

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TINA POPADIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PROBLEMATIKA IN OBLIKOVANJE STRATEGIJE PRENOVE
POSLOVANJA MALEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2006

TINA POPADIČ

IZJAVA

Študentka Tina Popadič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod vodstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV MALEGA GOSPODARSTVA	4
2.1	Značilnosti malih podjetij.....	4
2.2	Opredelitev temeljnih pojmov v zvezi z malimi podjetji	8
2.2.1	Podjetje.....	8
2.2.2	Podjetnik.....	8
2.2.3	Podjetništvo	9
2.3	Opredelitev malih podjetij.....	12
2.4	Vloga in pomen malih podjetij	13
2.5	Položaj malega gospodarstva v Sloveniji.....	14
2.5.1	Analiza poslovanja sektorja malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji ..	15
2.5.2	Analiza osebnostnih lastnosti slovenskih podjetnikov	18
2.5.3	Prihodkovne značilnosti malih slovenskih podjetij.....	21
2.6	Možnosti za razvoj malega gospodarstva v Sloveniji.....	22
3	OPREDELITEV TEŽAV V MALEM PODJETJU	25
3.1	Ovire v podjetništvu	25
3.2	Analiza najpogostejših ovir, ki preprečujejo boljše poslovanje obstojećih – ustaljenih podjetij	28
3.3	Opredelitev krize v podjetju	30
3.4	Ugotavljanje in razvrščanje kriz	32
3.4.1	Diagnoza krize v podjetju.....	32
3.4.2	Spremljajoči pojavi krize	33
3.5	Znaki krize	34
3.6	Vzroki krize.....	35
4	REŠEVANJE PODJETJA IZ KRIZE	37
4.1	Postopek obvladovanja krize	37
4.2	Ukrepi za reševanje krize	40
4.2.1	Organizacijski ukrepi.....	41
4.2.2	Finančni ukrepi	43
4.2.3	Znižanje stroškov	44
4.2.4	Prodajni ukrepi.....	45
4.2.5	Nabavni in proizvodni ukrepi.....	47
4.2.6	Kadrovski ukrepi	47
4.3	Strateško načrtovanje	50
4.3.1	Opredelitev pojma strateško načrtovanje.....	50
4.3.2	Strateško načrtovanje v malih podjetjih	52
4.3.3	Razvijanje strategij podjetja	54
4.3.4	Razporeditev virov in nadzor izvedbe	56

5 PREDSTAVITEV MALEGA PODJETJA MEDICINA IN STRATEGIJA	
PRENOVE POSLOVANJA	56
5.1 Predstavitev podjetja Medicina	56
5.2 Problemi pri poslovanju	58
5.2.1 Problem sodelovanja malih podjetij pri javnih naročilih	62
5.3 Predlog sprememb in strategija prenove poslovanja podjetja Medicina po posameznih funkcijah managementa.....	65
5.3.1 Funkcija planiranja.....	65
5.3.1.1 <i>Teoretični vidik.....</i>	66
5.3.1.2 <i>Dejansko stanje v podjetju Medicina</i>	67
5.3.1.3 <i>Predlogi za razvoj</i>	69
5.3.2 Funkcija organiziranja.....	70
5.3.2.1 <i>Teoretični vidik.....</i>	71
5.3.2.2 <i>Dejansko stanje v podjetju Medicina</i>	71
5.3.2.3 <i>Predlogi za razvoj</i>	73
5.3.3 Funkcija vodenja.....	76
5.3.3.1 <i>Teoretični vidik.....</i>	76
5.3.3.2 <i>Dejansko stanje v podjetju Medicina</i>	77
5.3.3.3 <i>Predlogi za razvoj</i>	78
5.3.4 Funkcija kontroliranja.....	79
5.3.4.1 <i>Teoretični vidik.....</i>	79
5.3.4.2 <i>Dejansko stanje v podjetju Medicina</i>	80
5.3.4.3 <i>Predlogi za razvoj</i>	82
SKLEP.....	83
LITERATURA.....	86

KAZALO SLIK

Slika 1: Gonilne sile podjetniškega procesa.....	10
Slika 2: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003.....	16
Slika 3: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003.....	17
Slika 4: Sestava podjetnikov po spolu v letih 2002, 2003 in 2004.....	19
Slika 5: Izobrazba zaposlencev v odvisnosti od izobrazbe nosilcev podjetja, leto 2004.....	21
Slika 6: Prihodki iz poslovanja malih podjetij v letu 2004	21
Slika 7: Vpliv izobrazbe na obseg prihodkov, leto 2004.....	22
Slika 8: Glavne ovire slovenskih malih podjetij	26
Slika 9: Najpomembnejše poslovne ovire, ki so jih identificirala podjetja držav EU .	29
Slika 10: Možnost za uspešno rešitev iz krize.....	37
Slika 11: Vrste sprememb v organizacijah.....	42
Slika 12: Obdobja in cilji delovanja kriznega managementa	49
Slika 13: Zunanji in notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izdelavo strategije	55
Slika 14: Poenostavljena shema poteka javnih naročil v Sloveniji	62
Slika 15: Diagram organizacijske strukture podjetja Medicina	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kriteriji za uvrstitev podjetja med mala podjetja	12
Tabela 2: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003.....	16
Tabela 3: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do 2003.....	17
Tabela 4: Prihodki podjetij od leta 1998 do 2003 (v tisoč SIT)	18
Tabela 5: Starost podjetnika, leto 2004.....	19
Tabela 6: Razvrstitev podjetij glede na število zaposlenih v letu 2004.....	20
Tabela 7: Izobrazba zaposlenih v letu 2004.....	20
Tabela 8: Ovire, ki preprečujejo boljše poslovanje slovenskim podjetjem – po velikostnih razredih podjetij in uteženo povprečje odgovorov (v %).....	28
Tabela 9: SWOT analiza podjetja Medicina	68

