančnega vidika smo že ugotovili, da podjetje ne dosega pričakovane donosnosti. Donosnost lahko povečujemo predvsem s povečanjem dobičkov in zniževanjem investicijskih dejavnosti. Ker v zadnjih letih skoraj ni bilo investicij v osnovna sredstva (razen tekočega vzdrževanja), preostane samo še možnost povečevanja prihodkov iz poslovanja in zniževanja stroškov in odhodkov iz poslovanja. Na obseg in strukturo prihodkov iz poslovanja vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Med zunanje dejavnike štejemo na primer obnašanje odjemalcev in konkurentov, posrednike in prodajalce, stopnjo razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem ter politične, gospodarske in tehnološke spremembe v okolju.

Notranji dejavniki so med drugim zmožnosti zaposlenih, odnos do odjemalcev, proizvodi in storitve, prodajne poti, pospeševanje prodaje – komuniciranje, pogoji prodaje itd. S spreminjanjem notranjih dejavnikov skuša podjetje vplivati ali se odzivati na spremembe na prodajnem trgu. Cilj spreminjanja je predvsem povečanje obsega prodaje in izboljšanje donosnosti sredstev in kapitala.

- *Analiza odjemalcev*

V preteklih letih se je podjetje Grad ukvarjalo večinoma s *tržno gradnjo*, v okviru katere je samostojno izvajalo predvsem gradbena dela. V tem primeru odjemalci niso znani in jih je mogoče glede na vrste objektov, ki jih podjetje Grad preko lastne investicijske dejavnosti gradi členiti na kupce stanovanj, poslovnih prostorov, trgovskih površin. Ko gre za *investicijsko gradnjo*, to je gradnjo za znanega odjemalca, lahko odjemalce razvrstimo na javne naročnike ter pravne (podjetja) in fizične (zasebne) naročnike. Večino prihodkov od poslovanja (90 %) je podjetje ustvarilo preko tržne gradnje.

Dejstvo, da se je podjetje Grad v preteklih letih pretežno ukvarjalo z graditvijo objektov za trg se kaže tudi v nihanju v prihodkih od poslovanja. Zaradi upravnih postopkov pri pridobivanju dovoljenj za gradnjo prihaja pri gradbenih podjetjih, ki se ukvarjajo pretežno z lastnimi investicijami, pogosto do nihanj v zasedenosti proizvodnje in posledično do nihanja prihodkov. Glede na to, da podjetje ne more tako hitro prilagajati tudi zmogljivosti proizvodnje in posledično odhodkov (npr. stroški plač, posojil, najemnine itd.) prihaja v teh obdobjih do izgube iz poslovanja in pogosto do likvidnostnih težav.

Člani teama so menili, da je vzrok v preveliki odvisnosti podjetja od določene dejavnosti – tržne gradnje in premajhna prisotnost na trgu gradbenih storitev – javnih naročil.

- *Analiza proizvodov in storitev*

Analiza proizvodov in storitev nam pokaže, kakšen je obseg posamezne dejavnosti in kakšne sposobnosti ima podjetje, da z določenimi storitvami in proizvodi zadovolji odjemalce. Gre za analizo obsega in strukture posameznih dejavnosti in interno oceno zmožnosti za izvajanje posamezne storitve. Glede na dobljene ocene se lahko nato management odloči za opuščanje, izboljševanje, dopolnjevanje ali nadomeščanje posamezne dejavnosti.

Tabela 7.5 kaže objektivne ocene deleža posameznih dejavnosti v celotnih prihodkih iz poslovanja in subjektivne ocene vodij oddelkov glede usposobljenosti in opremljenosti podjetja za izvajanje posamezne dejavnosti.

Podatki v tabeli 7.5 kažejo, da ima podjetje največ prihodkov od gradnje objektov, to je iz gradnje poslovno-trgovskih in stanovanjskih objektov na lastnih zemljiščih. Ocena usposobljenosti in opremljenosti kaže, da podjetje ni sposobno samostojno izvajati vseh aktivnosti pri gradnji objektov, zato sodeluje z raznimi izvajalci obrtniških in inštalacijskih del. Člani teama so menili, da na kakovost vpliva predvsem neprestano menjavanje dobaviteljev s ciljem doseganja čim nižje nabavne cene ter posledično problemi, povezani z usklajevanjem posameznih dobaviteljev. Deloma pa na kakovost vpliva tudi tehnološka zastarelost in iztrošenost obstoječe opreme.

Analiza stroškov je pokazala, da podjetje z dajanjem stolpnih žerjavov v najem pokriva vse stroške oddelka gradbene mehanizacije vključno s plačami. S prihodki, ki jih ustvari pri tržni gradnji pa krije skoraj vse ostale stroške poslovanja. Z dajanjem lastnih nepremičnin v najem, to je s storitvami nastanitve delavcev sicer krije stroške plač in materiala za izvajanje teh storitev, vendar ne ustvarja dovolj dobička za investicijska vlaganja in vzdrževanje objekta. Člani teama so tudi menili, da nastanitveni objekt zaradi minimalnih preteklih investicijskih vlaganj (tj. nevzdrževanja) ne ustreza več standardom za nastanitvene objekte.

Tabela 7.5: Analiza obsega in strukture dejavnosti in ocena usposobljenosti in opremljenosti za izvajanje posamezne dejavnosti (interna ocena zmožnosti)

Vrsta registrirane dejavnosti	Delež v celotnih prihodkih iz	samostojnost	ustrezna kvalifikacija	ustrezna opremljenost	OPOMBE
gradnja vseh vrst objektov visokih gradenj	61,6%	70%	60%	70%	Izkušnje in znanje predvsem iz gradnje poslovnih in stanovanjskih objektov.
gradnja vseh vrst objektov nizkih gradenj	8,8%	10%	40%	20%	Se izvaja večinoma v sklopu večjih gradbenih del. sodelovanje s podizvajalci.
opravljanje zaključnih del v gradbeništvu	17,1%	20%	50%	10%	Večino del izvajajo podizvajalci.
dajanje strojev in naprav za gradnjo v najem	5,6%	90%	80%	70%	Predvsem gradbeni žerjavi, ostala sredstva se zaradi iztrošenosti (80%) ne dajejo v najem
prevoz blaga in oseb z lastnimi vozili	3,8%	80%	90%	70%	Sredstva so zelo iztrošena in večinoma že amortizirana.
prodaja gradbenega materiala	0,1%	20%	30%	30%	
dajanje lastnih nepremičnin v najem	1,5%	100%	10%	10%	Gre v glavnem za oddajo poslovnih prostorov in nastanitev lastnih in tujih delavcev.
posredovanje v prometu z nepremičninami	0,4%	50%	30%	30%	Urejujejo se v glavnem zemljiško-knjižne zadeve za zgrajene objekte.
opravljanje inženirskih poslov	1,2%	20%	50%	50%	Storitve inženiringa se izvajajo večinoma le za lastne potrebe.

Viri: Ocena vodij in podatki iz računovodstva

- *Analiza prodajnih področij*

Če ocenjujemo prodajna področja z geografskega vidika, je podjetje prisotno samo v južno-primorski regiji. Člani teama so ocenili, da podjetje s svojo glavno dejavnostjo (tržno gradnjo) na tem področju dosega samo 5 % tržni delež. Pred obdobjem tranzicije gospodarstva je podjetje obvladovalo vsaj 40 % delež trga visokih gradenj v južnoprimorski regiji. Velik upad je posledica povečane konkurence in drugačnih interesov managementa v zadnjih desetih letih. Pretekla uspešnost in prepoznavnost podjetja v regiji ter veliko povpraševanje po raznih nepremičninah v prvih letih samostojnosti Slovenije je managementu omogočila, da je skoraj popolnoma opustil tržne aktivnosti. Politična in gospodarska tranzicija Slovenije, ki je pomenila tudi spreminjanje oblasti in razmerij v lokalnih skupnostih, je vplivala tudi na obstoječe poslovne stike podjetja. Člani teama so menili, da je vzrok za upad prihodkov iz poslovanja med drugim tudi v opustitvi stikov in odsotnosti v določenih občinah in krajevnih skupnostih.

- *Trženjski splet*

Glede na dejavnost imajo spremenljivke tržnega spleta različno pomembnost. Pomembni spremenljivki v gradbeni dejavnosti sta predvsem lastnosti proizvoda in prodajna cena.

Pri gradbenih storitvah in investicijski gradnji (znan investitor) je glede na razmere v gradbeni panogi na slovenskem trgu najpomembnejša *prodajna cena*. Na prodajne pogoje vplivajo predvsem konkurenca, kakovost storitev ter odhodki iz poslovanja (stroški materiala in dela, amortizacija itd.). Pogosto se dogaja, da minimalne prodajne pogoje, razen cene, določijo že investitorji, kar povzroča močan cenovni boj med konkurenti. Podjetje Grad v tem boju zaradi visokih proizvodnih stroškov ni najbolj uspešno.

