

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**CELOVITA PRENOVA POSLOVANJA PROIZVODNEGA
PODJETJA**

Ljubljana, november 2012

JOŽE KASTELIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jože Kastelic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Celovita prenova poslovanja proizvodnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Andrejem Kovačičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 29.11.2012

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZE V PODJETJIH	2
1.1 Vrste podjetniških kriz.....	3
1.2 Simptomi in vzroki krize	4
1.3 Razreševanje kriz.....	8
2 PRENOVA PODJETIJ	13
2.1 Korenita prenova	16
2.1.1 Ocena možnosti preživetja.....	18
2.1.2 Temeljna načela	19
2.1.3 Temeljne strategije.....	20
2.2 Stabilizacija poslovanja	21
2.3 Prestrukturiranje	23
2.3.1 Produktno in tržno prestrukturiranje.....	24
2.3.2 Razvojno-tehnološko prestrukturiranje	29
2.3.3 Kadrovsko prestrukturiranje	30
2.3.4 Organizacijsko prestrukturiranje	32
2.3.5 Finančno prestrukturiranje.....	33
2.4 Reinženiring.....	35
2.5 Specifičnosti proizvodnih podjetij	37
2.5.1 Upravljanje kakovosti	41
3 PRENOVA PROCESOV IN INFORMACIJSKA PODPORA PRESTRUKTURIRANJA	45
3.1 Procesna orientiranost.....	47
3.2 Management poslovnih procesov	48
3.3 Prenova poslovnih procesov	52
3.4 Informatizacija poslovanja.....	59
3.4.1 Vloga informatike v procesu prenove poslovanja	62
4 IZVEDBA POSLOVNEGA PREOBRATA V PRAKSI	66
4.1 Diagnoza stanja v podjetju.....	67
4.2 Denarni tok, tekoča likvidnost in stroški	69
4.3 Organizacijska in kadrovska prenova	70

4.4 Osredotočenost na kupce in tržna prenova.....	71
4.5 Ukrepi na proizvodno-tehničnem področju.....	73
4.6 Finančna prenova.....	74
4.7 Procesno-informacijska prenova	75
4.8 Rezultati izvedenih ukrepov	78
5 POVEČATI VERJETNOST ZA USPEH	79
5.1 Predlog najpomembnejših postopkov in ukrepov	80
5.2 Potencialne spremembe	83
5.3 Kriza prodaje ali kriza stroškov?	85
SKLEP.....	85
LITERATURA IN VIRI.....	89

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer simptomov krize.....	6
Slika 2: Časovna opredeljenost faz procesa celovite prenove.....	11
Slika 3: Obdobja in cilji delovanja kriznega managementa.....	12
Slika 4: J-krivulja sprememb.....	15
Slika 5: Celovit okvir prenove poslovanja	16
Slika 6: Dejavniki, ki lahko vplivajo na proces prenove.....	17
Slika 7: Vrste situacij po prenovi poslovanja.....	19
Slika 8: Ocena konkurence – marketinška analiza	25
Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na cenovne razmere.....	26
Slika 10: Načrtovanje marketinške strategije	27
Slika 11: Kompetence, ki vplivajo na inovacijsko in poslovno uspešnost.....	29
Slika 12: Vzvodi celovite prenove poslovanja	37
Slika 13: Model proizvodne strategije	38
Slika 14: Vrednostna veriga proizvodnega podjetja	39
Slika 15: Krog kakovosti.....	42
Slika 16: Vpliv kakovosti na dobičkonosnost poslovanja.....	43
Slika 17: Pogled na projekt Six Sigma.....	44
Slika 18: Struktura osnovnih procesov podjetja.....	46
Slika 19: Funkcijska in procesna organiziranost.....	47
Slika 20: Razvoj procesne organiziranosti	48
Slika 21: Položaj managementa poslovnih procesov v procesni organiziranosti.....	49
Slika 22: Osnovni pogled na management procesov	49
Slika 23: Glavni podprocesi managementa procesov	50
Slika 24: Temeljni cilji prenove poslovanja.....	53

Slika 25: Nekatero povezave med vzroki, problemi in posledicami	54
Slika 26: Kako narediti stvari drugače?.....	55
Slika 27: Proces in komponente PPP.....	56
Slika 28: Glavne faze projekta PPP.....	57
Slika 29: Razvojne faze informatizacije poslovanja in prenove poslovanja	60
Slika 30: Razvoj ustroja obveščenosti	62
Slika 31: IT izboljšuje odzivnost podjetja	63
Slika 32: Vloga IT pri PPP	64
Slika 33: Zasedenost proizvodnih zmogljivosti glede na leti 2007 in 2008.....	68
Slika 34: Analiza prodajnega programa	73
Slika 35: Okna starega IS	77
Slika 36: Okna novega IS	77
Slika 37: Zasedenost proizvodnih zmogljivosti.....	78
Slika 38: Gibanje poslovnega prihodka.....	78
Slika 39: Gibanje rezultatov poslovanja.....	79
Slika 40: Časovna premica programov izboljšav	84

KAZALO TABEL

Tabela 1: Faze zorenja krize in vedenje poslovodstva ter lastnikov	8
Tabela 2: Temeljne strategije poslovnega preobrata	21
Tabela 3: Kompetence, vključene v različne faze razvoja produktov	30
Tabela 4: Primeri proizvodnih poslovnih politik.....	39
Tabela 5: Predpostavke za izboljšanje kakovosti	43
Tabela 6: Primerjava nekaterih funkcijskih in procesnih meritev	51
Tabela 7: Primerjava ključnih dejavnikov PPP in MPP	52
Tabela 8: Simptomi procesov v težavah.....	54
Tabela 9: Vpliv IT na PPP.....	64
Tabela 10: Sprememba pravil organizacije dela na katere ima vpliv IT	66

UVOD

Svetovna gospodarska kriza, ki je nastopila v drugi polovici leta 2008 in v letu 2009, je pri mnogih podjetjih povzročila veliko težav v poslovanju, predvsem zaradi zmanjšanih naročil ter oteženih in dražjih virov financiranja. Še posebno pa so se posledice recesije pokazale pri podjetjih, ki so to obdobje pričakala nepripravljena. Notranje težave, bolj ali manj neodvisne od dogajanja na globalnem trgu, ki jih podjetja v času konjunktura niso prepoznala oziroma so jih odpravljala kot nepomembne, so ob upadu obsega poslovanja splavale na površje. V nekaterih podjetjih do takšne mere, da je postal vprašljiv celo obstoj teh podjetij. V mnogih primerih je nato sledilo soočenje z nastalo situacijo in razmišljanje o tem, kaj storiti in kako trende poslovanja znova obrniti v pravo smer.

Namen magistrskega dela je združiti teoretične osnove s področja izvajanja poslovnih preobratov in sanacije podjetij s praktičnimi izkušnjami, ki sem jih pridobil pri vodenju podjetja, ki je zašlo v velike težave, ki pa nam jih je uspelo najmanj delno prebroditi in trende obrniti v pozitivno smer. S pomočjo domače in tuje strokovne literature želim proučiti metodologije in trende preoblikovanja in prestrukturiranja podjetij, ki so se še posebej izoblikovali v zadnjem času, to je v obdobju globalne recesije. Hkrati želim odgovoriti na vprašanja, ki so se mi postavila med samim izvajanjem procesa prestrukturiranja in so vsaj s strokovno-teoretičnega vidika ostala neodgovorjena. Z lastnimi izkušnjami in dognanji priznanih domačih in tujih strokovnjakov želim v tem magistrskem delu predstaviti vsaj nekatere ključne elemente, na katere bi moral biti pozoren vsakdo, ki se bo še spopadal z izzivom priprave in izvajanja poslovnega preobrata.

Pri izdelavi tega magistrskega dela sem si zastavil tri cilje. Pri prvem želim ugotoviti, katera so tista najpomembnejša pravila, postopki in ukrepi, ki jih je treba upoštevati in izvesti, da bo verjetnost pozitivnih rezultatov pri izvajanju poslovnega preobrata čim višja. Pri tem želim povezati teoretične osnove in praktične izkušnje. Ugotoviti želim tudi, katere stvari bi ob boljšem poznavanju strokovnih dognanj v konkretnem primeru storil drugače. Verjamem, da mi bodo te ugotovitve pomagale pri moji poslovni karieri v prihodnosti. Pa mogoče ne samo meni. Ključ do uspeha je, kot ugotavljata Hammer in Champy (1995, str. 209), v znanju in sposobnostih, ne pa v sreči. Če se upoštevajo določena pravila in izogiba napakam, ki jih je pred tem nekdo že storil, je možnost uspeha bistveno večja. Na koncu želim potrditi ali ovreči mnenje nekaterih strokovnjakov, da je trenutna kriza kriza prodaje in ne kriza stroškov, na katere sem bil še posebej osredotočen med izvajanjem poslovnega preobrata. Ali je šlo v primeru konkretnega podjetja za krizo prodaje, krizo stroškov, kombinacijo obojega, ali za kaj drugega?

V prvem delu magistrskega dela nameravam predstaviti predvsem teoretično-analitični pregled strokovne literature, ki obravnava pojme, kot so kriza v podjetjih, poslovni preobrat, prenova poslovanja, procesi, prenova procesov, menedžment procesov, informatizacija poslovanja in druge sorodne pojme. Obdelal bom širok spekter strokovne

literature od monografij, znanstvenih in strokovnih člankov, publikacij do dokumentov in člankov, ki se nahajajo na spletu. Tendenca bo na virih novejšega datuma, ki vključujejo že tudi dognanja iz zadnjega recesijskega obdobja. Večji del študijske literature bo od tujih avtorjev, manjši pa od domačih uveljavljenih strokovnjakov.

Pri izdelavi magistrskega dela bom predstavil in uporabil tudi svoje izkušnje, ki sem jih pridobil v zadnjih letih svoje poslovne kariere, ki je bila intenzivno vključena v dogajanja, ki jih je med drugim povzročila tudi globalna kriza. Postati direktor podjetja, ki je pred tem zašlo v resne težave, in prevzeti odgovornost za resen poskus njegove sanacije je bil velik osebni izziv, ki pa je s seboj prinesel kar nekaj novih znanj in izkušenj.

V zadnjem delu pa bo predstavljeno moje videnje usklajenosti med teoretično-strokovnimi osnovami, ki bodo predstavljene v prvem delu, in praktičnimi izkušnjami, ki sem si jih pridobil na konkretnih primerih. Predstavljenih bo tudi nekaj najpomembnejših zaključkov, do katerih bom prišel v prvih dveh delih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij. V prvem bo osredotočenost na krize v podjetjih; tako na vrste kriz, na njihove vzroke kot tudi na načine reševanja takšnih situacij. V naslednjem poglavju bom nadaljeval s problematiko prenove podjetij. Poglavje bo vsebovalo temeljna teoretična načela prenove, pojem stabilizacije poslovanja, razdelani bosta metodi prestrukturiranja in reinženiringa. Predstavljene bodo tudi nekatere posebnosti proizvodnih podjetij. V tretjem poglavju nameravam natančneje razdelati segment poslovnih procesov, njihovega upravljanja in prenove, ter vpliva informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) na prenovo poslovanja. V četrtem poglavju bodo na kratko predstavljeni najpomembnejši poudarki poslovnega preobrata, ki je bil izveden v konkretnem proizvodnem podjetju v obdobju od marca 2009 do septembra 2011. V zadnjem delu pa se nameravam osredotočiti na najpomembnejše dejavnike, ki jih je treba upoštevati in zasledovati pri preoblikovanju podjetja. Ugotoviti želim tudi, kje bi bilo treba določene aktivnosti izvesti malo drugače oziroma jih spremeniti. Na koncu nameravam predstaviti še svoje ugotovitve o tem, za kakšen tip krize je šlo v podjetju, ki sem ga upravljal. Magistrsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

1 KRIZE V PODJETJIH

Krizne razmere niso nujno le nekaj negativnega in katastrofičnega. Lahko jih obravnavamo tudi kot priložnost, da resne razmere obrnemo sebi v prid in iz podjetja naredimo podjetje, ki bo boljše in uspešnejše, kot je bilo pred krizo. Hermann (2009, str. 9) ponazarja priložnost s kitajskim pregovorom, ki pravi: »Ko pride vihar, nekateri gradijo zidove, drugi pa mline na veter.« Krizo je po njegovem mnenju treba izkoristiti, ne pa se ji samo upirati. Krizne razmere je treba razumeti, prav tako je treba poznati in razumeti vzroke posameznih

kriz in njihove pokazatelje oziroma simptome. Šele potem lahko pristopimo k reševanju in odpravljanju nastalih razmer.

1.1 Vrste podjetniških kriz

Za učinkovit spopad s težavami je najprej treba ugotoviti, za kakšno krizo gre. Težko govorimo, da je podjetje zajela splošna kriza. Treba se je spustiti na raven panoge oziroma podpanoge, v kateri deluje družba s težavami (Hermann, 2009, str. 11), ter svoje poslovanje primerjati z drugimi akterji znotraj panoge.

Obstaja mnogo različnih definicij podjetniških kriz, ki pa vse na bolj ali manj podoben način povezujejo pojme, kot so splet večjega števila nerešenih problemov, uresničitev pomembnega in običajno nepredvidenega dogodka, ki v veliko primerih pomenijo presenečenje za nosilce odločanja, povzročijo pa stresne razmere in zelo omejijo razpoložljivi čas za ukrepanje, kar ima pogosto za posledico nestabilno obdobje ali poslovni položaj podjetja, negativen poslovni izid ali celo ogroženost najvišjih ciljev podjetja, tj. ogroženost njegovega obstoja. Gre torej za izredne razmere, ki so največkrat nastale kot posledica kopičenja napačnih poslovnih odločitev in/ali nepričakovanih in nenadnih sprememb v zunanjem okolju. Te razmere pa zahtevajo hitro in učinkovito odločanje, brez večjih napak.

Dubrovski (2003, str. 21–33) je vrste kriz razdelil glede na različna merila, ki so pomembna za njihovo definiranje:

1. Z vidika razvojnih stopenj podjetja ločujemo:
 - a) Razvojne krize, ki so bolj ali manj poznane ter pričakovane in nastopajo pri prehodih iz ene razvojne faze podjetja v drugo ali pa pri prehodih podjetja iz enega velikostnega razreda v drugega. Management podjetja se lahko ob dobrem poznavanju razvojnih modelov na takšne krize pripravi in s tem ublaži ali celo prepreči njihov nastanek.
 - b) Spontane krize, ki nastopajo v podjetjih, kjer njihov dolgoročni razvoj in bodoči položaj nista ustrezno planirana, ampak gre bolj za nenačrtovano in trenutno delovanje.
2. Glede na stopnjo intenzivnosti razlikujemo:
 - a) Potencialno krizo, ki predstavlja stanje podjetja, ko značilnih znakov krize še ni, lahko pa obstajajo določeni simptomi. Kriza se lahko pojavi v nekem bolj ali manj oddaljenem obdobju.
 - b) Latentno krizo z značilnimi simptomi, ki se jih lahko zazna in pravočasno ukrepa, da se intenzivnost ne bi povečala.

- c) Akutno ali zrelo krizo z vsemi značilnostmi in posledicami. Edini pristop k reševanju predstavlja zdravljenje. Takšna kriza je lahko obvladljiva ali neobvladljiva, pa tudi izid reševanja je negotov.
3. Glede na ogroženost ciljev podjetja, ki so lahko operativni (tekoča likvidnost, uspešnost), strateški (strateški položaji uspešnosti) in normativni (zagotavljanje razvoja podjetja), lahko krize razvrstimo na:
- a) Strateško krizo, za katero so značilne napačne strategije in njihovo uresničevanje, kot posledica neustrezno zaznanih in predvidenih sprememb okolja, v katerem deluje podjetje.
 - b) Krizo uspešnosti, ki predstavlja padec vrednosti kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti.
 - c) Krizo likvidnosti, ko podjetje ni več sposobno pravočasno poravnati svojih obveznosti.
4. Četrty vidik za delitev kriz pa predstavljajo vzroki njihovega nastanka:
- a) Endogene krize, na katere vplivajo notranji vzroki.
 - b) Eksogene krize, katerih povzročitelji so vzroki, ki se pojavijo zunaj samega podjetja.

Na osnovi teh delitev lahko sklepamo, da se posamezne vrste kriz med seboj prepletajo in imajo določene skupne točke, prav tako pa jih je včasih zelo težko natančno ločiti, kar še poveča zahtevnost njihovega reševanja. Je pa vrsto krize treba ugotoviti, saj bodo na te ugotovitve vezani ukrepi in aktivnosti, ki jih bo treba izvesti za njeno odpravljanje. Kot primer za to lahko navedemo povezavo med vzroki in poslovodstvom. Praktične izkušnje kriznega vodenja namreč kažejo, da je v primeru notranjih vzrokov krize v podjetju poslovodstvo praviloma treba zamenjati, če pa krizo povzročijo zunanji dejavniki, lahko preobrat izvede tudi notranji management.

1.2 Simptomi in vzroki krize

Ugotavljanje prvih znakov krize je izrednega pomena za vsako podjetje. Pravočasno prepoznavanje in zaznavanje teh znakov lahko ob pravih in pravilno izvedenih aktivnostih omili posledice krize ali celo prepreči njen nastanek (Dubrovski, 2004, str. 24), medtem ko prepozno ugotavljanje teh znakov, zlasti pa prepričanje, da se podjetju ne more zgoditi nič drastično hudega, zavre ukrepanje, ki je nujno takoj, ko se pojavijo prvi pokazatelji (Ivanjko, 1997, str. 962).

V nadaljevanju bo poudarek predvsem na obravnavanju zrele ali akutne krize, ki je v zadnjem obdobju prisotna v vse več podjetjih. Da bi takšno krizo lahko spoznali, je treba prepoznati več različnih znakov, ki se pojavijo pri poslovanju. Dubrovski (2004, str. 24–29) te znake imenuje simptomi in jih loči na naslednja področja: komercialno-marketingško področje, finančno-računovodsko področje, razvojno in proizvodno-tehnično področje,

kadrovsko-managementsko področje, organizacijsko-informacijsko področje in področje zunanjega okolja.

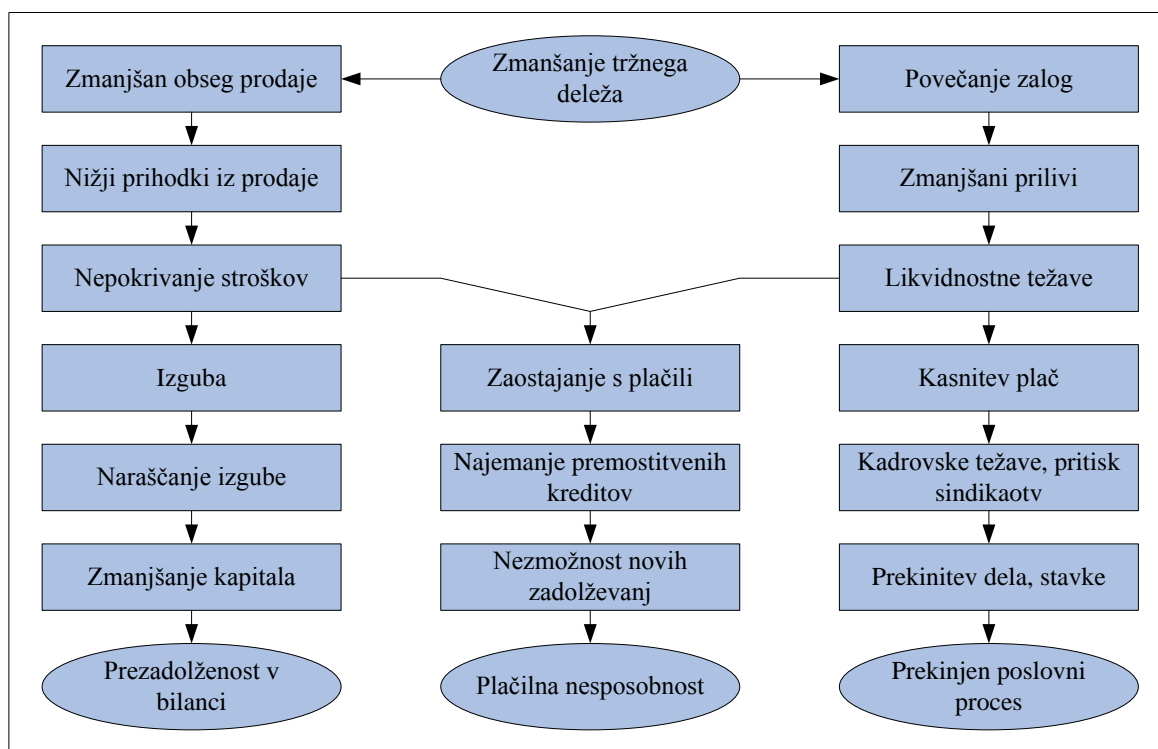
Vsako naštetu področje ima več različnih signalov ali simptomov, ki vsak na svoj način prikazuje potencialno prisotnost resnih težav. Nekaj od teh, kot jih vidi Dubrovski (2004, str. 32), je prikazanih na Sliki 1. Kot najpomembnejše simptome, ki nakazujejo na prisotnost zrele krize v podjetju, Končina in Mirtič (1999, str. 28–36) navajata naslednje:

1. Naraščajoča izguba, ki s seboj prinaša tudi likvidnostne težave. Takšna izguba je predvsem znak neustreznega informiranja in slabega nadzora ter obvladovanja poslovnih procesov (nenadzorovana razmerja med lastno in prodajno ceno).
2. Padanje obsega prodaje, ki ima lahko dva vidika:
 - a) Notranjega kot posledico trženjskih napak (tehnološka in tržna neustreznost produktov, cenovna politika, napake z distribucijskimi potmi, slaba tržna strategija, nespoštovanje dogovorjenih kakovostnih parametrov in/ali rokov).
 - b) Zunanjega kot posledico naglih sprememb na trgu, ko se razmere naglo in radikalno poslabšajo (recesije, vojne itd.).
3. Povečana zadolženost kot nesorazmerje med krediti in kapitalom, ki se zelo pogosto pokaže v iskanju premostitvenih kreditov za obratna sredstva.
4. Padec likvidnosti, ki se spreminja v kronično nelikvidnost in je v povezavi s prezadolženostjo in prepočasno konverzijo nedenarnih sredstev v denarna (razmerje med terjatvami do kupcev, vsemi vrstami zalog in obveznostmi do dobaviteljev).
5. Nestvarne računovodske informacije kot posledica pomanjkanja točnih in pravočasnih podatkov, za kar so lahko vzrok težave z informacijsko funkcijo podjetja, ali kot posledica olepševanja in prikazovanja boljših parametrov zaradi zatiskanja oči pred krizo.
6. Naraščajoči strah poslovodstva, ki narašča v preplah in je posledica spoznanja, da poslovodstvo poslovanja nima več pod nadzorom.
7. Pospešena fluktuacija dobrih kadrov.
8. Znatno zmanjšanje tržnega deleža predvsem zaradi izgube konkurenčne prednosti in bistvenega poslabšanja ugleda podjetja na trgu.
9. Odsotnost strateškega načrtovanja.

Prisotnost vseh ali večjega dela izmed zgoraj omenjenih pokazateljev nakazuje na veliko verjetnost akutne krize v podjetju.

Krizne simptome je treba obravnavati z vso resnostjo, saj predstavljajo signale, da se je s podjetjem začelo dogajati nekaj nenačrtovanega. Vendar simptomov ne smemo zamenjevati z vzroki krize. Simptomi pokažejo na težave, za ustrezno odpravljanje teh težav pa je treba poiskati njihove vzroke, ki so dejanski krivci za nastalo situacijo.

Slika 1: Primer simptomov krize



Vir: D. Dubrovski, *Krizni management in prenova podjetja*, 2004, str. 32.

Ivanjko (1997, str. 964–966) vzroke podjetniških kriz deli v pet skupin:

1. strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja (neustrezna lokacija podjetja, premajhen kapital, napačni cilji, neustrezna dejavnost ali izdelki kot posledica slabe raziskave tržišča ...);
2. nenavadni in nepričakovani dogodki (naravne nesreče, zakonski posegi, dolgotrajne stavke, bolezni in podobno);
3. zunaj podjetniške okoliščine, predvsem na področju politike (zakonske spremembe v gospodarjenju, socialni varnosti in ekologiji);
4. medpodjetniška skupina kriznih vzrokov (spremembe potrošniških navad, tehnične novosti konkurentov, spremembe na surovinskih trgih itd.);
5. notranji krizni vzroki (na primer napačne poslovne odločitve, nesposobno vodstvo, neustrezna organiziranost in podobno).

Vzroke krize lahko torej razdelimo na zunanje in notranje. Zunanje lahko opredelimo kot tiste, ki so se zgodili v zunanjem okolju podjetja. Odziva podjetja pa ni bilo, ker teh sprememb ni opazilo, ali pa so bili odzivi neustrezni. Že našteje zunanje vzroke lahko dopolnimo še:

1. s splošno ekonomsko krizo ali recesijo, ki se kaže v upadu gospodarske rasti, varčevanju, padcu povpraševanja, zmanjšanju investicij;
2. z različnimi spremembami na globalnem trgu, ki so posledica močnejše konkurence, sprememb pri vedenju potrošnikov, težav in zaostritev na surovinskih trgih, prenehanja potreb po določenih produktih itd.;
3. z makroekonomskimi ukrepi, ki se lahko kažejo kot povečanje različnih davkov in prispevkov, kot, vsaj v zadnjem času, otežen in dražji dostop do virov financiranja, različni sporazumi med socialnimi partnerji in drugo;
4. s panožnimi spremembami zaradi panožnih kriz, medsebojnih prevzemov itd.;
5. s političnimi spremembami (na primer razpad držav, ki lahko pomeni blokado dostopa do določenih trgov).

V večini primerov pa imajo pomembnejšo vlogo notranji vzroki, ki so posledica delovanja znotraj podjetja. Dubrovski (2004, str. 37–38) te vzroke deli na več področij in med njimi omenja naslednje najpomembnejše:

1. neustrezna usposobljenost managementa (napačne poslovne odločitve, zapozneli odzivi, pomanjkanje strateških usmeritev, neobjektivno načrtovanje, nepregledno poslovanje, slaba sledljivost procesov itd.);
2. neustrezna organiziranost (preveliko število hierarhičnih ravni, birokratsko vodenje, neustrezna organizacijska oblika glede na prodajno-proizvodni program, neustreznost kadrov na ključnih področjih itd.);
3. tržna nekonkurenčnost (zastareli produkti, nizka dodana vrednost, pomanjkanje in neustrezen marketing, odvisnost od agentov, napačne tržne ocene, predragi nabavni viri);
4. neustrezno upravljanje s kadri (nestrokovno kadrovanje, fluktuacija brez prenosov poslov, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje, neustrezen razvoj zaposlenih, preveč oseb s posebnim statusom itd.);
5. predraga proizvodnja (prenizka produktivnost, zastareli tehnološki procesi, zastarela oprema, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, slabo celovito obvladovanje kakovosti, neustrezne investicije v proizvodno-tehnološke procese, ki ne dajejo pravih rezultatov, prevelik izmet in reklamacije);
6. zanemarjena finančna funkcija (neuspešno upravljanje finančnih virov, neustrezen nadzor nad likvidnostjo, neustrezen obračunski sistem, pomanjkanje rednega pregleda finančnih kazalnikov, pomanjkanje kontrolinga);
7. neučinkovit informacijski sistem (pomanjkanje in zamujanje informacij, nujnih za sprotne odločitve, pretiravanje z analitiko, ki je nihče dejansko ne uporablja).

Naštete notranje vzroke Slatter in Lovett (1999, str. 21) dopolnjujeta še s slabim upravljanjem obratnega kapitala, splošno visokimi stroški, pomanjkanjem marketinškega pristopa, neuspešnostjo velikih projektov in s prevzemi.

Pravilna diagnoza vzrokov krize je ena izmed najpomembnejših faz, ki pomaga in vpliva na izvedbo procesa celovite prenove poslovanja. Če poznamo vzroke bolezni, to lahko tudi zdravimo.

1.3 Razreševanje kriz

Analiza vzrokov zelo pogosto pripelje do ugotovitve, da se težave skrivajo znotraj podjetja zaradi neustrezne organizacijske strukture, napačnih poslovnih odločitev ali neustreznega razmerja med prihodki in odhodki ter zastarelega in nekonkurenčnega proizvodnega programa. Kot pravita Hammer in Champy (1995, str. 17), si vsi menedžerji želijo podjetij, ki bi poslovala z nizkimi stroški, bila okretna, prožna, odzivna, konkurenčna, inovativna, učinkovita, osredotočena na odjemalce in dobičkonosna. Krizne razmere so priložnost, da podjetje prevetri svoje vedenjske vzorce in način dela ter postane uspešno in dolgoročno stabilno.

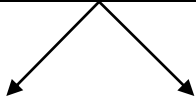
Standardno veljavnega modela ali pristopa za razreševanje kriz v podjetjih ni. Postopki so zelo odvisni od vzrokov, ki so pripeljali do krizne situacije, in od vrste krize, ki je nastopila. Prav tako na postopke močno vpliva faza, v kateri se kriza nahaja. Nekatere osnovne faze zorenja kriz so prikazane v Tabeli 1. Potencialno ali latentno krizo se odpravlja na povsem drugačen način kot na primer zrelo krizo. Pa tudi bodoči status posloводства je zelo odvisen od njegovega vedenja ob pojavu simptomov kriz.

Tabela 1: Faze zorenja krize in vedenje posloводства ter lastnikov

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopušča razvoj krize	Odgovorno vedenje
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede posloводство samo ali skupaj z zunanjimi sodelavci
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Posloводство najame svetovalce za posamezna poslovna področja
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Posloводство v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja
Kriza likvidnosti in začetek entropije sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga običajno izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega managementa (ob pomoči posameznih notranjih članov)

se nadaljuje

nadaljevanje

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopušča razvoj krize	Odgovorno vedenje
Zrela kriza celotnega sistema	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Na podlagi diagnoze ravni krize se lastniki odločijo, ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo delovati
		
Sanacija podjetja	Prenehanje delovanja	

Vir: M. Končina in K. Mirtič, *Kako rešiti podjetje iz krize*, 1999, str. 67.

Se pa v literaturi pri različnih avtorjih pojavlja nekaj področij, ki so skoraj vedno podvržena določenemu ukrepanju:

1. Prihodki:
 - a) povečanje prodaje;
 - b) cenovna politika;
 - c) analiza in selekcija prodajnega programa;
 - d) strategija trženja.
2. Odhodki:
 - a) ukinjanje nepotrebnih stroškov;
 - b) zmanjšanje stroškov;
 - c) učinkovito obvladovanje in nadzor vseh stroškov.
3. Finance:
 - a) zagotavljanje tekoče likvidnosti;
 - b) dezinvestiranje;
 - c) prestrukturiranje tujih virov financiranja.
4. Organizacija:
 - a) sprememba organizacije;
 - b) vzpostavitev učinkovitega delovanja poslovnih funkcij.
5. Kadri:
 - a) zmanjšanje števila zaposlenih;
 - b) zamenjave v managementu na vseh ravneh (iz notranjih in zunanjih virov).

Samo prepoznanje pravih vzrokov za težave ter priprava ustreznih ukrepov na zgoraj omenjenih področjih pa še ne zagotavljajo, da bo proces zdravljenja uspešen. Po mnenju Dubrovskega (2004, str. 125) morajo biti za uspešno sanacijo »praviloma izpolnjeni *trije skupni pogoji*«. Ti pogoji pa so:

1. obstajati mora zdravo poslovno jedro (angl. *core business*), ki zagotavlja pozitiven denarni tok tudi z vidika prihodnosti;
2. sposoben managerski tim;
3. razpoložljivi finančni viri (po možnosti dolgoročni) za zagotovitev revitalizacije.

Poleg teh treh pogojev, ki jih omenja tudi Blayney (2010), ta navaja še prisotnost dodatnih štirih pomembnih elementov, ki imajo vpliv na končni izid:

1. Za uspešno prenovo je potreben določen čas. Če se prenova začne prepozno, bo ali neuspešna ali pa potekala pod okriljem insolventnih postopkov.
2. Potrebna je vizija oziroma jasen cilj, ki predstavlja tako končno tarčo kot tudi motivacijo.
3. Podpora interesnih skupin (dobavitelji, kupci, zaposleni, banke, lastniki itd.).
4. Zaupanje managementa v proces prenove. Predvsem morajo to zaupanje opaziti omenjene interesne skupine.

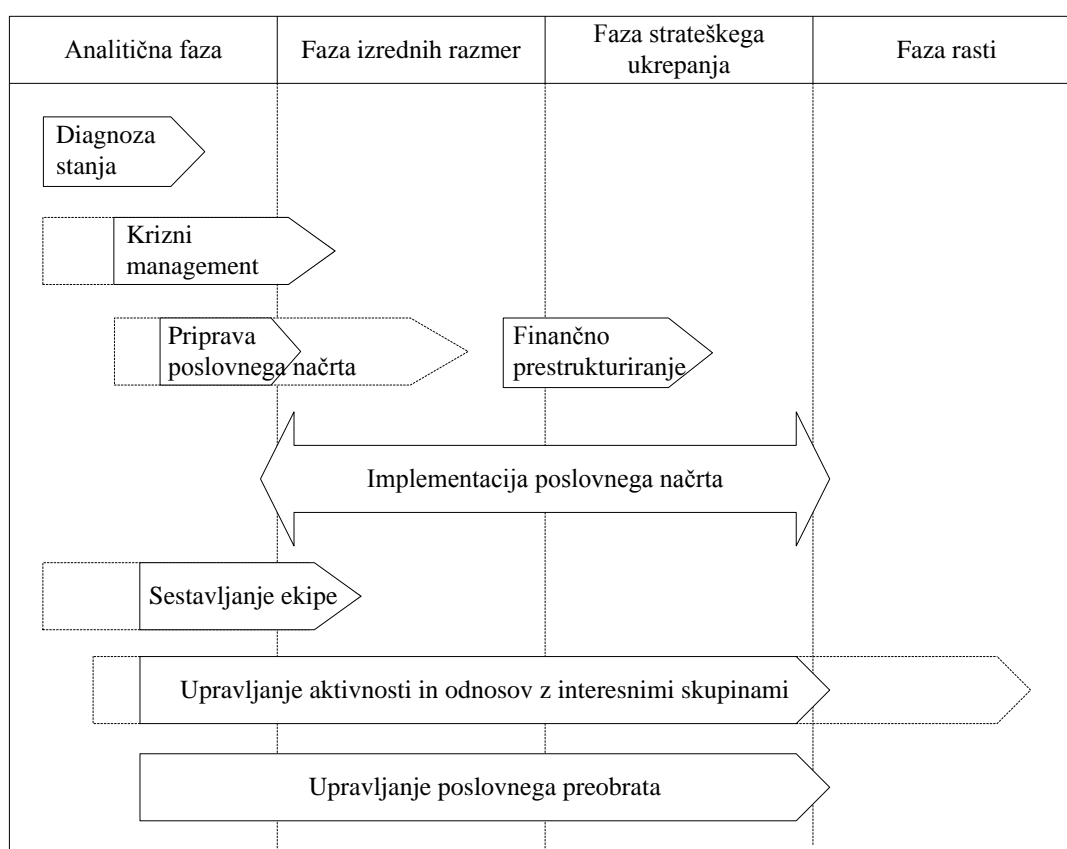
Samih korakov ali faz za odpravljanje kriznih razmer je več. Samo število korakov se v literaturi razlikuje, saj je njihovo število odvisno od tega, kje posamezni avtorji postavljajo ločnice, prav tako pa se lahko posamezne faze med seboj prepletajo. Vsebinsko lahko proces zdravljenja kritične situacije razdelimo na naslednje korake:

1. Soočenje s krizo. Podjetje se sprijazni in sooči s tem, da je zašlo v velike težave. Simptome običajno prve prepoznajo zunanje interesne skupine (upniki, lastniki).
2. Diagnoza stanja in ocena možnosti sanacije. Gre za ugotavljanje urgentnosti krize, njenih vzrokov, analizo možnih rešitev in ukrepov, potrebnih virov za sanacijo ter pričakovanih rezultatov.
3. Menjava managementa; v razmerah resnih akutnih kriz nastopi krizni management.
4. Podrobna analiza poslovnega položaja. To je faza, ki vsebuje opredelitev vseh ključnih problemov, načine njihovega reševanja in plan za izvedbo sanacije, ki mora kar najhitreje pripeljati do pozitivnih učinkov.
5. Faza stabilizacije poslovanja in zaostrenega ukrepanja. Kritične razmere je treba stabilizirati, da se ne nadaljuje njihovo poglobljanje. Za ta korak je značilno veliko število operativnih ukrepov, med katerimi morajo imeti nekateri hitre učinke (predvsem na področjih financ, prihodkov in odhodkov).
6. Faza strateškega ukrepanja, ki vključuje, kot pravi Blayney (2010), objektiven pogled na to, kaj bo fokus podjetja v prihodnosti, kakšna je panožna situacija, stanje na trgu, kakšne so konkurenčne prednosti in slabosti podjetja. Dubrovski (2004, str. 129–130) kot osnovne elemente te faze omenja pripravo nove vizije podjetja in na njeni osnovi izpeljavo dolgoročnih ciljev in strategij, izdelavo strateškega načrta kot širšega dokumenta, bolj analitično razdelanih letnih poslovnih načrtov ter pripravo izvedljivega sanacijskega programa s kratkoročnimi in dolgoročnimi ukrepi in učinki.