1 UVOD

Podjetje ali katera koli druga organizacija obstaja zato, da bi izpolnila svoje poslanstvo. Pri tem nenehno spreminjajoče se zunanje okolje, rastoče zahteve kupcev in konkurenca silijo podjetja v nenehno prilagajanje in notranje spreminjanje. Uspešna podjetja so danes in bodo tudi v prihodnje le tista, ki se najhitreje odzivajo na spremembe in imajo visoko sposobnost prilagajanja. To med drugim pomeni konkurenčnost na vseh področjih poslovanja, zahteva pa strateško usmeritev k spremembam. Konkurenčnost označuje stopnjo, s katero lahko zadovoljujemo zahteve hitro spreminjajočega globalnega trga na način, ki ustvarja dodano vrednost, državi oziroma narodu pa prinaša narodni dohodek, ki zagotavlja visoko kakovost življenja (Russell, Taylor, 1998, str.15).

Podjetja morajo biti zaradi hitrih sprememb in nepredvidljivosti okolja izredno dinamična in hitro prilagodljiva. Njihova strategija mora temeljiti na močni viziji v povezavi s hitrimi prilagoditvami na izvedbo. Doslej uveljavljeno znanje se na ključnih področjih zelo spreminja. Ta ključna področja so inovacije – razvoj izdelkov, odnosi s kupci in upravljanje oskrbnih verig (Plenert, 2001, str. 9).

Različni avtorji navajajo, da kapital, delo in surovine niso več ključni viri podjetja. Vodilno vlogo sta prevzela znanje in informacije. Podjetja nove dobe izkoriščajo pretok informacij in mobilizirajo znanje v podjetju. To lahko s pomočjo informacijske tehnologije preoblikuje podatke, ki se zbirajo v podjetju, v edinstven vir konkurenčne prednosti. V informacijski dobi se tako zaposlenim, denarju, strojem oziroma opremi kot ključnim virom podjetij pridružuje še informacijska tehnologija (Medja, 2002, str. 10).

Razvoj malega gospodarstva je v Sloveniji zelo povezan s spremembo ekonomsko-političnega sistema po letu 1990 in s tem povezanim obdobjem prehoda, ki ga zaznamuje ta razvoj tržnega gospodarstva in uvedba zasebne lastnine kapitala. Večanje konkurence na domačem in tujem trgu, izguba jugoslovanskih trgov, učinki tehnološke revolucije ter vse večja globalizacija poslovanja so predvsem prizadela večja podjetja, ki so bila do tedaj v skoraj monopolnem položaju. Številni nekdanji uslužbenci družbenih podjetij, ki niso bili motivirani za nadaljnje delo v svojem podjetju ali pa so delovno mesto izgubili, so našli v novih gospodarskih okoliščinah priložnost za preživetje in poslovni razvoj z ustanavljanjem malih podjetij. K razvoju malega gospodarstva je precej prispevala tudi država z zelo liberalnim pristopom k ustanavljanju podjetij, ki je spodbujal k hitremu odločanju za registracijo podjetij.

Malo gospodarstvo ima v Sloveniji velik pomen predvsem z dveh vidikov: zaradi odpiranja novih delovnih mest in naraščanja splošne konkurenčne sposobnosti z uvajanjem novih izdelkov, storitev in tehnologij. Lastniki malih podjetij se danes

soočajo s številnimi poslovnimi izzivi, vendar pa se pri svojem delovanju velikokrat srečajo s številnimi težavami. Pri tem se seveda moramo zavedati, da se mala podjetja precej razlikujejo od velikih (ali po načinu vodenja ali po razpolaganju z različnimi viri).

Področje proučevanja v magistrskem delu so mala podjetja in problemi oziroma težave, s katerimi se srečujejo v takšnih podjetjih. Na splošno sem opredelila malo gospodarstvo ter prikazala značilnosti malega podjetja. Predstavila sem aktivnosti, ki jih v malih podjetjih izvajajo, in napake, ki privedejo podjetje v težave in posledično v krizo. Pojav kriznih razmer oziroma težav v podjetju, ki lahko omajajo njegov nadaljnji obstoj, zahteva hitro, odločno in hkrati zelo previdno ukrepanje managementa, ki pa zaradi izrednega časovnega pritiska in največkrat omejenih sredstev nima na voljo vseh natančnih analitičnih podlag, na katere bi se naslonil pri sprejemanju poslovnih odločitev. Nadalje sem predstavila možne rešitve teh kriznih razmer; vemo namreč, da je predvsem v majhnih podjetjih sprememba aktivnosti lažje izvedljiva, če se vodstvo podjetja (največkrat lastniki) strinja s takimi spremembami. Kot enega od največjih problemov v malih podjetjih sem izpostavila (ne)uspeh podjetja kot rezultat dela managementa in vodenja podjetja v okvirih osnovnih funkcij managementa. Vemo namreč, da vodstvo malih podjetij deluje bolj po načelu intuicije in zgolj dobre poslovne ideje brez trajne konkurenčne prednosti, ne pa po načelih štirih osnovnih funkcij managementa.