Pri ponudbi nepremičnin (tržni gradnji) pa so za odjemalce pomembne tudi *lastnosti proizvoda* (predvsem lokacija nepremičnine in deloma kakovost). Na pridobivanje tržno zanimivih lokacij vpliva predvsem končnost razpoložljivih zemljišč in lokalna politika s srednjeročnimi družbenimi plani občine. V tem smislu je trženjska aktivnost usmerjena predvsem v lobiranje, ki ga v tem delu zaradi svojevrstnosti področja ne bom mogel obravnavati. Iz vsebine in obsega pravnih zadev (tožbe zaradi pomanjkljivosti pri gradnji in odprte terjatve zaradi sporne

kakovosti izdelkov) je mogoče sklepati, da ima podjetje težave tudi z doseganjem kakovosti.

Pri analizi obstoječih aktivnosti za *pospeševanje prodaje* so člani teama za analizo dejavnostnega vidika ugotovili, da podjetje za to nima pripravljenega posebnega plana in določenih odgovornih oseb. Te aktivnosti sta vzporedno opravljala direktor in vodja finančno računovodskega oddelka predvsem preko neposrednih stikov.

Pospeševanje prodaje je povezano s tržnim komuniciranjem (npr. oglaševanjem, prospekti o podjetju in izdelkih, odnosi z javnostmi, osebno naravnostjo in prizadevanjem vsakega zaposlenega v podjetju itd.), ki ga je podjetje v zadnjih letih opustilo. Komuniciranje z odjemalci pa pomeni tudi razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj odjemalcev, ki so povezana s kakovostjo, prilagodljivostjo, uporabnostjo in drugimi lastnostmi, ki so po tržnih standardih samoumevne za določene proizvode in storitve.

Poti trženja v dejavnosti podjetja Grad potekajo v glavnem preko neposredne prodaje ali prodaje preko posrednika (tj. inženiring podjetje, nepremičninski posrednik), zato so člani teama menili, da preko spreminjanja prodajnih poti uspešnosti ne bo mogoče bistveno povečati.

- **Analiza prodajnih cen**

Ker se je podjetje Grad pretežno ukvarjalo s tržno gradnjo, smo v podjetju analizirali predvsem strukturo stroškov in dobička glede na dosežene prodajne cene (revalorizirane na leto 1999) pri lastnih gradbenih investicijah.

Tabela 7.6: Pregled strukture stroškov in dobička v primerjavi z doseženimi prodajnimi cenami

STRUKTURA STROŠKOV	Delež v ceni glede na vrsto objekta				
	Hiša	Gostin. Objekt	Stanovanja	Trgovski obj.	Poslovni obj.
Površina	300 m ²	450 m ²	2.430 m ²	2.350 m ²	1.820 m ²
Zemljišče in priprava	24%	32%	27%	34%	28%
Gradbena dela	30%	23%	40%	19%	21%
Obrtniška dela	35%	27%	24%	37%	28%
Instalacijska dela	7%	13%	6%	7%	7%
Projekti	2%	3%	2%	2%	2%
Inženiring	2%	2%	1%	1%	1%
DOBIČEK	15%	10%	12%	6%	13%
Revalorizirana dosežena povprečna cena SIT/ m ²	223.200	266.700	271.500	282.000	273.300

Vir: Interni podatki oddelka za kalkulacije

Iz tabele 7.6 je mogoče razbrati, da delež nakupa in priprave zemljišča v povprečju obsega 30 % prodajne cene. Ta podatek investitorji primerjajo s časom, ki je potreben za pridobitev dovoljenj za gradnjo. To časovno obdobje namreč vpliva na stroške financiranja nakupa zemljišča. Investitorji skušajo te stroške pogosto zmanjšati z zgodnjimi prodajami, pri čemer tvegata tako kupec kot investitor. V zadnji fazi graditve pogosto prihaja do sprememb načrtov, ki so običajno še v izdelavi (pogosto uporabljajo idejni projekt in skice). Skratka, sklepamo lahko, da bo investitor, ki je zemljišče v celoti plačal že ob prenosu lastništva, moral na trgu dosegati zelo visoke cene. Visoke cene pogosto podaljšujejo čas prodaje in povečujejo tveganje, da določenega zgrajenega objekta ne bo prodal niti po proizvodni ceni.

Posledično se dogaja, da pri tržni gradnji podjetje Grad po odbitju stroškov financiranja dosega realne dobičke med 3 in 7 odstotki in zelo redko 10 odstotkov. To je tudi eden od glavnih vzrokov, da se je podjetje pretežno ukvarjalo s tržno gradnjo. Pri investicijski gradnji namreč obstaja tudi tveganje, da pride do stečaja naročnika. Pri podjetju Grad je prišlo zaradi stečaja investitorja v letu 1997 do izpada prihodkov in izgube.

➤ 5. delavnica – analiza notranjega vidika

Z analizo notranjega vidika skušamo ugotavljati v kakšni meri urejenost podjetja podpira

doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Gre predvsem za analizo dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na delovanje so predvsem organizacijska struktura, struktura procesov, sistemi in kadrovska struktura podjetja. S spreminjanjem teh dejavnikov naj bi izboljšali predvsem gospodarnost uporabe poslovnih prvin (osnovna in obratna sredstva ter kadri).

- *Strnjena analiza obstoječe organiziranosti in kadrovske strukture podjetja*

Ker so sestavine urejenosti podjetja povezane s kadrovsko strukturo, kaže pri analizi notranjega vidika najprej opazovati strukturo zaposlenih in nato oceniti probleme, ki so povezani z organizacijsko in procesno strukturo. Kadri lahko s svojimi znanji, sposobnostmi in motivacijo za ustvarjalno delo bistveno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Doseganje boljših poslovnih rezultatov je odvisno tudi od dejanske organiziranosti kadrov (vertikalne in horizontalne delitve pristojnosti in dela) in kadrovske strukture (zmožnosti zaposlenih). Gre za preverjanje usklajenosti kadrovske strukture s tehnično-tehnološkimi značilnostmi delovnih mest in sredstev. Usklajenost preverjamo s primerjanjem zmožnosti zaposlenih (znanje, veščine, izkušnje, zdravje itd.) in formalno izobrazbo kadrov glede na tehnično-tehnološke značilnosti delovnih mest in sredstev. S to analizo skušamo ugotoviti, katere ključne kadre podjetje za organizacijsko obvladovanje posameznih področij oziroma dejavnosti podjetja potrebuje.

Analiza starostne strukture in zmožnosti zaposlenih nam pokaže visok delež invalidov (30 %), povprečno starost 45 let in 80 % delež zaposlenih z izobrazbo do vključno četrte stopnje.

Starostna struktura in delež visok invalidov se odraža tudi v veliki odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža. V povprečju znaša odsotnost 20.000 do 22.000 bolniških ur (17 % vseh delovnih ur). V letu 1999 je bila uvedena strožja kontrola, kar je deloma izboljšalo prisotnost zaposlenih. Ob koncu leta 1999 je znašal delež bolniških ur 7,31 % ur (9.616 ur) odsotnosti zaradi bolezni, 17,78 % (23.376 ur) je bilo dopustov in praznikov in 74,91 % delovnih ur (98.485). Največjo odsotnost je bilo moč opaziti v februarju, maju in novembru.

Kratice, ki so navedene v tabeli 7.7, stolpec številka 4, prikazujejo dodatne zadolžitve posameznih vodstvenih delavcev. Vodja tehničnega sektorja (VT) opravlja poleg vodenja oddelkov še aktivnosti trženja (trženje storitev, priprave za javne natečaje, neposredni stiki z naročniki) in priprave dela. Vodja finančno-računovodskega sektorja (VF) se ukvarja še s trženjem nepremičnin (gotovih proizvodov). Vodja mehanizacije (VM) poleg vodenja oddelka za mehanizacijo skrbi še za zagotavljanje varstva pri delu. Direktor (D) poleg svojih nalog skrbi še za celotno trženje in razvoj novih projektov.

Visoka starostna struktura kaže na to, da, tako kot mnoga druga slovenska podjetja, tudi podjetje Grad ni pravočasno poskrbelo za obnavljanje kadrovskih zmožnosti. Posledično znanja in veščine odidejo z zaposlenimi in se ne prenašajo na mlajše zaposlene. Posledica pogostih prekinitev v procesu učenja je, da podjetje v svojem razvoju ne dosega večjega tehničnega napredka, tehnoloških izboljšav ter znižanja stroškov celotnega poslovanja. Po mnenju članov tima je to vplivalo tudi na neustrezno kakovost proizvodov, ki se kaže v velikem obsegu tožb.

Tabelo 7.7 (str. 7-12) skušamo primerjati še z organizacijsko strukturo in ugotoviti ustrezno zasedenost in kakovost oziroma usposobljenost posameznih oddelkov glede na dejavnosti podjetja. Primerjavo izvedemo s pomočjo tabele 7.8 (str. 7-13), ki kaže na levi strani obstoječo organiziranost podjetja Grad, na desni pa ugotovitve glede ustrezne zasedenosti in zaznanih problemov pri opazovanju in sodelovanju z zaposlenimi v določenih oddelkih.