7. Faza rasti. Za to fazo je značilno izboljšano stanje podjetja. Management se osredotoča na širjenje trgov za svoje produkte ter na povečevanje dobičkonosnosti teh produktov. Izostati ne sme niti sprotno spremljanje rezultatov ukrepov in gibanja kazalnikov poslovanja.

Našteti koraki ne predstavljajo čistega zaporedja operacij. Običajno gre za določeno vzporednost oziroma prekrivanje posameznih faz, kar je prikazano na Sliki 2, prav tako se lahko prekrivata tudi samo planiranje in operativna izvedba določenega koraka. Vse je odvisno od konkretnega primera.

Slika 2: Časovna opredeljenost faz procesa celovite preнове



Vir: S. Slatter in D. Lovett, *Leading Corporate Turnaround*, 2006, str. 100.

Kotler (1996, str. 21), ki je preučil več sto podjetij, ki so želela izpeljati korenite spremembe svojega poslovanja, je proces preнове razdelal na bolj operativni osnovi in ga predstavil v osmih korakih:

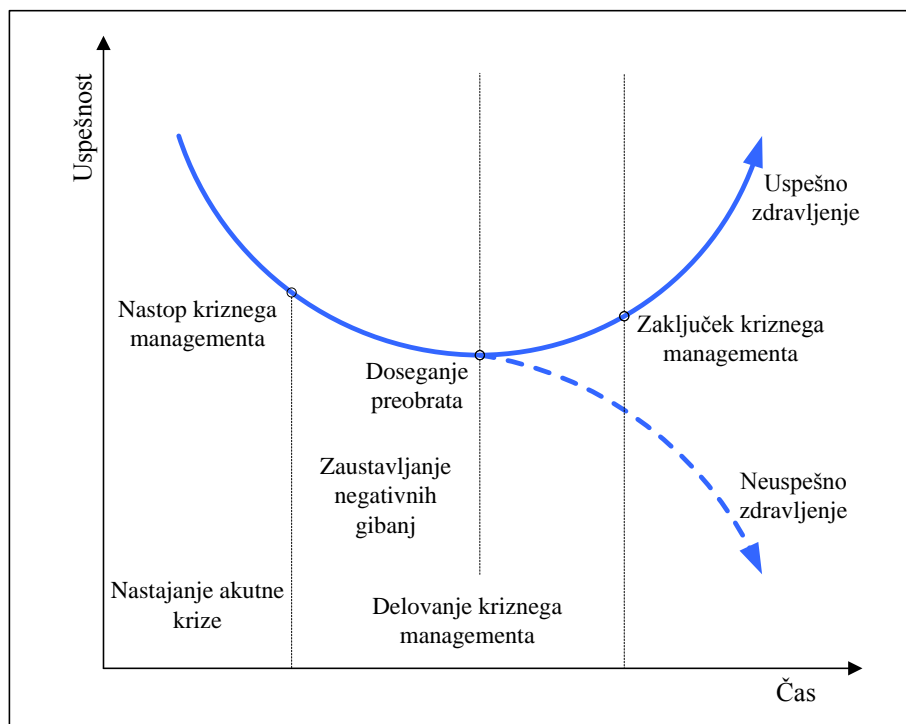
1. vzpostaviti občutek nujnosti sprememb;
2. oblikovati močno kompetentno ekipo, ki bo izpeljala spremembe;
3. postaviti vizijo, cilje in strategije;
4. predstaviti vizijo sprememb in vzpostaviti model neprekinjenega komuniciranja;

5. podeliti pooblastila in odgovornosti;
6. načrtovati in dosežati kratkoročne uspehe;
7. utrditi izboljšave in ustvarjati nove spremembe;
8. utrjevati in standardizirati nove pristope in načine dela v podjetju.

Management podjetja, ki se nahaja v akutni oziroma zreli krizi, literatura imenuje krizni management (angl. *crisis management*), uporablja pa se tudi naziv management preobrata (angl. *turnaround management*). Krizni management ima določene posebnosti v primerjavi z vodenjem podjetja skozi spremembe v normalnih razmerah poslovanja. Vodenje in upravljanje podjetja, ki se sooča z veliko možnostjo propada, zahteva učinkovito sprejemanje odločitev, ki ne smejo biti napačne, odločitve se morajo sprejemati relativno hitro. Oboje lahko predstavlja zelo velik pritisk.

Ena izmed pogostih značilnosti je tudi pomanjkanje razpoložljivih sredstev. Kljub tem posebnostim pa je postopek reševanja podoben, le da je običajno bolj zgoščen in naravnanih kratkoročnemu reševanju težav. Faze in cilji delovanja kriznega managementa, kot jih vidi Dubrovski (2004, str. 133), so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Obdobja in cilji delovanja kriznega managementa



Vir: D. Dubrovski, Krizni management in prenova podjetja, 2004, str. 133.

Natančneje se ukrepi in postopki, ki jih je pogosto treba izvajati v okviru procesa prenove poslovanja podjetja, predstavljani v naslednjem poglavju.

2 PRENOVA PODJETIJ

Ko se podjetje znajde v resnih težavah je potrebno njegovo temeljno, korenito in radikalno preoblikovanje. Prenove se je treba lotiti obsežno in hkrati dovolj globoko, da se izkoreninijo vsi vzroki, ki so podjetje pripeljali v težave. Običajno prenovo izvaja novo vodstvo, ki se mora najprej osredotočiti na stabilizacijo poslovanja, nato pa pripravi ustrezno strategijo, začne prenovo oziroma izboljševanje kritičnih procesov, organizacijske spremembe in finančno prestrukturiranje (Slatter, Lovett in Barlow, 2006, str. 19–48). Metod za prenovo podjetij je več. Dubrovski (2011, str. 273–386) omenja predvsem dve: prestrukturiranje (angl. *restructuring*) in reinženiring (angl. *reengineering*). Pri obeh metodah gre za korenito spreminjanje, pri čemer je prva bolj osredotočena na spremembe v strukturah podjetja, ki posledično pripeljejo do izboljšanj poslovnih procesov, pri drugi metodi pa gre, kot pravita Hammer in Champy (1995, str. 42), za »temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli korenite izboljšave kritičnih kazalnikov učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost«.

Prenova poslovanja je obsežna ter obsega več faz in korakov. Različni avtorji (Kotler, 1996; Gottschalk, 2002; Blayney, 2010) omenjajo različno število teh korakov. Vsem pa je skupno to, da je treba v podjetju vpeljati občutek potrebe po spremembah, sestaviti dovolj močno ekipo, ki bo izpeljala spremembe, postaviti cilje, distribuirati pooblastila in odgovornosti, dosegati kratkoročne uspehe in utrditi ter standardizirati nove pristope in načine dela. Celoten proces je treba ves čas spremljati in analizirati njegove učinke. Strateški elementi, na katere se je treba po mnenju Zilke (2010, str. 49–58) posebej osredotočiti, so predvsem: izboljšanje kakovosti in učinkovitosti proizvodnih procesov, tehnološka rast in inovativnost, povečanje zadovoljstva kupcev in izboljšanje finančne situacije.

Celovita prenova poslovanja podjetja torej zahteva drastične ukrepe, ki se skoraj vedno dotaknejo posameznikov znotraj in zunaj podjetja ter bolj ali manj močno vplivajo na njihovo usodo. Zato je treba posebno pozornost usmeriti tudi na človeški segment prenove. Napake na tem področju, ki se lahko pokažejo v obliki resnih odporov posameznih skupin, vključenih v prenovo, lahko resno ogrozijo uspešnost postopka zdravljenja kriznih razmer. Še tako dober načrt prenove poslovanja je običajno v dejanskih in praktičnih razmerah treba vedno popraviti, še posebno, če so razmere krizne in poslovni preobrat ni odvisen samo od ene ali dveh interesnih skupin, ki sta tako ali drugače vključeni v življenjsko in poslovno okolje podjetja. Poleg menedžmenta, ki vodi postopke prenove, so aktivni udeleženci tudi zaposleni, običajno organizirani v sindikatih, ter lastniki kot tretja skupina notranjih akterjev. Aktivni deležniki, ki sodelujejo z zunanje strani, pa so še dobavitelji, kupci, banke, lokalna skupnost ter javna uprava oziroma administracija. Vse omenjene skupine imajo svoje interese, ki jih je treba uskladiti in vključiti v načrte in aktivnosti za izvedbo preobrata.

Gottschalk (2002, str. 65–66) opozarja, da je treba pozornost usmeriti na več ključnih točk, ki imajo človeški prizvok in pomagajo k lažjemu izvajanju zastavljenih načrtov:

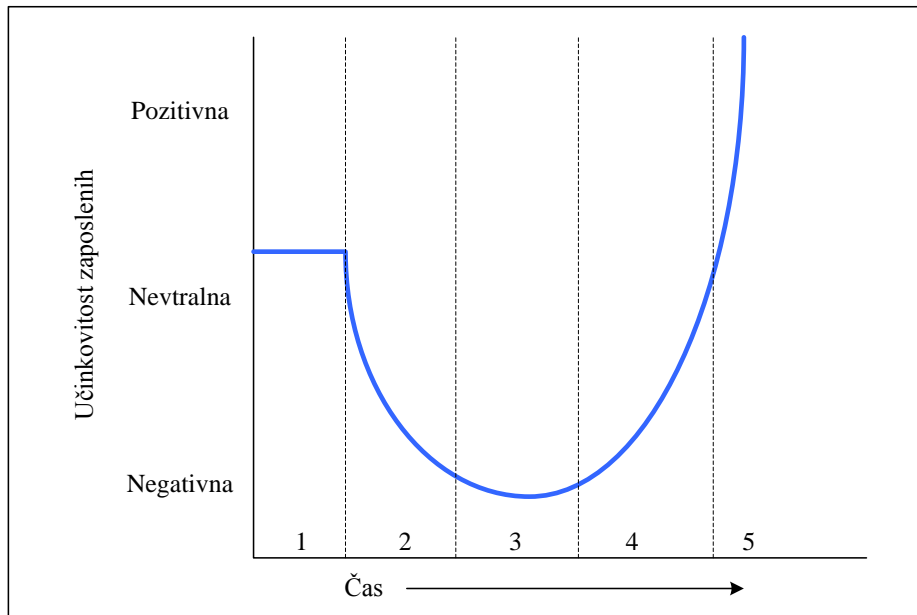
1. Hitrost: Čim prej opozoriti in predstaviti dejanske razmere v podjetju vsem interesnim skupinam.
2. Celovitost: Zagotoviti je treba čim več relevantnih informacij o nastali situaciji in o bodočem dogajanju. Skrivanje informacij (običajno slabih) lahko ob njihovem poznejšem pojavljanju samo zmanjša kredibilnost managementa.
3. Dejstva: Treba je biti konkreten in ne komunicirati posplošeno.
4. Odkritost: V komunikaciji z vsemi interesnimi skupinami je treba biti odkrit in iskren.
5. Odprtost: Kriza je prisotna in ničesar ne pridobimo z njenim zanikanjem. Poleg tega prisotnost krize ne pomeni biti tudi kriv zanjo.
6. Osredotočenost: Osredotočiti se je treba na parametre, ki so del prenove poslovanja. Ostale, neključne stvari se prepusti drugim.
7. Poslušanje: Komunikacije morajo biti dvosmerne. Povratne informacije so zelo pomembne in pogosto v pomoč.
8. Prenavljanje z občutkom: Pokazati občutek in razumevanje, ko to situacija zahteva. Sočutnost v primeru žrtev (na primer izgube delovnega mesta) mora biti ustrezno izražena.

Spremembe vznemirjajo, večina ljudi se jih boji. Resen izziv prenove je odgovor na vprašanje, kako pri ljudeh odpraviti strah pred prihodnostjo in pred tem, kaj se bo zgodilo. Strah povzroča dvome, povzroča tesnobo, pa tudi odpor. Zato je zelo dobrodošlo razumevanje tega, kako se ljudje vedejo v posameznih fazah sprememb. Jellison (2006, str. 4–18) ponazarja vedenje ljudi skozi proces sprememb z »J-krivuljo«, ki je prikazana na Sliki 4.

Po njegovi razlagi je proces sprememb, če upoštevamo človeški vidik, sestavljen iz petih faz, od katerih ima vsaka svoje značilnosti:

1. faza: Ustaljeno, rutinsko, samozavestno delovanje in vedenje je naenkrat izpostavljeno informaciji, da bo prišlo do sprememb. Najava sprememb najprej povzroči nekaj vznemirjenja, zaskrbljenosti in pri posameznikih manjši odpor ali celo zanikanje potrebe po spremembi. S približevanjem faze 2 so ti občutki še intenzivnejši. Pojavljati se začnejo vprašanja tipa »Kako bo to vplivalo name?«. Vse bolj se pojavlja notranji odpor, ki pa se navzven ne kaže, da se ne bi omajala predstava dobrega timskega člana. Strah se lahko spreminja v jezo, še posebno do tistih, ki nekoga silijo v spremembe. Učinkovitost ostaja nespremenjena pri večini, razen pri tistih, ki imajo najmočnejši odpor do sprememb.

Slika 4: J-krivulja sprememb



Vir: J. Jellison, *Managing the Dynamics of Change*, 2006, str. 5.

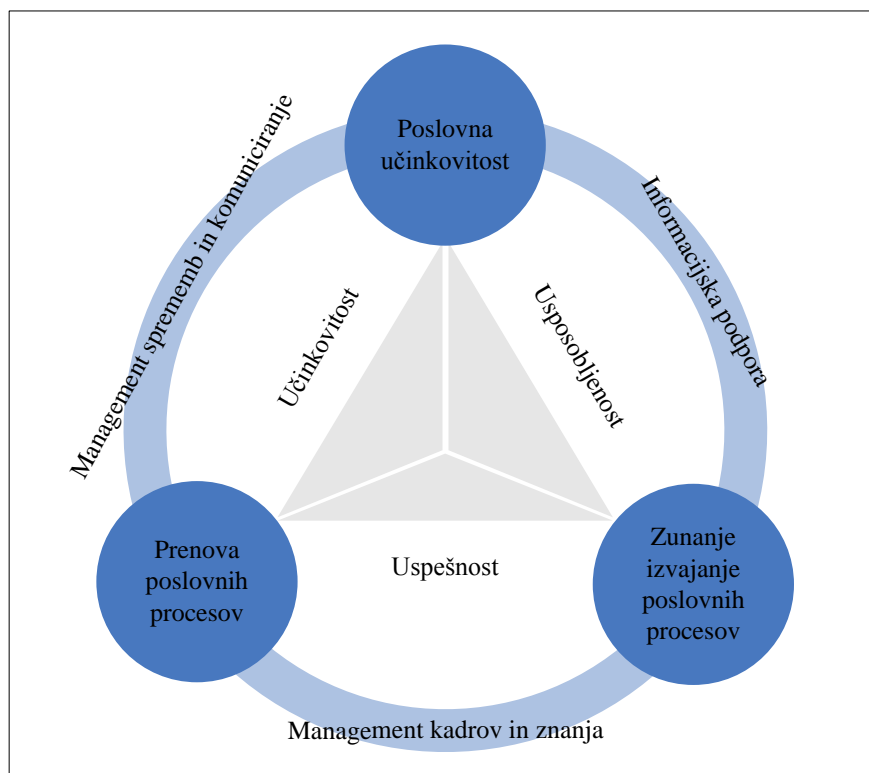
2. faza: Postopek uvajanja sprememb se začne. Zaposleni začnejo stvari početi na nov način, ki je lahko popolnoma drugačen. Pojavljajo se napake, učinkovitost močno pade. Večja kot je sprememba načina dela, večji je padec učinkovitosti. Strah, ki je bil prisoten v prejšnji fazi, se lahko spremeni v paniko. Pojavi se želja po vrnitvi v stare načine delovanja, ki je še poseben izziv za managerje, ki vodijo prenavo.
3. faza: Število napak se zmanjšuje, stvari se začnejo popravljati. Učinkovitost, vsaj na začetku te faze, še pada, vendar z manjšim trendom. Slabijo tudi negativna čustva. Potrebno je opogumljanje s strani managerjev. S pridobitvijo novih rutin se učinkovitost začne povečevati, s tem pa tudi samozavest, ki pa je še na nizki ravni.
4. faza: Učinkovitost se korenito popravi, je pa še pod vrednostjo pred začetkom sprememb. Zaposleni izostrijo svoje sposobnosti, osvojijo nove postopke in se bolje usklajujejo s sodelavci. Krepita se samozavest in motivacija. Spremembe delujejo pozitivno. Pojavi se razmišljanje o možnostih osebnega doprinosa k še boljšim rezultatom.
5. faza: Zaposleni obvladajo svoje delo na nov način, učinkovitost pa naraste nad raven pred začetkom sprememb. Za to stanje so značilne kreativnost, inovativnost in splošno zadovoljstvo.

Pomembno je poudariti tudi to, da morajo managerji in vodje, ki bi želeli čim prej preiti v fazi 4 in 5, spremljati proces sprememb ter pomagati in spodbujati tiste, ki se nekaj dlje časa zadržujejo v fazah 2 in 3.

2.1 Korenita prenova

Predhodno že omenjenim pojmom, kot so organizacijske spremembe, izboljšanje poslovnih procesov, management sprememb ob ustrezni komunikaciji, učinkovitost, uspešnost itd., je za celovit okvir prenove poslovanja treba dodati še vsaj naslednje elemente: informacijska podpora, vodenje in upravljanje z znanjem in kadri ter potencialno zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) določenih procesov. Na Sliki 5 je prikazana povezava teh temeljnih elementov prenove, kot jih vidi Zilka (2010, str. 14).

Slika 5: Celovit okvir prenove poslovanja



Vir: C. Zilka, *Business Restructuring*, 2010, str. 14.

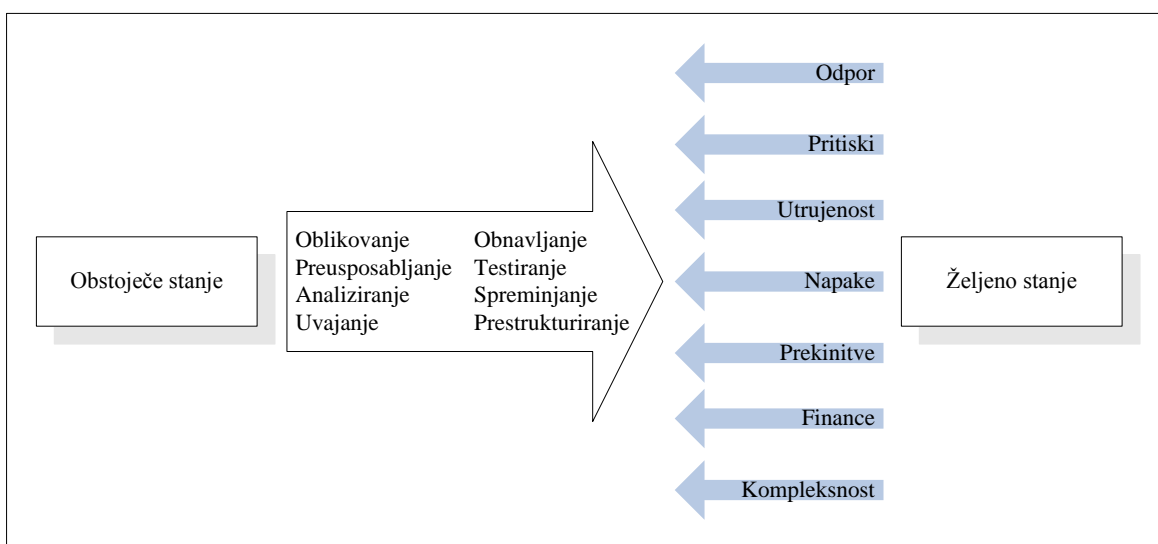
Ta medsebojna povezava je očitna in prisotna ves čas, saj na primer prenovljen poslovni proces običajno zahteva manj udeležencev, prav tako znižanje števila organizacijskih ravni ali števila akterjev optimizira procese in povečuje uspešnost in učinkovitost.

Eden izmed ciljev managementa sprememb je priprava programa in vizije, ki bosta skozi ustrezno komunikacijo odpor zaposlenih do sprememb spremenila v njihovo motiviranost za korak naprej, za lažji in učinkovitejši prehod med fazami J-krivulje. IT mora omogočiti obdelavo podatkov na način, da imamo ustrezne analize, poročila in primerjave ažurno na razpolago (dnevno, tedensko, četrtno, letno). Del te podpore so lahko tudi primerjalne analize z objavljenimi panožnimi parametri, tržnimi kazalniki itd. Med najpomembnejše

cilje managementa kadrov in znanja spada sestavljanje pravega tima, ki bo uspešno izpeljal proces celovite prenove poslovanja. Po Belbinovi (Belbin Associates, b.l.) obstaja devet različnih timskih vlog, za katere so značilni različni vzorci vedenja, različni načini medsebojnega sodelovanja ter različne možnosti za doprinos znanja, idej in izkušenj v funkcionalno celoto prenovitvene ekipe. Nekateri izmed temeljnih elementov prenove poslovanja bodo natančneje prikazani v nadaljevanju.

Zavedati se je treba, da so spremembe nepredvidljive, vendar ne neobvladljive, kot pravi Bainbridge (1996, str. 15–16). Ko se proces začne, ni mogoče predvideti vseh dogodkov, ki bodo neizogibno prekinjali njegov tok, se pa nanje lahko ustrezno pripravimo. Na Sliki 6 je prikazanih nekaj dejavnikov, ki so lahko zelo nepredvidljivi.

Slika 6: Dejavniki, ki lahko vplivajo na proces prenove



Vir: C. Bainbridge, Designing for Change, 1996, str. 16.

Nepredvidljivosti in negotovosti v odločitve vključujejo tudi tveganje. Tveganje pa mora biti preiščeno, ker pri saniranju akutnih kriz popravnih izpitov ni veliko. Da bi povečali verjetnost sprejema prave odločitve, je najprej treba, kot menijo Hammond, Keeney in Raiffa (2000, str. 115), prepoznati obstoj negotovosti, ki jih je treba sistematično premisliti, nato razumeti različne možnosti, ki se lahko razvijejo iz njih, ugotoviti njihove verjetnosti in učinke. Hammond et al. (2000, str. 116–162) ločujejo med dobrimi odločitvami in dobrimi posledicami ter menijo, da je treba odločitve v negotovih razmerah presoјati »po kakovosti odločanja, ne pa po kakovosti posledic«. Svetujejo uporabo profilov tveganja (lahko z odločitvenimi drevesi), ki naj vključujejo:

1. ključne negotovosti;
2. opredelitve možnih izidov;
3. verjetnost posameznih izidov, na osnovi:

- a) lastne presoje,
 - b) razpoložljivih obstoječih informacij,
 - c) mnenj strokovnjakov;
4. razčlenjene posledice.

Posebno pozornost pri sprejemanju odločitev pa namenjajo naslednjim nevarnostim:

1. Osredotočenost na negativno ne sme biti prevelika. Obravnavati je treba celoten spekter posledic, ne samo slabih.
2. Ob obravnavanju tveganja naj se ne prireja verjetnosti zgolj zaradi previdnosti.
3. Ne smemo izključiti pomembnih negotovosti, kar je lahko posledica poenostavljenih predpostavk o najbolj verjetnem scenariju.
4. Izogibanje neupravičenemu optimizmu. Gre za temeljit in realističen razmislek o tem, kaj gre lahko narobe in kaj po načrtu.

2.1.1 Ocena možnosti preživetja

Vse krizne situacije niso rešljive. Možnost ozdravitve je odvisna od učinkov, ki so posledice različnih kombinacij, ki jih lahko tvori šest glavnih dejavnikov (Končina & Mirtič, 1996; Slatter & Lovett, 1999):

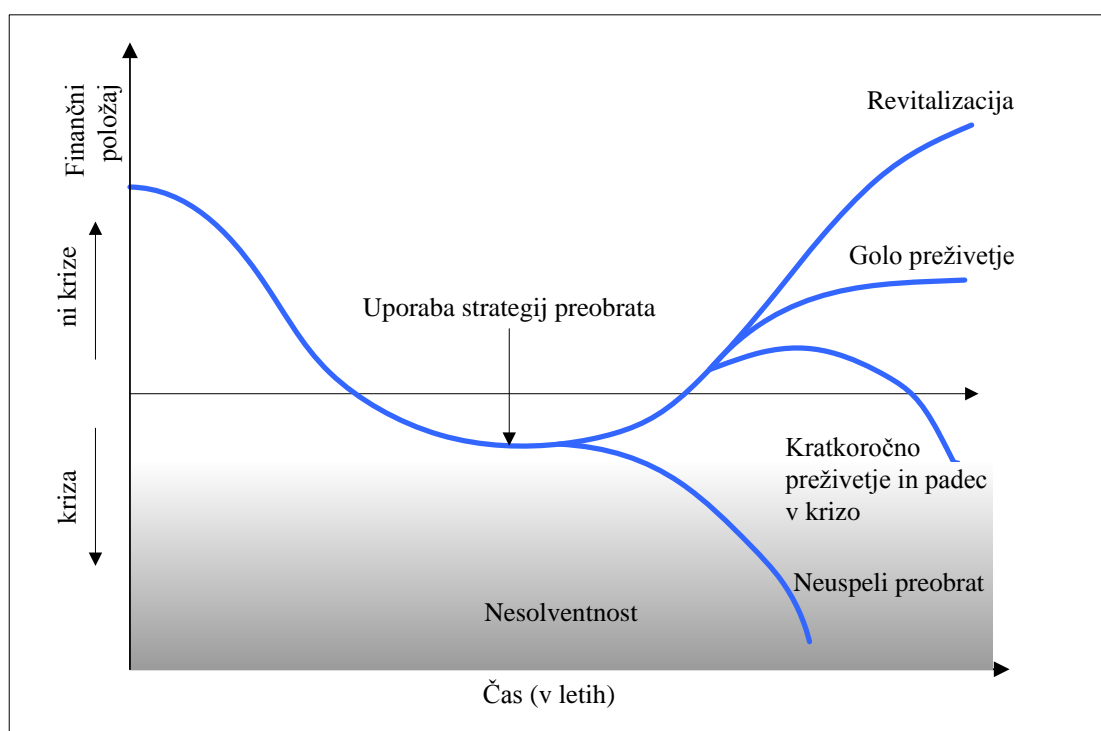
1. vzroki krize v podjetju;
2. globina in stopnja krize;
3. vedenje posameznih interesnih skupin, ki imajo v času sanacije lahko zelo veliko moč in vpliv;
4. predhodne (zgodovinske) strategije podjetja; vpliv imata predvsem strategiji, ki sta vezani na področje produktov in trgov ter na področje upravljanja s sredstvi; pomembne so tudi notranja vrednote in kultura podjetja;
5. panožne karakteristike, kjer so posebno pomembne njena perspektiva, stopnja segmentacije, hitrost tehnoloških sprememb, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev itd.;
6. razmerje stroški-cena, ki delno nastopa kot panožna karakteristika, delno pa kot pokazatelj notranje učinkovitosti podjetja; razmerje je ključnega pomena in običajno zahteva hitro ukrepanje na stroškovni strani.

Učinki teh šestih dejavnikov postavljajo robne pogoje za izvedljivost okrevanja. Možnost preživetja je lahko nemogoča ali pa na drugi strani zdravljenje pripelje do trajnostnega okrevanja. Štiri potencialne možnosti so prikazane na Sliki 7.

V določenih situacijah ni realnih možnosti za preživetje, zato sanacija z ekonomskega vidika ni smotrna. Kratkoročno preživetje (nekaj let) in nato vnovičen padec v krizo sta

značilnosti tistih podjetij, ki jim skozi postopek sanacije ne uspe ali ne morejo odpraviti bistvenih konkurenčnih pomanjkljivosti. Razlika med golim preživetjem in oživitvijo se največkrat kaže v premikih na področju produktov in trgov ter širitvenih strategijah, kot sta na primer razvoj popolnoma novih izdelkov in prevzemi. To pa v določenih situacijah ni vedno mogoče.

Slika 7: Vrste situacij po prenovi poslovanja



Vir: S. Slatter in D. Lovett, *Corporate Turnaround*, 1999, str. 115.

2.1.2 Temeljna načela

Hammer in Champy (1995, str. 42–45) kot temeljna načela celovite preнове poslovanja navajata:

1. Temeljnost, ki se kaže kot postavitve vprašanj in iskanje odgovorov na najbolj temeljna vprašanja o podjetju in njegovem načinu dela. Primer: Zakaj nekaj delamo tako, kot delamo?
2. Korenitost sprememb, kar pomeni pozabiti obstoječe postopke in strukture in ugotoviti ter vpeljati nove.
3. Dramatičnost, saj ne gre za majhne, postopne izboljšave, ampak za velike preskoke. To je še posebno pomembno v primerih akutnih kriz, ko podjetje nima druge izbire oziroma je druga možnost le propad.

4. Procesna usmerjenost. Osredotočenost na naloge, aktivnosti, ljudi, strukture itd. mora zamenjati usmerjenost na celotne procese, saj uspešnost posameznih segmentov ne pomeni veliko, če celoten proces ne proizvede rezultata na učinkovit način.

Svoja načela, ki jih je treba upoštevati pri pripravi strategije poslovnega preobrata, predstavljata tudi Slatter in Lovett (1999, str. 216–220):

1. Ugotoviti, kam želimo in kako bomo prišli do tja. Torej, vizija podjetja in strategija za njeno uresničitev.
2. Prodaja v skladu z robnimi pogoji. Prodajna strategija mora biti usklajena z zahtevami kupcev (kakovost, cena), ponudbo tekmecev ter našimi zmožnostmi (stroški).
3. Potenciranje prednosti podjetja. Treba je čim bolj izkoristiti konkurenčne prednosti, ki jih podjetje ima, in hkrati zmanjševati ter odpravljati njegove slabosti.
4. Poslovna vnovična osredotočenost pomeni preveriti ustreznost prisotnosti v določenih industrijah ali na določenih segmentih trga. Eden izmed segmentov tega načela je osredotočenost na področja ali segmente, kjer je prisoten hiter odziv, kjer določene pobude dajo hitre rezultate (na primer na naš denarni tok).
5. Radikalnost v obliki drastičnih ukrepov.
6. Dolgoročno, vendar skladno širjenje. Povečati se morata učinkovitost poslovanja (ta izrazito) in na daljši rok tudi njegov obseg. Ob tem je treba upoštevati tako konkurenčne prednosti in slabosti podjetja kot tudi potencialne priložnosti in nevarnosti znotraj panoge ali trga.
7. Denar je kralj. Pozitiven denarni tok je osnovna politika. Strategija prenove mora biti prilagojena razpoložljivim finančnim okvirom. Običajno strategije, ki porabljajo denar, kratkoročno niso primerne.
8. Najprej shoditi, nato teči. Najprej je treba stabilizirati stanje, šele nato začeti uvajati novo strategijo.
9. Nujnost in ukrepanje brez predsodkov. Strateška analiza mora biti narejena hitro in takoj voditi k ukrepom.
10. Osredotočenost na ključna strateška vprašanja, ki jih je v vsakem podjetju le nekaj. Pomembno je zelo hitro osredotočenje na ta področja.

2.1.3 Temeljne strategije

V poglavju 1.3 so predstavljena področja, ki so skoraj vedno podvržena spremembam. Prikazani so tudi koraki, po katerih se lahko odpravljajo krizne razmere. Področja in faze je treba dopolniti še s strategijami za preoblikovanje. V Tabeli 2 so prikazane nekatere temeljne strategije, ki jih je treba izpeljati. Je pa dejstvo, da so področja, koraki in strategije medsebojno povezani in odvisni od situacije in vrste krize, ki se pojavi v posameznem podjetju. Zato jih je treba prilagoditi dejanskemu stanju.

Tabela 2: Temeljne strategije poslovnega preobrata

Ključni elementi		Temeljne strategije
1.	stabilizacija krize	<ul style="list-style-type: none"> • prevzem nadzora • upravljanje denarnega toka • zmanjšanje premoženja (sredstev) • kratkoročno financiranje • prva faza krčenja stroškov
2.	novo vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> • zamenjava direktorja • menjave drugih posameznih članov najvišjega vodstva
3.	osredotočenost na interesne skupine	<ul style="list-style-type: none"> • komuniciranje
4.	strateško ukrepanje	<ul style="list-style-type: none"> • redefiniranje poslovanja (angl. <i>core business</i>) • dezinvestiranje in krčenje sredstev • trženjsko preusmerjanje • racionalizacija (zmogljivosti, zaposlenih) • zunanje izvajanje • investiranje
5.	organizacijske spremembe	<ul style="list-style-type: none"> • poenostavitev organizacijske strukture • spremembe na ključnih delovnih mestih • izboljšanje komuniciranja • vzpostavljanje zavezanosti spremembam • nova sistematizacija delovnih mest in novi pogoji zaposlovanja
6.	prenova kritičnih procesov	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje prodaje in marketinga • krčenje stroškov • izboljšanje kakovosti • izboljšanje odzivnosti • izboljšanje informacijskega in nadzornega sistema
7.	finančno prestrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> • refinanciranje • zmanjšanje sredstev

Vir: S. Slatter, D. Lovett in L. Barlow, *Leading Corporate Turnaround*, 2006, str. 22.

Slatter et al. (2006, str. 22) med ključne elemente prenove prištevajo stabilizacijo krize in imenovanje novega vodstva v prvi fazi ter osredotočanje na vse interesne skupine, strateško ukrepanje, organizacijske spremembe, prenavo procesov in finančno prestrukturiranje v naslednjih fazah.

2.2 Stabilizacija poslovanja

Ena izmed prvih faz ali celo predfaz celovite prenove poslovanja podjetja, ki se je znašlo v akutni krizi, je stabilizacija poslovanja. Poglobljanje krize je treba najprej ustaviti in pripraviti ustrezne temelje za poznejšo prenavo poslovanja. Med te temelje spadata zagotovitev potrebnih finančnih sredstev in vnovična vzpostavitev zaupanja s strani

interesnih skupin. Pomemben element je tudi obnova predvidljivosti poslovanja, da bo poslovanje možno načrtovati, na začetku vsaj kratkoročno.

Oseba, ki je odgovorna za vodenje poslovnega preobrata, mora takoj izpeljati nekaj osnovnih aktivnosti. Med njimi Slatter et al. (2006, str. 97) omenjajo:

1. ugotoviti in potrditi trenutno finančno stanje, če le-to ni bilo predmet predhodne analize poslovnega položaja;
2. prevzeti nadzor nad finančnim poslovanjem;
3. izpeljati aktivnosti, ki so potrebne za ustvarjanje denarnega toka.

Poudarek je torej na finančnem nadzoru in učinkovitosti poslovanja.

Slatter et al. (2006, str. 98–112) so identificirali pet ključnih nalog, ki jih mora vodstvo procesa poslovnega preobrata izpeljati v fazi stabilizacije poslovanja:

1. Prevzem nadzora nad ključnimi vzvodi poslovanja. Poslovanje ne preide v fazo prostega pada, ko postane nedobičkonosno, ampak takrat, ko zmanjka denarja. Torej je prva prioriteta denarni tok. Poiskati je treba dodatne finančne vire in občutno omejiti plačila. Poleg denarnega toka imajo najvišjo prioriteto še stroški in obveznosti. Način vzpostavitve nadzora je lahko naslednji:
 - a) vzpostavitev kontrole (na primer prepoved plačil brez odobritve vodje procesa preobrata, ukinitve plačilnih kartic itd.);
 - b) definiranje merljivih ciljev (na primer odstotek zmanjšanja vseh stroškov);
 - c) merjenje učinkov in rezultatov nadzora z vzpostavitvijo zanesljivih, vendar preprostih mehanizmov (na primer dnevna ali tedenska poročila o plačilih, denarnih težavah itd.);
 - d) zagotovitev neprekinjenega nadzora nad vsemi pomembnimi dogodki, ki se pojavljajo; če se določene stvari pokažejo kot neustrezne, jih je treba spremeniti ali poiskati druge rešitve.
2. Sprejemanje težkih in potencialno usodnih odločitev. Značilnosti vseh akutnih kriz so pomanjkanje časa, nepopolne informacije in množica vprašanj, ki zahtevajo pozornost. Osredotočiti se je treba samo na tista vprašanja, ki so zares ključna za stabiliziranje razmer, vendar pa ostati odprti za vse nove probleme, ki se pojavijo nepričakovano.
3. Zagotoviti prepoznavnost vodenja, tj. vodenja, ki se ga vidi, ki se ga opazi. Zanj so značilne prisotnost ter jasno in odprto komuniciranje tako znotraj podjetja kot tudi navzven. Značilno je vodenje z zgledom tako z besedami kot z dejanji (na primer pravočasni prihodi na sestanke, pravočasno izvajanje nalog, spoštovanje vseh zaposlenih, enak odnos do vseh, brez izjem).
4. Doseganje hitrih zmag. Hitre in lahke zmage so zelo koristne za moralo zaposlenih, spodbujajo občutke uspešnosti in ustvarjajo nov zagon. Pomenijo vzpostavljanje zavesti, da je podjetje znova začelo izpolnjevati svoje obljube do dobaviteljev, kupcev

ali do zaposlenih in lastnikov. Poseben vidik predstavljajo zaposleni, ki jih mora management še posebej spodbujati in opogumljati, da bi čim prej dosegli prve cilje in s tem povrnili tudi zaupanje v samo vodstvo. Da bi si vodstvo lahko zaslužilo zaupanje kupcev, si mora najprej prislužiti zaupanje zaposlenih, menita Peppers in Rogers (2008, str. 74–75).