Ena večjih težav je tudi miselnost lastnikov malih podjetij, pri čemer imam v mislih tako pomanjkanje razumevanja vpliva aktivne politike financiranja in znanja na tem področju na uspešnost in rast podjetja kot tudi slabo seznanjenost z različnimi možnostmi financiranja, ki so že na voljo, predsodke pred financiranjem lastniškega kapitala zunanjih vlagateljev (strah pred izgubo nadzora nad podjetjem) ter neambicioznost oziroma pomanjkanje motivacije za rast podjetja.

V nadaljevanju sem predstavila konkretno malo podjetje glede na dejavnost, kamor se uvršča, s poudarkom na zakonskih okvirih poslovanja; gre namreč za malo podjetje, ki se ukvarja s prodajo medicinskih pripomočkov. Prikazala sem tudi dejanske probleme v tem podjetju ter možnosti za rešitev naštetih problemov v prihodnosti.

Osnovni namen magistrskega dela je podrobno preučiti, primerjati in združiti spoznanja v strokovni in znanstveni literaturi s področja delovanja malih podjetij ter ugotoviti dosedanje učinke reševanja težav v malih podjetjih. Skušala sem ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na izboljšanje poslovanja malega podjetja.

Osnovni cilj je svetovanje malim podjetjem, kako rešiti težave, ki so jih doletele.

Osrednja cilja reševanja težav v malem podjetju sta tudi zaustavitev negativnih gibanj, kar je pogosto lahko zahtevnejša naloga kot zagotavljanje zadovoljive stopnje rasti, in na podlagi doseženega preobrata postavitve temeljev za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Poleg predstavitve načinov za doseg te ciljev sem v magistrskem delu želela preučiti tudi različne teoretične vidike dejavnikov, ki vplivajo na težave v malih podjetjih in oblikovanje strategije za reševanje takšnih podjetij. S preučitvijo omenjenih dejavnikov sem opredelila probleme v podjetju, problematično stanje v slovenskih malih podjetjih, zagotavljanje izboljšav z različnimi pristopi in načine oz. orodja, ki jih uporabljajo ali so jih uporabila podjetja za oblikovanje strategij stalnih izboljšav in vzdrževanje konkurenčnih prednosti. Namen je bil torej izdelati celovito analizo možnih ukrepov za reševanje težav v podjetju. Glede na prej navedeno sem je bil cilj tudi izdelava sistema rešitev, ki bi poslovodstvu podjetja služil kot čim boljši vir informacij za sprejemanje pravočasnih in pravilnih odločitev. Znano je, da le celovit sistem orodij za merjenje uspešnosti poslovanja oziroma spremljanje poslovanja in ocenjevanje poslovanja omogoča, da dobiva poslovodstvo potrebne impulze znotraj podjetja za pravočasno in učinkovito odzivanje na zahteve trga. V malih podjetjih se pogosto zgodi, da vodstvo ne spremlja teh kazalnikov in se prepušča toku dogajanj ter svoji intuiciji. Cilj je torej podjetnike spodbuditi k drugačnemu razmišljanju.

Na podlagi vseh prej omenjenih ciljev pa sem želela analizirati tudi obstoječe stanje predstavljenega podjetja in predlagati rešitve za racionalnejše poslovanje in usmerjenost podjetja k zadovoljevanju potreb naročnikov oz. kupcev. V ta namen sem preučila dosedanje splošne ugotovitve o problemih v malih podjetjih ter o njihovih možnih rešitvah. Da bi bila prenova poslovanja uspešna, sem najprej natančno opredelila težave, ki se pojavljajo pri izvajanju in spremljanju projektov ter razloge za njihov nastanek. Poznavanje obstoječih procesov in z njimi povezanih problemov je podlaga za novo zasnovano procesov, pri kateri sem si pomagala s preučevanjem literature.

Metode dela, ki sem jih uporabila pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo predvsem na proučevanju teoretične podlage, uporabi praktičnih in teoretičnih spoznanj ter spoznavanju posebnosti, povezanih z obravnavano snovjo. Pri izdelavi magistrskega dela sem se naslonila na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji z obravnavanega področja. Eno poglavje magistrskega dela vključuje tudi primer malega podjetja, s katerim sem nazorneje prikazala obravnavano problematiko.

Navedeno sem združila v sistematični prikaz možnosti reševanja malega podjetja v težavah.

Magistrsko delo je konceptualno sestavljeno iz petih poglavij.

V prvem sem predstavila malo gospodarstvo. Najprej sem teoretično opredelila malo podjetje, opisala osebnostne lastnosti slovenskih podjetnikov ter prikazala ekonomske in prihodkovne značilnosti malih slovenskih podjetij.