Podjetje je ohranilo funkcijsko organiziranost, na katero so vplivali številni dejavniki razvoja podjetja v planskem gospodarstvu. Število zaposlenih se je v zadnjih 15 letih zmanjšalo od 230 na 64 zaposlenih v letu 1999. Na zmanjševanje števila zaposlenih so med drugimi dejavniki vplivali predvsem: zmanjšan obseg poslov zaradi družbeno gospodarskih sprememb, nezadovoljstvo ključnih kadrov z obstoječo politiko vodstva, spremenjena zakonodaja in vladna

politika, ki je omogočala ustanavljanje novih družb, starostne in invalidske upokojitve zaposlenih. Posebno usoden je bil odhod sposobnih in izobraženih kadrov, ki so večinoma ustanavljali lastna podjetja.

Tabela 7.7: Kadrovska izobrazbena struktura, dne 30. aprila 1999

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	ODDELEK	SLUŽBA	DODATNE ZADOLŽITVE	izobrazba							skupno	od tega invalidi
				I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.		
KOMERCIALNI SEKTOR	Razvoj novih projektov		D									
	Nabava	kooperanti										
		material					1				1	
	Prodaja	trženje storitev	VT									
		javni natečaji	D,VT									
		neposredni naročnik	D,VT									
		trženje nepremičnin	VF									
		reklamacije										
FINANČNO RAČUNOVODSK	Finančna služba	saldakonti					1			1	2	
		likvidatura					1				1	
	Računovodstvo	glavna knjiga					1				1	
		plače					1				1	
		stroškovno in materialno knjigovodstvo					2				2	
TEHNIČNI SEKTOR	Priprava dela		VT									
	Kalkulacije						2				2	
	Plan in analiza proizvodnje											
	Tehnična operativna							2	1	1	4	
	Gradbišča			7	4		7	4			22	11
	Nastanitev delovne sile			2	1		2	1			6	4
	Skladišče			1		1					2	
	Mehanizacija			1		5	9	1		1	17	4
	Služba za varstvo dela		VM									
AD M.	Tajništvo						1				1	
	Kadrovska služba						1				1	

Vir: Kadrovska služba

Oceno ustrezne zasedenosti posameznih oddelkov glede na tehnično-tehnološke zahteve posameznih dejavnosti, ki jo je podal team za dejavnostni vidik na osnovi opazovanj (januar do april 1999) in subjektivnega ocenjevanja znanja in veščin, prikazuje tabela 7.8 (str. 7-13).

Iz dobljenih ocen in znanj, ki izhajajo iz preučevanja navedb različnih avtorjev, so člani teama menili, da ima obstoječa organizacijska struktura naslednje pomanjkljivosti:

- Struktura se ni prilagajala notranjim in zunanjim spremembam v okolju podjetja. Podjetje je ohranilo mehanistično organiziranost, ki je ustrezala prejšnji velikosti podjetja, obsegu poslovanja in značilnostim prejšnjega gospodarskega sistema. Glede na današnje značilnosti podjetja in zahteve okolja pa bi bila mnogo primernejša bolj organska struktura, ki omogoča hitreje prilagajanje spremembam v okolju in vse bolj zahtevnim odjemalcem.
- Z razvojnega vidika bi se podjetje moralo konsolidirati. Podjetja v fazi konsolidacije praviloma skrbijo za izboljšanje informacijskega sistema, obvladovanje stroškov kontrole in planiranja, izboljševanje medsebojnih odnosov, izločanje nedonosnih oddelkov in programov. Kljub bistvenemu zmanjševanju obsega poslovanja in števila zaposlenih v zadnjih desetih letih privatizacije management ni konsolidiral poslovanja. Omenjeno bistveno vpliva na današnjo učinkovitost in posledično na stroške poslovanja.
- Struktura ne omogoča dovolj hitrega pretoka informacij, da bi se lahko zaposleni hitreje odzivali na motnje v proizvodnem procesu in potrebe notranjih in zunanjih odjemalcev.
- Struktura in dejanski pristop vodenja, ki je centralistično, zavirata motiviranost, inovativnost in fleksibilnost zaposlenih.
- Starostna in izobrazbena struktura negativno vplivata na produktivnost.
- Medtem ko so nekateri oddelki prezasedeni, se določene naloge pomembnih oddelkov slabo ali sploh ne izvajajo (npr. varstvo pri delu, priprava dela, pokalkulacije in kontrola, trženje).

Tabela 7.8: Organizacijska struktura podjetja Grad, dne 30. april 1999

		ŠTEVIL KADROV	USTREZNA ZASEDENOST		opomba		
			DA	NE			
1 VODSTVO PODJETJA (uprava)	KOMERCIALNI SEKTOR	NABAVA	1		x	Nabavni referent samo zbira cene materialov in surovin znanih ponudnikov in jih posreduje vodjem gradbišč, ne opravlja raziskav, analiz, itd. Vzrok - ni ustrezne usposobljenosti.	
		PRODAJA				x	Za trženje storitev ni posebnega referenta, funkcijo opravljajo deloma poslovodstvo, deloma vodja tehnič. sektorja. Ni ustreznega tržnega pristopa. Prodajo izgrajenih nepremičnin opravlja vodja finanč. računovodskega sektorja.
		FINANČNA SLUŽBA	3	x			Finančna služba se vodi na osnovi izkušenj in znanja vodje finanč. račun. sektorja, ne obstajajo pa hitro dostopna poročila o trenutnem finančnem stanju podjetja in posameznih projektov ter oddelkov oziroma programov
	FINANČNO RAČUNOVODSKI SEKTOR	RAČUNOVODSTVO	4	x			Je kadrovske prezasedeno. Razpoložljiva delovna sredstva (1 računalnik VAX), ki deluje. Sredi meseca posreduje vodjem enot in gradbišč podatke za pretekli mesec, kar ocenjujemo kot prepozno, da bi lahko vplivali na porabomateriala in sredstev (npr. zadrževanje ali najemanje mehanizacije dlje kot je potrebno).
		PRIPRAVA DELA, KALKULACIJE	2			x	Celotna izdelava ponudb temelji na znanju in izkušnjah kalkulant. Ni pokalkulacij. Zaradi pomanjkljivega znanja o javnih razpisih so ponudbe zaradi nepopolnosti pogosto izločene. Izdelava ponudb je dolgotrajna in nefleksibilna.
	TEHNIČNI SEKTOR	TEHNIČNA OPERATIVA (vodje gradbišč in projektov)	4	x			Sposobnosti vodij gradbišč in vodje tehničnega sektorja ustrezajo potrebam dejavnosti. Ugotavljamo, da niso primerno motivirani in nagnjeni vplivom sive ekonomije, kar je težko preverjati zaradi prepozno razpoložljivih podatkov iz računovodstva ter neizvajanja pokalkulacij. Dobički so pri poslih za znanega investitorja premajhni. Pri lastnih investicijah pa prihaja do večjih dobičkov zaradi podvrednotenosti zemljišč in nepriljubljenosti internih cen.
		GRADBIŠČA (delovodje, delavci)	22			x	Glede na starostno strukturo in število invalidov (11) gradbena operativa ni sposobna samostojno izvajati del. Večino poslov je podjetje tudi v preteklosti izvajalo s podizvajalci.
		NASTANITEV DELOVNE SILE	6			x	Velika odsotnost zaradi bolniškega staleža, tako da je potrebnih 6 delavcev namesto 3. Ni trženskega pristopa. Zaradi velike dotrajnosti objekta (80%) so storitve na nizki kakovostni ravni.
		SKLADIŠČE	2			x	Manjka vodja skladišča. Skladišče ni urejeno, sredstva niso primerno vzdrževana, ni kontrole vračanja z gradbišč itd. Gradbišča pogosto najemajo gradbene stroje pri drugih podjetjih.
		MEHANIZACIJA	17	x		x	Deloma neustrezna kvalifikacija glede na potrebe oziroma nefleksibilnost kadrov pri upravljanju druge gradbene mehanizacije. Ocenjujemo, da skoraj 40% kadra neproduktivnega.
	SEKTOR ZA ADMINISTRACIJO	SLUŽBA ZA VARSTVO PRI DELU			x		Služba varnosti ni posebej organizirana. Podjetje zagotavlja le zakonske predpise. Vodja mehanizacije ima ustrezno izobrazbo (varnostni inženir). Ne opravlja svoje funkcije dosledno, ker preobremenjen z vodenjem avto strojnega parka - mehanizacije in konflikti z vodji gradbišč.
		TAJNIŠTVO	1	x			Tajnica ustreza kvalifikaciji. Nima ustreznih delovnih sredstev - računalnika. Kakor ostali, razen računovodstva nima izkušenj z delom na računalniku.
		KADROVSKA SLUŽBA	1	x		x	Kadrovske referent samostojno opravlja tekoče zadeve. Pri bolj zapletenih, kot je na primer premeščanje kadrov in urejevanja kolektivne pogodbe je potrebna pomoč zunanega svetovaleca.