5. Odpravljanje nasprotovanj. Reakcija do tistih, ki nasprotujejo spremembam, mora biti hitra in neusmiljena, brez strpnosti. Na čolnu, ki ga želimo obdržati na površini in nato premakniti v pravo smer, ni prostora za veslače v nasprotno smer. Večja težava kot odkriti nasprotniki so tisti posamezniki, ki javno pritrujejo novemu vodstvu, dejansko pa obstruirajo ali celo minirajo pobude z nesodelovanjem, napačnim prenosom informacij itd.

Sanacija poslovanja torej zahteva zelo močen nadzor »od zgoraj navzdol«, ureditev poslovanja v smeri predvidljivosti, uresničevanje aktivnosti za pridobivanje likvidnih sredstev, zmanjšanje obratnih sredstev (zaloge), zmanjšanje terjatev, zaostritev pogojev in obsega plačevanja obveznosti in začetek korenitega krčenja stroškov. Ko so razmere stabilne, pa se lahko nadaljuje oziroma začne proces celovitega poslovnega preoblikovanja podjetja.

2.3 Prestrukturiranje

Strukturo podjetja lahko opredelimo kot zaključeno celoto medsebojno povezanih področij, dejavnosti in organizacijskih enot podjetja. Dubrovski (2011, str. 274) opredeljuje šest kategorij struktur:

1. fizične, ki opredeljujejo lokacije, ureditve, delovne pogoje;
2. tehnološke, katerih osnovni elementi so oprema in procesi;
3. organizacijske, ki predstavljajo delitev odgovornosti, pristojnosti, nalog; v to kategorijo spadajo tudi informacijski sistemi;
4. finančno-računovodske s stanjem sredstev in virov sredstev;
5. demografske, ki opredeljujejo značilnosti zaposlenih;
6. mentalne strukture, ki predstavljajo miselnost v podjetju.

V kolikor določena struktura podjetja (lahko tudi samo njen del) ali pa povezave med posameznimi strukturami ne ustrezajo razmeram ali ne dajejo pričakovanih rezultatov, jih je treba spremeniti ali znova definirati. To imenujemo prestrukturiranje (angl. *restructuring*). Gre za proces celovite prenove podjetja, kjer želimo s korenitimi spremembami povečati uspešnost in učinkovitost njegovega poslovanja.

V skladu z zgoraj naštetimi kategorijami ločimo več vrst prestrukturiranja: produktno in tržno prestrukturiranje, tehnološko, organizacijsko, finančno, kadrovsko, informacijsko in

druga prestrukturiranja. Gre za delna prestrukturiranja, ki jih je treba izvesti povezano in usklajeno. Spremembe na samo enem področju ne pripeljejo do korenitega napredka. Zato je treba obstoječe strukture natančno analizirati, jih razumeti in ugotoviti njihove pomanjkljivosti ter jih nato preoblikovati.

Z vidika trenutnega položaja in ciljev, ki jih podjetje želi doseči, Cravens (v Dubrovski, 2011, str. 278) razlikuje med štirimi temeljnimi strategijami, ki opredeljujejo pristop k prestrukturiranju:

1. Strategijo razvijanja, ki velja za podjetja, ki pogosto spreminjajo izdelke in tehnologije, ter podjetja, ki se tržno prestrukturirajo. Dolgoročna rast je odvisna od novih izdelkov in razvoja trgov.
2. Strategijo stabiliziranja, ki velja za podjetja v zrelih in stabilnih panogah.
3. Strategijo preobrata s poudarkom na denarnih tokovih, zmanjševanju stroškov, vnovični tržni osredotočenosti in reorganiziranju.
4. Strategijo žetve, ki predstavlja umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti ali pa zaradi neskladnosti z bodočim razvojem okolja, v katerem deluje.

V nadaljevanju bo poudarek predvsem na prestrukturiranju, ki temelji na strategiji preobrata.

2.3.1 Produktno in tržno prestrukturiranje

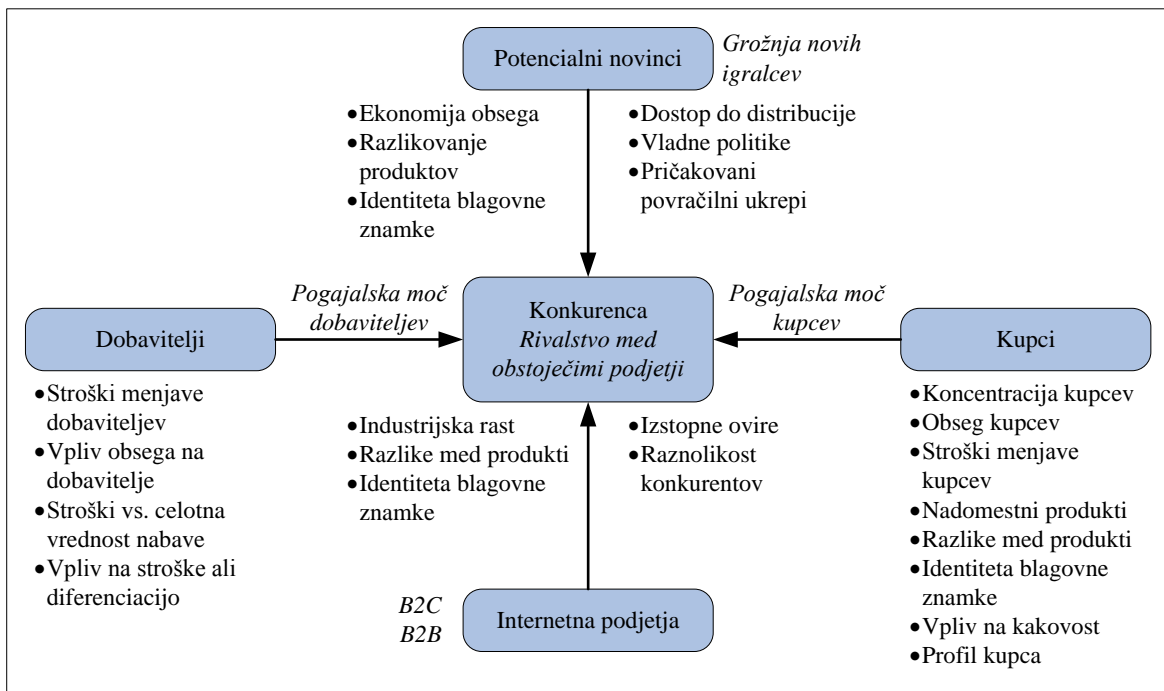
Cilj produktnega in tržnega prestrukturiranja je vzpostaviti takšno kombinacijo produktov in trgov, ki bo podjetje prestavila v višje cenovne razrede na osnovi višje dodane vrednosti. Dodana vrednost se lahko izrazi v obliki marže, rezultata iz poslovanja ali kot povečanje dodane vrednosti na zaposlenega. To lahko dosežemo z novimi produkti ali s povečano stopnjo obdelave obstoječih produktov. Pri tem pa ne smemo zanemariti vpliva obstoječe in potencialne nove konkurence. Neustrezno poznavanje kupcev in konkurence spadata med najpomembnejši značilnosti na trženjskem področju podjetja v krizi. Marketinška analiza, katere glavni elementi, kot jih vidi Kaplan (2003, str. 64), so prikazani na Sliki 8, je zelo priporočljiva in dobrodošla pri pripravi projekta produktno-tržnega prestrukturiranja.

Med osnovne značilnosti tržno-marketinške funkcije podjetja, ki se je znašlo v krizi, Slatter in Lovett (1999, str. 21) prištevata:

1. podjetje je izgubilo stik s kupci, ker je preobremenjeno z notranjimi razmerami;
2. pomanjkanje dejanskega vedenja o konkurenci;
3. osredotočenost na obseg namesto na dobiček;
4. obsežen, razdrobljen in zastarel proizvodni program;

5. neprestani konflikti med prodajo in proizvodnjo;
6. neskladna cenovna politika;
7. slabo razumevanje in pregled nad dobičkonosnostjo produktov;
8. neučinkovitost ali neobstoj prodajnih ciljev;
9. pomanjkanje kazalnikov uspešnosti;
10. slabi prodajalci, ki so lahko še slabo vodeni;
11. počasni odzivi na zahteve kupcev.

Slika 8: Ocena konkurence – marketinška analiza



Vir: J. M. Kaplan, *Patterns of entrepreneurship*, 2003, str. 64.

Za odpravo teh slabosti morajo najpomembnejši ukrepi vključevati:

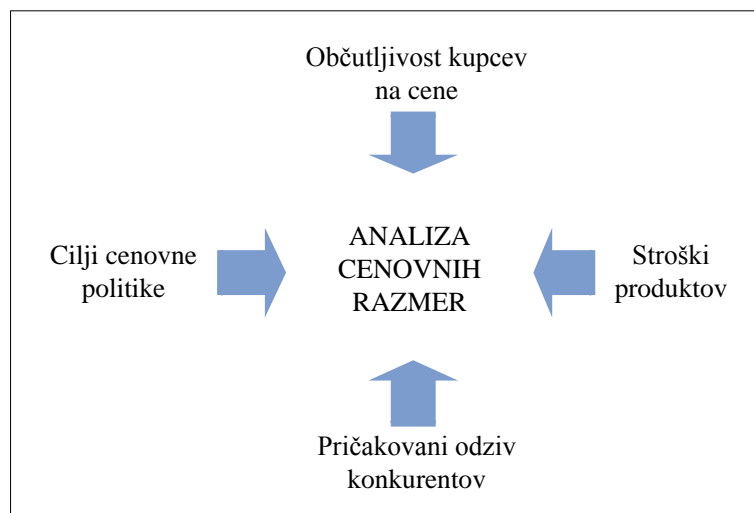
1. razumevanje potreb in zahtev kupcev;
2. spremembo cen;
3. izboljšanje prodajnega procesa;
4. racionalizacijo proizvodno-prodajnega programa;
5. izboljšanje stroškovne učinkovitosti tržnih prizadevanj.

Brez kupcev poslovanje ni mogoče. Razumeti je treba njihove potrebe in vedenje ter pridobiti njihovo zaupanje. Začne se s tem, da zberemo čim več informacij tako notranjih kot iz zunanjih virov. Osnovni interesi kupcev morajo postati pomembni vhodni parametri za notranje odločitve podjetja. Peppers in Rogers (2008, str. 111–112) celo trdita, da korektnost do kupcev zahteva, v kolikor so zahteve trga ali kupcev v konfliktu s finančnimi

cilji podjetja, da spremenimo poslovni model ali postavimo novega, ki bo ustrezal zahtevam, v kolikor seveda želimo kupca obdržati.

Kot menita Slatter in Lovett (1999, str. 266), je povečanje cen ena izmed zelo pogostih in učinkovitih metod pri izvajanju poslovnega preobrata. Izvede se jo lahko hitreje kot druge strategije, ki jih ima management na voljo. Ugotoviti je treba, kateri produkti so primerni za dvig cen, kakšen naj bo ta dvig in kdaj je najprimernejši čas za spremembo. Je pa to področje zelo občutljivo, tako za podjetje kot tudi za kupce, zato se ga je treba lotiti premišljeno. Analizirati je treba cenovne razmere. Na Sliki 9 so predstavljeni štirje vidiki, ki jih mora po mnenju Cravensa in Piercyja (2009, str. 352–359) vključevati ta analiza.

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na cenovne razmere



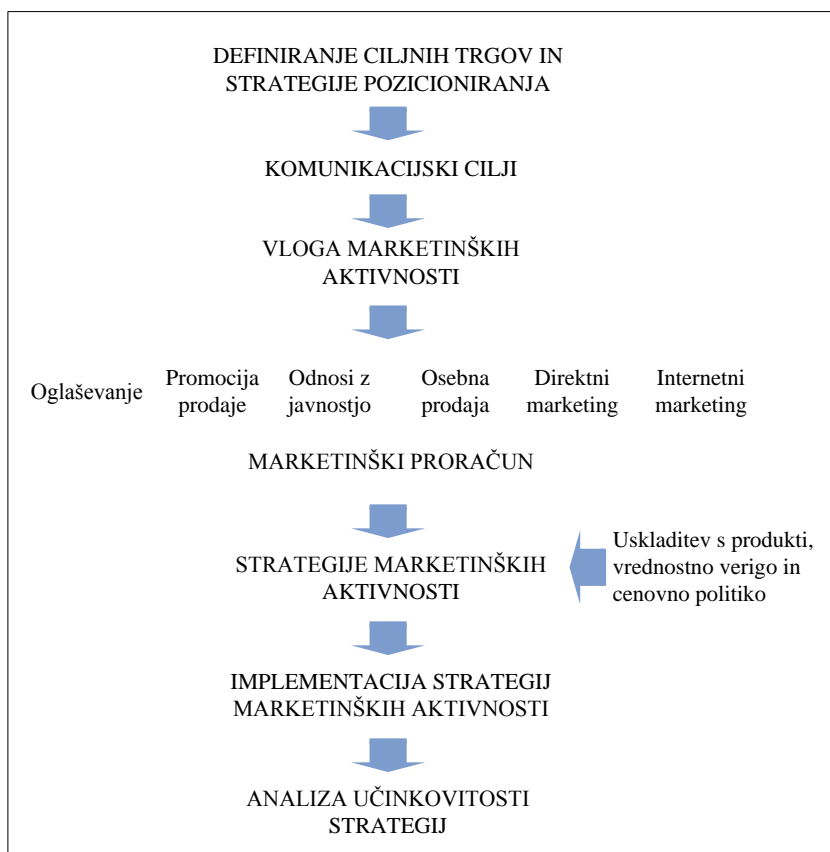
Vir: D. Cravens in N. Piercy, *Strategic Management*, 2009, str. 353.

Ciljev cenovne politike je več in morajo biti med seboj usklajeni, da se ne izključujejo. Nekateri med njimi so: povečanje prodaje in tržnega deleža, izboljšanje finančnih učinkov, pozicioniranje produktov na višjo cenovno raven, spodbujanje povpraševanja zaradi nizke prodaje itd. Občutljivost kupcev na spremembe (povišanje) cen je odvisna od različnih dejavnikov, ki jih je treba poznati in analizirati. Velikost tržišča v smislu nakupnega potenciala je zelo pomemben dejavnik. Pomembne so tudi nekateri necenovni elementi, kot na primer posebne značilnosti produktov ali dodatne funkcionalnosti. Občutljivost je odvisna tudi od ravni že vzpostavljenih odnosov s kupci. Pri analizi stroškov produktov je treba natančno ugotoviti sestavo stroškov proizvodnje in distribucije (fiksni, variabilni), ugotoviti, kakšen učinek na ceno ima obseg proizvodnje produkta, kakšna je konkurenčna prednost produkta in kakšen je vpliv podjetja na stroške produkta v prihodnosti (razvoj, izboljšave, inovacije in pogajalska moč pri dobaviteljih lahko znižujejo stroške). Priprava cenovne strategije mora vključevati tudi analizo pričakovanega odziva konkurentov na spremembo naših cen. Ugotoviti je treba, katera podjetja so naši trenutni in bodoči

najneposrednejši konkurenti, kakšna je njihova marketinška strategija in kakšne so njihove poslovne razmere.

Izboljšanje prodajnega procesa lahko razdelimo v dve skupini: prenovno marketinške strategije in kadrovske zamenjave v prodajni ekipi.

Slika 10: Načrtovanje marketinške strategije



Vir: D. Cravens in N. Piercy, *Strategic Management*, 2009, str. 376.

Dubrovski (2011, str. 290) marketing definira kot način razmišljanja, vedenja in delovanja posameznikov in podjetja, v središču katerega je kupec s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je treba z ustrezno izoblikovanim pristopom čim bolj popolno zadovoljiti, in sicer na način, da podjetje čim bolj uresničuje lastne interese in cilje. Potrebno je usmerjeno prodajno delovanje na izbranih produktih in izbranih kupcih ali segmentih trgov, kar zahteva tudi razvrščanje kupcev in segmentov trgov glede na prodajni potencial. Marketinško strategijo po mnenju Cravensa in Piercyja (2009, str. 373–375) tvorijo načrtovanje, izvedba in nadzor vseh komunikacij, ki jih ima podjetje s kupci in drugimi ciljnim občinstvom, sestavljajo pa jo oglaševanje, osebna prodaja, promoviranje prodaje, neposredni marketing, interaktivni/internetni marketing in odnosi z javnostmi. Načrtovanje marketinške strategije je prikazano na Sliki 10.

Kadrovske spremembe prodajne skupine se običajno začnejo pri vodji skupine. Poleg generalnega in finančnega direktorja se v procesu celovite prenove podjetja pogosto zamenja tudi manager, ki je pristojen in odgovoren za prodajo. Njegove ključne naloge so načrtovanje prodajno-marketingških aktivnosti, motiviranje in izobraževanje sodelavcev, nadzor učinkov planiranih in izvedenih aktivnosti z izvajanjem sprememb, kjer je to potrebno, ter redno komuniciranje s prodajno ekipo.

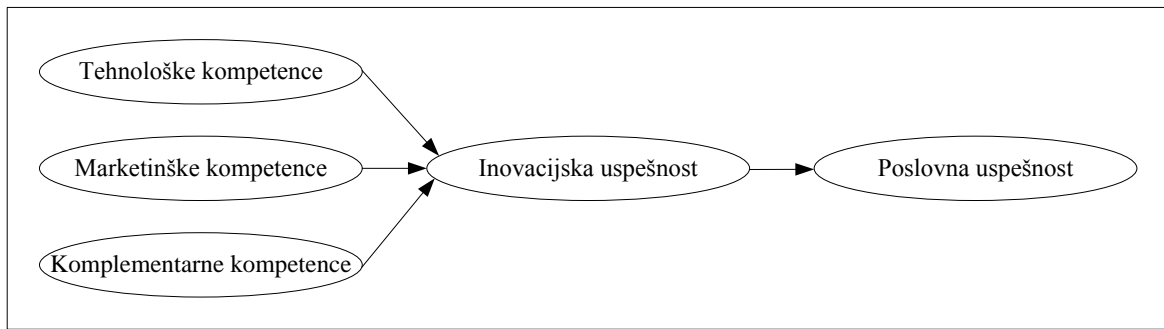
Naslednji ukrep predstavlja racionalizacijo proizvodno-prodajnega programa. Izvesti je treba detajlno analizo prodajnega programa skupaj s stroškovnim vidikom produktov. Slatter in Lovett (1999, str. 276–277) pri racionalizaciji svetujeta, da se poskuša upoštevati naslednje:

1. Takojšnja odstranitev vseh produktov, ki ne pokrivajo variabilnih stroškov.
2. Produkti, narejeni po meri posameznih strank, ali produkti, ki se zelo pogosto spreminjajo, so redko dobičkonosni, razen če so procesi in oprema specializirani za namen njihove produkcije.
3. Če prodaja pada in je dobičkonosnost določenih produktov negativna, je treba te produkte ali ukiniti ali pa dvigniti njihovo ceno (kar bo lahko imelo enak učinek).
4. Ukiniti vse produkte, katerih prodaja je pod določeno minimalno ravniyo.
5. Ukiniti linije produktov z nizko dobičkonosnostjo, ki potrebujejo visoke kapitalske investicije, da bi tudi v prihodnje ostale dobičkonosne.

Vendar pa samo krčenje programa ne bo prineslo preobrata. Trenutni in bodoči denarni tok imata velik vpliv na uspešnost preobrata, nanju pa zelo vpliva tudi obseg prodaje. Obstajajo različne strategije, ki jih podjetje lahko uporabi, da bi se tržno prepozicioniralo. Booth (1993, str. 253–256) omenja dve: strategijo diferenciacije in strategijo osredotočenosti. Pri prvi gre za usmerjanje v specifičnost produktov, ki jih trg prepozna kot posebne, edinstvene. Ideja druge strategije pa je, da se podjetje osredotoči na določen ozek segment trga ali strank, ki jih nato podpira uspešneje in učinkoviteje kot njegova konkurenca. Treba je oblikovati takšno strukturo produktov, ki bo najprimernejša za podjetje z naslednjih vidikov (Dubrovski, 2011, str. 298–299): tehnologije, razvoja, donosnosti, likvidnosti, zmogljivosti, nabavnih možnosti in z vidika trga. Cilj je vzpostaviti takšno strukturo, ki bo pomenila prehod v višje vrednostne in cenovne razrede na osnovi večje zahtevnosti produktov in večje dodane vrednosti na zaposlenega, kar bo povečalo učinkovitost in uspešnost poslovanja. To pa zahteva tudi večjo kreativnost in inovativnost. Inovativnost tako pri izboljšanju obstoječih produktov in procesov kot tudi pri iskanju novih.

Inovativnost podjetja se prepleta s kompetentnostjo zaposlenih. Rajkovič (2011, str. 57–73) kompetentnosti, ki vplivajo na inovativnost, nadgradnjo obstoječih in razvoj novih produktov, deli v tri skupine. Predstavljene so na Sliki 11.

Slika 11: Kompetence, ki vplivajo na inovacijsko in poslovno uspešnost



Vir: T. Rajkovič, *Innovation Strategies in New Product Development*, 2011, str. 73.

Nekaj marketinških kompetenc, kot jih vidi Rajkovič (2011, str. 68–69):

1. redno in utečeno sodelovanje s kupci v povezavi z inovacijami pri produktih;
2. raziskovanje tržišča pred in med razvojem novih produktov;
3. obravnavanje kupcev kot izvorov idej za nove produkte;
4. pravočasno pridobivanje informacij o spremembah potreb kupcev;
5. redna komunikacija s kupci o potrebah, ki jih bodo imeli v prihodnosti;
6. vključevanje kupcev v proces testiranja in ocenjevanja produktov;
7. pravočasno pridobivanje informacij, povezanih z napredkom in slabostmi konkurence;
8. testiranje konkurenčnih produktov;
9. vzpostavitev in vzdrževanje tesnih, učinkovitih in trajnih odnosov s kupci.

2.3.2 Razvojno-tehnološko prestrukturiranje

Prehod v višje vrednostne in cenovne razrede pogosto ni mogoč brez razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja. Razvojna funkcija podjetja je, še posebno v proizvodnih podjetjih, močno povezana z marketinško funkcijo, zato mora tudi razvoj slediti produktno-tržnemu prestrukturiranju. Kot bo opisano v poglavju 2.5, je razvojno-tehnološki oddelek tisti, ki potrebe in zahteve kupcev, ki prek marketinga pridejo v podjetje, prenese v sam proizvodni proces.

Razvojno prestrukturiranje je torej močno povezano na eni strani z informacijami s trga, na drugi strani pa z inovativnostjo. Afuah (2004, str. 153) inovativnost opredeljuje kot uporabo novega znanja za izdelavo novih produktov, ki jih želijo kupci. Dubrovski (2011, str. 314) navaja, da so najpomembnejši vir inovativnih idej zaposleni, sledijo poslovni partnerji, potrošniki, svetovalci, konkurenti, sejmi itd.

Tabela 3 predstavlja kompetence, ki vplivajo na različne faze razvoja novih produktov. Med tehnološkimi kompetencami, ki vplivajo na inovativnost podjetja, Rajkovič (2011, str. 66) navaja naslednje:

1. investiranje v aktivnosti razvoja in raziskav;
2. akumulacija različnih tehnoloških veščin in spretnosti;
3. zagotavljanje usposabljanja zaposlenih na delu za izboljšanje tehnoloških veščin;
4. pritegnitev in motiviranje nadarjenih strokovnjakov;
5. sposobnost natančnega predvidevanja bodočih tehnoloških trendov;
6. spretnost uvajanja novih tehnologij za reševanje problemov;
7. vodilni položaj v panogi v vzpostavljanju in nadgrajevanju tehnoloških standardov;
8. spremljanje dogajanja zunaj podjetja (kaj počne konkurenca, kaj trenutno predlagajo različna svetovalna podjetja in ustanove);
9. nadzor in spremljanje zaposlenih in rezultatov procesov podjetja.

Tabela 3: Kompetence, vključene v različne faze razvoja produktov

		Faze razvoja novega produkta			
		Poslovno/tržna analiza	Faza tehnološkega razvoja	Testiranje produkta	Komercializacija produkta
Kompetence	Tehnološke	tehnična izvedljivost produktov	razvoj, konstruiranje, izdelava prototipov	testiranje pri pomembnih kupcih in vrednotenje rezultatov	proizvodni plani in aktivnosti
	Marketinške	vrednotenje vplivov trga na posamezne različice produkta	podpora odločitvam o posameznih različicah	izbor vzorcev, testiranje, analize	marketinški plani, promocija, distribucija
	Komplementarne	usklajevanje novih lastnosti produkta s potrebami potencialnih kupcev, ocena potrebnega investiranja, ocena tveganja	usklajevanje tehnološkega in marketinškega vedenja in znanja	transformacija rezultatov testiranja v spremembe konstrukcije produkta	koordinacija planiranja proizvodnje in prodajnih aktivnosti

Vir: T. Rajkovič, Innovation Strategies in New Product Development, 2011, str. 59.

2.3.3 Kadrovsko prestrukturiranje

Namen kadrovskega prestrukturiranja je predvsem postavitev takšne strukture zaposlenih, ki bo omogočala realizacijo strateških usmeritev podjetja. Cilji sprememb so lahko:

1. sprememba razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci;
2. nova sistematizacija z združenimi in spremenjenimi delovnimi mesti, kar je posledica popravljenih procesov;
3. dvig povprečne izobrazbene ravni zaposlenih;
4. pridobitev novih znanj, ki so potrebna za spremembe, ki na primer produkte pripeljejo na višjo cenovno raven;
5. spremembe v starostni strukturi, če določena starostna skupina prevladuje;
6. sprememba sistema motiviranja in nagrajevanja;
7. sprememba razmerja med notranjimi in zunanji (najetimi) delavci.

Dubrovski (2011, str. 343) vidi dva vidika obravnavanja zaposlenih:

1. kot strošek, ki ga je treba znižati na minimalno število, ki je potrebno za poslovanje;
2. kot sredstvo, ki ga je treba razvijati, da bi bilo bolj učinkovito; razvijati skozi spremenjen način poslovanja.

Prav tako meni, da je treba združevati človeške dejavnike (stil, sposobnosti, sodelovanje in skupne vrednote) z dejavniki ekonomske učinkovitosti (strategija, struktura, sistem). Govori o kvantitativnem spreminjanju.

Ena izmed najtežjih odločitev in nalog, ki jih mora pogosto sprejeti in izpeljati ekipa, ki vodi prestrukturiranje, je korenito zmanjšanje števila zaposlenih (angl. *downsizing*). V primerih akutnih kriz z odpuščanjem. Ta ukrep ima izmed vseh ukrepov v javnosti najslabši odziv, čeprav včasih neupravičeno. Robbins in Finley (1997, str. 156–157) korenito zmanjšanje števil zaposlenih delita v tri skupine. Delitev je opredeljena na osnovi vzrokov za zmanjšanje obsega zaposlenih:

1. Krčenje zaradi nujnih neodločljivih razlogov (izguba pomembnih kupcev, nepričakovan polom pomembnega produkta, globalne krize itd). Gre za krčenje stroškov, da bi podjetje preživelo.
2. Krčenje z namenom povečanja uspešnosti podjetja, ko se odrežejo določene poslovne funkcije, divizije, skupine produktov, ki ne sovpadajo več z novimi vizijami povečanja uspešnosti na dolgi rok.
3. Krčenje zaradi kratkoročnih finančnih učinkov, ko ena skupina (lastniki) veliko pridobi, druga (zaposleni) pa veliko izgubi. Običajno se takšno krčenje dogaja v primerih prevzemov.

S krčenjem števila zaposlenih se zmanjšujejo stroški, povečujejo pa se produktivnost, fleksibilnost, inovativnost in konkurenčnost. Slabost tega postopka pa je, da podjetje izgubi določeno znanje in izkušnje, ki so jih posamezniki pridobili v času svojega dela. Zato je pred začetkom korenitega krčenja treba preveriti druge možnosti za povečanje

fleksibilnosti delovne sile: skrajšani delovni čas, čakanje, zmanjšanje zunanjega izvajanja itd.

2.3.4 Organizacijsko prestrukturiranje

Med najpogostejše ukrepe na tem področju spada poenostavitev organizacijske strukture in povečanje njene preglednosti. Vloge in pristojnosti v procesih morajo biti razčiščene, odgovornosti pa povečane. Običajno gre za zmanjšanje števila hierarhičnih ravni v bolj sploščeno organizacijsko obliko, kjer se vertikalni tok informacij spremeni v horizontalni in vertikalni tok in kjer se informacije ne prenašajo navzgor, odločitve pa navzdol, ampak se odločitve sprejemajo tam, kjer informacije nastanejo.

Pri organizacijskem prestrukturiranju Hagström in Hedlund (1999, str. 172–174) svetujeta, da se uporabi tudi vpliv naslednjih dejavnikov, ki lahko pripomorejo k uvajanju sprememb:

1. Nove tehnologije pospešujejo oblikovanje manjših timov in projektnih skupin, ki so sestavljene interdisciplinarno in na katere sama hierarhična organiziranost podjetja ne vpliva bistveno. Posamezniki sodelujejo z namenom ustvarjanja idej in reševanja konkretnih problemov. Gre za projektno organiziranost.
2. Spreminjanje vertikalnega toka informacij v horizontalnega podpira in pospešuje tudi skrajševanje razvojnih in dobavnih časov, ki jih pogosto zahteva tržišče. Horizontalno notranje komuniciranje, ki lahko vključuje tudi dobavitelje in kupce, je bolj učinkovito in hitrejše od vertikalnega.
3. Informacijske tehnologije prav tako pomagajo poenostavljati organizacijsko strukturo. Informacije se vnašajo v sistem na kraju nastajanja, dostopne so lahko komurkoli od koderkoli. Izboljšajo se parametri organiziranosti, ki so povezani z nadzorom in kontrolo.
4. Sprememba načinov motiviranja. Glavni element motiviranja, ki je prisoten v vertikalnih organizacijah, je napredovanje po hierarhični strukturi. Ambiciozni posamezniki morajo tako stremeti k vertikalnemu napredovanju. Pogosto se nato zgodi, da iz na primer dobrih inženirjev dobimo povprečne vodje ali managerje. Če pa se uporabi na primer denarno stimuliranje, bo omenjeni tehnični specialist v korist podjetja razvijal svoje najboljše potenciale, in to na položaju, ki njemu in podjetju najbolj odgovarja. Plačan pa bo lahko bolje od nekega managerja, ki je hierarhično višje.

Da bi se dosegel dolgoročen pozitiven učinek organizacijskih sprememb, je treba v proces prestrukturiranja čim prej vključiti srednji in nižji management, da se vzpostavijo ustrezni temelji za dolgoročno preživetje. Pomembno je, da ljudje izgubijo strah pred sprejemanjem odločitev. K temu pripomore tudi to, da so jim dovoljene občasne napake. Ena oseba sama ne more izpeljati preobrata, zato je treba odgovornost za prestrukturiranje in pripadnost

spremembam čim prej prenesti na vse ravni. Prenos pooblastil in vključevanje v odločanje seveda zahtevata določeno stopnjo discipline in procesne usmerjenosti. V nasprotnem primeru lahko nastane kaos.

Med najbolj kritične momente organizacijskega prestrukturiranja Slatter et al. (2006, str. 186–187) štejejo vzpostavljanje odgovornosti managementa za dogovorjene rezultate, cilje, roke itd. Sistem za merjenje uspešnosti je običajno treba prenoviti ali ga postaviti na novo. Posameznike, ki ne dosegajo dogovorjenih parametrov uspešnosti, je treba zamenjati. Uspešne pa je treba nagraditi in spodbujati. S tem se povečuje odgovornost drugih.

Poleg odgovornosti za doseganje ciljev so za Andersona (2010, str. 48–54) pri organizacijskih spremembah in organizacijskem razvoju pomembne tudi naslednje odgovornosti, ki jih je treba vzeti za svoje: odgovornost do sebe (osebne potrebe in interesi, njihovo usklajevanje s potrebami in cilji podjetja), odgovornost do kupcev in drugih interesnih skupin (poštenost, profesionalnost in dolgoročnost) in socialna odgovornost, še posebno do predvidenih kadrovskega viškov.

Zgoraj omenjeni avtorji med organizacijske spremembe prištevajo tudi ustrezno ciljno izobraževanje in usposabljanje, še posebno na področjih, ki podpirajo procese, ki so najbolj kritični za celotno prestrukturiranje. Izostati pa ne sme niti čim širši obseg komuniciranja.

2.3.5 Finančno prestrukturiranje

Pojem kakovosti finančne strukture teorija obravnava različno. Repovž in Petelin (1998, str. 64–65) tri vidike opredeljevanja te kakovosti vidita v:

1. velikosti in razmerju lastniškega (angl. *equity*) in dolžniškega (angl. *debt*) kapitala; poudarek je na zadolženosti podjetja;
2. usklajenosti sredstev (in njihove strukture) s finančno strukturo v povezavi z dejavnostjo podjetja in stopnjo rasti prodaje;
3. zagotavljanju likvidnosti, stabilnosti denarnega toka in možnostjo zagotovitve ustreznih optimalnih virov finančne strukture.

Tretji vidik oziroma pristop temelji na čim večjem notranjem denarnem toku iz poslovanja podjetja, denarnem toku iz dezinvestiranja in financiranju iz dolžniškega kapitala. Majhen notranji denarni tok, nezmožnost dezinvestiranja in nepravočasnost ali nezmožnost zagotovitve dolžniškega kapitala lahko pripeljejo do velikih težav pri poravnavanju obveznosti podjetja. S temi težavami se srečujejo skoraj vsa podjetja, ki se nahajajo v akutnih krizah.

Slatter in Lovett (1999, str. 308–320) proces finančnega prestrukturiranja delita v dve fazi:

1. Kratkoročno refinanciranje ali financiranje kratkoročnega preživetja, ki vključuje tri korake:
 - a) Razjasnitev trenutne finančne situacije, ki vključuje analizo vseh obveznosti, in zagotovitev potrebnega denarja za kratkoročno preživetje (več o tem je predstavljeno v poglavju 2.2).
 - b) Management mora pripraviti jasen pogled na obete za prihodnost podjetja, ki bo prepričljiv tako za kreditodajalce, dobavitelje in lastnike.
 - c) Zahteva managementa za kratkoročno podporo upnikov in kreditodajalcev, ki mora temeljiti na odprtih in transparentnih pogajanjih. Ta se lahko začnejo, ko upniki in kreditodajalci prejmejo načrt prestrukturiranja s finančnim predlogom, ki naj vključuje minimalne potrebne zahteve. Zaradi časovne stiske pogajanja običajno potekajo v krogu obstoječih partnerjev. Predhodno je treba ugotoviti ali predvideti, kakšne alternative imajo kreditodajalci. Pogajanja se običajno končajo, če so uspešna, z novim kratkoročnim kreditom, s kratkoročnim mirovanjem obveznosti (angl. *standstill agreements*) ali obojim pri bankah ter z moratorijem na obveznostih pri (ključnih) dobaviteljih.
2. Dolgoročno finančno prestrukturiranje, za katerega so značilni predvsem pogosto različni pogledi lastnikov kapitala in upnikov na način realizacije določenih paketov finančnega prestrukturiranja. Med tipične pakete spadajo: konverzija vsega ali dela terjatev v lastniški delež, odpis zaračunanih obresti za obveznosti, konverzija obresti v dolg in/ali lastniški delež, sprememba zapadlosti obveznosti (reprogramiranje, podaljšanje, moratoriji), novi krediti, dokapitalizacije itd.

V praksi se po mnenju Jašoviča (1997, str. 980–985) najpogosteje uporabljajo naslednji mehanizmi prenove podjetij na finančnem področju:

1. Reprogramiranje obstoječih obveznosti, ki ima lahko več načinov. Lahko se spremeni ročnost zapadle obveznosti v dolgoročno, lahko se dogovori moratorij na plačilo glavnice in obresti, lahko se odloži plačilo glavnice do konca obdobja, za katerega je posojilo odobreno, ob rednem servisiranju obresti. Spremeni se lahko tudi višina obrestne mere, na katero vplivata predvsem ročnost ter možnost dodatnih jamstev, ki upniku nadomestijo povečano tveganje.
2. Refinanciranje obstoječih obveznosti je tehnika, ki se uporablja takrat, ko dolžniku ne uspe doseči dogovora o reprogramiranju obveznosti s prvotnim upnikom, uspe pa mu pridobiti kredit pri drugi poslovni banki. S tem kreditom nato poravna obveznosti do prvotnega upnika. Podjetja, ki so v krizi, običajno težko pridejo do novih ali ugodnejših virov za refinanciranje obstoječih obveznosti. Na pomoč jim lahko pristopijo njihovi lastniki ali drugih, ki so poslovno zainteresirani za obstoj podjetja, v obliki dodatnih jamstev za nove obveznosti dolžnika.