V drugem poglavju sem se osredotočila na probleme pri poslovanju malega podjetja. Mala podjetja imajo zaradi svoje majhnosti nekaj specifičnih težav, ki sem jih poskušala čimbolj podrobno prikazati in analizirati. Ti problemi pogosto privedejo do krize v podjetju, zato sem v tem poglavju podrobneje preučila tudi krize, ki nastajajo v malih podjetjih.

V tretjem poglavju sem, na podlagi opisanih kriz, ki se pojavljajo v malih podjetjih, navedla možne ukrepe za njihovo reševanje. Poglavje vsebuje praktične nasvete podjetnikom, kako se lotiti sprememb v njihovem podjetju, in sicer na najbolj šibkih področjih. V tem poglavju sem prikazala tudi strateško načrtovanje kot osnovo za učinkovito poslovanje malega podjetja. Navedla sem možne rešitve prenove poslovanja, ki bi malo podjetje pripeljale do učinkovitejšega delovanja.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi malega podjetja – Medicina, njegovem delovanju v panogi ter analizi poslovanja tega podjetja. V tem poglavju sem spoznanja, do katerih sem prišla s pregledovanjem tuje in domače literature, poskušala z induktivno metodo prenesti na konkretni primer obravnavanega podjetja in predlagati spremembe, potrebne za učinkovitejše delovanje podjetja na trgu. Pri tem sem se opirala tudi na lastne izkušnje, pridobljene z nekajletnim delom v obravnavanem podjetju.

V sklepnem poglavju so strnjene bistvene ugotovitve magistrskega dela.

2 OPREDELITEV MALEGA GOSPODARSTVA

2.1 Značilnosti malih podjetij

Tržna struktura v sodobnem tržnem gospodarstvu je sestavljena iz malih, srednjih in velikih podjetij. Generični razvoj podjetja gre od malega k srednjemu in velikemu, od podjetnika posameznika ali majhnega družinskega podjetja k srednjim oziroma velikim podjetjem. Petsto let razvoja novoveških tržnih gospodarstev je hkrati tudi pol tisočletja razvoja nekakšne normalne tržne strukture in iskanja ravnovesja med malimi, srednjimi in velikimi podjetji. S socialističnim obdobjem, ki je z državno lastnino in prepovedjo zasebna, mala, individualna podjetja preprosto izbrisalo, pa postanejo odnosi v gospodarstvu nenormalni (Sovdat, 1996, str. 108).

Mala podjetja so zaradi svoje gospodarske vloge in pozitivnih makroekonomskih učinkov že dolgo časa v ospredju preučevanja in spodbujanja njihovega razvoja. S svojo prilagodljivostjo in inovativnostjo ter z ustvarjanjem novih delovnih mest pozitivno vplivajo na razvoj celotnega gospodarstva, hkrati s tem pa tudi na večjo blaginjo družbe (Carson et al., 1995, str. Xiii). Za gospodarsko rast posameznega gospodarstva je poleg majhnega števila velikih, globalno uspešnih podjetij pomembna tudi množica malih, med katerimi še posebej izstopajo hitrorastoča mala podjetja. Mala podjetja uspešno prilagajajo strukturo proizvodnje strukturi povpraševanja, omogočajo učinkovit prehod inovacij v proizvodnjo, zapolnjujejo in ustvarjajo nove tržne vrzeli ter prek dinamičnega podjetništva ustvarjajo najhitreje rastoči del gospodarstva (Mišič, 1997, str. 1).

Malo podjetništvo je v vseh razvitih ekonomijah pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. Njegov pomen se kaže tako na področju zaposlovanja, deleža v bruto domačem proizvodu posameznih držav, opremljenosti s sredstvi kot tudi drugod. Zato razvite države z najrazličnejšimi ukrepi (npr. financiranje podjetništva, odstranjevanje administrativnih ovir, davčne spodbude itd.) spodbujajo oblikovanje podjetništvu prijaznega okolja. Učinki teh ukrepov pa niso vedno ugodni; podobno velja tudi za Slovenijo.

Kaj je malo podjetje? Odgovorov je veliko. Pravo razvitih držav ne opredeljuje podjetja in njegove velikosti. Opredeljuje pa gospodarsko družbo¹ in njeno velikost. Opredelitev velikosti tako podjetja kot družbe je problematična. Schrödel (1984, str. 16) pravi, da se v praksi veliko podjetje ne loči od majhne enoosebne družbe. V novejšem času so znane definicije, ki kot tako opredeljuje vsako aktivnost posameznika ali že oblikovanega podjetja, s katero se začneja kakšna podjetniška aktivnost, katere cilj je ustvarjanje nove vrednosti.

Za gospodarske strukture sodobnih držav je značilna oblika piramide. Široko osnovo tvorijo mala podjetja, na vrhu pa je malo velikih podjetij. Na njihovo uspešnost in konkurenčnost s prevzemanjem dela bremena razvojnih stroškov in precejšnjega dela tveganj veliko prispevajo prav mala podjetja ter omogočajo optimalno ponudbo izdelkov oziroma storitev velikih podjetij na trgu (Žabkar, 1995, str. 1).

Mala podjetja imajo vrsto značilnosti, po katerih se razlikujejo od velikih. Manjši obseg poslovanja omejuje njihovo moč in vpliv na trgu, po drugi strani pa imajo vrsto prednosti, kot so prilagodljivost, hitrost in centraliziranost odločanja, bližina porabnikov in podobno. V malem podjetju ima osrednjo vlogo lastnik/manager, ki je pripravljen na tveganje ob nenehnem iskanju priložnosti ter zagotavljanju in razporejanju ustreznih in potrebnih virov.