Vir: Kadrovska služba

- *Delna analiza procesne strukture*

Analiza procesne strukture je običajno zelo kompleksna in zahtevna. Običajno analiza procesne strukture zahteva posnetek vseh aktivnosti in njenih izvajalcev ter prikaz povezanosti teh aktivnosti. V okviru posnetka opazujemo in ocenimo vsaj nekaj osnovnih sestavin procesa, kot so na primer cilj, naloga in vsebina (podatki, material, informacije). Prav tako kaže procese glede na obliko opazovati z različnih vidikov (npr. procesni, funkcijski, podatkovni, informacijski in organizacijski vidik). V Sloveniji so si mnoga podjetja na osnovi pridobivanja certifikata kakovosti po ISO standardih že ustvarila dober pregled nad obstoječo procesno strukturo.

Člani teama so menili, da v podjetju Grad tega pregleda kratkoročno ni mogoče pridobiti. Menili so, da kaže na osnovi poznavanja preteklega obsega poslovanja podjetja najprej opredeliti vse procese pri graditvi objektov in oceniti, v kakšnem obsegu je podjetje s svojimi zmožnostmi sploh sposobno izvajati določen proces. Za tak pristop so se člani teama odločili predvsem zato, ker je bilo mogoče iz predhodne analize organizacijske strukture spoznati, da večina zaposlenih sodeluje le v procesu gradnje objekta, vsi ostali procesi pa potekajo večinoma izven podjetja.

Slika 7.1 (str. 7-15) prikazuje organizacijsko strukturo in vključenost posameznih oddelkov v posamezne faze procesa graditve objektov. Na zgornji strani slike 7.1 so prikazani sektorji in oddelki podjetja Grad, na levi strani pa so razvrščene faze in podfaze v procesu graditve objektov. Proces graditve objektov se sproži s sklepom organa upravljanja podjetja o začetku investicije in začne s predhodnimi študijami in analizami, s katerimi se utemeljuje potrebnost in koristnost investicije, ter se konča s primopredajo objekta in končnim obračunom. Pogodbene obveznosti podjetja do kupcev in uporabnikov zgrajenih objektov pa se zaključijo šele z iztekom garancijskega roka, ki je za posamezne konstrukcijske elemente različno dolg (2–15 let).

Iz slike 7.1 (str. 7-15) je razvidno, da se oddelki bolj ukvarjajo s fazami v procesu gradnje objektov kot s celotnim procesom graditve objektov, ki zajema vse ostale procese in faze.

Iz predhodnih analiz (sredstev, organiziranosti, kadrovske in tehnološke usposobljenosti in dejavnosti) lahko ugotovimo, da podjetje ni sposobno samostojno izvajati vseh faz graditve objektov (tj. od ideje do prodaje in vzdrževanja), temveč more izvajati le gradnjo objektov (tj. izvajanje gradbenih del).

➤ 6. delavnica – analiza organizacijske kulture (vedenjski vidik)

Z analizo vedenjskega vidika skušamo ugotavljati, kako elementi organizacijske kulture vplivajo na obstoječo učinkovitost in uspešnost. Gre za opazovanje in ugotavljanje, kateri elementi organizacijske kulture podpirajo in kateri ovirajo uresničevanje postavljenih ciljev podjetja. Odkrivanje teh elementov lahko bistveno pripomore k usklajenemu načrtovanju spremenljivk preobrazbe (tj. strateških sestavin).

Temeljita analiza kulture organizacije je možna le ob upoštevanju prikritih elementov, kot so na primer usvojene vrednote in temeljne podmene. Da bi lahko analizirali tudi prikrte elemente, kot so na primer vrednote in prepričanja članov podjetja, jih je treba razkriti in jih narediti vidne. Ker so ti elementi v organizaciji povsod navzoči, jih je težko prepoznati in odkriti. Taka analiza je običajno zelo zapletena in draga ter zahteva pomoč zunanjih svetovalcev, zato si jo lahko srednja in mala podjetja le redko privoščijo.

Glede na posvet z lastnikom, ki je zastopal večinski delež kapitala podjetja Grad, sem se odločil, da kaže razkriti vsaj vrednote, ki ovirajo ali pa podpirajo predvideno preobrazbo. Ker sva z lastnikom menila, da je vsekakor treba čim hitreje začeti s procesom preobrazbe in prikazati prve pozitivne izide načrtovanih ukrepov, sem se odločil za le delno analizo, ki ne bi zahtevala preveč časa in zmožnosti.

Slika 7.1: Vključenost posameznih funkcij v proces graditve objektov

Vir: lastni

Dejstvo, da zaradi delne analize lahko dobljene ocene izkazujejo tudi nekatere drugačne značilnosti kulture, sem zato skušal upoštevati tudi pri načrtovanju s kritičnim povratnim preverjanjem posledic predvidenih sprememb. Naslednja delna analiza tudi ni popolna, ker smo pri proučevanju literature našli mnogo različnih navedb o organizacijski kulturi (npr. sestavine, tipologije itd.) in njenem spreminjanju ter le malo konkretnih navedb o metodah, s katerimi bi lahko organizacijsko kulturo dovolj objektivno analizirali.

Analizo sem kot vodja teama izvajal s pomočjo drugih dveh članov teama za analizo vedenjskega vidika (tj. kadrovski referent in predstavnik sveta delavcev). Redno komuniciranje s člani teama za dejavnostni vidik in seznanjanje z njihovimi mnenji nam je pomagalo pri izbiri dejavnikov, ki jim kaže posvetiti večjo pozornost. Brez sprotnega posvetovanja bi bila analiza organizacijske kulture mnogo obsežnejša in odkrivanje problemov še kompleksnejše.

V literaturi so navedeni različni pristopi analiziranja organizacijskih kultur. Čeprav skušajo avtorji (Handy, Ansoff, Deal in Kennedy, Harrison, Wiener, Quin itd.) organizacijske kulture razvrstiti v različne tipologije, menim, da navedenih značilnosti zaradi raznolikosti podjetij in okolij, v katerih delujejo, ni mogoče enostavno privzeti. Navedene značilnosti posameznih kultur so lahko sicer uporabne pri usmerjanju pozornosti pri opazovanju, vendar preveč okvirne, da bi lahko preobrazbo načrtovati samo na njihovi osnovi.

Ker je organizacijska kultura osnovni dejavnik, ki prežema vse sestavine strategije in je odločilna za uspešno in učinkovito uresničevanje izbrane strategije, je zelo pomembno, da pri vsaki spremembi strategije in ciljev (politike) preverimo, v kakšni meri obstoječa kultura podpira ali ovira uresničevanje nove strategije za doseganje ciljev. Spreminjanje organizacijske kulture je potrebno vselej, ko ugotovimo, da obstaja zev med dejansko in želeno (razglašeno) organizacijsko kulturo. Za ugotavljanje obstoječe zevi in potrebnosti spreminjanja kulture smo izbrali kvantitativno metodo na osnovi vprašalnika. Prednost te metode je predvsem objektivnost in hitrost pridobivanja podatkov. Slabost kvantitativnih metod je v tem, da standardizirani vprašalniki niso primerni za podrobnejše odkrivanje elementov kulture, zato smo metodo Camerona in Quinna uporabili le za hitro odločanje o ustreznosti organizacijske kulture. Odkrivanje vpliva posameznih elementov kulture na uresničevanje strategije podjetja smo zato izvedli preko intervjujev. Slabost tega pristopa je v subjektivnosti (pristranskosti) članov teama, ki intervjuje izvajajo, ter potrebnem času za izobraževanje članov teama in izvajanje intervjujev.

Sestava vprašalnikov za izvedbo intervjujev je povezana z opredelitvijo elementov kulture (artefakti, vrednote, podmene), z izbrano enoto proučevanja in dimenzijami kulture (vpliv vrednot na obravnavanje zaposlenega, medsebojne odnose, potek dela, odnos do okolja), ki jih želimo analizirati (Rousseau, 1990, str. 174–177).

V **prvem koraku** šeste delavnice je team za analizo vedenjskega vidika (direktor, kadrovski referent in predstavnik sveta delavcev) skušal ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo skladnost med razglašeno (formalno) in dejansko organizacijsko kulturo glede na vedenje in druge pojavne oblike kulture. Za ocenjevanje je team uporabil vprašalnike Camerona in Quinna (povzeto po Tavčar, 2000c, str. 101–102). Team je izvedel ocenjevanje na osnovi vprašalnikov, na katere so zaposleni odgovorili. Vprašalnik je vseboval šest skupin (glej prilogo) trditev, vsaka skupina ima šest trditev, med katere je bilo mogoče razdeliti sto točk. Pri ocenjevanju vsaki trditvi glede na pomembnost pripišemo določen delež od stotih točk.