3. Prodaja terjatev z diskontom in prenos na drugega dolžnika. Tudi tokrat so lahko potencialni kupci terjatev lastniki dolžnika, drugi, ki so zainteresirani za obstoj dolžnika, ali pa potencialni novi lastniki. Le-ti nato pogosto te terjatve konvertirajo v lastniški kapital.
4. Konverzija upniških terjatev v lastniški kapital. Na ta način se lahko rešuje (ne)solventnost podjetja, spremeni pa se lahko tudi lastniška struktura. Se pa pogosto pojavlja vprašanje, koliko enot dolga za koliko enot lastniškega kapitala. Konverzija terjatev v lastniški kapital je za upnika vsekakor boljša rešitev od odpisa terjatve.

2.4 Reinženiring

Prav tako kot prestrukturiranje je tudi reinženiring metoda revolucionarnega spreminjanja podjetja in njegovega poslovanja. Metodi se med seboj ne izključujeta, običajno se medsebojno dopolnjujeta in prepletata. Dubrovski (2011, str. 372) kot temeljno razliko med obema metodama podaja osredotočenost prestrukturiranja na statične strukture (presek stanja pred spremembo in po njej) v nasprotju z reinženiringom, ki se osredotoča na dinamične procese (potek aktivnosti in postopkov pred prenovo in po njej). Bistveni elementi reinženiringa, ki ga nekateri avtorji imenujejo tudi celovita prenova poslovanja (na primer Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 48), so:

1. osredotočenost na poslovne procese podjetja;
2. multidisciplinaren pristop;
3. pomembno vlogo ima informacijska tehnologija.

Multidisciplinaren pristop je potreben, ker poslovni procesi niso omejeni na posamezne funkcionalne enote ali celo naloge, temveč jih v večji ali manjši meri presegajo in združujejo. Takšen pristop zahteva aktivno sodelovanje, ne samo tistih, ki celovito prenovo poslovanja izvajajo, ampak vseh tistih, ki jih spremembe tako ali drugače zadevajo.

Spremeniti je treba tudi način razmišljanja. Hammer in Champy (1995, str. 92) menita, da je treba tradicionalno vedenje, ki temelji na opredeljevanju problemov in nato iskanju rešitev zanje, zamenjati z iskanjem najprej dobrih rešitev in šele nato z raziskovanjem morebitnih težav, ki bi jih ta rešitev lahko povzročila, ali pa te težave že obstajajo, samo zanje ne vemo. Deduktivno razmišljanje je treba zamenjati z induktivnim in ga kot takega vključiti v proces prenove.

Glede na omenjeni pristop, ki popolnoma spreminja obstoječe procese, Dubrovski (2011, str. 374) poudarja, da je reinženiring povezan z nenehnim inoviranjem. Obravnava ga kot metodo organizacijskega inoviranja. Razvoj procesov podjetja do optimalne ravni zahteva kreativnost in inovativne rešitve, ki pogosto še niso bile uporabljene.

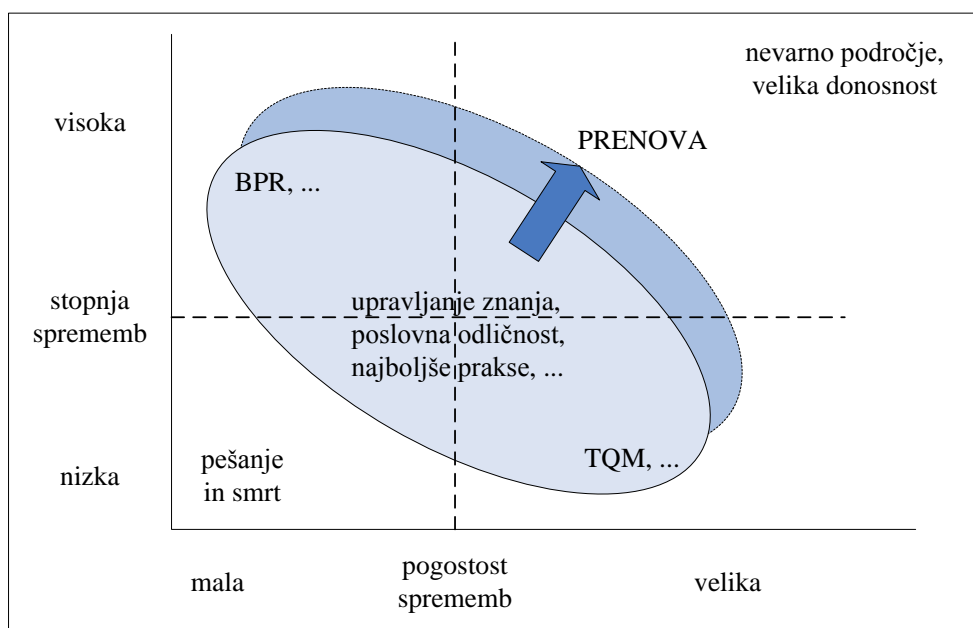
Reinženiring oziroma celovita ali strateška prenova poslovanja mora biti usmerjena na vsa ključna strateška vprašanja poslovanja organizacije. Zajemati mora prenovo ali prilagajanje poslovnega modela, prenovo poslovnih procesov in informatizacijo poslovnih procesov, menita Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 49).

Med najpomembnejše vzvode oziroma metode ali pristope, ki tvorijo celovito prenovo poslovanja, Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 52–54) prištevata naslednje (Slika 12):

1. Prenovo poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering*, v nadaljevanju BPR).
2. Celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management*, v nadaljevanju TQM). Pri TQM gre za organizacijski pristop nenehnega izboljševanja kakovosti vseh procesov in produktov podjetja, ki temelji na predpostavki, da je neprestano izboljševanje kakovosti ključni dejavnik za doseganje poslovne učinkovitosti in uspešnosti.
3. Upravljanje znanja (angl. *Knowledge Management*, v nadaljevanju KM). Področje dejavnosti tega pristopa obsega ukvarjanje z informacijskimi sistemi, organizacijskim razvojem, upravljanjem intelektualnega kapitala in upravljanjem odgovornosti.
4. Model poslovne odličnosti (angl. *Business Excellence Model*). Model predstavlja merilo, na osnovi katerega podjetje izvaja samoocenjevanje in ugotavlja potrebo in procese, ki jih je treba prenoviti.
5. Najboljše prakse (angl. *Best Practices*), še posebno pri uporabi tehnoloških in procesnih možnosti, ki jih ponujajo celovite programske rešitve, ki podpirajo prenovo in informatizacijo poslovanja.

Glede na to, da so pri reinženiringu v ospredje postavljeni procesi namesto organizacijskih struktur ali funkcij, kot je to v primeru prestrukturiranja, je treba prenovo poslovnih procesov obdelati malo bolj natančno. Ta tematika je predstavljena v poglavju 3.

Slika 12: Vzvodi celovite preнове poslovanja



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 53.

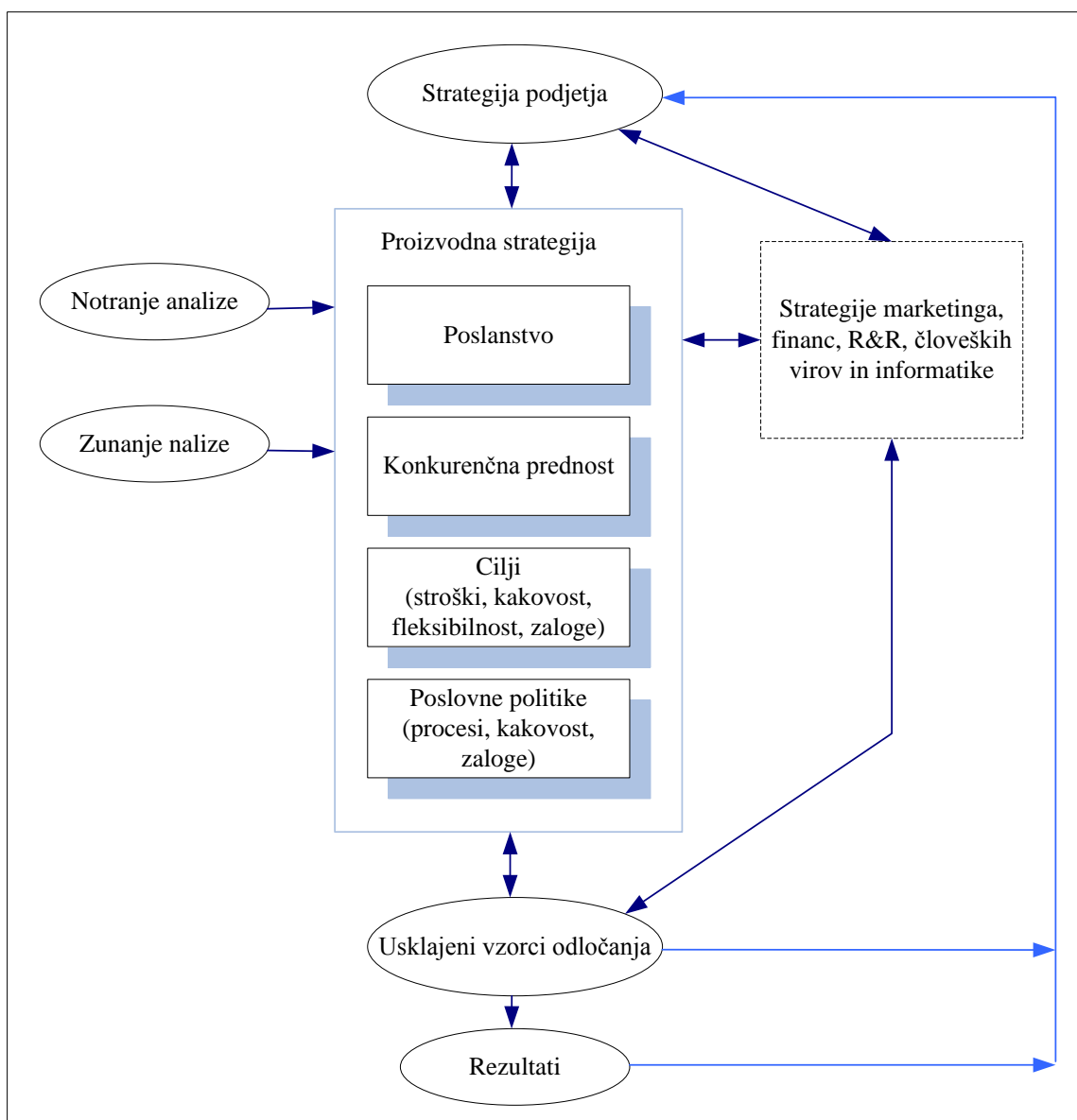
2.5 Specifičnosti proizvodnih podjetij

Poleg najpogosteje omenjenih organizacijskih sprememb, trženjskih sprememb in finančnega prestrukturiranja je pomembno, še posebno pri proizvodjalnih podjetjih, osredotočenost usmeriti tudi na proizvodno-tehnični segment poslovanja. Kot ugotavlja Schroeder (1989, 2003), je treba za uspešno in učinkovito poslovanje opredeliti optimalne razpoložljive zmogljivosti, premišljeno načrtovati vse postopke in operacije, učinkovito upravljati z vsemi vrstami zalog (od vhodnih materialov do končnih izdelkov) in s človeškim kapitalom. Med najpomembnejše vidike spada tudi celovito upravljanje kakovosti.

Proizvodnja funkcija je poleg marketinške in finančne ena izmed najpomembnejših funkcij podjetja in zahteva posebno pozornost. Schroeder (2003, str. 19–23) meni, da mora proizvodna strategija vsebovati štiri glavne segmente, ki so prikazani tudi na Sliki 13. Ti segmenti so: poslanstvo, konkurenčna prednost, cilji in poslovne politike. Slika 13 prikazuje tudi relacije med proizvodno strategijo in drugimi strategijami podjetja.

Poslanstvo lahko opredelimo na primer kot hitro ustvarjanje novih produktov, kot prilagodljivost na spremembe, ki jih zahteva trg, kot proizvodnjo z nizkimi stroški ali kot proizvodnjo s kratkimi dobavnimi roki itd.

Slika 13: Model proizvodne strategije



Vir: R. G. Schroeder, *Operations Management*, 2003, str. 20.

Konkurenčna prednost predstavlja področja, kjer je naša proizvodnja korak pred konkurenco, ali zaradi določenih inovacij, tehnoloških izboljšav, patentov ali česa drugega. Tipični cilji, ki se nanašajo na proizvodnjo, so vezani na stroške (stroški kot delež glede na prodajne prihodke, dejavnik obrata zalog ...), kakovost (delež popravil, delež izmeta, delež reklamacij, delež garancijskih popravil, zadovoljstvo kupcev itd.), prilagodljivost (čas za osvajanje novih produktov, čas, potreben za uvajanje sprememb na produktih, čas, potreben za prilagajanje zmogljivosti) in dobave (dobavni roki, delež naročil, realiziranih iz zalog v skladiščih ...). V Tabeli 4 so prikazane nekatere proizvodne poslovne politike.

Tabela 4: Primeri proizvodnih poslovnih politik

Vrsta politike	Področje	Strateška izbira
Proces	avtomatizacija procesni tok specializacija nadzor	ročna ali strojna izdelava prilagodljiva ali toga avtomatizacija projektno, serijsko, kontinuirano visoka ali nizka specializacija centraliziran ali decentraliziran
Kakovost	pristop usposabljanje dobavitelji	preprečevanje ali nadziranje tehnični ali managerski treningi izbrani na osnovi kakovosti ali stroškov
Zmožljivosti	velikost obratov lokacija investiranje	en velik ali več manjših blizu kupcem in trgu ali doma ali v tujini trajno ali začasno
Zaloge	količina distribucija nadzorni sistem	visoka ali nizka raven centralno ali ločena skladišča bolj podroben ali manj podroben

Vir: R. G. Schroeder, *Operations Management*, 2003, str. 23.

Afuah (2004, str. 85–86) poslovni sistem proizvodnih podjetij opredeljuje kot vrednostno verigo (angl. *value chain*). Osnovno zaporedje dejavnosti, ki jih podjetje opravlja, da bi proizvedlo izdelke, jih dostavilo kupcem in s tem zaslužilo denar, je predstavljeno na Sliki 14. Vsaka faza sistema, od razvoja in raziskav do podpore kupcem, je običajno organizacijsko ločena enota ali funkcija znotraj podjetja.

Slika 14: Vrednostna veriga proizvodnega podjetja

Management človeških virov					
R&R	Razvoj izdelkov	Proizvodnja/ Proi. podpora	Marketing/ Prodaja	Distribucija	Podpora kupcem
Razvoj Patenti Tehnologija izdelkov Tehnologija procesov	Funkcionalnost Fizične lastnosti Estetika Kakovost Zanesljivost	Lokacija Proizvodnja kosov Sestavljanje Tehnologija Informacij. Proizvodna Naročila Nabava Dobavitelji Logistika Zaloge Finančna podp.	Cene Oglaševanje Promocija Prodaja Pakiranje Blagovna znamka	Poti/kanali Integracija Zaloge Skladiščenje Transport	Cene Garancija Odzivnost

Vir: A. Afuah, *Business Models*, 2004, str. 85.

Aktivnosti, ki se izvajajo, so običajno zaporedno soodvisne. To pomeni, da izhod ene funkcije ali aktivnosti običajno predstavlja vhod za drugo funkcijo. To seveda ne izključuje istočasnega dela ali sodelovanja posameznih funkcij. Zgodnje faze razvoja izdelka si težko predstavljamo brez sodelovanja razvojnega oddelka, proizvodnje, marketinga in prodaje.

Vendar pa proizvodnja začne postajati polno operativna šele takrat, ko iz razvoja dobi ustrezne načrte in navodila za izdelavo izdelka. Enako lahko prodaja dvigne stopnjo svojih aktivnosti, ko kupcem lahko pokaže vsaj kakšen osnutek izdelka, medtem ko distribucija brez izdelka v fizični obliki sploh ne more izvajati kakršnihkoli aktivnosti.

Glavni cilji večine proizvodnih procesov se nanašajo na to, da se proizvaja izdelke ustrezne kakovosti, da so izdelki proizvedeni pravočasno in za pravo ceno. Nekatere glavne značilnosti proizvodnih podjetij, ki so v krizi in imajo težave z izpolnjevanjem zgoraj omenjenih ciljev, se lahko razdelijo v naslednje skupine:

1. Nabava: težave z dobavitelji, pomanjkanje materialov, neustrezne zaloge, preveč prijazno vedenje do dobaviteljev, kar ti izkoriščajo, slabo spremljanje dobaviteljev po ustreznih kriterijih, preveč posameznikov v podjetju lahko kupuje.
2. Proizvodnja: zamujanje dobavnih rokov, proizvodjanje za skladišča namesto za prodajo, pomanjkanje kazalnikov učinkovitosti, nepoznavanje teh kazalnikov s strani zaposlenih, slaba komunikacija in napetosti med proizvodnjo in prodajo, slabo planiranje proizvodnje (večji vpliv imajo glasnejši), pomembneje je izpolniti (količinski) obseg proizvodnje, kot pa proizvesti prave produkte ob pravem času, slaba organiziranost proizvodnih prostorov (velike medfazne zaloge, veliki notranji logistični stroški, slaba izkoriščenost opreme), slabo upravljanje z ozkimi grli, zmožnosti opreme in tehnologije ne ustrezajo zahtevam izdelkov in kupcev, predolgi zastoji ob menjavi opreme in orodij.
3. Kakovost: slaba procesna kontrola, prepozno ugotavljanje in odpravljanje napak, pre slab vpliv službe kakovosti na proizvodnjo.
4. Vzdrževanje: slabo vzdrževanje predvsem zaradi pomanjkanja sredstev, kurativno vzdrževanje namesto preventivnega in prediktivnega, kar povzroči dolge in drage zastoje.
5. Organizacija in kadri: slab nadzor nad stroški, neustreznost lastnih cen zaradi pomanjkljivih in nepopolnih izračunov, nemotiviranost zaposlenih, visoka fluktuacija, visoka stopnja absentizma.

Naštete pomanjkljivosti nastopajo v večjem ali manjšem obsegu, tudi ni nujno, da v določenem podjetju vse. Vendar je tiste, ki so prisotne, treba odpraviti. Slatter in Lovett (1999, str. 283–286) predlagata nekaj ukrepov za izboljšanje stanja:

1. Vzpostaviti sistem planiranja prodaje, ki bo sčasoma natančneje prepoznal vzorce vedenja kupcev in trgov ter omogočil natančnejše planiranje prodaje, kar bo pomagalo tudi pri planiranju proizvodnje.
2. Vzpostaviti sistem za definiranje dobavnih rokov in raven zalog za kupce. Oba elementa sta povezana, nanju pa vpliva tudi prilagodljivost proizvodnje.
3. Izvesti vrednostno analizo glavnih produktov (kakšni so postopki, tehnologije in stroški izdelave, kakšne so možnosti za popravke).
4. Centraliziranje nabave. Odgovornost za celotno nabavo je na managerju nabave.
5. Osredotočiti se na izboljšanje dobavnih pogojev za surovine, tako terminskih kot cenovnih.
6. S pogajanjem izboljšati plačilne pogoje za izboljšanje denarnega toka.
7. Po možnosti zmanjšati število dobaviteljev iste surovine, da se pride do ugodnejših cen za večje količine.
8. Vzpostaviti konsignacijska skladišča, kjer je mogoče.
9. Osredotočiti se na kupovanje samo tistega, kar je res potrebno.
10. Prilagoditi parametre nabavnega planiranja (na primer višino minimalnih zalog).

Kot je bilo že omenjeno, je posebna odgovornost proizvodnega dela podjetja, da proizvaja kakovostne produkte, ki izpolnjujejo zahteve kupcev. Vendar pa kakovost produktov ni odvisna samo od proizvodnje. Potrebno je sodelovanje celotnega podjetja.

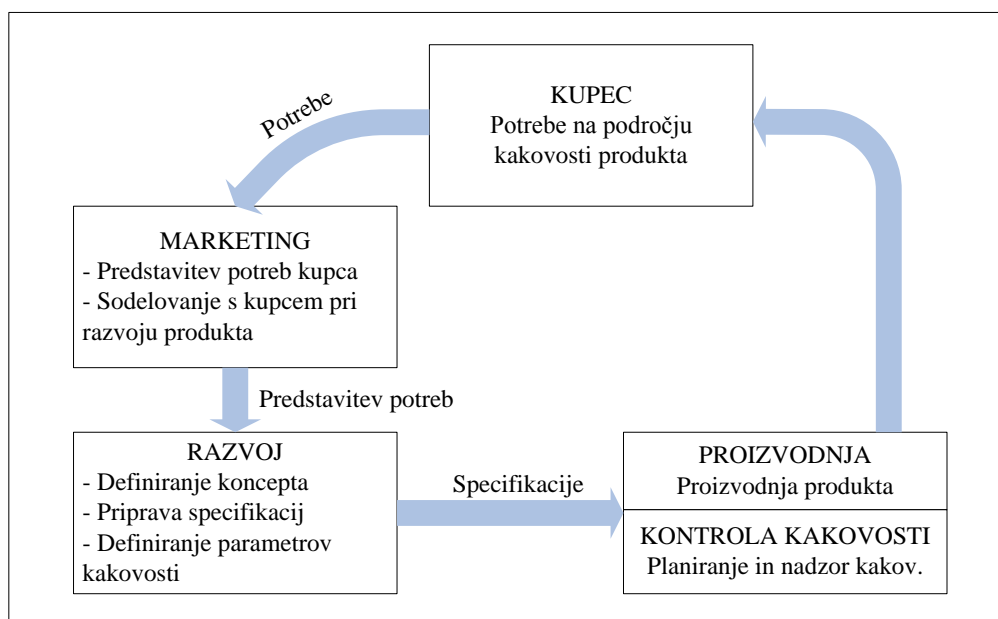
2.5.1 Upravljanje kakovosti

Obstajajo različne vrste kakovosti. Schroeder (2003, str. 134–137) kot najpogostejše omenja:

1. Kakovost zasnove produkta, ki je definirana, preden se začne proizvodnja produkta, in je odvisna predvsem od kakovosti tržnih raziskav, kakovosti koncepta produkta in od kakovosti specifikacij, na osnovi katerih je razvit produkt.
2. Kakovost skladnosti predstavlja raven usklajenosti že proizvedenega produkta s specifikacijami, zahtevami in razvojnimi načrti. Dejavniki, ki vplivajo na to kakovost, so razpoložljive in uporabljene tehnologije, zaposleni in management.
3. Razpoložljivost produkta, ki pomeni stopnjo njegove kontinuirane uporabe pri kupcu. Produkt je razpoložljiv, ko ni v okvari ali v vzdrževanju. Razpoložljivost je odvisna od zanesljivosti, vzdrževalnosti in logistične podpore.
4. Podpora kupcem je četrta razsežnost kakovosti. Predstavlja pa garancijske okvire, popravila in zamenjave že prodanih produktov.

Skozi vse vrste kakovosti se prepleta sodelovanje podjetja in kupcev. Na Sliki 15 je prikazan zaprti krog medsebojnega sodelovanja kupcev, proizvodnje in drugih delov podjetja.

Slika 15: Krog kakovosti

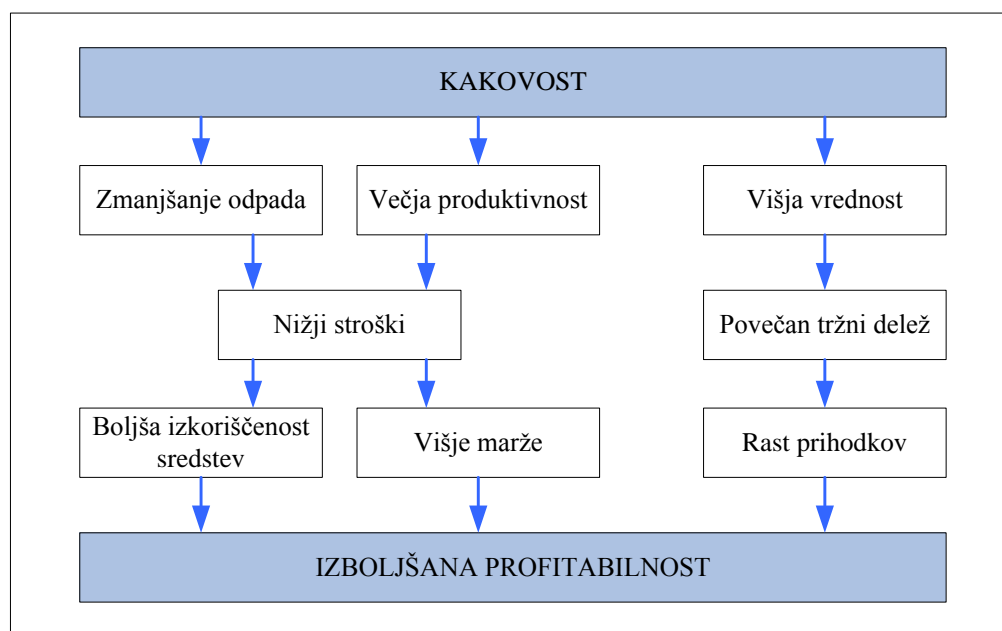


Vir: R. G. Schroeder, *Operations Management*, 2003, str. 137.

Upravljanje kakovosti je sestavljeno iz treh področij: načrtovanja, nadzora in izboljšav kakovosti. Načrtovanje mora biti usklajeno in mora pokrivati glavne poslovne cilje podjetja in zahteve kupcev ter produktov. Nadzor se običajno izvaja s pregledi, vodenjem evidenc o odstopanjih ter uporabo različnih statističnih metod za obdelavo podatkov. Izboljšave so lahko enkratne in nenehne. Slednje so postale že pogoj za uspešno poslovanje. Zahtevajo pa statistični nadzor in stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih.

Kakovost je neločljivo povezana tudi s finančno uspešnostjo poslovanja. Najpogostejša stična točka so stroški kakovosti, ki se delijo na stroške kontrole in nadzora, ter stroške napak. Stroški kontrole so povezani z aktivnostmi, ki odpravljajo napake (preventivno in z oceno možnosti), stroški napak pa so finančna posledica napak, ki se pojavijo znotraj podjetja (izmet, popravila, dodelave, zastoji strojev ...), in tistih, ki se pojavijo po odpremi (nadomestni izdelki, stroški popravil, stroški garancijskih aktivnosti, vrnjeni reklamirani izdelki itd.). Slika 16 predstavlja povezavo med kakovostjo in dobičkonosnostjo poslovanja.

Slika 16: Vpliv kakovosti na dobičkonosnost poslovanja



Vir: S. George in A. Weimerskirch, *Total Quality Management*, 1994, str. 8.

Na uspešnost prenove poslovanja vplivajo tudi spremembe, ki se jih izpelje na področju kakovosti. Schroeder na osnovi izkušenj treh gurujev s področja kakovosti (W. E. Deming, J. Juran in P. Crosby) priporoča realizacijo več predpostavk, predstavljenih v Tabeli 5, ki pripeljejo do korenitih sprememb in izboljšav na tem področju.

Tabela 5: Predpostavke za izboljšanje kakovosti

Iz	V
reaktivno	proaktivno
nadziranje	preventiva
skladnost s specifikacijami	nenehne izboljšave
produktna usmerjenost	procesna usmerjenost
iskanje krivca	reševanje problema
kakovost proti planu	kakovost in plan
stroški ali kakovost	stroški in kakovost
samo proizvodnja	marketing, razvoj in proizvodnja
pretežni povzročitelj so modre halje	pretežni povzročitelj so bele halje
napake je treba skriti	napake je treba poudariti
napake je treba skriti	napake je treba poudariti
problemi kakovosti so problemi oddelka kakovosti	problemi kakovosti so prisotni v nabavi, raziskavah in razvoju, marketingu in proizvodnji

se nadaljuje

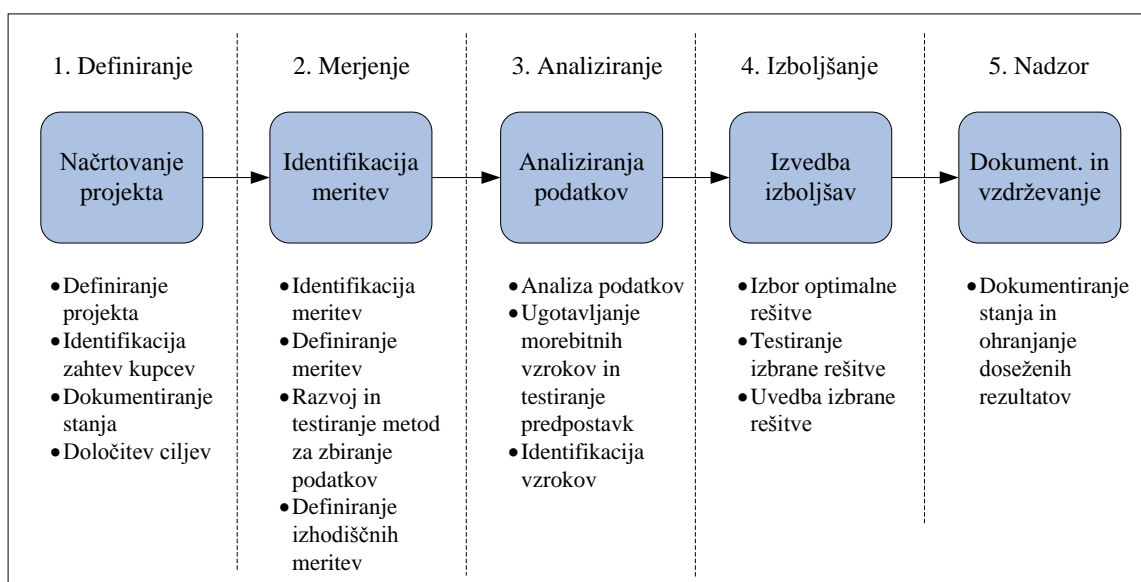
nadaljevanje

Iz	V
podrejenost vodstvu	del vodstva
vrednotenje kakovosti ni v domeni najvišjega ravni vodstva	parametri kakovosti so del pregleda najvišje ravni vodstva
več stroškov kakovosti	manj stroškov kakovosti
kakovost je tehnična prvina	kakovost je upravljavska prvina
najprej plan	najprej kakovost

Vir: R. G. Schroeder, *Operations Management*, 2003, str. 142.

Vse pogosteje uporabljana tehnika oziroma metodologija za upravljanje kakovosti se z originalnim nazivom imenuje *Six Sigma*. Metodologija je bila razvita konec osemdesetih let prejšnjega stoletja v podjetju Motorola. Six Sigma predstavlja nabor statističnih tehnik, ki se jih lahko uporabi za izboljšanje kakovosti, tako produktov kot tudi procesov. Gre za tehniko, ki podpira proces nenehnega izboljševanja kakovosti in je usmerjena v zmanjševanje števila napak. Cilj Six Sigma je število napak zmanjšati pod 3,4 napake na milijon elementov (na primer proizvodov), kar praktično pomeni, da poskušamo vzpostaviti takšne procese, ki delujejo brez napak. Osnovni elementi metodologije so: cilji, ki temeljijo na ekonomskih merilih, uporaba statističnih metod in analiza učinkov. Projekti, ki temeljijo na metodologiji Six Sigma, so običajno razdeljeni na pet korakov. Ti koraki so predstavljeni na Sliki 17.

Slika 17: Pogled na projekt Six Sigma



Vir: P. Harmon, *Business Process Change*, 2003, str. 188.

Metodologija vključuje definiranje zahtev, merjenje obstoječih karakteristik in njihovo primerjavo z zahtevami kupcev, če govorimo o kakovosti, pa analiziranje meritev, fazo izboljšav in na koncu nadzor rezultatov izboljšav in vzdrževanje novih karakteristik.

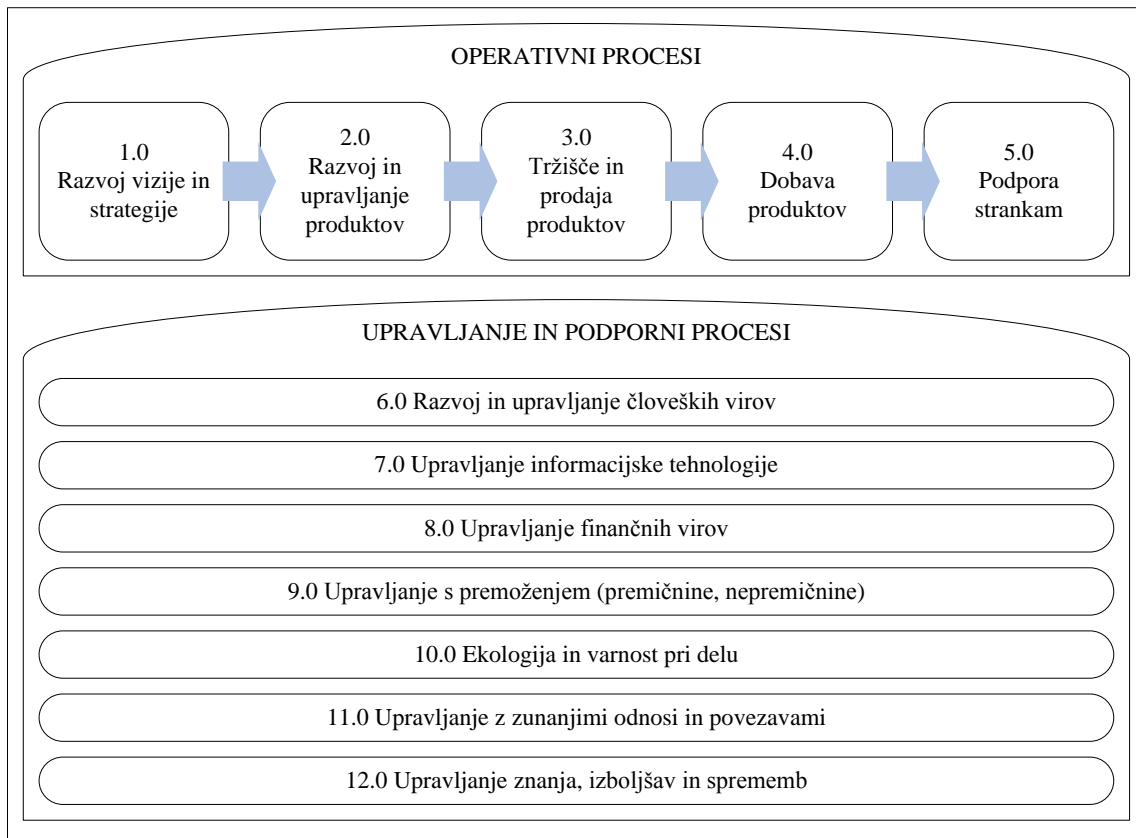
3 PRENOVA PROCESOV IN INFORMACIJSKA PODPORA PRESTRUKTURIRANJA

Ne glede na metodo prenove poslovanja se je skoraj vedno treba dotakniti poslovnih procesov. Poslovne procese lahko opredelimo kot skupino medsebojno povezanih postopkov in aktivnosti, ki svoje vhodne elemente ali vire pretvorijo v izdelke ali storitve. Je torej zaporedje določenih dejavnosti, ki jih nekdo mora izvesti po določenih pravilih v določenem času, da bi prišel do načrtovanega produkta. Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 30) menita, da so cilji procesa, lastnik procesa, začetek in konec procesa, vhodi in izhodi, zaporedja, neskladnosti, merljive značilnosti ter notranji in zunanji kupci in dobavitelji tiste osnovne značilnosti poslovnih procesov, ki so temelj za analiziranje in prenavljanje. Prenova pa gre največkrat v smeri zniževanja stroškov, skrajševanja izvedbenih časov in povečevanja kakovosti.

Davenport (1993, str. 7) procesni pristop opredeljuje kot sprejemanje gledanja na procese s kupčevega zornega kota. Procesi so strukture, po katerih podjetje izvaja potrebne aktivnosti, da bi proizvedlo vrednost za kupca. Posledično je zadovoljstvo kupca z rezultatom procesa zelo pomembno merilo pri vrednotenju samega procesa.

Kot že omenjeno v predhodnih poglavjih, je najprej treba ugotoviti, v kakšnem stanju se podjetje nahaja, kako je organizirano, kateri so njegovi najpomembnejši procesi in podobno. Celotno organizacijsko strukturo podjetja je treba razčleniti na posamezne funkcionalne celote in procese. Eno izmed tipičnih ogrodij razvrstitve procesov, ki ga navaja tudi Zilka (2010, str. 109), se z originalnim nazivom imenuje *American Productivity and Quality Center* (v nadaljevanju APQC) *Process Classification Framework* (v nadaljevanju PCF). Razvrstitev procesov v skladu z APQC PCF je predstavljena na Sliki 18.