1 Teorija loči gospodarsko družbo od podjetja. Prevladuje opredelitev, da je gospodarska družba pravni okvir podjetništva, podjetje pa je proces ustvarjanja vrednosti. Vendar se oba izraza pogosto uporabljata kot sinonim.

Mala podjetja imajo vrsto značilnosti, ki bistveno določajo njihovo poslovanje in poslovno usmeritev ter se odražajo v načinu organizacije, ciljih, trženju in slogu vodenja. Zaradi omejenega obsega poslovanja imajo mala podjetja navadno omejen vpliv na poslovno okolje, podrejen položaj do dobaviteljev ter manjši vpliv v lokalni skupnosti, po drugi strani pa so zanje značilne določene lastnosti, kot so lojalnost zaposlenih, bližina potrošnika, prilagodljivost, hitrost odziva, centraliziranost odločanja, osredotočenost na tržne priložnosti, lažji dostop do tržnih informacij in podobno, kar so viri konkurenčnih prednosti. Poslovanje malih podjetij je precej povezano tudi z večjim tveganjem, ki ga le-ta zmanjšujejo z večjo prilagodljivostjo (Carson et. al., 1995, str. 144).

V nadaljevanju naštevamo najpomembnejše značilnosti, po katerih se mala podjetja ločijo od velikih (Carson et al., 1995, str. 77, 144).

Ena teh značilnosti je področje delovanja. Znano je, da mala podjetja navadno poslujejo na lokalnih trgih, izjemoma na nacionalnih ali mednarodnih. Tržne priložnosti iščejo v tržnih vrzelih oziroma na omejenem delu določenega trga, kjer ni velikih podjetij.

Naslednja je omejen vpliv na okolje, saj relativno majhen obseg poslovanja malim podjetjem omejuje njihovo moč in vpliv na dogajanje na trgu. Ceno jim določa trg, saj se soočajo z močno konkurenco. Tudi pri poslovanju z dobavitelji so v slabšem položaju kot velika podjetja (npr. določena minimalna velikost naročila, plačila vnaprej, težko dosegljivi količinski popusti ipd.).

Majhna podjetja se od velikih razlikujejo tudi po lastništvu, saj so mala podjetja navadno v lasti ene osebe – lastnika ali največ nekaj oseb. Lastnik oziroma lastniki malih podjetij pogosto tudi sami vodijo in upravljajo podjetje.

S tem so povezani tudi neodvisnost, poseben način vodenja in organizacija malega podjetja. Mala podjetja so neodvisna, lastnik/manager samostojno upravlja podjetje in se odloča, kljub temu, da to neodvisnost omejujejo finančne institucije. Malo podjetje vodi lastnik/manager, ki tako združuje lastniško in managersko funkcijo. Ima največji vpliv, avtoriteto in nadzor nad poslovanjem. Njegovi pogledi in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne. Navadno so osebni cilji lastnika usklajeni s cilji podjetja, kar zagotavlja, da se tudi zaposleni zavedajo poslanstva podjetja. Pogosto ima omejeno znanje o vodenju; njegovo vodenje je avtoritativno, redko sprejema timske odločitve, veliko je improviziranja in intuicije ter malo načrtovanja. Lastnik je preobremenjen zaradi kopičenja funkcij in ga je zelo težko nadomestiti, saj nima namestnikov; od tod tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja. Namesto načrtovanja dolgoročnih aktivnosti, programov in procesov se

lastnik raje ukvarja s kratkoročnimi, operativnimi zadevami in problemi. Organizacijska struktura malih podjetij je preprosta, linijska in prilagodljiva, saj ima nad njo lastnik/manager popoln pregled. Zanj so značilne nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela ter močna osebna povezanost med zaposlenimi. V primerjavi z velikimi podjetji je organizacija malega podjetja precej manj toga, razvita in kompleksna.

Zaradi vseh teh značilnosti pa so mala podjetja bolj podvržena poslovnemu tveganju in pomanjkanju finančnih virov. Za mala podjetja je značilno veliko tveganje pri poslovanju. Zaradi omejenosti obsega poslovanja, izdelkov oziroma storitev in odvisnosti od manjšega števila kupcev je tveganje pri poslovanju težje razpršiti. Številna mala podjetja to nevarnost zmanjšajo z diferenciacijo izdelka oziroma storitve in/ali s segmentiranjem trga ter razvojem tržne vrzeli. Mala podjetja so navadno tudi v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do trga kapitala. Zaradi večjega tveganja so bančna posojila zanje težje dosegljiva, kar močno omejuje izbiro strategije. Iskanje finančnih sredstev tako postane za večino malih podjetij, ki želijo rasti, glavno strateško vprašanje.