V tabeli 7.9 (str.7-17)so prikazane ocene, ki jih je dobil team s pomočjo šestih skupin. Iz navedenih ocen in seštevka je moč ugotoviti vrzel med obstoječo in želeno kulturo v organizaciji. Ugotovimo lahko, da vodstvo razglašča vrednote, ki so značilne za *adhokracijo*, ki predpostavlja, da je organizacija dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Management in sodelavci so inovatorji in so pripravljeni sprejeti tveganje. Organizacijo povezujeta zapisanost poskušanju in inoviranju. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost pomeni osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Organizacija

spodbuja osebno pobudo in samostojnost.

Tabela 7.9: Rezultati analiziranja zevi med obstoječo in želeno kulturo organizacije

IZIDI OCENJEVANJA KULTURE																	
	Stanje (dejansko)									Razglašeno (formalno)							
	1	2	3	4	5	6	=	:6		1	2	3	4	5	6	=	:6
A Skupina	80	20	10	10	10	10	140	23,3		20	30	40	20	30	30	170	28,3
B Adhokracija	5	30	10	10	30	20	105	17,5		40	30	20	30	30	30	180	30
C Hierarhija	5	30	20	20	30	30	135	22,5		20	20	30	30	30	20	150	25
D Tržišče	10	20	60	60	30	40	220	36,7		20	20	10	20	10	20	100	16,7
	100									100							

Vir: povzeto po Cameron in Quinn v Tavčar, 2000c, str. 100–102

Zaposleni pa menijo, da management v resnici bolj uveljavlja vrednote, ki so značilne za *tržno* kulturo. V tem primeru je organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Managerji tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Organizacija je trdo tekmovalna (prirejeno po Tavčar, 2000c, str. 90).

Dobljene ocene kaže preveriti še z vidika osebne naravnosti managementa, zato je team izvedel še analizo osebne in direktorjeve naravnosti, kar kaže tabela 3.13.

Ocene osebne naravnosti članov tima in direktorja v tabeli 7.10 (str. 7-17) kažejo, da si člani tima (verjetno vzorec velja tudi za ostale zaposlene) želijo urejenega, inovativnega in skupinskega, manj pa tekmovalnega vzdušja. Novi direktor želi, da bi bili zaposleni predvsem fleksibilni, podjetniško usmerjeni (inovativnost in tekmovalni duh) in pripravljeni na teamsko delo, saj ve, da se brez teh dejavnikov ne bo mogoče uveljaviti na tržišču in razvijati.

Tabela 7.10: Analiza osebne naravnosti vodje – managerja in članov raziskovalne skupine

Skupina			Adhokracija			Hierarhija			Tržišče		
Trditev	Vrednost		Trditev	Vrednost		Trditev	Vrednost		Trditev	Vrednost	
	team	vodja		team	vodja		team	vodja		team	vodja
1	4	2	2	4	2	4	4	3	3	3	2
5	4	1	8	4	2	10	4	2	6	4	4
12	5	1	9	4	1	11	4	3	7	4	3
13	4	3	14	3	3	16	4	1	15	4	2
18	4	2	26	4	2	17	5	1	30	4	4
20	4	1	27	4	3	19	4	2	31	3	1
21	5	1	28	5	4	34	3	3	32	3	3
22	4	2	29	4	3	36	3	1	33	3	2
23	3	2	44	4	2	37	4	3	35	3	2
24	3	3	45	4	3	38	4	3	41	4	2
25	3	2	46	4	2	39	3	1	42	3	2
47	4	2	51	4	2	40	4	4	43	4	4
48	3	3	52	4	2	56	3	3	54	4	3
49	4	3	53	4	3	57	4	2	55	2	1
50	4	4	59	3	3	58	5	1	60	3	3
skupaj :15	58 3,9	32 2,1	skupaj :15	59 3,9	37 2,5	skupaj :15	58 3,9	33 2,2	skupaj :15	51 3,4	38 2,5

Vir: povzeto po Cameron in Quinn v Tavčar, 2000c, str. 102–104

Iz obeh analiz je mogoče sklepati, da obstaja zev med razglašeno kulturo managementa, ki naj bi bila usmerjena v bodočnost (inovativnost, rast, nove zmožnosti), in kulturo, kot jo občutijo zaposleni, ki je usmerjena bolj v preteklost (izidi, tržni delež). Glede na naravnost pa je mogoče sklepati, da je management bolj nagnjen tveganju in večji fleksibilnosti kot zaposleni.

Pri nadaljnji analizi je team skušal odkriti še elemente organizacijske kulture, ki ovirajo ali podpirajo uresničevanje strategije. Pri tem je izhajal iz navedb Scheina (1997, str. 151–155).

Raziskave praviloma potekajo od najbolj vidnih elementov (vedenjski obrazci – artefakti) k najbolj skritim elementom (mišljenje, vrednote). Najenostavnejši način je raziskati vodstveno strategijo in filozofijo, slog vodenja in konflikte, ki so povezani z njimi. V nadaljevanju je treba raziskati še odnose med nadrejenimi in zaposlenimi, odnose med sodelavci ter načine razreševanja konfliktov med sodelavci, skupinami in oddelki. Na osnovi anket, poglobljenih intervjujev in opazovanj zaposlenih dobimo zelo raznovrstne odgovore, med katerimi je treba poiskati skupne in podobne razlage ravnanj, da bi lahko sklepali o skupnem obrazcu delovanja.

Ob pregledu poslovnega načrta (1998–2002) prejšnjega posloводства podjetja je team ugotovil, da so razglašene (uradne) vrednote v podjetju Grad značilne za delavsko kulturo. V poslovnem načrtu so bile navedene vrednote, kot je na primer zagotavljanje življenjskega standarda zaposlenih, pripadnost podjetju, iniciativnost in ustvarjalnost vsakega posameznika, dobri medsebojni odnosi, doseganje zaupanja kupcev in poslovnih partnerjev.

V **drugem koraku** so člani teama na osnovi opazovanj in intervjujev s ključnimi zaposlenimi skušali opredeliti kaj se dogaja v podjetju (vedenjski obrazci, kako dejansko počnejo stvari, strukture, procesi, vidni načini ravnanja itd.). Pri tem koraku je treba opozoriti, da je ugotavljanje elementov organizacijske kulture kompleksen proces. Za kvalitativen način analiziranja organizacijske kulture so se člani teama odločili predvsem, ker so menili, da je vsako podjetje edinstveno. Ker so možnosti za ugotavljanje značilnosti organizacijske kulture v majhnih in srednje velikih podjetjih omejene, je bilo treba poiskati kompromis med obsežnostjo intervjujev in s tem natančnostjo ocen ter časom, ki ga lahko temu namenimo v podjetju Grad.

Pri *opazovanju obnašanja* zaposlenih sem kot vodja teama (in direktor podjetja) ugotovil naslednje pojavnne oblike (artefakte):

- V podjetju ni zaznati nekih izrazitih ali stalnih obredov in simbolov, niti novejših dokumentov (vsi starejši od 15 let), ki bi opredeljevali poslanstvo in filozofijo. Logotip podjetja je bil spremenjen pred desetimi leti in ne izkazuje posebne oblikovne dovršenosti. Podjetje ne izdaja nobenih internih časnikov ali okrožnic.
- Vpliv funkcijske urejenosti in hierarhije se kaže tudi pri formalnem komuniciranju. Vodilni niso pripravljeni razpravljati o nedotakljivih temah, ki se tičejo problemov vodenja. Komunikacija poteka samo navzdol, če pa pride do povratnih informacij, ki bi opozorile na problem, jih vodje prikrijejo ali dejansko sporočilo sprevračajo. Obnašanje je posledica zagledanosti managementa v lastne interese in hierarhije, ki jim je to omogočala.
- Obnašanje zaposlenih je dvolično. Glede na obravnavano zadevo in interes v določenem trenutku zagovarjajo ohranitev delovnih mest, višjo plačo, varnost itd., v drugem primeru pa doseganje dobička, donosa, upravičenost ravnanja managementa itd.
- Nekateri posamezniki in skupine ščitijo svoje interese tudi v škodo podjetja. Vzrok je v pridobljeni moči in privilegijih posameznikov v neformalnih skupinah, ki hromijo sporazumevanje in blokirajo ter otežujejo prizadevanja posameznikov.
- Pojavljajo se prikriti (neformalni) načini komuniciranja, ki vzdržujejo in povečujejo odpor ter s tem slabšajo delovno moralo in motiviranost ostalih.
- Zaposleni se pogosto vedejo apatično v pričakovanju boljših časov. Večino nalog izvajajo rutinsko, nemotivirano in pogosto negodujejo nadrejenim. Slabo vzdušje, negotovost in demotiviranost zaposlenih se odraža v kakovosti njihovih storitev. Nezadovoljstvo, nezaupanje in odpor do službe se kaže tudi v visokem deležu odsotnosti zaradi bolezni. Za slabe izide zaposleni krivijo nadrejene in urejenost organizacije.
- Zaposleni niso seznanjeni z vsemi dejavniki uspešnosti v tržnem gospodarstvu, kot so na primer razumevanje in zadovoljevanje potreb odjemalcev (notranjih in zunanjih), zagotavljanje kakovosti, neprestano uvajanje izboljšav, učenje itd.