Slika 18: Struktura osnovnih procesov podjetja



Vir: C. Zilka, *Business Restructuring*, 2010, str. 109.

S hierarhičnega vidika Harmon (2003, str. 78–80) procese deli na tri glavne tipe:

1. Vrednostna veriga. Predstavlja največji proces, ki vključuje vse, od iniciative za razvoj produkta ali naročila do njegove prodaje in poprodajnih aktivnosti. Vrednostna veriga je običajno sestavljena iz več večjih procesov.
2. Proces. Proces je vsako podpodročje vrednostne verige. Obširnejše procese Harmon imenuje poslovni procesi. Procese tvorijo podproces in aktivnosti.
3. Aktivnost. Drobljenje procesov se v določeni točki konča. Najmanjši procesi, ki tvorijo strukturo procesov, se imenujejo aktivnosti.

Samo mejo ali delitev med posameznimi procesi znotraj podjetja je težko opredeliti. Delitev še otežuje obremenjenost s funkcijsko organiziranostjo. Ko določen proces poteka skozi več organizacijskih enot, se pojavljata vprašanja, ali proces deliti na podproces ali ne ter kje so meje in odgovornosti celovitega ali razdeljenih procesov.

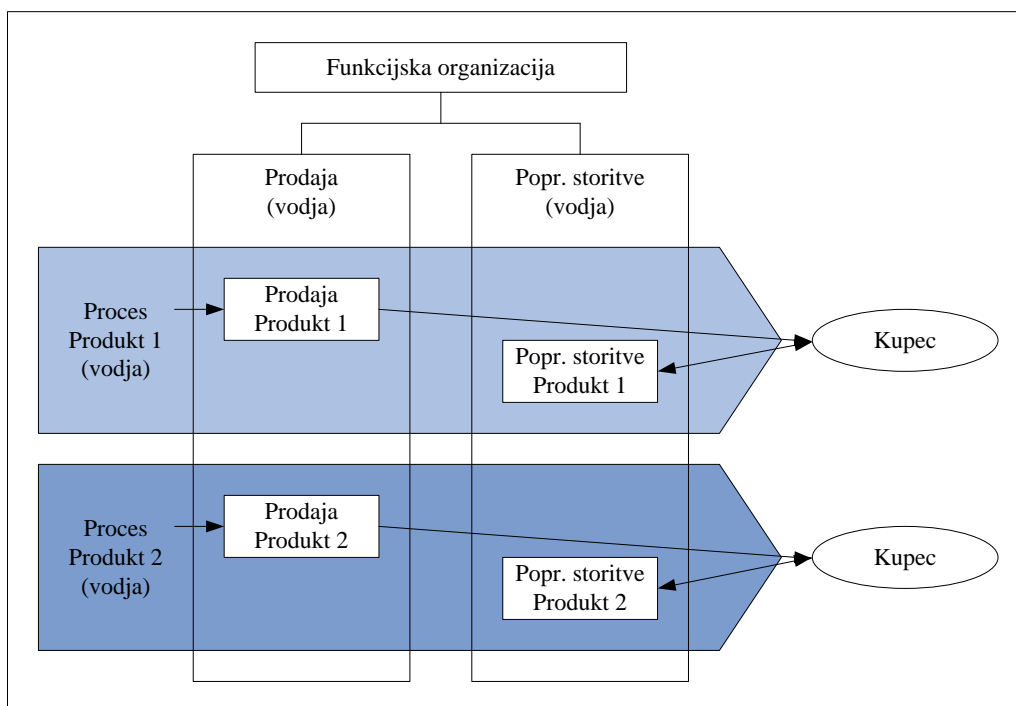
3.1 Procesna orientiranost

Tradicionalno oziroma funkcijsko organiziranost podjetja opredeljujejo vertikalne povezave v posameznih organizacijskih enotah ali oddelkih. Pokazalo se je, da so največje pomanjkljivosti takšne organiziranosti slaba komunikacija med posameznimi oddelki, ščitenje svojega teritorija in odpor proti sodelovanju z drugimi oddelki. Pri procesni organiziranosti pa so pomembne predvsem horizontalne povezave med določenimi aktivnostmi, ki jih podjetje izvaja. Slika 19 na primeru enostavne organizacije prikazuje osnovni pogled na obe vrsti organiziranosti in razlike med njima. Vertikalna stolpca predstavljata oddelka, horizontalna pa procesa, ki tečeta med oddelki.

V primeru procesne organiziranosti sta nadzor in odgovornost za uspešnost poslovanja v celoti v domeni vodstva poslovnega procesa. Funkcijske enote poleg izvajanja globalne politike podjetja skrbijo predvsem za izvajanje nalog na področju zagotavljanja vseh virov, ki so potrebni za nemoteno izvajanje poslovnih procesov.

Kot menita Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 382), je ena izmed glavnih prednosti procesne organizacije naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in posledično uspešnosti poslovanja. Poslovanje je usmerjeno h kupcu in prilagojeno za hitre odzive na spremembe na trgu. Rezultati procesne orientiranosti se kažejo v zmanjšanju števila »vmesnih« vodij in tudi zmanjšanju organizacijskih ravni.

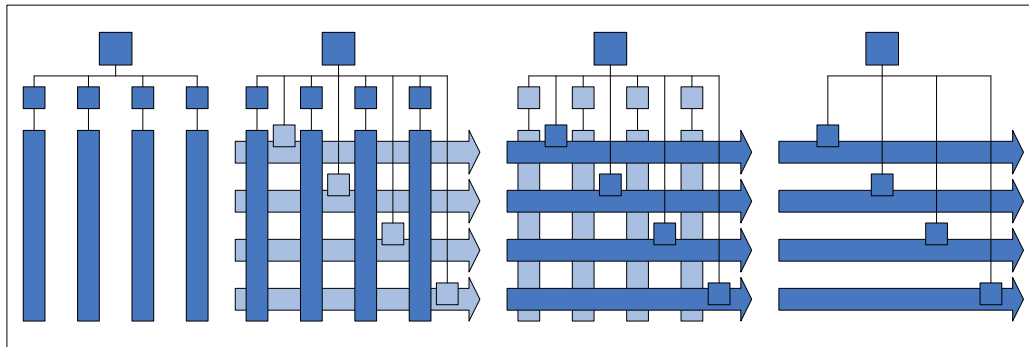
Slika 19: Funkcijska in procesna organiziranost



Vir: P. Harmon, *Business Process Change*, 2007, str. 119.

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 392–393) sklepata, da bi se razvoj procesne organiziranosti razvil do mere, ko bi obstajali samo dve hierarhični ravni, jedro managementa bi bili lastniki poslovnih procesov, meje med oddelki bi bile ohlapne, opisi del in nalog pa splošni, kar bi zagotovilo večjo prilagodljivost in fleksibilnost. Slika 20 prikazuje takšen razvoj procesne organiziranosti.

Slika 20: Razvoj procesne organiziranosti



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšič, Management poslovnih procesov, 2005, str. 393.

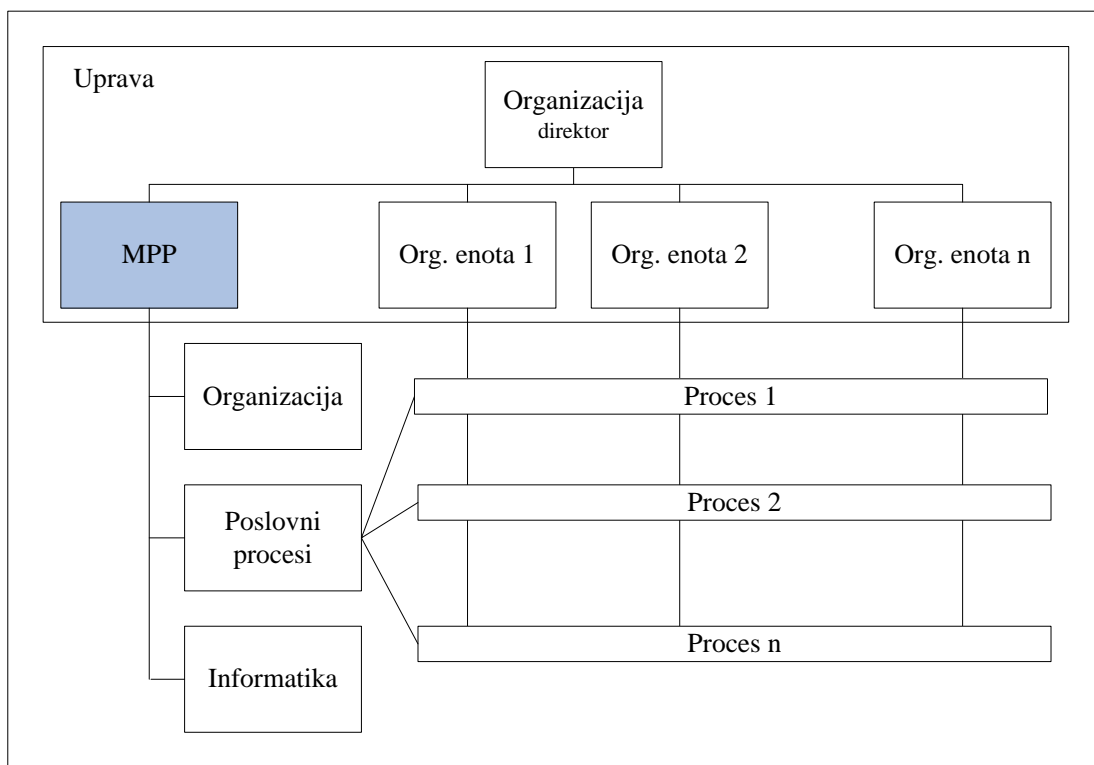
3.2 Management poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (v nadaljevanju MPP) znotraj procesne organiziranosti Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 391–392) opredeljujeta kot funkcijo, ki na eni strani omogoča optimalno izvajanje procesnih aktivnosti, na drugi strani pa zagotavlja informacijsko podporo tistim, ki procesne aktivnosti izvajajo. Med najpogostejše naloge MPP prištevata:

1. zagotavljanje in vzdrževanje procesne organiziranosti;
2. optimizacijo izvajanja procesov skozi merjenje učinkovitosti in prenavljanje procesov;
3. zagotavljanje kakovosti;
4. upravljanje s kadri na procesih;
5. skrbništvo procesov skozi načrtovanje, spremljanje in nadziranje ustreznosti njihovega izvajanja;
6. obvladovanje tveganj in stroškov procesov;
7. preglednost in organiziranost podatkov;
8. zagotavljanje podatkov za podporo odločanja;
9. standardizacija procesov, dokumentov in informacijske podpore;
10. zagotavljanje skladnosti poslovne strategije, poslovnega modela, poslovnih procesov in IT;
11. načrtovanje in spremljanje kazalnikov uspeha;
12. pomoč izvajalcem procesnih aktivnosti.

Slika 21 prikazuje položaj, ki ga ima MPP v podjetjih, ki so procesno orientirana.

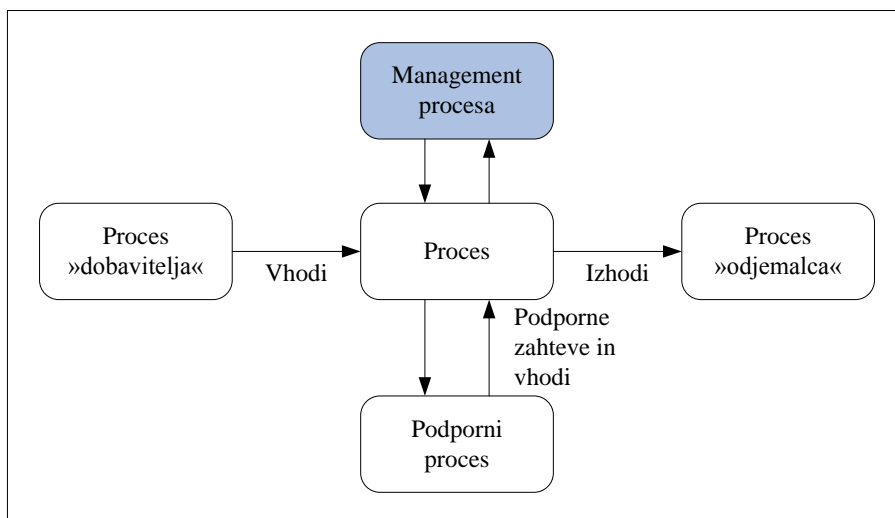
Slika 21: Položaj managementa poslovnih procesov v procesni organiziranosti



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšič, Management poslovnih procesov, 2005, str. 391.

Na Sliki 22 pa je prikazan položaj MPP z organizacijskega vidika.

Slika 22: Osnovni pogled na management procesov

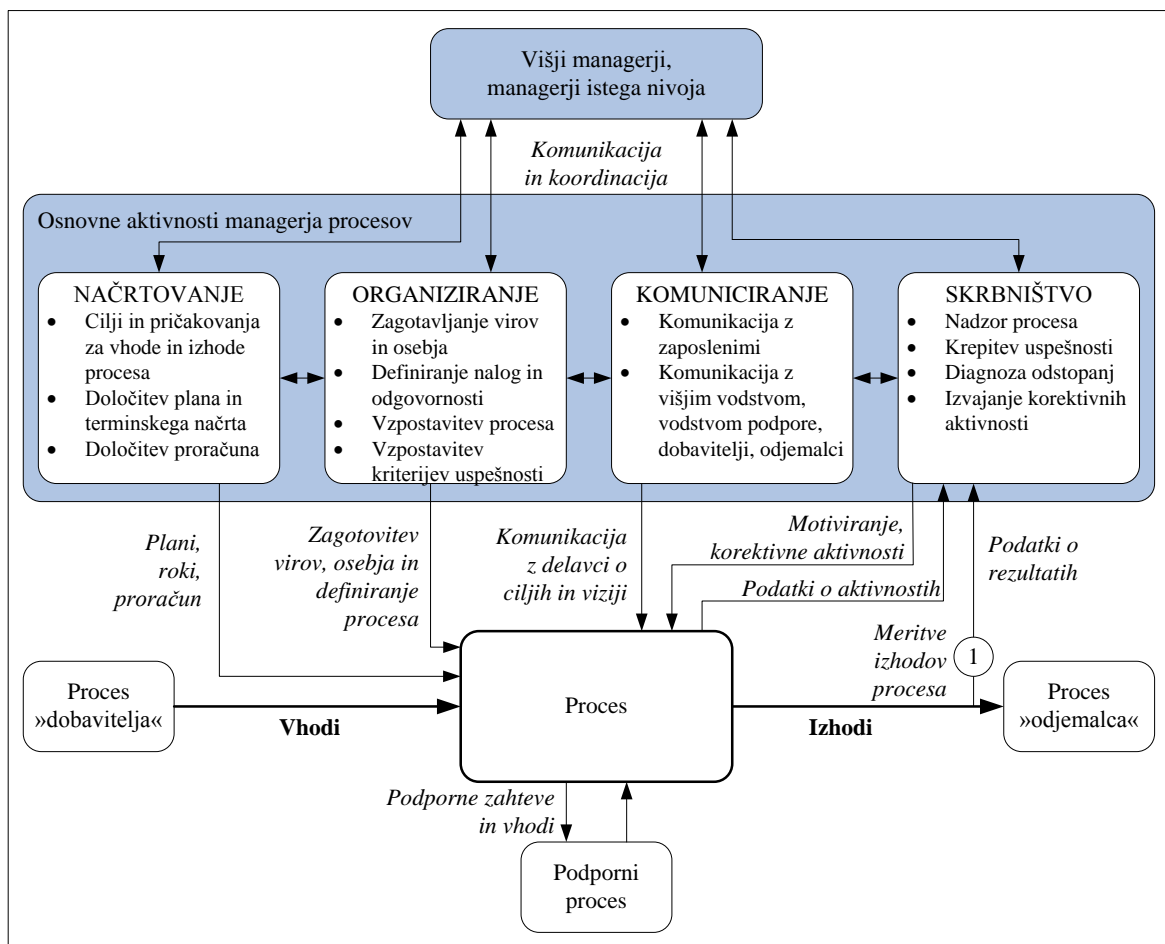


Vir: P. Harmon, Business Process Change, 2007, str. 115.

Odgovornost vodje MPP je, da vsi poslovni procesi podjetja delujejo usklajeno in zagotavljajo kar se da učinkovito izvajanje funkcij vrednostne verige (Harmon, 2007, str. 117). V nadaljevanju bo predstavljen pogled na upravljanje posameznih procesov, kar je del celotnega MPP. Oseba, ki je nosilec procesa, je odgovorna za vse, kar se dogaja znotraj procesa, prav tako tudi za sodelovanje z dobavitelji in odjemalci procesa kakor tudi za usklajevanje dela s podpornimi procesi.

Harmon (2007, str. 115–116) proces managementa procesa deli na štiri glavne podprocese: načrtovanje, organiziranje, komuniciranje in skrbništvo. Slika 22 se tako razvije v Sliko 23, ki poleg podprocesov prikazuje tudi njihove naloge in aktivnosti.

Slika 23: Glavni podprocesi managementa procesov



Vir: P. Harmon, *Business Process Change*, 2007, str. 116.

Med pomembnejše aktivnosti, ki so del managementa procesa, spadajo nadzor procesa, analiza meritev in izvajanje korektivnih aktivnosti. Če manager procesa stalno preverja meritve in izvaja aktivnosti, ko se pojavijo odstopanja, potem izboljševanje procesa postane del njegovega tekočega dela. Proces se tako nenehno izboljšuje (Harmon, 2007, str. 309) in postaja vse bolj učinkovit. Nekatere izmed meritev, ki jih lahko izvajamo za

nadzor in izboljševanje procesa, so predstavljene v Tabeli 6. V Tabeli 6 je prikazana tudi razlika med meritvami, ki se nanašajo na funkcijsko organiziranost, in procesnimi meritvami. V kolikor je manager procesa hkrati tudi manager funkcijske enote, za analiziranje uspešnosti lahko uporablja obe skupini pokazateljev.

Manager procesa je odgovoren za to, da so ljudje, ki so vključeni v posamezne aktivnosti procesa, seznanjeni s svojimi nalogami in popolnoma razumejo aktivnosti, ki jih izvajajo, ter da imajo na razpolago vse potrebne vire.

Tabela 6: Primerjava nekaterih funkcijskih in procesnih meritev

Oddelek ali funkcija	Tipična funkcijska meritev	Tipična procesna meritev
prodajni oddelek	<ul style="list-style-type: none"> • strošek prodaje • prihodek od prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • pravočasnost in vsebinska točnost vnosa naročil • strošek procesiranja naročil
proizvodni oddelek	<ul style="list-style-type: none"> • strošek zalog • strošek dela • strošek materiala • strošek odprem 	<ul style="list-style-type: none"> • pravočasnost planske obdelave naročila • pravočasnost izdelave naročenega • pravočasnost odpreme • strošek enote proizvodnje in enote odpreme
finančni oddelek	<ul style="list-style-type: none"> • delež slabih terjatev • povprečni strošek dela 	<ul style="list-style-type: none"> • pravočasnost in vsebinska točnost priprave faktur • strošek obdelave faktur
zunanje organizacijske meritve	<ul style="list-style-type: none"> • bruto prihodek • strošek plač • rast števila kupcev • cena zalog 	<ul style="list-style-type: none"> • delež pravočasnih dobav • delež reklamacij • stopnja zadovoljstva kupcev

Vir: P. Harmon, Business Process Change, 2007, str. 308.

MPP torej predstavlja mnogo širše področje obravnave v primerjavi s samo prenovo poslovnih procesov (v nadaljevanju PPP), ki bo natančneje predstavljena v naslednjem poglavju. V Tabeli 7 je prikazana primerjava PPP in MPP, iz katere sta razvidni obsežnosti obeh postopkov.

Tabela 7: Primerjava ključnih dejavnikov PPP in MPP

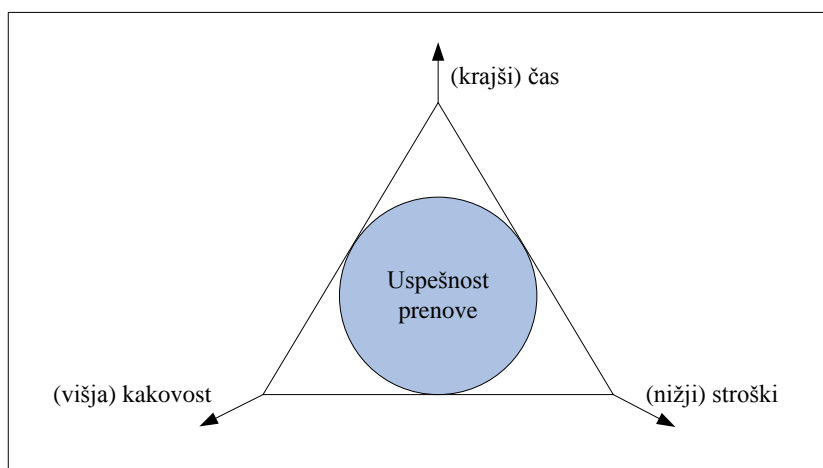
Dejavniki	PPP	MPP
raven sprememb	korenite – procesi	celoten poslovni cikel
razumevanje stanja <i>As is</i> in želenega stanja <i>To be</i>	»stari« procesi, popolnoma »novi« procesi – nepovezanost	nezmožnost izvedbe PPP ali zmožnost izvedbe PPP
izhodiščna točka	neobremenjeno s preteklostjo (napakami)	novi ali obstoječi procesi
pogostost sprememb	enkratne ali občasne	enkratne, občasne, stalne ali razvojne
čas izvajanja	dolg	v realnem času
izvajanje	prelomno, hipna in korenita prenova	postopno
sodelovanje in izvedba	od vrha navzdol	od vrha navzdol in od spodaj navzgor
število procesov	en temeljni proces hkrati	vzporedno več in med več procesi
področje obravnave	široko, medfunkcijsko	celovito upravljanje s procesi organizacije
usmeritev	prihodnost	preteklost, sedanjost in prihodnost
tveganje	visoko	nizko
poglavitni pospeševalec	informacijska tehnologija	procesna tehnologija
orodja	modeliranje procesov	različna
izvajalci prenove	splošni poznavalci poslovanja	specialisti za prenavo procesov in vsi zaposleni
izvedba sprememb	proces	proces in poslovna praksa

Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 40.

3.3 Prenova poslovnih procesov

Prenovo poslovnih procesov Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 35–36) opredeljujeta kot temeljito preverjanje procesov, postopkov in aktivnosti znotraj poslovnih procesov, in njihovo korenito spremembo, katere namen je doseganje pozitivnih rezultatov, ki se kažejo predvsem v zniževanju stroškov, povečanju kakovosti produktov, skrajšanju dobavnih rokov (Slika 24) in drugih izboljšavah (zmanjšani kompleksnosti poslovanja, povečani prilagodljivosti, spodbujanju inovativnosti, boljšem upravljanju z znanjem itd.).

Slika 24: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 42.

PPP vključuje več osnovnih izhodišč in globalnih ciljev. Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 42) poudarjata naslednje:

1. poenostavitev postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti;
2. skrajšanje poslovnega cikla, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
3. povečanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih in ob tem povečevanje kakovosti produktov;
4. zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju razmerja do kakovosti in časa;
5. povečevanje zanesljivosti in doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti produktov;
6. iskanje in vključevanje možnosti za tesnejše in neposrednejše povezovanje z dobavitelji.

Realno je nemogoče prenoviti vse glavne procese podjetja hkrati. Hammer in Champy (1995, str. 130) predlagata uporabo treh meril za odločanje: procesi, kjer je največ težav, procesi, ki so najpomembnejši za odjemalce, in procesi, ki jih je trenutno najlažje uspešno prenoviti. Da bi se selekcija lahko izvedla, je potrebno, po Davenportu (1993, str. 27), predhodno izpeljati nekaj aktivnosti: evidentirati vse glavne procese, definirati meje posameznih procesov, oceniti strateško pomembnost vsakega procesa posebej in čim bolj natančno oceniti stopnjo problematičnosti posameznega procesa.

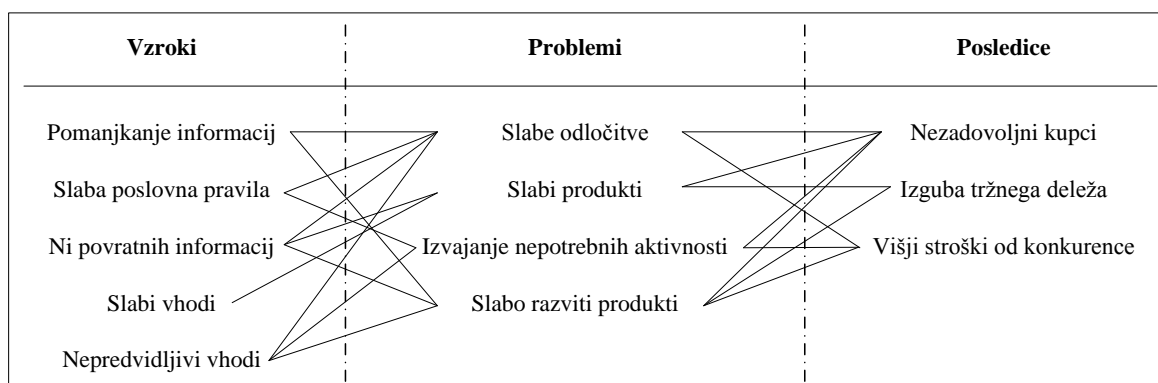
Procese, ki ne delujejo v skladu s pričakovanji, najdemo relativno lahko. Vodstvo običajno ve, kje so težave, poleg tega so dokazi vidni vsepovsod in jih je težko spregledati. V Tabeli 8 so prikazani nekateri simptomi nefunkcionalnih procesov, ki jih omenjata Hammer in Champy (1995, str. 130–134).

Tabela 8: Simptomi procesov v težavah

Simptom	Bolezen	Cilj preurejanja
pretirana izmenjava informacij, podvajanje podatkov in njihovo vnovično vnašanje	samovoljna razdrobljenost naravnega procesa	združevanje koščkov procesa, ki omogoča enkratni vnos v centralizirano bazo podatkov
zaloge, rezerve in druga sredstva	okoren sistem za premagovanje negotovosti	načrtovanje dela skupaj z dobavitelji in odjemalci
nadzora in preverjanja je več kot dodajanja vrednosti	razdrobljenost	odpraviti vzroke za nadzor in preverjanje
predelovanje in ponavljanje dela	neustrezne povratne informacije	odpraviti napake in zmedo, ki povzročajo potrebo po predelavi
kompleksnost, izjeme in posebnosti	širjenje enostavne osnove	dva ali več enostavnih procesov namesto enega kompleksnega

Ko so najprimernejši procesi za prenavo identificirani, je treba definirati, kje je njihov problem. Vsak problem ima svoj vzrok in tudi posledico (Slika 25). Priprava projekta prenavo se začne z definicijo problema, analizo vzrokov in iskanjem rešitve, ki bo odpravila tako problem kot tudi njegove vzroke. Obstoječi proces je treba natančno poznati. Na osnovi meritev morajo biti poznani tudi parametri njegove uspešnosti. Na drugi strani pa je treba vedeti, kakšen naj bi bil nov proces oziroma kakšne naj bi bile karakteristike tega novega procesa in s kakšnimi meritvami se bo uspešnost teh parametrov potrdila.

Slika 25: Nekateri povezave med vzroki, problemi in posledicami

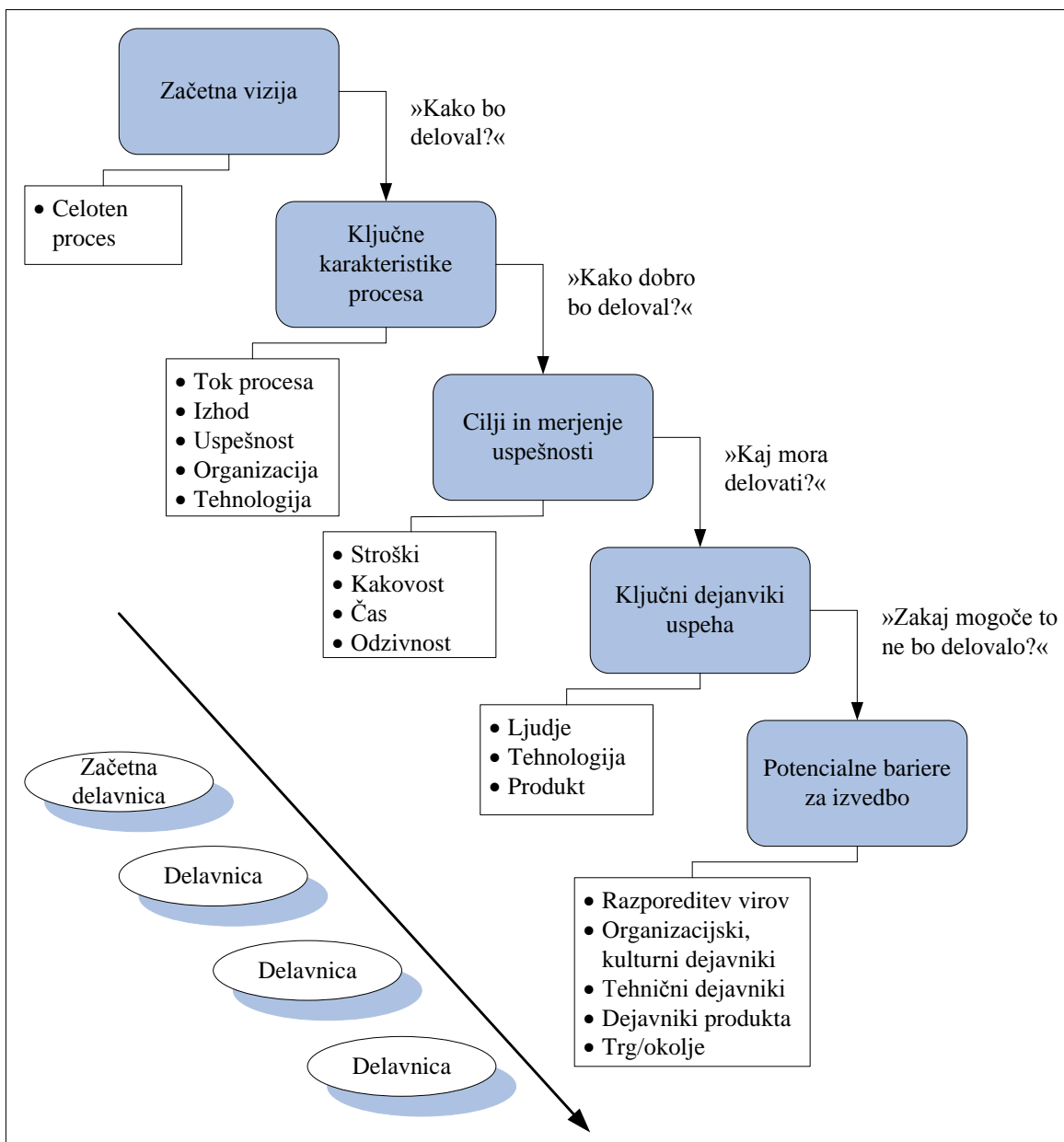


Vir: P. Harmon, *Business Process Change*, 2007, str. 205.

Priprava prenavo se nadaljuje z vključitvijo poslovne strategije v sam postopek. Izbrani proces, njegovi problemi in pomanjkljivosti, poslovna strategija, visokonivojski pogled na tehnologijo in ljudi (z vidika prednosti in omejitev) in mnenja poslovnih partnerjev tvorijo vhode v vizijo novega procesa (Davenport, 1993, str. 131–132). Izhodi iz vizije novega procesa pa so njegovi cilji in njegove lastnosti. Ta del globalnega procesa se lahko imenuje

kreativno-vizionarski del. Kako poiskati novo vizijo ali ugotoviti, kako se stvari lahko počne drugače, boljše in učinkoviteje, je predstavljeno na Sliki 26. Odgovori na zastavljena vprašanja, ki se jih pridobi na več delavnicah, pa predstavljajo osnovo za drugi, operativno-izvedbeni del procesa PPP.

Slika 26: Kako narediti stvari drugače?

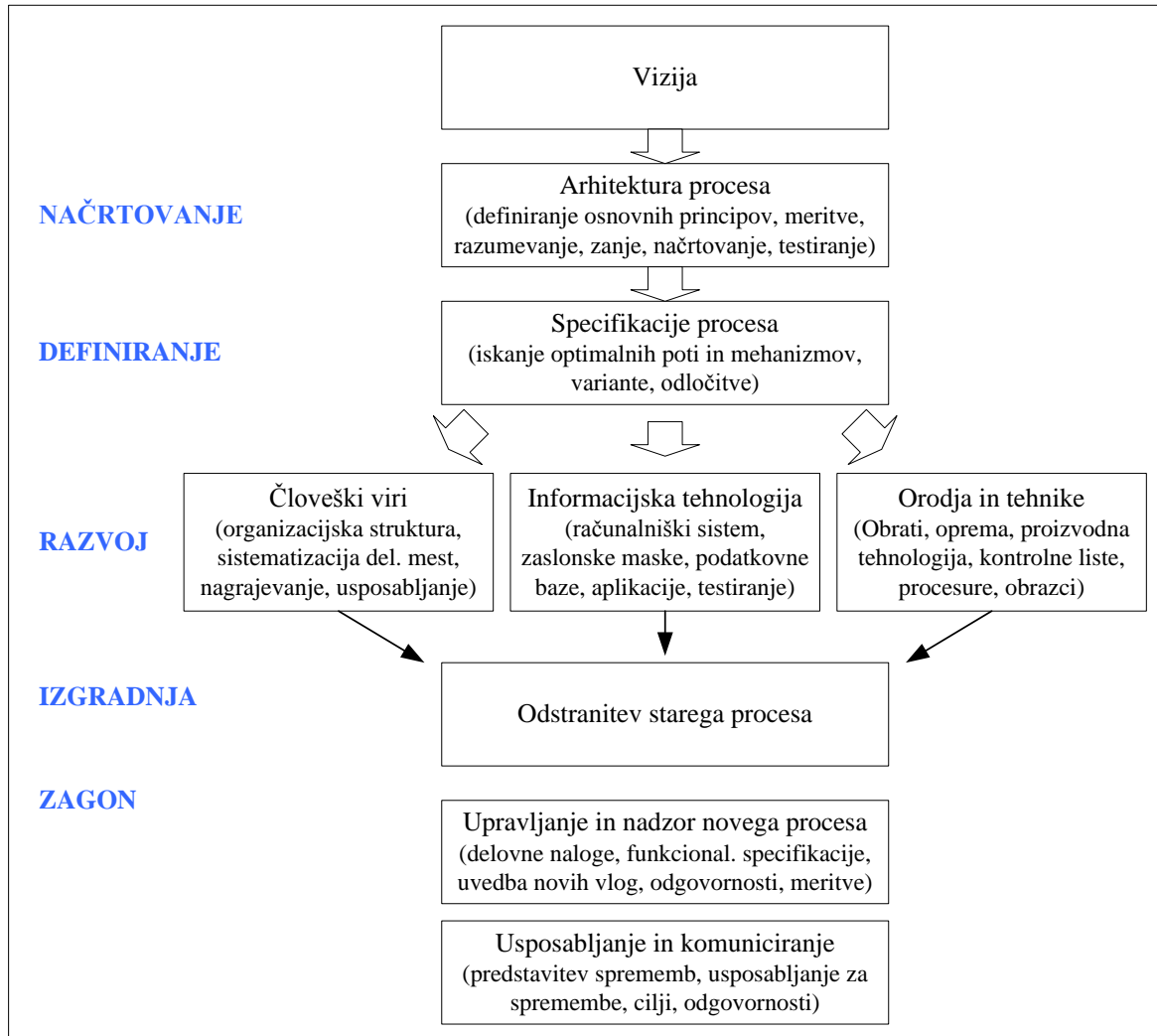


Vir: T. Davenport, *Process Innovation*, 1993, str. 132.

Sam proces PPP je razdeljen v več korakov. Različni strokovnjaki podajajo različno število teh korakov, vendar pa je vsebina procesa PPP pri vseh zelo podobna. Bainbridge (1996, str. 41–44) je proces razdelil v pet korakov, ki so skupaj s komponentami, ki se jih spreminja, prikazani na Sliki 27. Iz Slike 28 pa je razvidno, kako naj poteka samo delo,

kdaj in kako je treba izkoristiti tehnološke in človeške potencialne, da bi bil rezultat prenove čim boljši.