Predstavljene značilnosti malih podjetij predstavljajo hkrati omejitve, ki so za mala podjetja največkrat tudi razlog za njihov propad. Takšne značilnosti oziroma omejitve so: združena lastniška in managerska funkcija, osebni slog vodenja, nizka stopnja poslovne izobrazbe, pomanjkanje managerskega znanja ter znanja s področja strateškega vodenja in načrtovanja, neučinkovita izraba časa, nezadosten obseg finančnih virov, premalo strokovnega kadra in podobno (Damjan, 2004, v Červek, 2004, str. 42). Poleg tega se mala podjetja srečujejo tudi z drugimi ovirami, ki so povezane z ekonomijo obsega, z nizko stopnjo poznavanja podjetja na trgu, s sprejemanjem odločitev na podlagi nezadostnih in pomanjkljivih tržnih informacij in podobno (Carson et. al., 1995, str. xiv). Kot bomo spoznali v nadaljevanju, omenjene značilnosti precej vplivajo tudi na načrtovanje in samo poslovanje v malih podjetjih, kar pogosto vodi do težav pri poslovanju malih podjetij.

Da bi bolje razumeli značilnosti in način delovanja malih podjetij, si bomo najprej podrobneje pogledali temeljne pojme, ki so v tesni povezavi z malimi podjetji.

2.2 Opredelitev temeljnih pojmov v zvezi z malimi podjetji

2.2.1 Podjetje

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2002, str. 869) pod pojmom podjetje najdemo razlago, da je podjetje »samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine in storitev«. Pojem podjetje ima svoj izvor v latinski besedi *suscipere* oziroma v francoski *entrepredre*, kar pomeni lotiti se določene aktivnosti v smislu organiziranega načrta (Ivanjko, Kocbek, 1994, str. 59). V domači literaturi je precej opredelitev pojma podjetje; nekatere med njimi na kratko povzemamo. Ivanjko in Kocbek (1994, str. 59) opredelita podjetje kot značilen pojem za skupek dejavnosti, kateremu pravni red neposredno ali posredno prek njegovega nosilca podjetništva (družba) priznava status pravne osebe, in sicer tako s pravicami kot obveznostmi. Belak et al. (1998, str. 36) obravnava podjetje kot osnovno celico gospodarjenja in celoto medsebojno povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces in bolj ali manj vplivajo druga na drugo. Pučko (1991, str. 10) pravi, da je podjetje v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih, pri tem pa motivacija ni zgolj ekonomska. Podobno podjetje opredeljuje tudi Koletnik (1996, str. 13), ki pravi, da so razlogi za ustanovitev podjetja navadno želja po trajnem opravljanju neke dejavnosti zaradi pridobivanja koristi. Ne glede na obliko in velikost podjetja je zanje značilno, da opravljajo določene gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje je enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, eksterinem in internem pogledu glede razvoja, odločanja o delu in organiziranju, razdeljevanju dobička, v pogledu ciljev in zagotavljanju obstoja.

2.2.2 Podjetnik

Zakaj nekateri posamezniki oziroma posameznice postanejo podjetniki oziroma podjetnice, drugi pa ne? Kaj jih žene na to pot in po čem se razlikujejo od drugih? Ali je podjetniška žilica prirojena in ali na razvoj podjetniških sposobnosti pomembno vpliva družbeno okolje? To je le nekaj vprašanj, ki so povezana s pojmom podjetnik. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2002, str. 869) pravi, da je »podjetnik v kapitalistični ekonomiki lastnik podjetja«. Vahčič (Možina et al., 1994, str. 899) opredeljuje podjetnika kot posameznika, ki ustvarja vrednost in pri tem prevzema tveganje v denarju, času ali pa v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve. Podjetnik ima ključno vlogo v podjetniškem procesu in je njegova gonilna sila. Brez njegove pripadnosti, energije in ambicij podjetniškega procesa ne bi bilo (Carson et al., 1995, str. 50).

Za uspešne podjetnike so značilne določene osebnostne lastnosti, kot so potreba po dosežkih in moči, želja po neodvisnosti, samostojnosti in samouresnitvi, poleg tega

pa še samozavest, pripravljenost na tveganje (uspešni podjetniki realno proučijo vsa tveganja in vanje pritegnejo tudi druge, znajo se jim izogniti ali jih vsaj zmanjšati), odločnost, samožrtvovanje, usmerjenost v prihodnost in podobno. Uspešnim podjetnikom pripisujemo značilno podjetniško obnašanje, kot npr. obvladovanje tehničnega znanja, sposobnost učinkovitega vodenja, komuniciranja in odločanja (Vahčič, 1994, str. 904–906). Da podjetniki postanejo in ostanejo uspešni, morajo biti neprestano inovativni, ustvarjalni, vztrajni in pripravljeni na stalne spremembe. Usmerjeni so na priložnosti, vedno na preži za novimi idejami, premišljeno tvegajo, so vodje, znajo motivirati zaposlene, pogajajo se za potrebne finančne in kadrovske vire, s katerimi lahko uresničujejo svoje ideje. Ob tem pa podzavestno neprestano širijo omrežje svojih poslovnih stikov, pridobivajo informacije in podkrepite svojih odločitev (Carson et al., 1995, str. 55)². Za podjetnika ni dovolj, da zgolj opravlja svojo dejavnost in se odziva na priložnosti, sposoben mora biti predvidevati spremembe in ustvarjati podjetniške priložnosti. Predvsem je za podjetnika pomembno to, da svoje delo opravlja z resničnim veseljem, ne zaradi denarja ali slave. Le tako lahko prednosti podjetništva prevladajo nad težavami in padci, ki so sestavni del podjetniškega procesa.³