Iz *intervjujev* s posamezniki, ki sta jih s pomočjo vprašalnika izvedla ostala dva člana teama, je bilo moč izluščiti še naslednja mnenja zaposlenih:

- Pripadnost podjetju se je glede na obnašanje vodilnih v obdobju privatizacije bistveno

- poslabšala, kar je posledica neusklajenosti besed in dejanj managementa.
- Nadrejeni so usmerjeni predvsem v pridobivanje osebne koristi na račun podjetja in podrejenim samo obljublajo boljše čase.
 - Vodilni nimajo pretiranega zaupanja do podrejenih in zato večinoma sprejemajo odločitve samostojno. Vzroki za to ležijo pogosto tudi v osebnih koristih, ki izhajajo iz sive ekonomije.
 - Izražanje lastnega mnenja je omejeno, ker ga management ne podpira, zato so zaposleni pogosto previdni, posebno v pogovoru z nadrejenimi, in pogosto prihaja do nesporazumov.
 - Medsebojni odnosi med sodelavci so zaenkrat dokaj dobri, čeprav je v podjetju tudi nekaj neformalnih skupin.
 - Zaradi slabe organizacije managementa morajo pogosto delati nadure, za katere plačilo ni enakovredno izgubljenemu prostemu času.
 - Med nadrejenimi in zaposlenimi ni ustreznega spoštovanja, nadrejeni ne znajo vzpodbujati podrejenih, tudi sistem nagrajevanja je zelo subjektiven (odvisen od osebnih stikov).
 - Uspešnost podrejenih se meri le na osnovi njihove kratkoročne učinkovitosti in lojalnosti nadrejenemu.
 - Zaposleni občutijo določeno odtujenost med njimi in managementom. Ker ni jasno opredeljene vizije in skupnih ciljev, tudi ne razumejo namer managementa in so zato pogosto nervozni.

Iz navedenih zaznanih pojavnih oblik je bilo mogoče sklepati, da sta v podjetju nastali dve značilnejši podkulturi, to je managementa in sodelavcev. Pri nadaljnjem odkrivanju vrednot kaže zato odkriti vrednote posameznih podkultur in morebitne skupne vrednote, ki so jih zaposleni usvojili skozi učenje in razvoj podjetja.

S člani teama sem po preučitvi zaznanih dejstev prišel do naslednjega mnenja o vrednotah:

- Vedenje *zaposlenih* izhaja iz nasprotujočih se vrednot. Njihove vrednote se prepletajo z vrednotami, ki so značilne za delavsko kulturo (tj. z ohranitvijo delovnih mest, plačo, varnostjo itd.) in lastniško kulturo (npr. dobiček, donos, nadziranje managementa itd.).
- Zelo velik vpliv imajo tudi vrednote, ki so povezane s preteklo socialistično miselnostjo (skupinski način sprejemanja odločitev in odgovornost, ohranjanje blaginje in socialne enakosti, nevoščljivost in majhna naklonjenost tveganju zaradi podrejenosti sistemu itd.).
- Zaradi preteklih sprememb in negotove bodočnosti prihaja pri zaposlenih do zmedenosti, nerazumevanja in nezainteresiranosti, pri čemer so edine vrednote, ki jih lahko še jasno opredelijo, povezane s plačo, varnostjo in prostim časom (dopustom). Na vrednote vpliva tudi starostna struktura kadrov. V podjetju Grad je zaposlen večinoma starejši kader, ki si je vse življenjske potrebe že zagotovil v obdobju socializma in si želi le še varno zaposlitev brez sprememb do upokojitve.
- Pri *managementu* je mogoče opaziti, da prevladujejo vrednote, ki so bile usvojene v prehodu na tržno gospodarstvo. Gre predvsem za osebno odgovornost, zastopanje lastnih interesov, poudarek na delu, profesionalnosti in znanju ter usmerjenost h kakovosti, odjemalcem in uspehu. Pri managerjih, ki so hkrati tudi solastniki podjetja Grad, pa je delanje pravih stvari bolj pomembno od delati stvari prav. Ti zastopajo mnenje, da je naloga vrhnjega managementa postavljanje pravih ciljev, uresničevanje teh ciljev pa stvar podrejenih. Ker vrhnji management pogosto posega tudi sam v delovni proces, s čimer vpliva na posamezne aktivnosti ali jih kar sam izvede, prihaja do pogostih nasprotovanj med managerji in do dvojnih navodil podrejenim (slabša samostojnost in zmedenost zaposlenih).

Odkrivanje *temeljnih podmen* je zelo zapleteno, zahteva precej analitskega znanja in izkušenj ter je ga je mogoče opredeliti le preko več iterativnih korakov. Iz dobljenih ocen in mnenj je zelo težko natančneje opredeliti temeljne podmene. Vzrok leži predvsem v dolgotrajnem procesu oblikovanja temeljnih podmen in dejavnikov, ki vplivajo na njihovo oblikovanje. Kljub temu, da so zaposleni v obdobju tranzicije gospodarstva usvojili nove vrednote, pa se pri negotovih

okoliščinah in občutenju pretnje ravna po vrednotah, ki izhajajo iz temeljnih podmen, ki jih zaposleni zaradi negativnih izkušenj niso spremenili (primerjaj slika 2.7, str. 26). Negativne izkušnje so posledica vedenja managementa v procesih lastninjenja podjetij. V tem obdobju so managerji želeli pridobiti čim večji delež lastništva in zmanjšati stroške delovne sile. Po pridobitvi lastništva in začetnem čiščenju pa skušajo isti managerji prepričati zaposlene v koristnost in upravičenost novih vrednot.

Na osnovi teoretičnih spoznanj in odkrivanja vedenjskih vzorcev in vrednot v podjetju Grad je mogoče sklepati, da se zaposleni zaradi negotove bodočnosti ne bodo vedli v skladu z vrednotami, ki naj bi jih usvojili in veljajo v podjetjih tržnega gospodarstva, temveč bodo ravnali na osnovi preteklih vrednot v podjetjih družbenega gospodarstva. To je tudi vzrok, zakaj prihaja do bistvenega razkoraka med vrednotami managementa in vrednotami zaposlenih.

Glede na to, da bi taka poglobljena analiza zahtevala večje zmožnosti in čas³¹, ki ga team ni imel na razpolago, sem se kot vodja teama odločil, da skušamo na osnovi dobljenih ocen in mnenj o vrednotah ugotoviti le nekatere ovire in pobude, ki jih kaže pri preobrazbi upoštevati. Glede na obseg in pomen ovir in pobud se bomo nato odločili ali kaže obstoječo kulturo spodbujati ali spreminjati.

V **tretjem koraku** je team skušal opredeliti spodbude in zavore, ki jih kaže pri načrtovanju preobrazbe upoštevati (glej str. 49).

7.1.2 Kritična ocena izvajanja analize za potrebe preobrazbe podjetja

Praviloma je namen analize ugotavljanje problemskih položajev in iskanje vzrokov za zaznane probleme poslovanja oziroma iskanje odgovora na vprašanje, kaj bi se dalo izboljšati pri obstoječem poslovanju podjetja. Čeprav obstaja v literaturi in praksi cela vrsta analiz, pa analiziranje poslovanja podjetja ne more biti samo sebi namen, zato pri analizi praviloma izhajamo z vidika cilja analize in razpoložljivih zmožnosti podjetja.

Pri analizi poslovanja podjetja Grad sem glede na cilje preobrazbe podjetja izbral samo tiste delne analize, ki so bile po mojem mnenju v konkretnem primeru potrebne, da smo lahko v podjetju prišli z analitičnim proučevanjem do vzrokov za problemske položaje podjetja.

Ker gre pri preobrazbi predvsem za spremembe in ukrepe, ki naj bi omogočali dolgoročno pridobivanje konkurenčnih prednosti in doseganje uspešnosti, je bilo pomembno, da se pri analizi nismo omejili le na dejavnostni vidik poslovanja (tj. finančne, tržne, strukturne in tehnično-tehnološke probleme) in obstoječe probleme, temveč smo skušali spoznati tudi vedenjski vidik (zaposleni in organizacijska kultura) in neizkoriščene zmožnosti podjetja.