Slika 27: Proces in komponente PPP

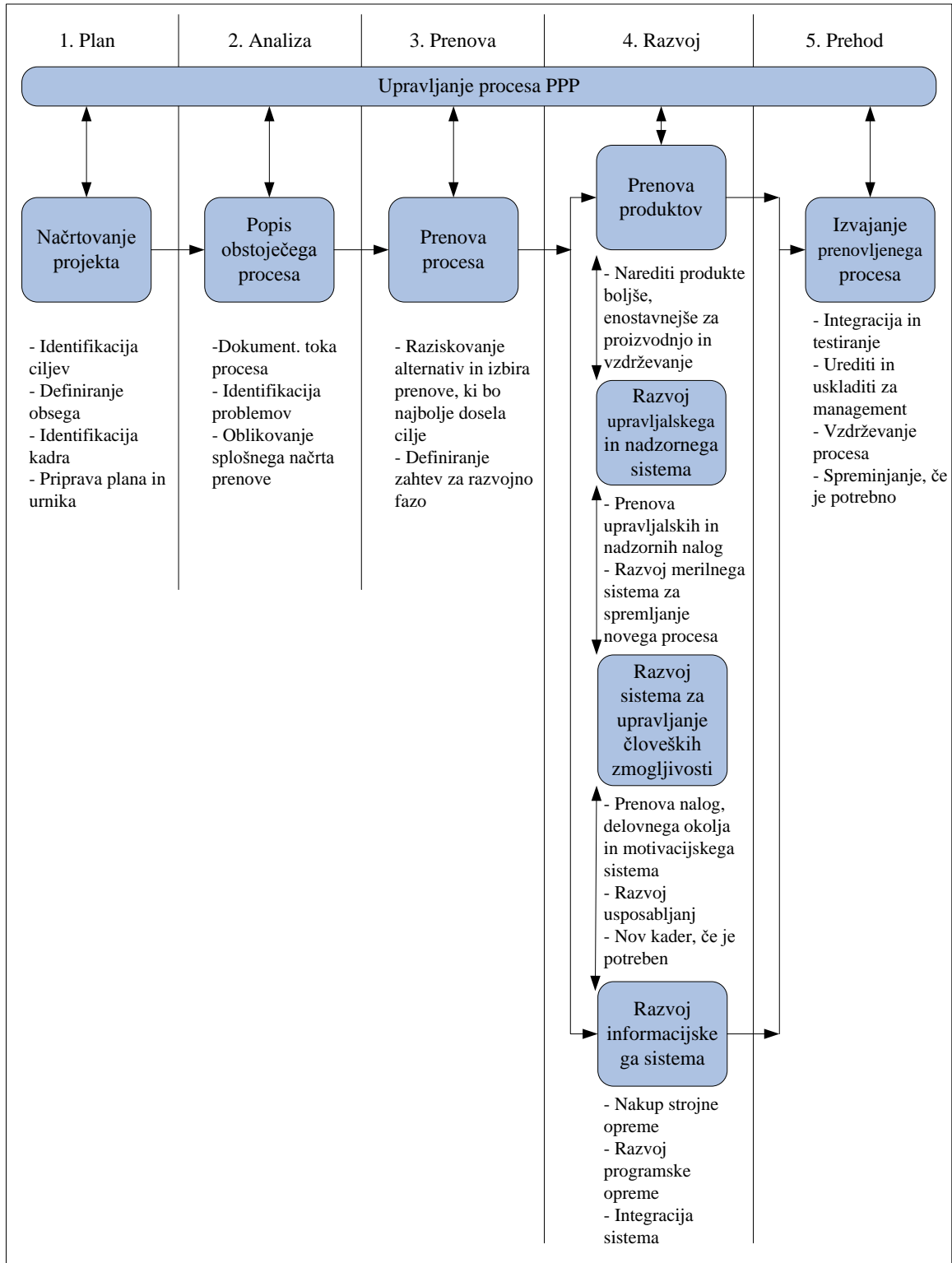


Vir: C. Bainbridge, *Designing for Change*, 1996, str. 43.

Načrtovanje predstavlja določitev vseh zahtev, ki jih bo moral nov proces izpolnjevati, ter usklajevanje posameznih mehanizmov, ki bodo v postopku uporabljeni. V fazi definiranja se je treba osredotočiti na natančen popis in dokumentiranje vseh zahtev, kar v naslednjih fazah predstavlja vodilo za izvajanje aktivnosti. Ta faza predstavlja ključno povezavo med zahtevami novega procesa in njegovim razvojem. Faza razvoja vključuje kreiranje in razvijanje novih zmožnosti in karakteristik procesa. Sledi odstranitev segmentov in aktivnosti starega procesa ob hkratni konverziji ohranjenih zmožnosti in virov v novo obliko. Zadnja faza predstavlja vključitev novih procesnih zmožnosti v živo delovno okolje. S tem se tudi dejansko začne izvajanje preurejenega procesa.

Podoben pogled na proces PPP ima tudi Harmon (2003, str. 213). Najpomembnejši koraki, aktivnosti in parametri, kot jih vidi on, so predstavljeni na Sliki 28.

Slika 28: Glavne faze projekta PPP



Vir: P. Harmon, *Business Process Change*, 2003, str. 213.

Poleg prepoznavanja problemov in pomanjkljivosti med ključne aktivnosti za razumevanje obstoječih procesov in načrtovanje njihovega izboljšanja (prva in druga faza Harmonovega procesa) Davenport (1993, str. 139) prišteva:

1. natančen popis trenutnega procesa;
2. meritve trenutnega procesa na tistih parametrih, ki opredeljujejo cilje novega procesa;
3. oceno trenutnega procesa glede na lastnosti, ki naj bi jih imel nov proces;
4. identifikacijo možnih izboljšav procesa, ki se jih lahko izvede v kratkem času;
5. oceno trenutne informacijske tehnologije in organizacijske strukture.

Ključne aktivnosti v fazah prenove in razvoja novega procesa pa so po mnenju Davenporta (1993, str. 154) naslednje:

1. viharjenje možganov (angl. *brainstorming*) o razvojnih možnostih in alternativah;
2. ocena izvedljivosti, tveganja in koristi posameznih razvojnih alternativ in izbor prednostnega modela prenove;
3. prototip razvoja novega procesa;
4. razvoj in definiranje strategije prehoda.

Sam proces razvoja novega procesa Davenport (1993, str. 155) deli na tri ravni:

1. raven procesa:
 - a) z vhodi,
 - b) z izhodi,
 - c) z vmesniki,
 - d) s procesnim tokom,
 - e) z meritvami;
2. raven podprocesa:
 - a) s cilji,
 - b) z merjenjem učinkov,
 - c) z izvajalci,
 - d) z vlogo IT,
 - e) s potrebnimi informacijami,
 - f) z dodano vrednostjo (pogoj),
 - g) z aktivnostmi;
3. raven aktivnosti:
 - a) s potrebnimi informacijami,
 - b) z odločitvami,
 - c) z izvajalci,
 - d) z dodano vrednostjo (možnost).

Procesi morajo biti čim enostavnejši. Hammer in Champy (1995, str. 60–72) naštevata nekaj značilnosti, ki jih imajo preurejeni procesi:

1. Več različnih nalog, ki so bile prej ločene, je po novem združenih v eno samo. Združena je tudi odgovornost za različne korake. To omogoča manj napak in nesporazumov. Gre za horizontalno zgoščanje.
2. Delavci sami sprejemajo odločitve, saj te postanejo sestavni del njihovega dela. Prej so hodili po odgovore k nadrejenim. Gre za vertikalno zgoščanje, ki predvsem zmanjša zastoje, režijske stroške, poveča odzivnost, poveča pa tudi moč delavcev.
3. Izvajanje naravnega zaporedja korakov namesto linearnega, zaporednega, ko se je neka aktivnost začela šele, ko se je predhodna končala. Vzpostavljeno mora biti vzporedno opravljanje nalog, kjer je to mogoče. S tem se skrajša čas od prvega do zadnjega koraka in prepreči morebitno zastaranje rezultatov zgodnjih korakov.
4. Procesi imajo več različic, ki so prilagojene posameznim izdelkom, kupcem ali trgom. S tem se zmanjša kompleksnost univerzalnega procesa, ki je moral pokrivati različne posebnosti in izjeme. Dobimo jasne in preproste variante procesa.
5. Delo je treba opraviti tam, kjer je to najbolj smiselno, ne glede na meje organizacijskih enot. Delo se lahko prenese čez te meje, če se s tem izboljša učinek celotnega procesa.
6. Omejitev nadzora in preverjanja na gospodarno raven. Preveliko število nadzornih korakov, ki ne dodajajo nobene vrednosti, lahko predstavlja velik strošek. Osredotočiti se je treba na skupne vzorce in ne na posamezne primere. S tem se poveča možnost manjših zlorab, po drugi strani pa se zelo znižajo stroški in odpravijo druge ovire, ki so povezane z nadzorom.
7. V primerih kompleksnih in zelo razpršenih procesov, ki jih ne ena oseba niti manjša skupina ne more povezovati, se imenuje osebo, ki usklajuje odnose med tem kompleksnim procesom in njegovimi odjemalci. Predstavlja vez med procesom in odjemalci.
8. Prevladujejo centralizirano decentralizirane operacije. Informacijska tehnologija omogoča, da posamezne organizacijske enote podjetja poslujejo povsem samostojno, kljub temu pa podjetje izkorišča prednosti ekonomije obsega, ki jo omogoča centralizacija.

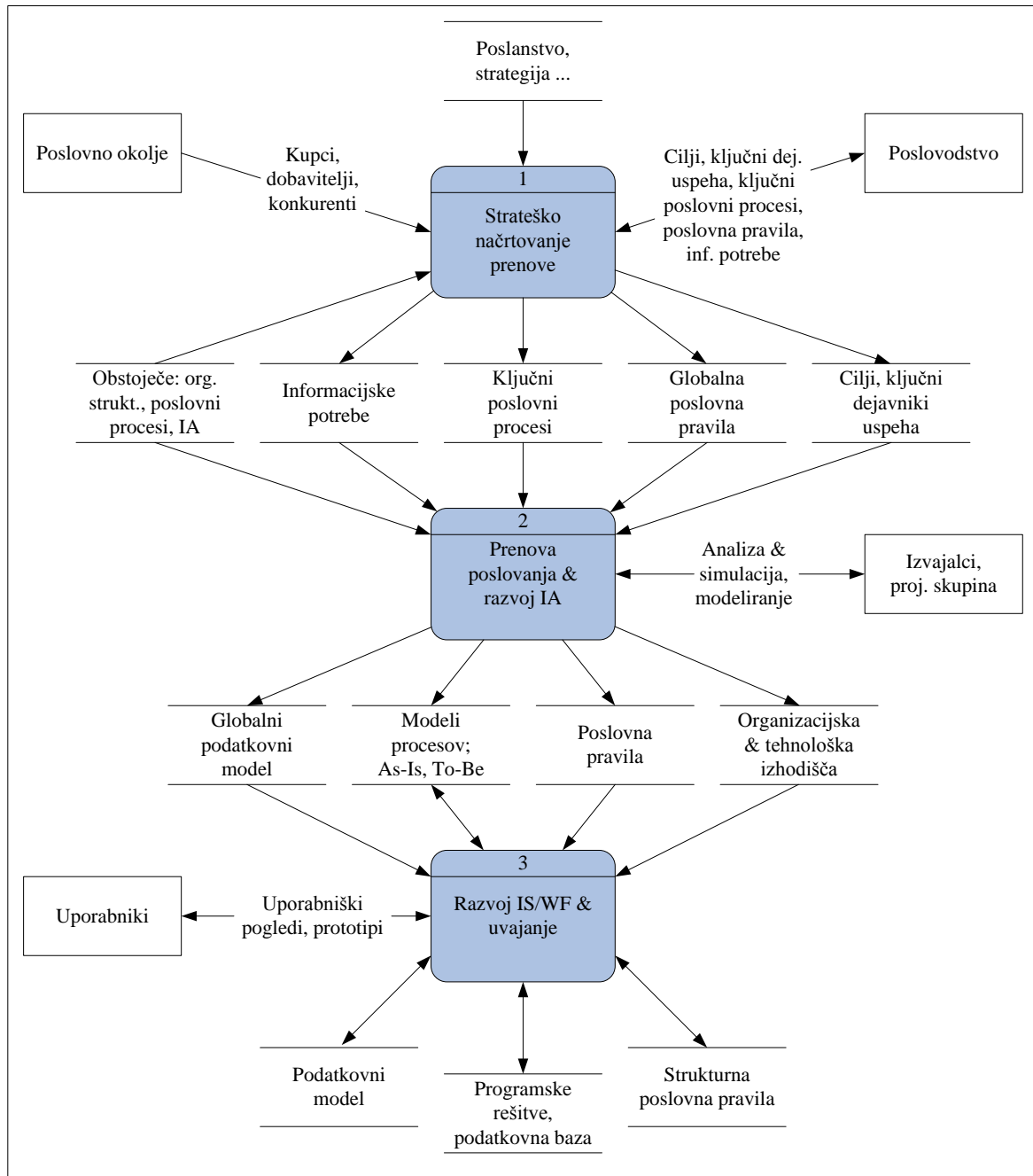
3.4 Informatizacija poslovanja

Ključno področje znotraj procesa informatizacije, ki verjetno vpliva na izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja, je po mnenju Kovačiča in Bosilj Vukšić (2005, str. 257) ustrezna prenova poslovanja. Informatizacija poslovanja torej zajema tudi prenovu poslovanja ali vsaj PPP, ne glede na to, ali gre za pristop lastnega razvoja rešitve ali za uvajanje že razvite in standardizirane programske rešitve. Eno izmed temeljnih izhodišč PPP je tudi to, da sta IT in poslovni proces komplementarna dejavnika, ki ju je treba

obravnavati in prilagajati skladno s poslovnimi potrebami (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 258).

Proces načrtovanja, razvoja in uvajanja informatizacije in prenove poslovanja pristopa PPP Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 258–265) delita v tri iterativne razvojne faze (Slika 29):

Slika 29: Razvojne faze informatizacije poslovanja in prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšič, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 260, 261, 264.

1. strateško načrtovanje prenove;
2. prenova poslovanja in razvoj informacijske arhitekture (v nadaljevanja IA);
3. razvoj in/ali uvedba informacijskih rešitev.

V fazi strateškega načrtovanja prenove, ki obravnava strateške usmeritve podjetja, se izvedejo naslednje aktivnosti:

1. ocena ustreznosti dosedanjega izvajanja poslovnih procesov in njihove informatizacije;
2. opredelitev vizije, strategije, ciljev, poslovnih pravil in ključnih dejavnikov uspeha;
3. opredelitev ključnih poslovnih procesov z grobo analizo informacijskih potreb;
4. ocena možnosti ter grobi načrt prenove procesov in informatizacije poslovanja.

Prvi del druge faze obsega prenovo poslovanja. Gre za modeliranje ali razvoj ključnih poslovnih procesov. Najprej se razvije model obstoječih procesov (kot so, angl. *As-Is*), ki mora biti razumljiv tako razvijalcem kot tudi izvajalcem posameznih aktivnosti. Dosledno mora povezovati vse procesne aktivnosti in omogočati analize in simulacije za ugotavljanje stroškov, časov, ozkih grl, nepotrebnih aktivnosti itd. Nato je treba razviti in analizirati prenovljen in optimiziran model poslovanja (kot naj bo, angl. *To-Be*). V drugem delu druge faze pa je treba opredeliti IA. Gre za načrt informatizacije, ki izhaja iz strateškega načrta razvoja informatike v podjetju in zagotavlja usklajenost informacijske podpore potrebam izvajalcev aktivnosti poslovnega procesa. Gre za kadrovske, organizacijske in tehnološke preslikavo glavnih informacijskih dejavnikov, ki se uporabljajo v podjetju.

V fazi razvoja in/ali uvedbe informacijskih rešitev se pojavljajo tri posamezne možnosti (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 274–276):

1. Dopolnjevanje obstoječih rešitev oziroma nadaljevanje lastnega razvoja programskih rešitev na obstoječi IA. Kovačič in Bosilj Vukšič menita, da je takšna usmeritev ustrezna le v primeru, ko podjetje oceni, da je trenutno stanje poslovnih procesov ustrezno in ne potrebuje bistvenih sprememb.
2. Lasten razvoj novih programskih rešitev ob uporabi sodobnih celovitih informacijskih orodij. Predpogoj za odločitev o tej različici je predhodna standardiziranost poslovnih procesov oziroma postopkov, ki so tehnološko pogojeni s poslovanjem podjetja kot celote. Ta možnost zahteva nabavo ustreznega celovitega informacijskega orodja in dodatno izobraževanje tako informatikov kot tudi uporabnikov.
3. Nakup ali najem že izdelanih programskih rešitev močno skrajša čas razvoja in zniža tveganje z ustreznostjo končnega rezultata v primerjavi z lastnim razvojem. Pridobi se tudi novo tuje znanje in »najboljše prakse«, ki so implementirane v sodobnih celovitih programskih rešitvah. Poleg relativno visoke cene izdelanih programskih rešitev sta največji slabosti te različice povezani s prilagajanjem rešitve informacijskim potrebam uporabnikov ter prenosom znanja, ki je potrebno za vzdrževanje in bodoči razvoj rešitve, na informatike v podjetju.

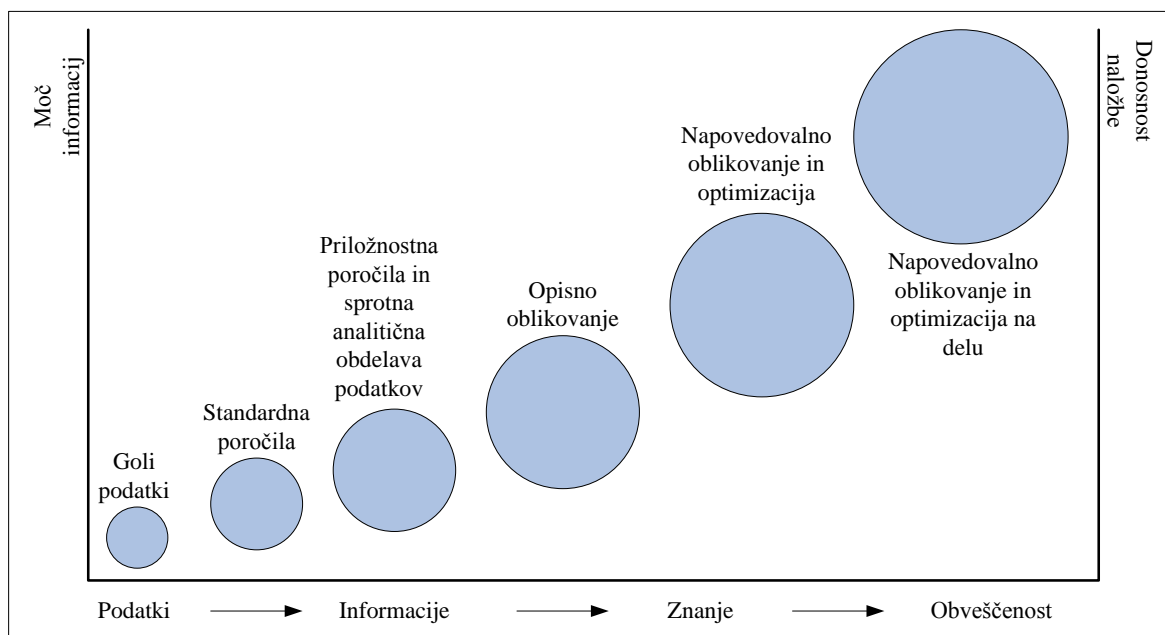
V praksi se lahko uporabi tudi kombinacija razvojne in nakupne možnosti.

3.4.1 Vloga informatike v procesu prenove poslovanja

Najpomembnejšo vlogo pri tehnološkem vidiku prenove, ki predstavlja enega izmed vidikov prenove, ima po mnenju Kovačiča in Bosilj Vukšić (2005, str. 46) informacijska tehnologija. Turban, McLean in Wetherbe (2002, str. 20–22) IT opredeljujejo kot sistem, ki zbira, procesira, shranjuje, analizira in širi informacije z določenim namenom. Sistem procesira vhode (podatke, navodila) in ustvarja izhode (poročila, izračune).

Izhodi pa so lahko zelo različni. Cokins (2006, str. 24–25) meni, da je večina podjetij žrtev standardnih poročil in skromne analitične sposobnosti. Meni, da je možnosti za izboljšavo ogromno. Vidi jih v analizi in spoznavanju lastnega podjetja, kupcev, trgov, dobaviteljev, konkurentov itd. Slika 30 prikazuje možnost razvoja IT od tehnologije, ki samo procesira podatke in pripravlja poročila, do sistema, ki oblikuje in zagotavlja znanje ter napoveduje in pomaga pri načrtovanju (aktivnosti, strategij) dela in razvoja podjetja.

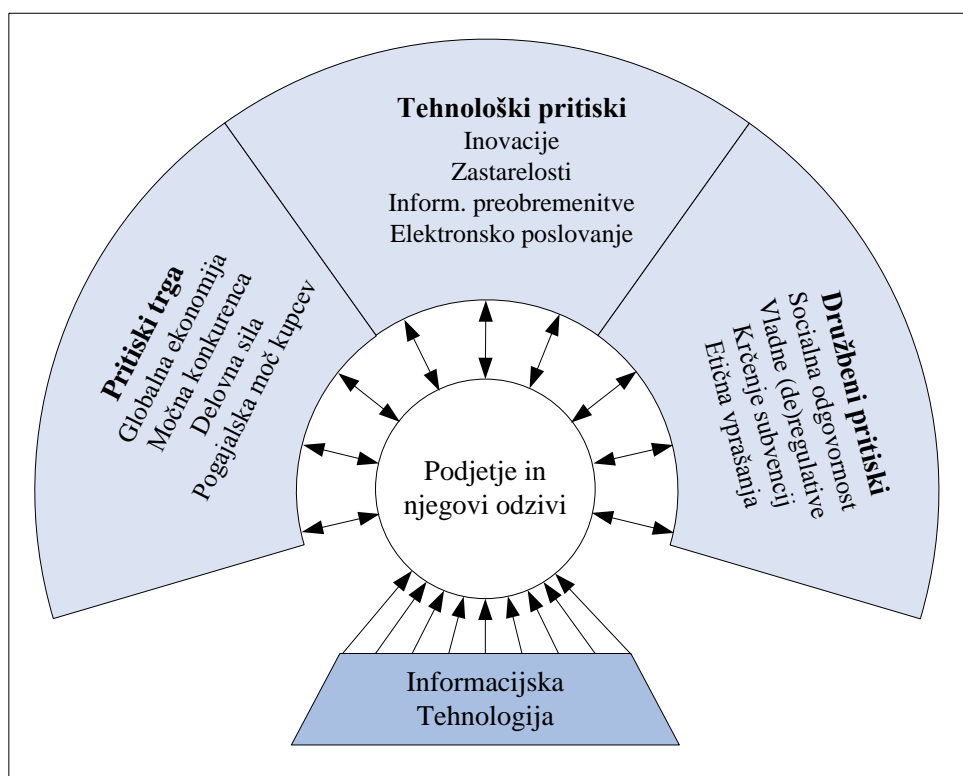
Slika 30: Razvoj ustroja obveščnosti



Vir: G. Cokins, *Učinkovitost po meri podjetja*, 2006, str. 25.

Turban et al. (2002, str. 10–11) opredeljujejo vlogo IT v podjetju kot podporo podjetju pri njegovem odzivanju na probleme in priložnosti, ki se nenehno pojavljajo v poslovnem okolju (Slika 31). Na pritiske zunanjega in notranjega okolja se podjetje odziva z različnimi aktivnostmi. Mnoge med njimi ne bi bile učinkovite brez uporabe IT.

Slika 31: IT izboljšuje odzivnost podjetja



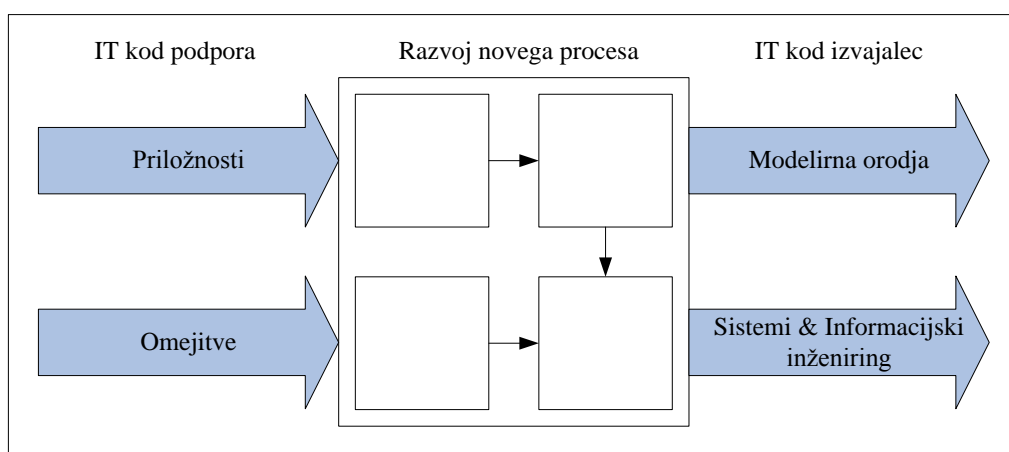
Vir: E. Turban, E. McLean in J. Wetherbe, *Information Technology for Management*, 2002, str. 10.

Iz Porterjevega modela vrednostne verige (Porter, 1998, str. 4–8) izhaja, da na podjetje in njegovo poslovanje vpliva pet tekmovalnih sil: pretnja novincev, raven tekmovalnosti konkurentov, pritisk nadomestnih produktov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev.

Na te pritiske se podjetje lahko odziva na različne načine in z uporabo različnih strategij. Rainer, Turban in Potter (2007, str. 41) omenjajo naslednje: strategijo nižjih stroškov, strategijo razločevanja oziroma diferenciacije, strategijo inovativnosti, strategijo operativne učinkovitosti in strategijo tržne usmeritve oziroma segmentacije. Pri oblikovanju in izvajanju teh strategij pa ima pomembno vlogo tudi IT. Po mnenju Kovačiča, Jakliča, Idihar Štemberger in Groznika (2004, str. 31) se lahko s pomočjo Porterjeve vrednostne verige analizira vlogo informacijskega sistema v poslovnem svetu. Informatizacija poslovanja vpliva na različne vidike poslovanja podjetja, od poslovnih procesov do kadrov in organizacije. Kovačič et al. (2004, str. 32) menijo, da se lahko kot osnovni kazalnik za merjenje vplivov informatike na poslovanje opredeli dodana vrednost. Dodana vrednost izpostavlja informacijski sistem kot pomemben dejavnik konkurenčnosti, ki poenostavlja posamezne funkcije, zadovoljuje informacijske potrebe uporabnikov, zagotavlja strateško prednost, dviguje konkurenčnost in uspešnost poslovanja podjetja. Poslovno informatiko opredeljujejo kot vzvod konkurenčne prednosti.

Vendar pa prava vloga IT ni samo ta, da podpira izboljšanje (avtomatizacijo) starih procesov, ampak predvsem ta, da omogoča nov način dela podjetja in da se jo uporabi za stvari, ki se še niso delale. Vendar pa je najprej treba razmišljati o procesih, šele nato o sistemu. Načelo najprej proces, nato informatizacija, se je po mnenju Davenporta (1993, str. 49) pojavilo kot odgovor na problematiko informatizacije slabih procesov. Po njegovem mnenju gre poudarek informatizacije na popisovanje že konceptualiziranih procesov v smeri natančno podatkovno usmerjenih okvirjev, ki omogočajo podporo novim procesom in povečujejo njihovo učinkovitost. Davenport tudi trdi, da IT na eni strani omogoča in podpira prenovo (Slika 32), na drugi strani pa se pojavlja kot izvajalec prenovljenih poslovnih procesov.

Slika 32: Vloga IT pri PPP



Vir: T. Davenport, *Process Innovation*, 1993, str. 49.

Vlogo in vpliv IT pri PPP Davenport deli na devet področij, ki so predstavljena v Tabeli 9. Za vsa omenjena področja predpostavlja, da imajo neposreden vpliv na glavne cilje PPP, ki so zmanjšanje stroškov, skrajšanje časov itd.

Tabela 9: Vpliv IT na PPP

Vpliv	Razlaga
avtomatizacija	odpravlja oziroma zmanjšuje potrebno delovno silo v procesu
informatizacija	iz procesa zajema potrebne informacije z namenom boljšega razumevanja procesa
sekvenčnost	menja zaporedja aktivnosti v procesu, ali omogoča vzporednost aktivnosti
sledenje	natančno nadzira stanje proces in njegove elemente
analitika	izboljša analitiko informacij in sprejemanje odločitev
geografski vpliv	usklajevanje procesov na daljavo

se nadaljuje

nadaljevanje

Vpliv	Razlaga
povezovanje	usklajevanje med nalogami in procesi
intelektualni vpliv	zajemanje in distribucija intelektualnega premoženja
direktnost	izključevanje posrednikov iz procesov

Vir: T. Davenport, *Process Innovation*, 1993, str. 51.

Pomembno vlogo IT pri PPP vidijo tudi Turban et al. (2002, str. 18–19). Avtomatizacija, zagotavljanje izvajanje procesov na različnih lokacijah, operativna prilagodljivost, omogočanje hitrejših dobav kupcem, podpora hitrim in nepapirnim transakcijam med dobavitelji, proizvajalci in kupci so le nekatere izmed prednosti, ki jih ponuja IT na naslednjih področjih:

1. Skrajševanje časov poslovnih procesov (angl. *cycle time*) in časov razvoja produktov od začetne ideje do nastopa s produkti na trgu (angl. *time to market*). Oboje je zelo pomembno za povečevanje produktivnosti in konkurenčne prednosti.
2. IT omogoča decentralizirano odločanje, istočasno pa centraliziran nadzor. Zaposleni dobijo odgovornost za sprejemanje odločitev.
3. Usmerjenost h kupcem. IT omogoča prehod iz masovne proizvodnje (angl. *mass production*) v masovno prilagajanje (angl. *mass customization*).
4. Prileganje organizacijske strukture poslovnim procesom (na primer organiziranost v obliki mrežne organizacije, ki je pogosto podprta z IT).

Svoj pogled na vlogo IT ima tudi Cokins (2006, str. 52), ki meni, da je zelo pomembna zanesljivost stvarnih podatkov, še posebno pri merjenju stroškov. Upravljanje stroškov po aktivnostih (angl. *Activity Based Management*) je zelo težko izvršljivo brez učinkovite IT. S tega vidika Cokins (2006, str. 54) dragocene prednosti IT vidi:

1. V eni sami različici resnice, ker se vsi podatki črpajo iz osrednjega skladišča podatkov.
2. V kakovosti in verodostojnosti podatkov, saj sistem preprečuje dvojnost podatkov, nelogične kombinacije in manjkajoče vrednosti. Poleg tega IT podatke lahko razvršča, posreduje v uporabnih oblikah, prevaja v koristne informacije itd.
3. V skupnih informacijah, integriranih v podatkovnem skladišču, ki so na razpolago posameznikom in ekipam na različnih lokacijah.
4. V skupnem znanju. Z uporabo poslovnih pravil, domnev in ocenjevalnih meril se lahko izvedejo analize in preverjanja podatkov z namenom odkrivanja določenih razlogov.

Pri prenovi poslovanja podjetja mora IT omogočati, da se prekršijo stara pravila, ki omejujejo podjetje pri doseganju konkurenčne prednosti. Tabela 10 predstavlja nekatera pravila, ki jih omenjata Hammer in Champy (1995, str. 99–107) in jih je treba spremeniti.

IT predvsem povečuje učinkovitost in kakovost poslovnih postopkov oziroma njihovih aktivnosti. Torej je njena vloga pomembna, ne pa odločilna. Brez temeljitega razmisleka o že omenjenih strateških usmeritvah, organizacijskih spremembah in preoblikovanju procesov bistvenega napredka ne bo kljub sodobni informacijski podpori. IT je potrebna, ne pa zadostna (Kovačič et al., 2004, str. 9–10).

Tabela 10: Sprememba pravil organizacije dela, na katere ima vpliv IT

Staro pravilo	Novo pravilo
Informacija se lahko ob določenem času pojavi samo na enem mestu.	Informacija se mora pojaviti na toliko mestih, kot je potrebno.
Kompleksna dela lahko opravljajo samo izvedenci.	IT mora omogočati, da kompleksna dela izvajajo tudi razmeroma manj usposobljeni.
Odločiti se je treba za centralizacijo ali decentralizacijo.	Podjetje lahko hkrati uporablja koristi centralizacije in decentralizacije.
O vsem odločajo managerji.	Odločanje je sestavina vsakega delovnega mesta.
Osebjem na terenu potrebuje pisarne za upravljanje z informacijami.	Osebjem na terenu lahko z informacijami upravlja od koderkoli.
Najboljši stik s kupcem je osebni stik.	Najboljši stik s kupcem je učinkovit stik.
Stvari je treba najti.	Stvari vam same povedo, kje so.
Načrti se periodično revidirajo.	Načrti se sproti revidirajo.

Po drugi strani pa vpliv IT na poslovanje strmo narašča, še posebno zaradi hitrega razvoja internetnega okolja. Konkurenčna prisotnost podjetja na globalnem trgu, ki se hitro spreminja, je nepredvidljiv in kompleksen, od podjetja zahteva hitro odzivanje na probleme in mu hkrati ponuja priložnosti, ki jih podjetje izkoristi ali ne. Sledenje tem dinamičnim spremembam pa je brez ustrezne informacijske podpore zelo težko.

4 IZVEDBA POSLOVNEGA PREOBRATA V PRAKSI

V nadaljevanju bom predstavil nekaj najpomembnejših korakov in ukrepov, ki smo jih skupaj s sodelavci izvedli v podjetju, ki se je znašlo v zelo težki situaciji in katerega obstoj je bil resno ogrožen. Gre za podjetje Jelšingrad Livar, a.d., iz Banja Luke v Bosni in Hercegovini, ki se ukvarja s proizvodnjo jeklenih ulitkov.

Podjetje bo letos staro petinsedemdeset let. Svoje najboljše čase je imelo okrog leta 1985, ko je proizvajalo prek 12.000 ton jeklenih ulitkov letno. Bilo je ena izmed najboljših, če ne celo najboljša jeklolivarna na območju bivše Jugoslavije. Razpad države in vojna v BiH so livarno pripeljale na rob propada. Leta 2005 je 65-odstotni lastniški delež od države

odkúpilo podjetje Livar, d.d., iz Ivančne Gorice, ki je takoj pristopilo k sanaciji podjetja in začelo z velikimi investicijami v opremo in infrastrukturo. Nekaj napak, neuresničen optimizem in svetovna gospodarska kriza so podjetje znova pripeljali v objem akutne krize.

Z vodstvom in lastniki Livarja smo se na začetku leta 2009 dogovorili, da prevzamem odgovorno nalogo reševanja nastalih razmer v podjetju. 1.3.2009 sem uradno prevzel mesto generalnega direktorja podjetja z več kot 450 zaposlenimi. Opravi sem razgovore s približno petintridesetimi kandidati (iz samega podjetja) za novo vodstvo podjetja. Oblikovali smo ekipo, ki je prevzela vodenje podjetja in odgovornost za njegovo preživetje oziroma preobrat v poslovanju. Ekipo se pozneje bistveno ni spreminjala.

4.1 Diagnoza stanja v podjetju

V podjetju je bilo prisotnih nekaj očitnih simptomov, ki so nakazovali, da kriza postaja zelo resna in prehaja v fazo akutne krize. Med najbolj izpostavljenimi simptomi so bili:

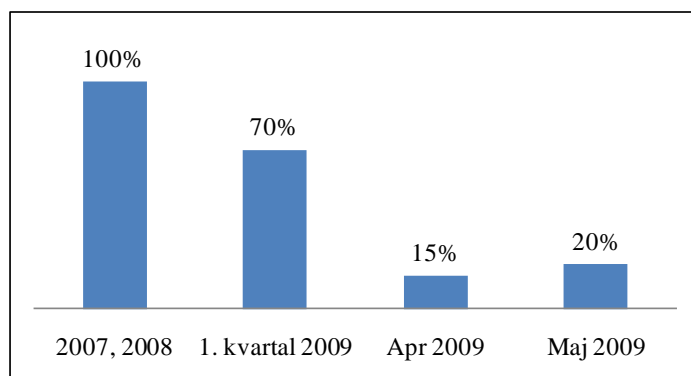
1. naraščajoča izguba;
2. padanje obsega prodaje;
3. likvidnostne težave;
4. visoka zadolženost;
5. pomanjkanje pravočasnih in pravih informacij.

Treba je bilo poiskati in ugotoviti vzroke, ki so pripeljali do težke situacije. Analiza stanja je pokazala, da se vzroki delijo na dve skupini: zunanje in notranje. Med zunanjimi sta bila opredeljena:

1. Svetovna gospodarska recesija. Občutno zmanjšanje naročil v obdobju 2009 in 2010, ki se je začelo konec leta 2008 in s strmim padcem nadaljevalo v prvi polovici leta 2009.
2. Skokovita rast cen surovin na svetovnih trgih, še posebno v letu 2008, ki se je odrazila na nabavnih cenah.

Na Sliki 33 je prikazana primerjava zasedenosti proizvodnih zmogljivosti glede na leti 2007 in 2008, ko so bile v obdobju 2005–2011 zmogljivosti najbolj zasedene (Jelšingrad Livar, a.d., 2010, str. 3). Zmanjšanje zasedenosti zmogljivosti je bilo posledica recesije in nekaterih notranjih vzrokov, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju.