Predstavljamo naslednje lastnosti dinamičnega podjetnika, ki vodi hitrorastoče podjetje (URL: <http://www.pcmg.si/index.php?action=print&id=670>, 7.2.2006). Tak podjetnik ima jasno vizijo – odgovore na vprašanja, kaj hočemo in kaj želimo doseči; skupni cilj vseh aktivnosti podjetja mora biti postavljen visoko, ne sme pa biti nedosegljiv in usmerjen v prihodnost; podjetnik mora vedno imeti svoje skoraj neuresničljive sanje. Vizije podjetja se morajo zavedati tudi njegovi zaposleni, vendar to ni dovolj. Podjetnik mora drugače kot vizionar imeti tudi načrt za uresničitev vizije in skladno z njim tudi ukrepati. Dinamičen podjetnik se ne boji propada posla, ampak ga predvideva; pri poslovanju ne pozna odgovora ne; svoj posel profesionalizira in išče nove priložnosti v novih tehnologijah; obvladuje čas in denar, ker ve, da sta ključ do uspeha ter se zaveda, da je rast posla povezana s padci, ki jih mora znati premagati.

2.2.3 Podjetništvo

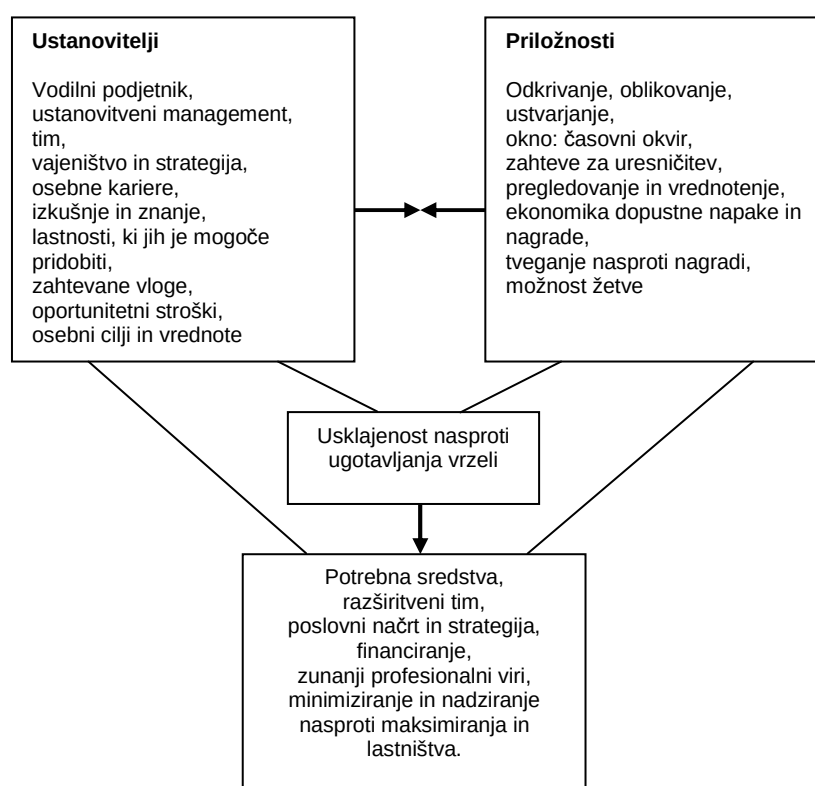
Antončič et al. (2002, str. 29) pojmuje podjetništvo kot ustvarjanje nečesa novega, vrednega za podjetnika in javnost, čemur podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanje, pri tem pa prevzemajo finančna, psihična in družbena tveganja, za kar prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in

² Podjetnike najbolj žene želja po tem, da bi kaj ustvarili in zgradili. Gre za ljudi, ki želijo biti drugačni. Pri tem je za uspeh pomemben stik z resničnostjo, saj tega na splošno ne obvladajo najbolje. Zato je dobro, da imajo podjetniki ob sebi ljudi, ki jim ga pomagajo ohranяти oziroma ljudi, ki znajo gojiti tudi zdravo stopnjo nespoštovanja do šefa. To je zelo pomembno za preživetje podjetja (Nelson, 2004, 12.12.2004).

³ Več o lastnostih podjetnika in drugih področjih, v povezavi s podjetništvom, lahko bralec najde tudi na www.pcmg.si – Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG).

neodvisnosti. Vahčič (Možina et al., 1994, str. 898) opredeli podjetništvo kot proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik zbere potrebna sredstva za realizacijo poslovne priložnosti. Gre za ustvarjanje čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev in vrednostjo proizvodov in storitev, ki jih proizvedemo s temi sredstvi. Pri tem poskušajo podjetniki omejena sredstva kombinirati tako, da realizirajo donosne poslovne priložnosti, ob tem pa uresničujejo neke osebne cilje in prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe. Proces nastajanja nove vrednosti ali podjetniški proces je rezultat treh medsebojno povezanih dejavnikov, in sicer podjetnika – ustanovitelja, poslovne priložnosti in potrebnih sredstev za uresničenje poslovne priložnosti, kar prikazuje slika 1.

Slika 1: Gonilne sile podjetniškega procesa



Vir: Vahčič (Možina et al.), 1994, str. 899.