Da bi lahko v okviru analize za potrebe preobrazbe zajel vse razsežnosti poslovanja podjetja (časovno, dejavnostno, vedenjsko), sem model uravnoteženega sistema meril (Balanced Scorecard) priredil za potrebe konkretne analize. Model sem izbral tudi zaradi lažjega načrtovanja nove hierarhije ciljev, ki jih namerava podjetje uresničiti v naslednjih petih letih. Model omogoča pretvarjanje politike in strategije v pregleden sistem ciljev in meril uspešnosti, ki jih bodo zaposleni lažje razumeli in zato učinkoviteje in uspešneje izvajali.

Zavedam se, da bi bilo mogoče posamezne analize izvesti bolj podrobno in s tem bolje utemeljiti vzroke za probleme in upravičenost sprememb, vendar bi to zelo verjetno preseгло zmožnosti manjšega podjetja, potrpljenje lastnikov in prav gotovo moje osebne zmožnosti v razpoložljivem času.

³¹ Pri raziskovanju organizacijske kulture se pogosto pripeti, da se je treba zaradi prevelikih razlik ali konfliktnih rezultatov vrniti na prejšnji korak raziskav in se osredotočiti na druge elemente, kot so skupinska dinamika, vodenje in učenje. Tako iskanje skupnih vzorcev, vrednot in predpostavk je pogosto zelo težavno in zamudno.

7.2 Potek izvajanja projektov in programov preobrazbe

Slika 7.2: Operativni načrt ali blokovni diagram (gantogram) izvajanja projektov in programov preobrazbe

7.3 Delovni nalog za skrbnike procesov in projektov

Tabela 7.11: Primer oblike delovnega naloga za skrbnike

DELOVNI NALOG ZA IZBOLJŠANJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV	
KAZALNIK:	ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV
RAVEN KAZALNIKA:	Celotno podjetje
OPREDELITEV KAZALNIKA:	Ocenjevanje poteka s pomočjo ankete odjemalcev. Gre za ugotavljanje letnega indeksa zadovoljstva odjemalcev.
CILJNA VREDNOST:	80% zadovoljstvo odjemalcev, z 10% letno rastjo
POVEZANOST Z DRUGIMI KAZALNIKI:	- vpliva na tržni delež, - nanj vplivajo dejavniki kakovosti proizvodov in storitev, pravočasnost, ustrezne cene, odnosov z odjemalci.
FREKVENCA PREVERJANJA:	letno in ob zaključku projekta
SKRBNIK:	Vodja trženja
PREJEMNIKI:	Vodja trženja, direktor
IZDELOVALEC:	Vodja projekta
NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV:	Anketa, kasneje vnos v bazo informacijskega sistema
VPLIV NA NAGRAJEVANJE:	Prispeva 50% delež skupni nagradi vodje projekta in 30% skrbniku ter 20% direktorju.
OPOMBE:	Povezavo kazalnika z velikostjo nagrad posameznikov in teamov je potrebno uveljaviti tudi v kolektivni pogodbi, internih aktih podjetja in delovnih pogodbah zaposlenih.

Vir: lastni

7.4 Test naklonjenosti

Tabela 7.12: Test naklonjenosti spremembam

Pri nas verjamemo v sproščeno medsebojno komuniciranje brez posebnih	5	4	3	2	1	Tudi v sporazumevanju mora biti red, sicer gre v nič preveč dragocenega časa.
Več ljudi več ve: pri nas se marsikaterega dela lotevamo v skupini, zlasti novosti.	10	8	6	4	2	Skupinsko delo je premalo učinkovito: kar vsak zase naj postori, kar je treba.
V podjetju mora biti red. Zato ima pri nas šefova beseda pravo težo!	1	2	3	4	5	Pri nas verjamemo, da več ljudi več ve, zato šef v odločanje pogosto pritegne tudi
Spremembe in novosti pri nas pripravljamo v ožjem krogu - drugi izvedo	1	2	3	4	5	Sprememb pri nas ne uvajamo, dokler ni v priprave vključenih dovolj sodelavcev.
Kdor pri nas pogosto sproži spremembe, večinoma hitro napreduje v podjetju.	5	4	3	2	1	Kdor si kar naprej izmišlja novotarije, gre počasi vsem na živce; to se pozna tudi pri napredovanju.
Pri denarju mora biti red, zato je odobravanje sredstev pri nas natančno	1	2	3	4	5	Če tako terjajo poslovne okoliščine, je mogoče pri nas hitro dobiti sredstva tudi
Podjetje rabi stalnost, spremembe pa stanejo. Zato smo previdni pri odločanju	2	4	6	8	10	Pri nas nasploh spodbujamo novosti in spremembe, čeprav marsikaj postavijo na
Poraba sredstev za novosti je v našem podjetju nad povprečkom v podobnih	10	8	6	4	2	Varčno trošimo sredstva za novosti, najbrž mo pod povprečkom v podobnih podjetjih.
Pri nas ne zapravljamo; če se že odločimo za kaj novega, se mora brž	1	2	3	4	5	Novosti skrbno premislamo, smo pa zadovoljni, če se dolgoročno obnesejo.
Smo podjetje, ki podpira razumno poslovno tveganje; tudi iz napak se je	5	4	3	2	1	Napak je bilo že v preteklosti več kot dovolj. Zato pri nas trikrat premislamo
Dobrih odnosov med sodelavci pri nas ne prepuščamo slučaju, temveč jih načrtno usmerjamo.	5	4	3	2	1	Zares dobri odnosi med sodelavci nastajajo spontano, zato se v to pri nas raje ne vtikamo.
Ponosni smo, da smo urejena firma; pri nas pravilniki in predpisi veljajo.	2	4	6	8	10	Notranje predpise pri nas uporabljamo prožno kot narekujejo okoliščine.
Negotovost je nevarna, zato se ji pri nas raje izogibamo. Pri nas štejejo varni posli	2	4	6	8	10	Negotovost skušamo predvideti in upoštevati pri odločitvah; popolne
Načrtovanje je nadvse pomembno, zato se ga lotevamo zelo resno in od načrtov neradi odstopamo.	2	4	6	8	10	Seveda tudi pri nas načrtujemo, vendar načrte upoštevamo toliko, kolikor kažejo okoliščine.
Vloga managementa je pri nas jasno določena, kako naj bi sicer učinkovito	2	4	6	8	10	Management ima seveda pristojnosti, vendar vodi predvsem z idejami in lastnim

Ocene: 110-100 zelo visoka, 99-75 visoka, 74-47 srednja, 46-32 nižja, 31-22 nizka naklonjenost spremembam.

Vir: Little v Tavčar, 1996, str. 518

7.5 Finančno stanje

Tabela 7.13: Primer preglednice finančnega stanja po projektih

Vir: Računovodstvo podjetja Grad

7.6 Vprašalnika zadovoljstva odjemalcev in zaposlenih

Po zaključku vsakega projekta oziroma opravljenem poslu bo vodja, ki je bil najbolj pogosto v stiku z odjemalcem, prosil odjemalca, da izpolni vprašalnik, ki ga kaže tabela 7.15. Tudi zaposleni, ki so sodelovali pri posameznem poslu, naj izpolnijo vprašalnik, ki ga kaže tabela 7.16.

Tabela 7.14: Vprašalnik zadovoljstva odjemalcev

Zadovoljstvo odjemalca glede		ODJEMALCI					Povprečno zadovoljstvo
		A	B	C	D	E	
KAKOVOST	izvedbena kakovost						
	materiali						
	akovost osebja						
	napake reklamacije						
FUNKCIONALNOST	varnost						
	gradbene storitve						
	razporeditev prostorov						
CENA	vrednost glede na vložen denar						
	pogostost okvar pri eksploataciji objekta (obratovanju)						
PRAVOČASNOST	doseganje vmesnih rokov						
	pravočasna predaja objekta, del						
IMAGE	profesionalni management in strokovnost						
ODNOS	prožnost						
	odzivnost podizvajalcev						
	sodelovanje, kontakti						
INDEKS ZADOVOLJSTVA							

Vir: Povzeto po Kaplan, 1996, str. 82

Tabela 7.15: Vprašalnik zadovoljstva zaposlenih

Ocenite sledeča vprašanja z 5 če je odgovor podoben "Da zelo", s 4 - "Da", 3 - "Mogoče", 2 - "Ne", 1 - "Nikakor"		TEAM 1				TEAM 2				TEAM 3				TEAM 4			
		ČLANI															
PODJETJE	Ali razumete vizijo? Ali so vam cilji vašega teama znani? Kako ocenjujete ugled podjetja? Ali so vaši osebni cilji skladni s cilji podjetja? Ali so vaši osebni cilji skladni s cilji teama?	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ORGANIZIRANOST	Ali obstaja usklajenost med nalogami in nosilci nalog? Ali obstaja usklajenost med nalogami in pooblastili? Ali ste zadovoljni z sodelovanjem med teami in oddelki?																
MANAGEMENT	Ali ste z obstoječim sistemom nagrajevanja zadovoljni? Ali obstoječi način vodenja prispeva vaši produktivnosti? Ali želite več avtonomnosti pri vašem delu? Ali so navodila vodje oziroma organizacijskih predpisov ustrezna?																
SREDSTVA	Ali se vam zdi informacijski sistem koristen? V kakšnem stanju so vaša delovna sredstva? Ali imate pri vašem delu na razpolago dovolj delovnih sredstev, da gospodarno izvajate naloge? Ali bi bilo potrebno dodatno izobraževanje?																
KULTURA	Ali ste zadovoljni z vzdušjem v podjetju? Ali ste zadovoljni z vedenjem sodelavcev?																