Slika 33: Zasedenost proizvodnih zmogljivosti glede na leti 2007 in 2008



Med notranjimi vzroki pa so bili ugotovljeni naslednji (Jelšingrad Livar, a.d., 2011a, str. 46–48):

1. Neuspešna realizacija (pre)optimistično zastavljenega poslovnega načrta, ki je bil pripravljen pred vstopom večinskega lastnika v podjetje. V tretjem letu je bila prodajna realizacija za polovico manjša od načrtovane. Na planirano realizacijo pa je bilo med drugim vezano tudi vračanje prevzetih obveznosti do dobaviteljev, države, delavcev ..., ki so izhajale iz obdobja pred podpisom kupoprodajne pogodbe.
2. Finančne težave oziroma nezmožnost poravnavanje nastalih obveznosti. Poleg recesije je bila prezadolženost podjetja eden izmed glavnih vzrokov za velike težave.
3. Poslovne odločitve, še posebno tiste, ki so bile povezane z investicijami v opremo in infrastrukturo, so bile neustrezne. Investicije niso dajale pričakovanih rezultatov.
4. Neučinkovita organiziranost, ki je opredeljena s slabšo stroškovno učinkovitostjo, prevelikim številom hierarhičnih ravni, prepočasnim pretokom informacij, s preveč ljudmi, ki so lahko po svoji funkciji odločali, in premalo ljudmi, ki so dejansko odločali, ter s slabo porazdeljenimi odgovornostmi.
5. Odsotnost aktivne prodajne službe. Oddelek prodaje se je ukvarjal predvsem z administriranjem povpraševanj, naročil in dobav kupcem. Naročil in dela je bilo za takratno sposobnost proizvodnje dovolj oziroma preveč. Tako se ni bilo treba ukvarjati z aktivnostmi za pridobivanje novih poslov in aktivnostmi za spremljanje in prečiščevanje prodajnega programa. S prihodom krize in upadom naročil ni bilo v podjetju kompetentnih prodajalcev, ki bi bili usposobljeni za izvajanje tržnih aktivnosti.
6. Problematika kakovosti, ki je bila večplastna:
 - a) Neusklajenost oziroma neustrezna dogovorjenost prevzemnih pogojev. To je pomenilo dobavljanje ulitkov, ki niso ustrezali zahtevam kupcev. Temu so sledile reklamacije, nepriznavanje reklamacij, izguba dobrega imena ...
 - b) Težave z organiziranostjo in viri v službi kontrole (število kontrolorjev, njihova usposobljenost, razpoložljiva oprema, vključevanje posameznih metod kontrole v različne faze proizvodnega procesa).
 - c) Nesledenje in »podzavestno« nesprijemanje vse višjih zahtev kupcev.
 - d) Slabo definirana in prevzeta odgovornost za izmet in reklamacije.

7. Dobavni roki. Nespoštovanje dogovorjenih rokov, predvsem zaradi slabega planiranja proizvodnje, neusklajenosti proizvodnje in prodaje ter prepogostih in prevelikih urgenc.
8. Slaba komunikacija s kupci v smislu neustrezne izmenjave relevantnih in natančnih informacij.
9. Nabavni postopki:
 - a) Preveč nakupovanja pri posrednikih, premalo raziskovanja nabavnega tržišča, premalo testiranje materialov v proizvodnji in s tem menjav dražjih materialov z enako ali bolj kakovostnimi, vendar cenejšimi.
 - b) Relativno visoki transportni stroški za dobavljene materiale.
10. Prepočasna in delna nezmožnost sledenja prodajnih cen nabavnim. Ni bilo vzpostavljenih modelov spremljanja gibanja borznih cen in modelov vpliva nabavnih cen na prodajne, ki bi bili usklajeni s kupci.
11. Slabo usklajevanje aktivnosti, projektov in zaposlenih.
12. Neučinkovit in zastarel informacijski sistem.

Ukrepe za zaustavitev negativnih trendov in njihov poznejši preobrat smo razdelili v štiri skupine: osredotočenost na kupce, denarni tok in likvidnost, racionalizacija poslovanja in optimizacija poslovnih procesov. V vsaki skupini ukrepov pa so bili ukrepi razdeljeni še na dve ravni: kratkoročne, od katerih smo pričakovali takojšnje rezultate oziroma hitre zmage, ter dolgoročne.

4.2 Denarni tok, tekoča likvidnost in stroški

Zaradi občutno zmanjšane obsega poslovanja se je temu primerno zmanjšal tudi denarni tok. Obveznosti, razen tistih, ki so bile neposredno povezane z obsegom poslovanja, pa so ostale. Tekoča likvidnost se je zelo poslabšala.

Eden od prvih ukrepov je bila optimizacija upravljanja z obratnimi sredstvi, s poudarkom na:

1. zmanjšanju vseh vrst zalog, od surovin v skladiščih, zalog nedokončane proizvodnje do zalog končnih izdelkov;
2. povečanju koeficienta obračanja zalog;
3. izboljšanju upravljanja s terjatvami;
4. reprogramiranju zapadlih kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev.

Med ukrepe za izboljšanje trenutnega denarnega toka smo vključili tudi znižanje cen vhodnih materialov in storitev. Naša pogajalska moč se je izboljšala po dogovorih z dobavitelji o reprogramih zapadlih obveznosti in nato z izpolnjevanjem teh dogovorov ter z zmanjšanjem števila dobaviteljev istega produkta, s čimer smo pridobili dodatne popuste. Rezultate na daljši rok pa smo pričakovali na osnovi procesa intenzivnega raziskovanja tržišča, iskanja alternativnih materialov in njihovega testiranja v podjetju. V poznejšem

obdobju smo v proizvodni proces vpeljali kar nekaj enako kakovostnih oziroma celo kakovostnejših materialov, ki smo jih pridobili pod ugodnejšimi pogoji.

Takoj je bilo treba prepovedati oziroma omejiti vse nakupe, ki niso bili neposredno povezani z materiali in storitvami, od katerih je bila odvisna sama proizvodnja. Omejitve ni veljala za izobraževanja, usposabljanja in investicije na področju kakovosti poslovanja, tako kakovosti procesov kot kakovosti izdelkov. Aktivnosti na tem segmentu smo celo zelo povečali in v ustreznih institucijah usposobili več operaterjev in kontrolorjev s področja kakovosti.

Aktivnosti, povezane s povečanjem nadzora nad stroški, so obsegale tudi reorganizacijo stroškovnih mest ter uvajanje odgovornosti vodij posameznih procesov za stroške, ki jih njihov proces ustvarja. Redno spremljanje, nadziranje in analiza stroškov surovin, energentov, storitev in stroškov dela, so postali redna točka sestankov na vseh ravneh. Na primer hitre analize stroškov so pokazale tudi, da lahko ob določenih spremembah v načinu dela in manjših spremembah na opremi naredimo pomemben korak k racionalnejši porabi energentov (predvsem električne energije in tehničnih plinov), ki je predstavljala velik strošek za podjetje. Prenos aktivnosti določenih oddelkov (na primer talilnice) iz dnevnega na nočni čas in na delo ob koncih tedna je na eni strani malo povečal stroške dela, po drugi strani pa bistveno zmanjšal stroške električne energije. Zmanjšala se je konična obremenitev, cena elektrike pa je bila ponoči in ob koncih tedna 50 % nižja. Z nekaj manjšimi posegi na opremi smo popravili tudi delež jalove energije. Zmanjšanje stroškov energentov je bila ena od prvih zmag, ki nas je dodatno motivirala in spodbujala. Z optimizacijo tega področja smo nadaljevali še naprej.

V segment upravljanja z denarnim tokom in likvidnostjo smo dodali tudi prepoved zunanega izvajanja (angl. *outsourcing*) vseh aktivnosti, za katere smo imeli razpoložljive zmogljivosti v podjetju.

Zaradi težke likvidnostne situacije smo bili prisiljeni ustaviti izpolnjevanje zavez, povezanih z dolgoročnimi obveznostmi, vendar vse v dogovorih z upniki. Več o tem v poglavju 4.6.

4.3 Organizacijska in kadrovska prenova

Aktivnosti, ki smo jih izvajali na organizacijskem področju, se lahko razdeli v dve skupini: spremembe organizacijske strukture in spremembe v načinu izvajanja delovnih nalog in aktivnosti.

Spremembe organizacijske strukture so se odražale v:

1. zmanjšanju števila organizacijskih ravni, za eno do dve stopnji, na največ tri (zgornji management, srednji management, izvajalci z delovodji, kjer so bili potrebni), odvisno od funkcijske enote;
2. zmanjšanju obsega managementa;
3. prenosu dela pristojnosti in odgovornosti, na srednji management, t.i. opolnomočenje, ki pred tem teh pristojnosti in odgovornosti praktično ni imel;
4. združevanju aktivnosti, nalog in delovnih mest v delovna mesta s širšim obsegom dela in tudi večjimi pristojnostmi, t.i. generalizaciji;
5. ukinitvi aktivnosti, ki niso prinašale vrednosti niti za podjetje niti za kupce.

Najbolj korenita je bila prva reorganizacija, vendar smo zaradi novih ugotovitev, potreb in možnosti, ki so se pojavile pozneje, izvedli še dve manjši.

Del organizacijsko-kadrovskih sprememb je bilo tudi korenito zmanjšanje števila zaposlenih. Število zaposlenih je bilo preveliko že v času polne zasedenosti zmogljivosti. Podjetje na področju produktivnosti ni bilo konkurenčno. Nato se je zgodil še velik upad naročil. Takojšnje, neprestano in odkrito komuniciranje z zaposlenimi v obliki rednih zborov delavcev, sestankov s sindikatom in informativno-komunikacijskih »sprehodov« po obratih (večkrat tedensko) je omogočilo, da smo v treh korakih skoraj prepolovili število zaposlenih, brez prisotnosti realne grožnje za zaustavitev dela.

Obseg nujno potrebnega kadrovskega krčenja smo omilili z različnimi ukrepi na področju delovnega časa. Uvedli smo skrajšan delovni čas in čakanje na delo doma, ob usklajenem in dogovorjenem 50-odstotnem plačilu za čas čakanja. V podjetju je bila dogovorjena spodnja meja, pod katero prejemki zaposlenih niso smeli, ne glede na število opravljenih delovnih dni.

Nova sistematizacija delovnih mest je povečala fleksibilnost razporejanja zaposlenih in vpeljala nov sistem motiviranja, kar se je pozneje pokazalo kot zelo dobro. Predhodno fiksno vrednost posameznega delovnega mesta je zamenjala lestvica z določenim razponom. K temu so nas vodili naslednji cilji: nagraditi najboljše delavce na posameznem delovnem mestu, motivirati druge sodelavce ter omogočiti napredovanje najboljših strokovnjakov na posameznih področjih znotraj njihovega delovnega mesta (finančno napredovanje). Model hierarhičnega napredovanja marsikomu ne odgovarja, zato smo ga dopolnili z modelom finančnega napredovanja. Ustvarjalen posameznik z dobrimi rezultati je imel lahko višjo plačo od določenega vodje, ki je bil na višji hierarhični ravni.

4.4 Osredotočenost na kupce in tržna prenova

Poleg globalne recesije je imelo nezadovoljstvo kupcev največji vpliv na zmanjšanje naročil. Pri nekaterih kupcih je bilo treba znova pridobiti njihovo zaupanje, pri drugih pa

povečati naročila, ki so jih dali podjetju. Ob tem je bilo treba upoštevati, da se je tudi večji del kupcev znašel v recesiji.

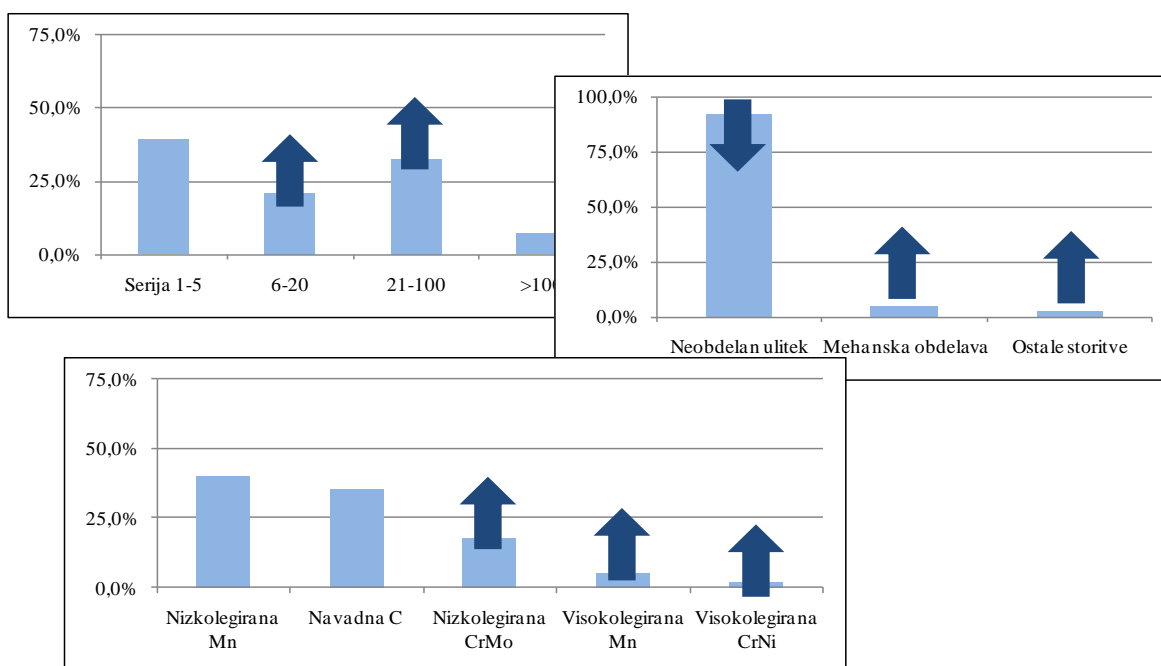
Osredotočenost na kupce je vključevala:

1. Zmanjševanje tveganja za dobavo proizvodov, ki ne izpolnjujejo vseh zahtev s področja kakovosti. Pomembni sta bili predvsem dve področji: usklajevanje prevzemnih pogojev, dokler obe strani nista enako razumeli zahtev, ter izboljšanje notranje kontrole kakovosti procesov in proizvodov.
2. Spoštovanje dogovorjenih dobavnih rokov.
3. Skrajševanje dobavnih rokov.
4. Dvig ravni razvojno-tehničnega sodelovanja.
5. Investiranje v opremo za nadzor kakovosti proizvodov.
6. Investiranje v certificiranje procesov in zaposlenih.
7. Usposabljanje zaposlenih, še posebno na področju kakovosti.
8. Spremembe v procesih razvoja, proizvodnje in kontrole kakovosti.
9. Razdelitev odgovornosti za pravočasnost dobave in ustreznost kakovosti proizvodov na vse ravni podjetja.

Podjetje je v preteklosti proizvajalo izdelke za zelo širok spekter različnih industrijskih dejavnosti. Vendar pa razpoložljivo znanje, izkušnje in drugi potrebni viri niso zagotavljali, da bi podjetje vsem dejavnostim lahko enako učinkovito in kakovostno dobavljalo svoje ulitke. Odločili smo se, da bo podjetje v bližnji prihodnosti osredotočeno na pet industrijskih panog: ventili in armature, gradbena mehanizacija, naftna industrija in ladjedelništvo, proizvodnja vlakov in lokomotiv ter avtomobilska industrija. Na daljši rok pa je podjetje želelo prodreti na področje energetike. V skladu s to odločitvijo so se začele tudi ustrezne marketinške aktivnosti: oblikovanje nove spletne strani, izdelava predstavitvenih katalogov, aktivna prisotnost na B2B-portalih, obiski specializiranih sejmov, postavljanje baze potencialnih kupcev, elektronsko in osebno komuniciranje s temi kupci itd.

Eden izmed ciljev tržnega prestrukturiranja je bil tudi povečanje dodane vrednosti. Analiza proizvodno-prodajnega programa je pokazala, da podjetje proizvaja predvsem neobdelane ulitke iz enostavnih materialov. Dodana vrednost takšnih navadnih ali nizko legiranih in neobdelanih ulitkov pa je nizka. Nekaj podatkov iz analize programa z želenimi premiki je prikazanih na Sliki 34. Odločili smo se, da bo v prihodnje poudarek na mehanski obdelavi ulitkov (tudi končni) in materialih, ki vsebujejo večje deleže legirnih elementov, kot so Cr, Mo in Ni.

Slika 34: Analiza prodajnega programa



Med pomembnejše ukrepe na prodajnem področju je spadalo tudi povečanje prodajnih cen. Kljub nizki zasedenosti proizvodnih zmogljivosti in recesiji na globalnem trgu smo takoj začeli aktivnosti za dvig cen. Kljub določenemu odporu tržišča nam je s svojo namero postopoma uspevalo. Poleg tega nam je uspelo pri najpomembnejših kupcih naše prodajne cene povezati s cenami surovin na londonski in milanski borzi. S tem smo del tveganja in sprememb na surovinskih trgih prenesli tudi na njih.

4.5 Ukrepi na proizvodno-tehničnem področju

Spremembe, ki smo jih izvajali na proizvodno-tehničnem področju, spadajo v tri skupine: spremembe, ki so osredotočene na zahteve kupcev, tehnološke spremembe ter stroški in učinkovitost.

Ukrepi, ki so pomembni z vidika kupca, so bili:

1. izboljšanje planiranja proizvodnje, ki je moralo izhajati iz usklajenih prodajnih dogovorov (količine, roki, kakovost);
2. spremljanje in nadziranje realizacije dnevni, tedenskih in mesečnih proizvodnih planov.

Tehnološke spremembe so vsebovale izvajanje naslednjih aktivnosti:

1. uvajanje novih, tehnološko naprednejših materialov, kjer sta bila pomembna ekonomski vidik (strošek enote materiala na enoto proizvedenega) in tehnološki vidik (vpliv na kakovost izdelkov, vpliv na skrajšanje rokov ...);
2. uvajanje nekaterih za nas novih, vendar v svetu že uveljavljenih tehnoloških rešitev.

Zmanjšanje stroškov in izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti proizvodnega procesa pa smo poskušali izboljšati z naslednjimi najpomembnejšimi ukrepi:

1. spremenjen način dela za izboljšanje učinkovitosti rabe energentov;
2. zmanjšanje notranje logistike;
3. predstavitev določene tehnološke opreme in naprav z namenom izboljšanja toka materialov in izdelkov;
4. povečanje učinkovitosti pri pravočasnem odkrivanju in odpravljanju napak;
5. povečanje aktivnosti medprocesne in končne kontrole;
6. izboljšanje evidentiranja nalog, aktivnosti in procesov (količinsko in kakovostno izboljšanje toka dokumentov skozi proizvodni proces).

Treba je omeniti tudi uresničevanje ukrepov, ki so podrobneje predstavljeni v poglavju, ki prikazuje nekatere organizacijske in kadrovske spremembe. Proizvodno-tehnično področje je bilo treba uskladiti s temi ukrepi, ki so imeli na njega velik vpliv.

4.6 Finančna prenova

Glavna cilja finančnega prestrukturiranja sta bila v začetku predvsem ta, da se zaradi težke likvidnostne situacije kratkoročnih obveznosti spremenijo v dolgoročne in da se pridobijo dodatna denarna sredstva, ki bi izboljšala tekočo likvidnost.

S skoraj vsemi najpomembnejšimi dobavitelji se nam je uspelo dogovoriti o reprogramiranju zapadlih obveznosti, ki je vključevalo nekajmesečne moratorije na odplačevanje in nato večje število mesečnih ali dvomesečnih obrokov, ob zavezi za redno izpolnjevanje tekočih obveznosti.

Po pripravi načrta za poslovanje v tekočem letu (2009) in izdelani projekciji poslovanja za naslednjih deset let smo začeli tudi pogajanja z banko. Naša cilja sta bila prestrukturiranje obstoječih obveznosti in pridobitev novih denarnih sredstev. Po več kot letu pogajanj, ko so sanacijski ukrepi že začeli kazati pozitivne rezultate, smo dosegli dogovor tudi na tem področju. Večletni moratorij na plačilo glavnice starih obveznosti, konverzija zamudnih obresti v redne, delni odpisi obresti, povečana ročnost posojil so nekateri izmed poudarkov prestrukturiranja starih obveznosti. Banka je zagotovila tudi dodatna kreditna sredstva ob pogoju, da določena kreditna sredstva zagotovijo tudi lastniki. To se je tudi uresničilo.

Ta nova likvidnost nam je omogočila, da smo poravnali kar nekaj kratkoročnih obveznosti in nekaj obveznosti, ki so izhajale iz obdobja pred privatizacijo podjetja. S tem smo pridobili možnost, da se o prestrukturiranju pogajamo tudi z upniki (davčna uprava, distribucija električne energije), pri katerih do tedaj bistvenih sprememb nismo dosegli.

Rezultati teh pogajanj so se izrazili v obliki določenih moratorijev na plačevanje obveznosti, večletnih reprogramov in odpisu zamudnih obresti po plačilo zadnjih obrokov.

Določeno poplačilo obveznosti, predvsem do davčne uprave, smo ob ustreznih finančnih učinkih dosegli tudi z nakupi in prodajami državnih obveznic.

Z vsemi aktivnostmi na finančnem področju nam je v veliki meri uspelo, da smo veliko breme starih obveznosti iz obdobja, ko smo imeli zelo nizko realizacijo in slab denarni tok, prenesli v poznejše obdobje, ko se je obseg poslovanja že zelo povečal. Povečani denarni tok pa je omogočal servisiranje tekočih obveznosti in vse več servisiranja starih. Pomembno sem mi zdi tudi poudariti, da je proces prestrukturiranja potekal brez dodatnega lastniškega kapitala, pa tudi brez nekaterih aktivnosti, ki so zelo značilne za postopek prisilne poravnave (na primer brez odpisov terjatev s strani upnikov).

4.7 Procesno-informacijska prenova

Procesa prenove nekaterih procesov in menjave informacijskega sistema (v nadaljevanju IS) sta potekala skoraj vzporedno. Odločili smo se, da bomo zastarel sistem zamenjali z novim. Razlogov za to je bilo več, od želje po dvigu uspešnosti poslovanja, izboljšanju učinkovitosti in prilagodljivosti procesov, potrebi po avtomatizaciji postopkov in procesov, izboljšanju hitrosti dostopnosti in kakovosti informacij, vzpostavitvi enotne baze podatkov in ne nazadnje tudi želje in potrebe po zvišanju ravni uporabe informacijske tehnologije v podjetju.

Sprejeta je bila odločitev o nakupu aplikativnih programskih rešitev in ne njihov razvoj predvsem zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov in znanj, skrajšanja razvojnega in uvajalnega časa, znižanja tveganja ustreznosti rešitev ter pridobitve novih znanj.

Na osnovi opredeljenih potreb in zahtev, okvirnega načrta za prilagajanje in uvajanje novih programskih rešitev ter na osnovi analize pridobljenih ponudb in več razgovorih s ponudniki smo izbrali že uveljavljeno rešitev, ki je bila prisotna na lokalnem območju. Pri izboru IS so imeli pomembno vlogo naslednji dejavniki:

1. informacijski sistem v domačem jeziku;
2. usposabljanje in tehnična podpora v domačem jeziku;

3. v vzdrževanje IS je bilo vključeno tudi prilagajanje sistema zakonskim spremembam, ki so relativno pogoste;
4. relativno široke možnosti za prilagoditev sistema našim zahtevam;
5. ponudnik rešitve je bil pripravljen sodelovati pri ugotavljanju in dopolnjevanju naših informacijskih potreb;
6. ponudnik rešitve je bil pripravljen prilagajati svojo rešitev našim potrebam, kjer bi bilo to potrebno;
7. funkcionalnost, učinkovitost in prijaznost za uporabnike,
8. reference.

Svoje procese smo želeli prilagoditi najboljšim praksam, ki so bile vključene v izbrano rešitev. Na nekaterih področjih, ki so bila specifična za naše podjetje, pa smo delno prilagajali tudi samo rešitev. Skozi uvajanje nove informacijske rešitve smo želeli izpeljati prenovo poslovnih procesov od spodaj navzgor, pa tudi vpeljati nekatera nova poslovna pravila. Torej ni šlo le za zamenjavo stare informacijske tehnologije z novejšo, ampak tudi za vsebinsko prenovu procesov in pravil.

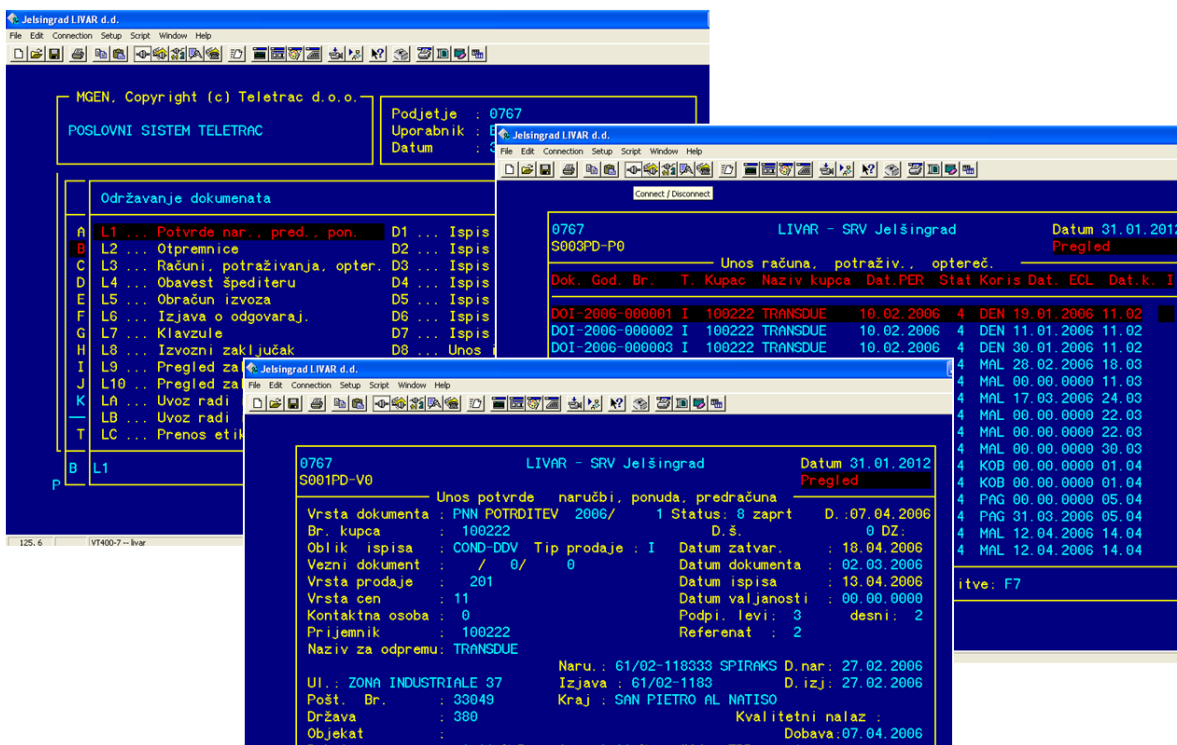
V podjetju je bilo evidentiranih trinajst glavnih procesov (strateško vodenje in planiranje, proces nabave, proces prodaje, proces razvoja, finančno-računovodski proces itd.). Glede na probleme, ki so bili prisotni, smo se odločili, da bomo v prvi fazi prenovili le določene. Na primer finančno-računovodski proces, razen manjših poenostavitev posameznih aktivnosti in zmanjšanja toka papirnih dokumentov, ni bil deležen večjih sprememb. Poudarek smo usmerili na naslednje procese in aktivnosti:

1. proces nabave;
2. proces prodaje;
3. skladiščno poslovanje;
4. proces planiranja in spremljanja proizvodnih aktivnosti;
5. kalkulacije in pokalkulacije.

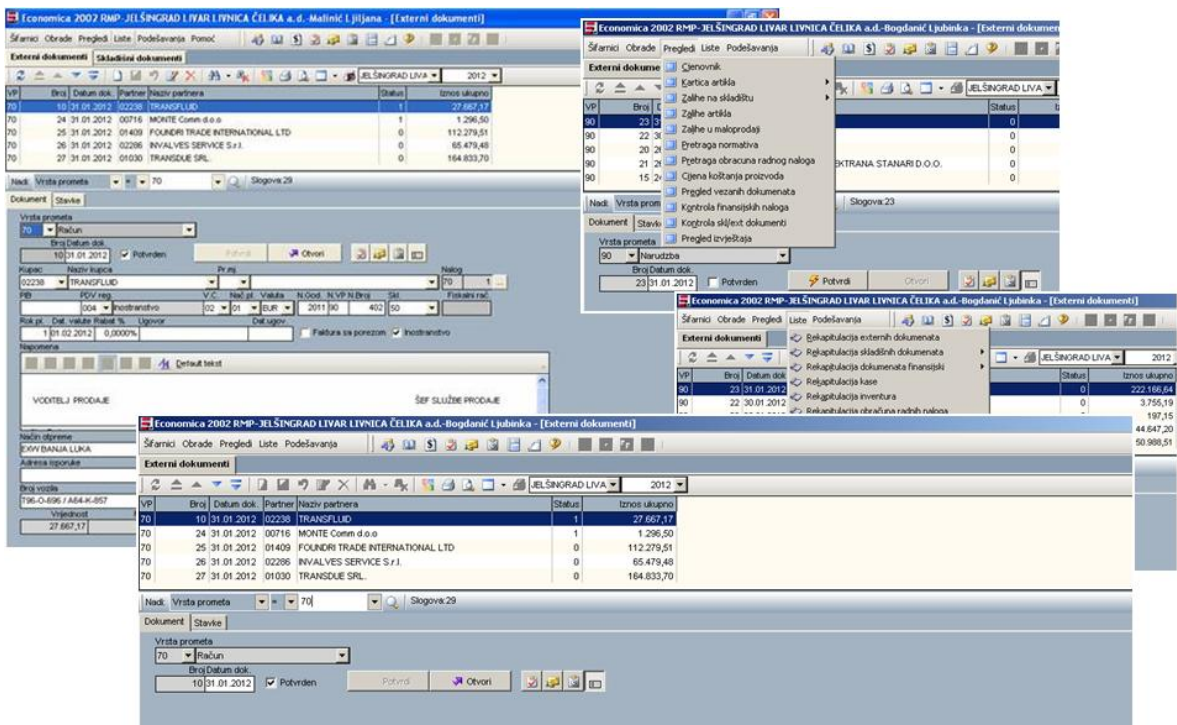
Pri izbranih procesih smo se poskušali izogniti spreminjanju obstoječih tokov in aktivnosti. Poskušali smo znova definirati posamezne procese na način, da bi bili procesi čim bolj naravni in enostavni. Ko so bili novi procesi definirani in popisani, smo ugotovili, da je odpadlo kar nekaj nalog, aktivnosti, tokovi procesov so bili manj prepleteni, zmanjšalo se je število potrebnih izvrševalcev. Z nasveti in izkušnjami nam je pomagala tudi ekipa, ki je uvajala nov IS. V procese smo vključili kar nekaj njihovih predlogov in rešitev. Po drugi strani pa je bilo nekajkrat treba že izoblikovano rešitev tudi malo spremeniti zaradi omejitev novega IS, ki jih ni bilo mogoče relativno enostavno in hitro spremeniti ali odpraviti. IS se je včasih prilagajal tudi našim zahtevam.

Vizualna razlika med starim in novim IS je predstavljena na Sliki 35 in Sliki 36. Kot je bilo že omenjeno ni šlo le za tehnološko prenovu, ampak tudi za vsebinsko.

Slika 35: Okna starega IS



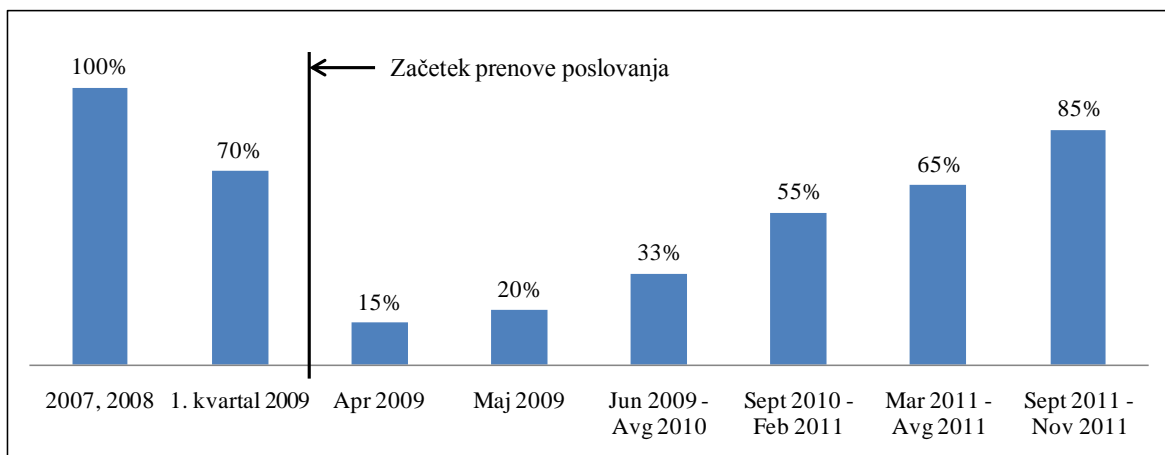
Slika 36: Okna novega IS



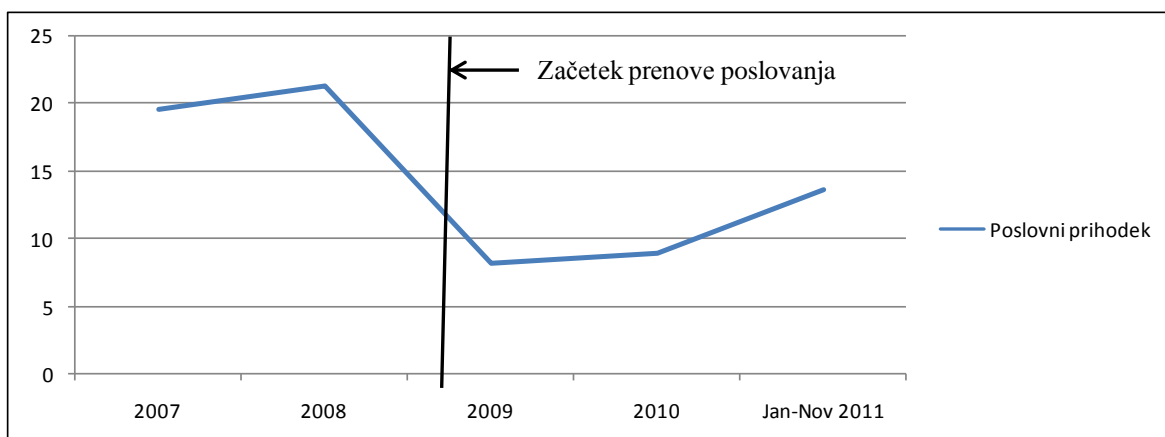
4.8 Rezultati izvedenih ukrepov

Naša osredotočenost na kupce, povečana prisotnost na tržišču, povečanje deleža ulitkov z večjo dodano vrednostjo, organizacijske spremembe, prenova nekaterih procesov, finančno prestrukturiranje in vsi drugi ukrepi so imeli kar nekaj pozitivnih rezultatov. Podjetje, ki že v času konjunkturo in polne zasedenosti zmogljivosti ni poslovalo najbolje, se je znašlo v primežu recesije, ko je več kot eno leto in pol poslovalo s tretjinsko zasedenostjo zmogljivosti. Preživeli smo to najtežje obdobje, kar je prvi velik uspeh. Naslednji pozitivni rezultat je ta, da nam je kljub majhnemu obsegu poslovanja uspelo obrniti trende večine pomembnih kazalnikov, ki so bili več let obrnjeni v negativno smer. Na Sliki 37 – Sliki 39 so prikazana gibanja nekaterih pokazateljev, kot so zasedenost zmogljivosti v primerjavi z leti 2007 in 2008, poslovni prihodek in gibanje nekaterih rezultatov iz izkaza uspeha (Jelšingrad Livar, a.d., 2011b, str. 2–7).