Vir: lastni

7.7 Prenova delovnih sredstev

Tabela 7.16: Pregled obstoječe in nove gradbene mehanizacije

stara sredstva	letnik	odpisan ost	povprečni prihodek mesečno	ocenjena prodajna vrednost
Tovorna vozila				
TAM 130	1989	100%	169.210 SIT	600.000 SIT
TAM 190	1984	100%	264.560 SIT	550.000 SIT
TATRA -mikser	1975	100%	365.925 SIT	100.000 SIT
TATRA -mikser	1975	100%	214.665 SIT	100.000 SIT
TATRA -mikser	1975	100%	189.750 SIT	300.000 SIT
			1.204.110 SIT	1.650.000 SIT
Rovokopači				
		100%		
ICB 3C II	1979	100%	25.900 SIT	100.000 SIT
ICB 3C III.	1979	100%	0 SIT	200.000 SIT
ICB 3 CX V.	1987	100%	209.090 SIT	1.700.000 SIT
ICB 3 CX IV.	1986	100%	152.460 SIT	0 SIT
			387.450 SIT	2.000.000 SIT
Žerjavi				
OMIS 3T	1987	100%	0 SIT	600.000 SIT
HC 90 LM 1	1984	100%	1.299.400 SIT	
HC 90 LM 2	1985	100%	1.688.800 SIT	
Potain 360	1986	100%	433.250 SIT	
			3.421.450 SIT	600.000 SIT
Valjarji				
BW 90SL 5	1975	100%	168.200 SIT	150.000 SIT

nova sredstva	nabavna vrednost (brez DDV)	predv. leto nabave	10% polog, priprava, DDV	mesečni najem (leasing)
Nova tovorna vozila				
IVECO 150 8t	10.300.000 SIT	2002	3.661.207 SIT	189.740 SIT
IVECO 80 3t	7.200.000 SIT	2000	2.559.285 SIT	132.633 SIT
IVECO 80 15t				
kiper, 12t dvigalo	23.400.000 SIT	2001	8.317.704 SIT	431.062 SIT
IVECO -mikser	21.000.000 SIT	2002	7.464.617 SIT	386.851 SIT
			61.900.000 SIT	1.140.286 SIT
Novi rovokopači				
ICB 3 CX (4x4)	11.000.000 SIT	2000	3.910.029 SIT	202.637 SIT
ICB 3 CX (4x4)	11.000.000 SIT	2001	3.910.029 SIT	202.637 SIT
			22.000.000 SIT	405.274 SIT
Novi žerjavi				
Potain HD 40	11.500.000 SIT	2004	4.087.736 SIT	211.847 SIT
Potain 360 B	7.300.000 SIT	2003	2.594.811 SIT	134.475 SIT
			18.800.000 SIT	346.322 SIT
-	-			

Vir: Investicijski program za prenovo gradbene mehanizacije

Tabela 7.17: Primerjava končnih dobičkov pri zamenjavi mehanizacije (v SIT)

8 OPREDELITVE POJMOV

Organizacija je orodje za doseganje smotrov, ki ustrezajo interesom ustanoviteljev in drugih pomembnih udeležencev ter interesni združbi zaposlenih.

Podjetje je organizacija, ki ima pridobitne smotre. Organizacija, ki ima nepridobitne smotre je nepridobitna organizacija.

Upravljalci so pooblašenci lastnikov organizacije. Upravljalci usmerjajo in nadzirajo delovanje managementa; v podjetju so to skupščina in nadzorni svet.

Management je skupno ime za managerje v organizaciji in širši pojem kot uprava družbe, ki je oznaka za vršni management (vodstvo podjetja). Izraz management lahko uporabljamo povsod tam kjer gre za poslovodstvo, vodilni kader, kot so vodje oddelkov, procesov in vršni management.

Manager je vsaka oseba, ki je pooblaščen, da načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje organizacije. Dejavnost managerja obsega poslovođenje, ki zadeva poslovanje organizacije, in vodenje, ki zadeva ljudi.

Podjetnik je lastnik podjetja, ki ima hkrati tudi funkcijo vršnega managementa. Gre za lastnike, ki so aktivno vključeni v poslovođenje in upravljanje podjetja.

Strateški management je na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in poslovođenje (management). Strateški management obsega strateško načrtovanje in izvajanje strateških načrtov organizacije.

Udeleženci organizacije (stakeholders) so vse organizacije, skupine in posamezniki, ki imajo svoje interese v delovanju in usmeritvah organizacije. So vsi, ki zmorejo in hočejo vplivati na usmeritve in delovanje organizacije. Udeleženci podjetja so predvsem: lastniki, managerji, sodelavci, vlagatelji, dobavitelji, odjemalci, konkurenti, država in družba.

Deležniki organizacije (shareholders) vsi katerim pripada nek delež sredstev (materialnih in nematerialnih) v podjetju.

Interesi odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev organizacije. Interesi se kažejo v temeljni dejavnosti in usmeritvi organizacije. Interesi udeležencev se lahko skladajo ali razlikujejo, si nasprotujejo ali so mimobežni.

Vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v bodoče. Vizija je rezultanta interesov udeležencev podjetja.

Smotri so najbolj temeljni in trajni cilji organizacije in tvorijo s podrejenimi cilji **hierarhijo ciljev** organizacije. Smotri in cilji naj bodo merljivi – čeprav so prvi splošnejši, slednji pa konkretniji.

Cilj je stanje, ki ga želimo doseči v prihodnosti in se razlikuje od rezultata, ki pomeni doseženo stanje. Organizacija sama po sebi nima ciljev in je le sestav sredstev za doseganje ciljev podjetja.

Politika organizacije obsega smotre in cilje organizacije (ali dela organizacije ali programa organizacije) ter strategijo za doseganje teh ciljev.

Strategija obsega dejavnost organizacije (poslanstvo kot okvir programov, to je izdelkov ali storitev za ciljno skupino odjemalcev oz. uporabnikov ter usmeritve pri izvajanju tega poslanstva), urejenost organizacije (strukturo, sisteme in procese) in sredstva (materialna in nematerialna) za doseganje smotrov in ciljev organizacije.

Merila uspešnosti služijo za merjenje doseganja smotrov. Podrejena so jim vsa merila za merjenje doseganja ciljev v podjetju.

Standardi uspešnosti so vrednosti meril uspešnosti. Namenjeni so za nadziranje uspešnosti pri doseganju ciljev v primernih časovnih presledkih.

Zmožnosti organizacije so skupek tehnologij, veščin, procesov, zmožnosti zaposlenih in usmeritev organizacije ali delov ali programov organizacije. Je sveženj veščin in tehnologij, ne pa posamezna veščina ali tehnologija; je izid učenja, ki sega prek veščin posameznikov in posameznih enot organizacije.

Temeljne zmožnosti so zmožnosti organizacije, ki dajejo programom konkurenčne prednosti in omogočajo organizaciji, da dolgoročno nudi udeležencem organizacije nadpovprečne koristi.

Organizacijska kultura obsega prevladujoče vrednote, vzornike, navade in značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci.

Uravnotežen Sistem kazalnikov (Balanced Scorecard) je orodje, ki omogoča managementu enostavnejše prenašanje vizije in strategije v delovanje organizacije. Gre za sistem kazalnikov preko katerega je možno usmerjati vse udeležence organizacije k uresničevanju dolgoročnih ciljev in smotrov organizacije. Sistem kazalnikov preko štirih vidikov (finančni, tržni, notranji, rast in razvoj) omogoča meriti vzroke in posledice oziroma ustreznost strategije organizacije.

Proces je redosled aktivnosti, ki se ponavljajo.

Projekt je redosled aktivnosti, ki tvorijo enkraten proces.

Analiza pomeni sistematično zbiranje in pregled podatkov, razčlenjevanje, vrednotenje in presoja podatkov. S pomočjo posledično-vzročne analize lahko na primer ugotovimo vzroke za odstopanja v procesih ali sistemih organizacije.

Diagnoza - ugotovitev in določitev problemskih položajev organizacije. Gre za analizo problemskih stanj in ugotovitev glavnih povzročiteljev problemov.

hipoteza - nedokazana, zgolj verjetna trditev, domneva.

podmena - mnenje, sklepanje, misel, da je kaj verjetno ali resnično, čeprav še ni dokazano.

metodologija -skupek metod, ki se uporabljajo pri kakem raziskovanju, mišljenju.

metoda - oblika načrtnega, premišljenega dejanja, ravnanja ali mišljenja za doseg okeakega cilja.