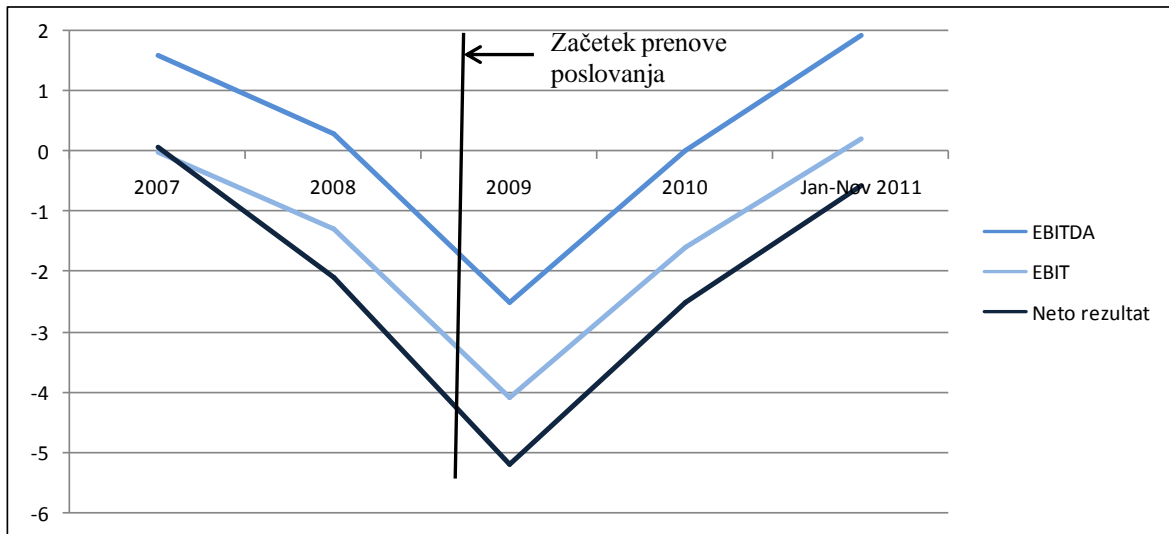
Slika 37: Zasedenost proizvodnih zmogljivosti



Slika 38: Gibanje poslovnega prihodka



Slika 39: Gibanje rezultatov poslovanja



Poslovanje podjetja se je stabiliziralo, dosežen je bil poslovni preobrat, vendar je treba poudariti, da proces celovite prenove poslovanja podjetja še ni zaključen. Nadaljevati bo treba z marketinško-prodajnimi aktivnostmi, prenovo procesov, ki v prvi fazi niso bili vključeni v proces spreminjanja, tj. z dezinvestiranjem nepotrebnega premoženja, ki zaradi težav v lastništvu tedaj še ni bilo mogoče, zdaj pa je, in na ta način zmanjševanjem dolgoročnih obveznosti podjetja, izvajanjem procesa neprestanih izboljšav itd. Za ta del pa je zadolžena nova odgovorna oseba.

5 POVEČATI VERJETNOST ZA USPEH

Večina strokovnjakov, katerih določena dela sem preučil ob izdelavi tega magistrskega dela, na osnovi analiz meni, da možnosti za uspeh celovite prenove poslovanja niso zelo velike. Delež neuspešnih poskusov se po njihovem mnenju giblje med petdesetimi in sedemdesetimi odstotki. Dobro teoretično poznavanje metodologij in procesov prenove lahko ob čim več praktičnih izkušnjah verjetnost uspeha povečajo. Verjetnost uspeha povečuje tudi izogibanje napakam, ki lahko vodijo k neuspehu. Hammer in Champy (1995, str. 99–107) med te najpogostejše napake prištevata:

1. Popravljanje procesov namesto njihovega spreminjanja.
2. Neosredotočenost na poslovne procese.
3. Osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov. Procesni naj imajo glavni poudarek, vendar se ne sme zanemariti niti organizacijske strukture, sistema upravljanja, oblikovanja nalog, aktivnosti itd.
4. Zanemarjanje vrednot in prepričanj, ki jih posamezni procesi zahtevajo.
5. Zadovoljstvo z majhnimi rezultati. Ambicije morajo biti visoke.

6. Prehitro obupavanje in pomanjkanje vztrajnosti.
7. Omejevanje problemov in obsega preurejanja, ki se kaže v preozko zastavljeni prenovi, ki ne obsega vseh največjih problemov dovolj široko.
8. Preurejanje od spodaj navzgor je neustrezno. Delavci nimajo celovitega vpogleda v poslovanje podjetja, poznajo težave svojega oddelka, ne razumejo pa celotnega procesa. Poleg tega procesi presegajo organizacijske meje in s tem meje pooblastil in pristojnosti. Prav tako strah pred spremembami zahteva močno vodstvo od zgoraj.
9. Imenovanje vodij, ki prenove ne razumejo. Vodja mora biti predan prenovi, jo mora razumeti, osredotočen mora biti na operacije, razumeti mora razmerje med operativnimi učinki in finančnimi rezultati.
10. Premajhno vlaganje v prenavo. Pomembnejših rezultatov ni, če se v prenavo ne vlaga dovolj časa in pozornosti najsposobnejših posameznikov podjetja.
11. Preveliko število procesov, ki se prenavljajo hkrati. Usmerjenost in disciplina padeta, če se zahteva preveč naenkrat.
12. Pomanjkanje uresničevanja načrtov. Zamisli, predvidene aktivnosti in načrte je treba izpeljati in uresničiti.
13. Odpor zavira proces. V primeru korenitih sprememb je odpor neizogiben, zato ga je treba pričakovati in upravljati, da ne predstavlja prevelike zavore.

V nadaljevanju so na kratko predstavljeni tisti ukrepi in postopki, za katere sam, na osnovi praktičnih izkušenj in preučevanja strokovne literature, menim, da je njihova pomembnost zelo velika in zahtevajo posebno pozornost. Predstavljenih je tudi nekaj ukrepov in področij, na katerih bo pridobljeno teoretično znanje v prihodnje zagotavljalo in omogočalo delno spreminjanje izvajanja aktivnosti. Vse z namenom, da se verjetnost za uspešno prebroditev morebitne krize poveča.

5.1 Predlog najpomembnejših postopkov in ukrepov

Proces prenove poslovanja podjetja je lahko zelo obsežen in kompleksen. Sestavlja ga veliko med seboj zelo različnih odločitev, ukrepov, aktivnosti in postopkov. Večina teh ravnanj je potrebna in jih ni mogoče zaobiti. Jih je pa med njimi nekaj, ki izstopajo. Na osnovi izkušenj, ki sem jih pridobil iz prej opisanega praktičnega primera, je v nadaljevanju predstavljenih nekaj elementov, ki so po mojem mnenju odigrali ključno vlogo pri prenovi poslovanja podjetja Jelšingrad Livar in bistveno pripomogli k doseženim rezultatom. Na teh elementih bo poudarek tudi v naslednjih podobnih projektih, v kolikor bo do njih prišlo. To je hkrati tudi moje priporočilo za ravnanje vsem tistim, ki prevzamejo reševanje podobnih primerov.

Ekipa. Izbira ožje ekipe, ki bo izvajala proces prenove, je ključnega pomena. Naša ekipa je bila sestavljena iz treh segmentov: del iz »starega« vodstva, ki je poznal poslovanje in probleme podjetja, v vodstveno ekipo je bilo izbranih nekaj najboljših sodelavcev iz

podjetja, ki do tedaj niso imeli najvišjih funkcij, dva pa sva prišla v podjetje od drugod. Vsi posamezniki si morajo cilje prenove privzeti za svoje cilje in vanje verjeti. Zmanjšati je treba napetosti, ki vladajo zaradi težkih razmer, vzpostaviti medsebojno zaupanje in timsko delo. Nesoglasja, ki spremljajo delo, je treba nadzorovati in zmanjšati na raven konstruktivnih »prepirov« oziroma izmenjav mnenj in iskanja rešitev.

Denarni tok. Ob večjem upadu obsega poslovanja oziroma prodajne realizacije denarni tok zahteva posebno pozornost. Še posebno, če so obveznosti podjetja velike. Dobrodošla so sveža denarna sredstva, če jih je mogoče pridobiti. Prav tako tudi konverzija vsaj dela kratkoročnih obveznosti v dolgoročne. Pri čiščenju prodajnega programa je del pozornosti treba nameniti tudi denarnemu toku. Če je denarni tok (pre)majhen, je treba v proizvodno-prodajnem naboru zadržati tudi izdelke, pri katerih prodajna cena ne pokriva vseh stroškov in marže, ampak vsaj vse variabilne stroške in del fiksnih. Ko se situacija izboljša, se to lahko spremeni.

Cenovna politika. Ob velikem pomanjkanju naročil, nezasedenih zmogljivostih ter splošni recesiji na globalnem trgu se kot rešitev ponuja znižanje prodajnih cen in posledično povečanje naročil. Hermann (2009, str. 14) trdi: »Največja in najpogostejša napaka v času krize je prenagljeno in prestrmo zniževanje cen.« Naša odločitev je bila, da poskušamo vse prodajne cene, ne glede na pomanjkanje naročil, povišati. Pri kupcih smo naleteli na nerazumevanje za takšno odločitev, še posebno, ker je bil čas splošnega pomanjkanja naročil, presežkov ponudbe in prostih zmogljivosti. Vendar smo pri svoji odločitvi vztrajali in kupcem argumentirano predstavili vzroke za spremembe. Pri večini nam je vsaj delno uspelo z dvigom.

Hitre zmage. Verjetno najpomembnejši element v procesu prenove poslovanja. Napetosti, strah in negotovost, ki vladajo skoraj pri vseh interesnih skupinah, še posebno pa pri zaposlenih, se začnejo zelo hitro obračati v upanje in motivacijo, ko izvedeni ukrepi dajo prve rezultate. Naše hitre zmage so bile:

1. Dogovor o občutnem zmanjšanju števila zaposlenih, ki je tistim, ki so ostali v podjetju, delovni čas zapolnil z realizacijo naročil in ne z razmišljanjem o koncu podjetja.
2. Hitro zmanjšanje nekaterih stroškov zaradi drugačnega načina dela (še posebno porabe električne energije, ki je predstavljala zelo velik strošek).
3. Relativno hitro povišanje nekaterih prodajnih cen.
4. Dogovor z dobavitelji o reprogramiranju starih obveznosti.
5. Zmanjšanje nekaterih nabavnih cen.
6. Razbremenitve zaradi ukinjanja aktivnosti, ki niso imele dodane vrednosti oziroma so bile nepotrebne.

Neposrečena oziroma »slaba« odločitev je boljša od nobene oziroma nesprejete odločitve. Razmere zahtevajo hitro, vendar ne prenagljeno sprejemanje različnih odločitev. Najslabše,

kar se lahko zgodi, je, da z odločitvami čakamo. S tem postanemo le spremljevalci in komentatorji dogajanja. Tok dogodkov pa teče po svoje. Zato je tudi slaba odločitev boljša od nobene. Pogosto obstajajo realne možnosti, da se slaba odločitev v celoti odpravi ali pa vsaj delno sanira. Ne sme pa biti preveč teh slabih odločitev.

Preurejanje se začne pri vrhu podjetja. Stari pregovor pravi, da riba smrdi pri glavi. Osvežiti je treba najvišje vodstvo, definirati nove cilje, razporediti pristojnosti in odgovornosti, po potrebi ukiniti bonitete, ki za krizne razmere niso primerne, ter aktivnosti najvišjega vodstva očistiti vseh nepotrebnih dejanj, nalog in postopkov.

Prenos pristojnosti in odgovornosti ali opolnomočenje zaposlenih. Za uspešen proces prenove so potrebni vsi v podjetju. Torej so tudi vsi odgovorni, vendar ne enako. Največja odgovornost je na direktorju, najmanjša pa na tistem, ki ima na primer najnižje dohodke. Za razdeljevanje odgovornosti je zelo pomemben tudi prenos pristojnosti. Če se delavec v proizvodnji zaveda svojih pristojnosti in tega, da je kakovost izdelka odvisna tudi od kakovosti dela, ki ga opravlja on sam, bo tudi njegovo angažiranje temu primerno. Naslednja stopnja je, da ta delavec sam začne aktivno sodelovati pri izboljševanju aktivnosti oziroma procesa, ki ga pomaga izvajati in ga najbolje pozna. Nekateri ljudje se pristojnosti in odgovornosti bojijo, večini pa to ne predstavlja bremena. Za nekatere je to dodatna motivacija in ponos.

Pravila veljajo za vse enako. Če se krčijo stroški in začasno znižujejo plače, se plače znižujejo vsem, tudi in še posebno vodstvu. Spoštovanje dogovorjenih rokov za izvajanje aktivnosti velja za vse enako, tako za osnovnega delavca kot za direktorja. Če se na sestanke ne zamuja, to velja za vse. Če je alkohol v podjetju prepovedan, naj ga ne bo niti v direktorjevi pisarni, itd. Vodenje, ki je zelo primerno za takšne razmere, je vodenje z zgledom.

Spoštovanje vseh udeležencev v procesu prenove. Posameznike, ki ovirajo napore in aktivnosti prenavljanja poslovanja podjetja, je treba čim prej prepoznati in jih po potrebi odstraniti. Vsi ostali si zaslužijo kulturnen in spoštljiv odnos.

Informiranje in komunikacija. Vse interesne skupine morajo biti o stanju v podjetju pravočasno in realno informirane. Prav tako tudi o ciljih, ukrepih in aktivnostih, ki se bodo izvajale z namenom izboljšanja razmer. Periodično informiranje in komuniciranje z vsemi akterji proces pospešuje ter pomaga pravočasno izločevati morebitne neustrezne aktivnosti ali popravljati neposrečene odločitve. Poleg tega zmanjšuje prisotnost in obseg različnih »zgodbic«, ki samo kvarijo in zavirajo napore za izboljšanje stanja.

Nihče ne sme biti preveč nezadovoljen. Proces reševanja akutnih kriz pogosto vpliva na vse interesne skupine. Na ene bolj, na druge manj. Običajno se morajo vsi, vsaj za določeno obdobje, odpovedati določenim rezultatom predhodnega dela, ki so lahko

izraženi v obliki višine plač, bonitet, dobičkov, terjatev itd. Najvišje vodstvo je odgovorno, da aktivnosti prenove pelje in usklajuje z vsemi tako, da nihče ni preveč nezadovoljen in razočaran. Če počti en člen v verigi, se veriga lahko pretrga in jo je potem zelo težko sestaviti nazaj.

Brez popuščanja pri izvrševanju zastavljenih nalog in aktivnosti. Dogovorjene aktivnosti se lahko ob novih spoznanjih delno spremenijo in prilagajajo novim razmeram, vendar se morajo pravočasno in kakovostno izvesti. V nasprotnem primeru morajo biti predvidene ustrezne sankcije, ki morajo biti tudi predhodno pojasnjene. Pomembno je tudi redno spremljanje rezultatov posameznih ukrepov prek dogovorjenih pokazateljev.

Vztrajnost in zaupanje. Pravi cilji, pravi ukrepi in prave aktivnosti prej ali slej ob večjih ali manjših naporih pripeljejo do rezultatov. Nekateri se ne pokažejo takoj ali v okviru predvidenega obdobja, vendar je treba vztrajati in zaupati vase, v sodelavce in v okolje, ki obkroža podjetje.

5.2 Potencialne spremembe

Od začetka oktobra leta 2011, ko sem predal operativno vodenje podjetja svojemu nasledniku, je minilo že skoraj pol leta. Današnji pogled na opravljeno delo in razmišljanje o izvedenih ukrepih in aktivnostih mi ponujajo zaključka v dveh smereh. Sam pristop k prenovi poslovanja in generalni nabor ukrepov in njihovo izvajanje je bilo za dane razmere ustrezno. Ekipa, ki je izvajala proces izhoda iz krize, je v veliki meri narekovala tempo postopkov, čeprav na vse dejavnike ni imela popolnega ali velikega vpliva (na primer na stopnjevanje in pešanje globalne ekonomske krize, zaostrene razmere na trgu denarja itd.). Poskušali smo uporabiti in izkoristiti vse znanje in izkušnje, ki smo jih imeli ter jih v samem procesu še dodatno pridobili. Najpomembnejši cilji, ki smo si jih zadali, so bili v relativno visoki meri uresničili. Podobno oceno so podali tudi predstavniki drugih notranjih in zunanjih interesnih skupin.

Vseeno pa bi se verjetno danes, ko sem preučil kar nekaj strokovne literature, ki se ukvarja z omenjeno problematiko, nekatere stvari poskušal izpeljati vsaj malo drugače. Med možnosti za potencialne spremembe prištevam: večji poudarek na procesih, še več aktivnosti na prodajnem segmentu prenove, večji poudarek na uvedbi sistema neprestanih izboljšav in pospešitev izvedbe določenih aktivnosti.

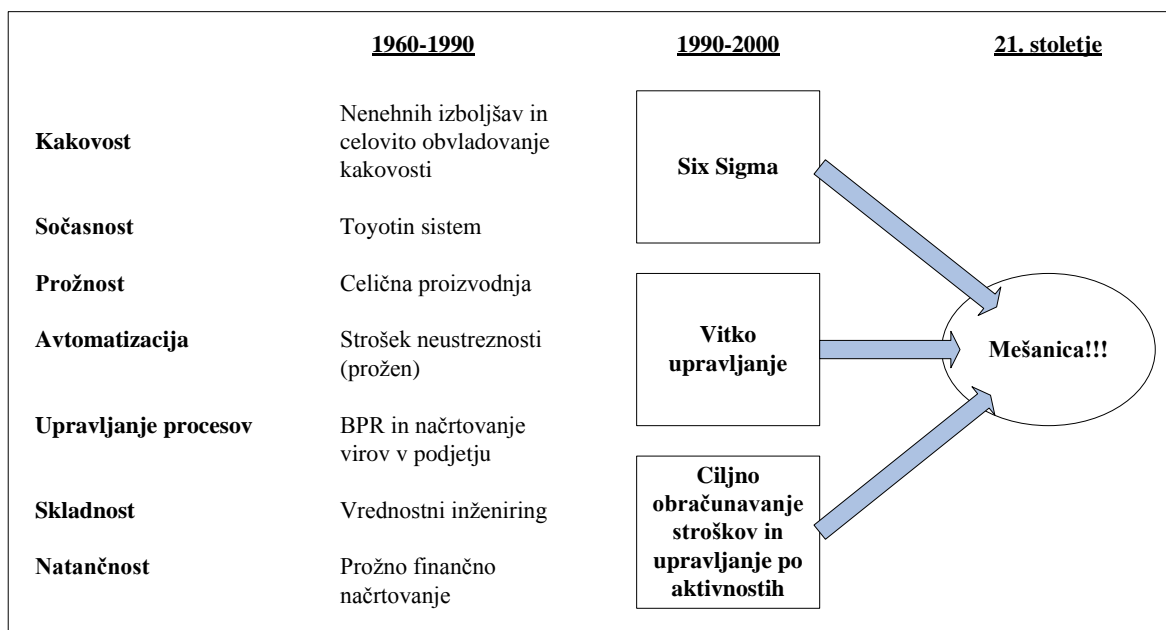
Večji poudarek na procesih in manjši na sami funkcionalni organiziranosti. Procese, ki smo se jih bolj detajlno lotili, smo predvsem poskušali očistiti vseh nalog in aktivnosti, ki niso bile potrebne ali ki niso ustvarjale dodane vrednosti, ter poenostaviti tok teh procesov. Razmišljanje o tem, kako stvari početi na popolnoma nov, drugačen način, ni bilo toliko v ospredju. Če bi se procesov lotili na ta način, bi verjetno naredili še večji korak. Bi pa bilo

to še bolj korenito, mogoče povezano tudi z večjimi odpori in težavami pri razumevanju in osvajanju, pa tudi časovna komponenta bi se spremenila.

Še večji poudarek bi lahko usmerili na prodajno-marketingške aktivnosti. Prihodnost podjetja bo tudi v prihodnje zelo odvisna od ravni prodaje izdelkov, tako količinske kot tudi kakovostne. Še posebno zaradi precej visokih dolgoročnih obveznosti. Sistematično izvajanje marketinške dejavnosti, različnih aktivnosti na trgu, od neposredne prodaje, agentov, sejmov, organizacije dogodkov za stranke, prisotnosti na B2B- in B2C-portalih bi bilo oziroma bo treba dvigniti še na višjo raven. Prav tako tudi odzivanje na spremembe v potrebah kupcev in trgov. Zelo dobrodošlo bi bilo tudi povečanje trženjske ekipe z dodatnim kompetentnim kadrom. Pomembno vlogo pa imata in bosta imeli tudi inovativnost in neprestane izboljšave.

Sistem neprestanih izboljšav je verjetno tisto področje, na katerem bi morali narediti bistveno več. Zadovoljstvo ob izvedbi določene spremembe, ki povzroči pozitiven rezultat ali napredek, nas ne sme uspavati. Ne sme se spati na lovorikah, ker se zelo hitro lahko znova začne stagniranje. Izboljšave je treba izvajati nenehno in neprekinjeno. Zato pa je treba vzpostaviti ustrezen sistem.

Slika 40: Časovna premica programov izboljšav



Vir: G. Cokins, Učinkovitost po meri podjetja, 2006, str. 231.

Slika 40 prikazuje razvijanje sistema neprestanih izboljšav, ki postaja na eni strani vse bolj kompleksen, po drugi strani pa brez neprestanih izboljšav podjetje nima dolgoročne bleščeče prihodnosti, vsaj tako meni Cokins (2006, str. 231–232).

5.3 Kriza prodaje ali kriza stroškov?

Vzporedno s pripravami na začetek postopka prenove poslovanja podjetja se je začela poglobljati tudi svetovna ekonomska kriza. Kako se bo razvijala, ni vedel nihče. Vendar pa smo bili takrat vsi, ki smo se pripravljali na izvedbo sanacije, preveliki optimisti, vsaj z vidika razsežnosti recesije. Pričakovali smo, da se bo raven povpraševanja, ki je bila takrat na 70 % glede na najboljša leta, po nekaj mesecih ali mogoče pol leta, znova začela vračati v ustaljene okvire. V takšnih okvirih je bila pripravljena tudi projekcija poslovnega načrta. Prav tako tudi ukrepi za izboljšanje stanja, ki so imeli težišče predvsem na stroških. Na krčenju nepotrebnih stroškov in povečanju stroškovne učinkovitosti. Zgodilo pa se je ravno obratno. Povpraševanje in realizacija sta še dodatno občutno upadli, kar je razvidno tudi s Slike 33. Pa ne samo zaradi recesije. Drugi razlogi so predstavljeni v predhodnih poglavjih.

Pojavilo se je vprašanje: »Kako znižati stroške za 70 %, ker je prihodek padel za 70 %?« Nemogoče. Grobi plan prenove poslovanje je bilo treba že zelo kmalu delno spremeniti oziroma ga dopolniti. Intenzivno delo na stroških in učinkovitosti je ostalo, poudarek na stroškovnem vidiku pa se je dopolnil z osredotočenostjo na kupce. Treba je bilo poiskati in odpraviti čim več notranjih vzrokov za nezadovoljstvo kupcev ter povečati prisotnost in iskati rešitve na trgu. Brez postopnega povečevanja prodaje preživetje ne bi bilo mogoče. Po dobrih dveh letih se je raven mesečne realizacije znova približala ravnem iz najboljših let. Pa ne samo zaradi popuščanja recesije. Poleg višje stroškovne učinkovitosti je rast prodaje odigrala ključno vlogo v preživetju in stabilizaciji poslovanja podjetja.

Poleg stroškov in prodaje pa je treba v primeru konkretnega podjetja omeniti tudi učinkovitost, razdelitev odgovornosti in zaupanje. Vsi trije elementi so bili na neustrezni ravni. Podjetje bi prej ali slej zašlo v fazo akutne krize tudi v primeru, da recesije ne bi bilo.

SKLEP

Zadnja svetovna gospodarska kriza je v mnogih podjetjih razkrila kar nekaj težav v poslovanju, ki jih podjetja v času polnih zasedenosti zmogljivosti in presežkov naročil niso videla ali pa jim niso namenjala ustrezne pozornosti. Pozornost je bila usmerjena predvsem v širitve zmogljivosti, investicije in prevzeme. Nato pa je prišlo do nenadnih sprememb na trgu, ki so se odrazile v upadu naročil in spremenjenem vedenju kupcev.

Začeli so se kazati različni simptomi, ki so naznanjali prihod resnih težav, od pojavljanja in naraščanja izgub, likvidnostnih težav, padanja prodaje kot posledice notranjih napak in sprememb na trgu itd. Marsikje je management naredil napako, saj je zaradi prevelike zaverovanosti vase spregledal te simptome ali jih celo zanikal in pozneje skrival, namesto

da bi poiskal vzroke in jih začel odpravljati in sanirati. Pomanjkanje takojšnjega ali pravočasnega ukrepanja je marsikatero podjetje pripeljalo v stanje akutne krize, ko so postali resno ogroženi temeljni cilji podjetja ali celo njegovo preživetje.

Recesija je zelo pripomogla k temu, da so na površje splavali vsi največji notranji problemi in težave. Najpogostejši notranji vzroki akutnih kriz so po mnenju večine strokovnjakov neustrezne odločitve in odzivi managementa, neustrezna organiziranost, tržna nekonkurenčnost, neustrezna kadrovska politika, previsoki stroški poslovanja, neučinkovita in predraga proizvodnja, slabo upravljanje obratnega kapitala, zanemarjanje finančne funkcije podjetja, neučinkovitost procesov in slabo informacijsko podprto poslovanje.

Standardiziranega pristopa za reševanje kriz v podjetjih ni. Postopki so odvisni od simptomov in vzrokov, ki so pripeljali do težav, ter faze, v kateri se kriza v posameznem podjetju nahaja. Med osnovne pogoje za uspešno sanacijo se prištevajo obstoj zdravega poslovnega jedra, ki mora zagotavljati potrebni denarni tok, ustrezen managerski tim, razpoložljivost potrebnih finančnih virov, ustrezen časovni okvir, vizijo in jasne cilje prenove poslovanja ter podporo interesnih skupin za ta proces. Soočenje s krizo, diagnoza stanja, menjava vsaj dela managementa, podrobna analiza poslovnega položaja z opredelitvijo vseh ključnih problemov in ukrepov za sanacijo teh problemov, stabilizacija poslovanja ob zaostrenem ukrepanju, ki vključuje tudi učinkovito sprejemanje odločitev, ki ne smejo biti napačne, objektivni pogled na možnosti razvoja podjetja in njegov položaj v prihodnosti ter vzpostavitev vnovične rasti spadajo med najpomembnejše faze zdravljenja akutnih kriz.

Celovita prenova zahteva temeljno, korenito in temeljno preoblikovanje podjetja in njegovega poslovanja. Prenova mora biti dovolj obsežna in globoka, da se izkoreninijo vsi najpomembnejši vzroki, ki so pripeljali do resnih težav. Definirati je treba novo vizijo in strategije za njeno uresničitev, prodajno strategijo uskladiti z zahtevami in pogoji trga, poiskati in izkoristiti konkurenčne prednosti podjetja in odpraviti oziroma zmanjšati njegove konkurenčne slabosti, izkoristiti potencialne priložnosti, ki jih ponuja globalni trg itd. Delovati pa je treba znotraj razpoložljivega finančnega okvira. Uvajanje nove strategije zahteva predhodno stabilizacijo stanja v poslovanju podjetja, kjer zelo pomembno vlogo igrata denarni tok in ureditev poslovanja v smeri predvidljivosti.

Izvesti je treba več delnih prenov poslovanja, ki pa morajo biti medsebojno usklajene in povezane. Produktno-tržna prenova temelji na prenovi marketinške strategije, prenovi proizvodno-prodajnega programa, spremenjenem trženjskem pristopu in po potrebi prenovi prodajne skupine. Produktno-tržna prenova poslovanja je pogosto pogojena tudi z razvojno-tehnološko prenovo. Razvojna funkcija je, še posebno v proizvodnih podjetjih, močno povezana z marketinško. Zelo pomembna je tudi kadrovska prenova. Vzpostavitev takšne strukture zaposlenih, ki bo omogočala realizacijo strateških usmeritev, je glavni cilj

te prenove. Del procesa prenove poslovanja je pogosto tudi prenova organizacijske strukture v bolj učinkovito in vitkejšo strukturo, s porazdeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi ter običajno manjšim številom hierarhičnih ravni oziroma večjo sploščenostjo. Pomembno je tudi to, da se odločitve sprejemajo tam, kjer nastajajo informacije. Finančno prestrukturiranje obsega kratkoročno refinanciranje in dolgoročno finančno prestrukturiranje. Poudarek je na vzpostavljanju in zagotavljanju likvidnosti, stabilnosti denarnega toka, ustreznega razmerja lastniškega in dolžniškega kapitala ter po potrebi premika dela kratkoročnih obveznosti v dolgoročne. Pomemben potencialni vzvod pri finančnem prestrukturiranju je tudi dezinvestiranje.

Posebno vlogo ima tudi kakovost. Kakovost je lahko opredeljena s kakovostjo produktov, procesov in podpore kupcem. Upravljanje kakovosti zahteva delovanje znotraj celotnega podjetja ter sodelovanje tako s kupci kot dobavitelji, obsega pa načrtovanje, nadzor in izboljševanje kakovosti, ki mora biti tako enkratno kot nenehno.

Ne glede na metodo prenove poslovanja pa imajo verjetno najpomembnejšo vlogo v prenovi poslovni procesi, pri katerih so pomembne predvsem horizontalne povezave med posameznimi organizacijskimi enotami. V nasprotju s tradicionalno funkcijsko organiziranostjo, ki jo opredeljujejo vertikalne povezave v posameznih organizacijskih enotah. Poleg izvajanja globalne politike podjetja, mora biti glavna naloga funkcijskih enot usmerjena v zagotavljanje vseh virov, ki so potrebni za izvajanje poslovnih procesov. Procesna organiziranost stremi k učinkovitemu izvajanju poslovnih procesov in posledično uspešnemu poslovanju.

Pri prenovi poslovnih procesov gre za temeljito analizo obstoječih procesov, postopkov in aktivnosti znotraj teh procesov, njihovo popolno razumevanje in nato njihovo korenito spreminjanje. Spremembe se morajo odraziti v izboljšanju rezultatov, ki jih najpogosteje merimo v obliki znižanja stroškov, povečanja kakovosti, skrajšanja dobavnih rokov in drugih izboljšavah.

Postopek prenove procesov se začne z načrtovanjem projekta, ki med drugim vključuje identifikacijo ciljev, definiranje obsega prenove in pripravo ustreznega plana. Sledi popis in dokumentiranje obstoječega procesa z identifikacijo problemov. Naslednji korak je prenova procesa z najpomembnejšima področjema, ki sta raziskovanje alternativ in nato izbira tiste možnosti prenove, ki bo najuspešneje dosegla zastavljene cilje. Sledi razvoj novega procesa ob upoštevanju in izpolnjevanju zahtev iz predhodnih faz. Zadnji korak postopka prenove procesa vključuje testiranje novega procesa, izgradnjo starega procesa, integracijo novega procesa ter njegovo vzdrževanje in spreminjanje, če je le-to potrebno. Eno izmed osnovnih vodil pri prenovi je, da morajo biti procesi čim enostavnejši.

Običajno oziroma vsaj v opisanem konkretnem primeru je bilo tako, da vzporedno s prenovo poslovnih procesov poteka tudi informacijska prenova poslovanja. Turban et al.

opredeljujejo vlogo informacijske tehnologije v podjetju s podporo podjetju pri njegovem odzivanju na probleme in priložnosti, ki se nenehno pojavljajo v poslovnem okolju. Od hitrosti in učinkovitosti odzivanja na pritiske trga, tehnološke in družbene pritiske, je odvisna tudi dolgoročna uspešnost poslovanja podjetja. Poslovno informatiko nekateri opredeljujejo kot vzvod konkurenčne prednosti, ki po eni strani omogoča in podpira prenovu poslovnih procesov, po drugi strani pa skrbi za njihovo izvajanje.

Na osnovi vsega zgoraj zapisanega lahko podam nekaj sklepnih ugotovitev, ki so povezane s cilji, ki sem si jih zadal pred začetkom izdelave tega magistrskega dela. Želel sem ugotoviti, katera so tista najpomembnejša pravila, postopki in ukrepi, ki jih je treba upoštevati in izvesti, da bo verjetnost pozitivnih rezultatov pri izvajanju poslovnega preobrata čim višja. Ta pravila, postopke in ukrepe sem predstavil v poglavju 5.1., temeljijo pa na mojih osebnih izkušnjah, ki sem jih pridobil z neposrednim vodenjem celotnega procesa prenove. Poleg priprave projekta ter vodenja celotne prenove je bila moja vloga v projektu osredotočena predvsem na operativno izvedbo finančnega prestrukturiranja podjetja in na organizacijsko-kadrovsko prenovu. Aktivno pa sem sodeloval tudi pri procesno-informacijski prenovi ter prenovi nabavnih procesov in trženja.

Pri izdelavi tega magistrskega dela sem ugotovil, da se moje praktične izkušnje zelo ujemajo s teoretičnimi dognanji, ki so bila predstavljena v strokovni literaturi, ki sem jo ob izdelavi tega magistrskega dela preučil. Povezava teoretičnih osnov in praktične izkušnje, predvsem pa nova dognanja bodo predmet nadaljnje obravnave na naslednjih projektih. Prvi podoben projekt že poteka.

V poglavju 5.2 sem navedel nekaj konkretnih področij, ki bi jih v opisanem praktičnem primeru izpeljal nekoliko drugače, če bi bilo pred začetkom projekta moje teoretično poznavanje problematike dopolnjeno z nekaterimi znanji, ki sem jih pridobil ob izdelavi tega magistrskega dela.

Na koncu želim poudariti, da je proces prenove poslovanja podjetja zelo širok in kompleksen proces, ki pogosto ni v celoti odvisen samo od izvajalcev prenove. Od njih zahteva odgovorno, premišljeno in učinkovito sprejemanje odločitev, pa tudi prilagodljivost, vztrajnost, sposobnost dvosmernega komuniciranja ter zaupanje in spoštovanje vseh akterjev. Na koncu je potrebne tudi nekaj sreče, ki pa ni samoumevna. Vergil je dejal: »Sreča je na strani hrabrih.«

LITERATURA IN VIRI

1. Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irvin, cop.
2. Anderson, D. (2010). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. SAGE Publications, Inc.
3. Bainbridge, C. (1996). *Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
4. Belbin Associates (b.l.). *Belbin Team Role Theory*. Najdeno 15. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>.
5. Blayney, M. (2010). *Achieving A Successful Business Turnaround*. Najdeno 22. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://gpsuk.biz/what-we-say/articles/>.
6. Booth, S. (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and change in modern enterprises*. New York: Routledge.
7. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja: načrtajte pot do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: GV Založba.
8. Cravens, D., & Piercy, N. (2009). *Strategic Marketing* (9thed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
9. Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
10. Dubrovski, D. (2003). *Krizni management: učbenik*. Koper: Fakulteta za management.
11. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
12. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
13. George, S., & Weimerskirch, A. (1994). *Total Quality Management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies*. John Wiley & Sons, Inc.
14. Gottschalk, J. (2002). *Crisis Management*. Oxford: Capstone Publishing.
15. Hagström, P., & Hedlund, G. (1999). A Three-Dimensional Model of Changing Internal Structure in the Firm. V A. D., Chandler, Jr., P., Hagström & Ö., Sölvell (ur.), *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions* (str. 166–191). New York: Oxford University Press Inc.
16. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve; praktični vodič za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publ., cop.
19. Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals* (2nded.). Morgan Kaufmann Publishers, cop.
20. Hermann, S. (2009). *Vodenje, ki premaguje krizo*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
21. Ivanjko, Š. (1997). Kriza podjetja. *Podjetje in delo*, 23 (6–7), 961–978.

22. Jašovič, B. (1997). Ekonomska vsebina in cilji finančne reorganizacije podjetij. *Podjetje in delo*, 23 (6-7), 979-991.
23. Jellison, J. (2006). *Managing the Dynamics of Change*. McGraw-Hill.
24. Jelšingrad Livar a.d. (2010). *Company's business operations in 2009-2010* (interno gradivo). Banja Luka: Jelšingrad Livar a.d.
25. Jelšingrad Livar a.d. (2011a). *Ocena stanja v podjetju* (interno gradivo). Banja Luka: Jelšingrad Livar a.d.
26. Jelšingrad Livar a.d. (2011b). *Izveštaj o poslovanju 2011: januar-novembar* (interno gradivo). Banja Luka: Jelšingrad Livar a.d.
27. Kotler, J. (1996). *Leading Change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
28. Kaplan, J. M. (2003). *Patterns of entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc.
29. Končina M., & Mirtič K. (1999). *Kako rešiti podjetja iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Kovačič, A., & BosiljVukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
31. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Peppers, D., & Rogers, M. (2008). *Rules to Break and Laws to Follow: How Your Business Can Beat the Crisis of Short-Termism*. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons, Inc.
33. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new Introduction*. New York: The Free Press.
34. Rainer, K., Turban, E., & Potter, R. (2007). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. John Wiley & Sons, Inc.
35. Rajkovič, T. (2011). *Innovation Strategies in New Product Development: Balancing Technological, Marketing and Complementary Competencies of a Firm*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
36. Repovž, L., & Peterlin, J. (1998). *Financiranje: študijsko gradivo*. Koper: Visoka šola za management.
37. Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Why Change doesn't Work: Why initiatives go wrong and how to try again – and succeed*. London: Orion Business Books.
38. Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress*. London: Penguin Books, cop.
39. Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Schroeder, R. G. (2003). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases* (2nded.). McGraw-Hill.
41. Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2002). *Information Technology for Management: transforming business in the digital economy* (3rded.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
42. Zilka, C. (2010). *Business Restructuring: An Action Template for Reducing Cost and Growing Profit*. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons, Inc.