V tem procesu je podjetnik ključni dejavnik in njegova gonilna sila, saj brez njega ne bi bilo podjetniškega procesa. Carson et al. (1995, str. 54) opredeli podjetniški proces kot k delovanju usmerjen način razmišljanja in obnašanja, ki določa način, kako se posamezniki lotijo nalog in odgovornosti, pridobivanja potrebnih virov, vodenja ljudi in trženja podjetja, izdelka ali storitve. Podjetništvo je torej povezano z ljudmi, njihovimi odločitvami in dejanji pri odpiranju, prevzemu in vodenju podjetja ali z njihovim sodelovanjem pri strateškem odločanju v podjetju. Obstaja tesna povezava med razvitostjo podjetništva in gospodarskim razvojem. Inovacije kot eden ključnih

dejavnikov razvoja novih izdelkov se razvijajo in uresničujejo s pomočjo podjetniških aktivnosti, kar spodbuja gospodarsko rast (Antončič et al., 2002, str. 35–36).

Kot izhaja iz teh opredelitev, je podjetništvo proces ustvarjanja vrednosti oziroma nečesa novega in vrednega tako za podjetnika kakor tudi za porabnike. Podjetniški proces je usmerjen način razmišljanja, obnašanja in delovanja, pri tem pa je podjetnik najpomembnejši dejavnik tega procesa. Spodbude zanj niso zgolj denarne, temveč se kažejo tudi v obliki osebnega zadovoljstva in neodvisnosti, povezane pa so tudi z njegovimi osebnostnimi lastnostmi. Poleg podjetnika podjetniški proces sestavljajo še poslovna priložnost in sredstva za njeno realizacijo. Vsi trije dejavniki so v tem procesu tesno povezani in se medsebojno prepletajo.

Za natančnejše razumevanje podjetništva je treba vedeti, da obstajajo različne oblike podjetništva. Lahko jih razdelimo v dve veliki skupini, ki se razlikujeta po tem, zakaj se posamezniki lotevajo podjetništva ter kakšen je vpliv podjetništva na inovativnost in gospodarsko rast. Tako imamo na eni strani preprostejše oblike podjetništva, v katere podjetniki vstopajo predvsem zato, ker so si prisiljeni poiskati delo in ga zato lahko opredelimo kot podjetništvo iz nuje. Drugo skupino podjetništva lahko opredelimo kot podjetništvo zaradi priložnosti, ki izhaja iz koriščenja (pogosto tudi iz ustvarjanja) ugodnih priložnosti. Takšno podjetništvo je navadno vezano na hitrorastoča podjetja, na njihov nastanek in kasnejšo rast, navadno pa je povezano tudi s tehnološkim inoviranjem (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10).⁴

Podjetništvo je v zadnjem času doživelo pravi razcvet. Jeffry A. Timmons je v svoji najnovejši izdaji *New Venture Creation* (2003) to poimenoval tiha revolucija. Začetek revolucije ob koncu 20. stoletja je vezan na Združene države Amerike, ki so zaradi številnih novih podjetij spet prevzele vodilni položaj (Glas, 2000, str. 14). V Sloveniji se ta razcvet šele začne, čeprav imamo pri proučevanju podjetništva že veliko izkušenj, saj smo v prednosti pred več evropskih držav (Pšeničny et al., 2000, str. 5). Podjetništvo je ustvarjanje nečesa novega, vrednega za podjetnika in javnost, čemur podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, pri tem prevzemajo finančno, psihično in družbeno tveganje in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, str. 29). Bistvo podjetništva je povečanje dodane vrednosti, ki omogoča visoke dobičke, dobro plačevanje in motiviranje zaposlenih ter plačevanje davkov, s pomočjo katerih država zagotavlja podjetju potrebno infrastrukturo (Vahčič, 2000, str. 3).

⁴ Podjetništva zaradi priložnosti v nobeni družbi ni prav veliko, pomembno pri tem pa je, kakšno je razmerje med podjetniki iz nuje in podjetniki zaradi priložnosti. V državah, kjer je podjetništva iz priložnosti največ (Islandija, Belgija in Danska), odpade na enega podjetnika iz nuje kar trinajst do sedemnajst podjetnikov zaradi priložnosti. V Sloveniji je razmerje med podjetniki iz nuje in podjetniki zaradi priložnosti pet proti ena (Tajnikar, Pušnik, 2005, str.10).

2.3 Opredelitev malih podjetij

Pri razvrščanju podjetij po velikosti na mala, srednja in velika ni enotnega merila, saj se razvrščanje podjetij po velikosti prilagaja trenutnim ciljem uporabnika. Obstajata dve skupini meril za razvrščanje podjetij po velikosti (Konič, 2003, str. 3), in sicer kvantitativna merila, temelječa na podatkih, ki jih je mogoče izraziti s številkami. So bolj transparentna in se večinoma uporabljajo za statistične preglede, za razmejitve v zakonski regulativi zaposlovanja, davkov in gospodarskega prava. Najpogosteje uporabljena kvantitativna merila za delitev podjetij po velikosti so število zaposlenih, vrednost zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota in panoga dejavnosti (Žabkar, 1995, str. 4). Naslednja merila so kvalitativna in temeljijo na podatkih, ki jih je mogoče izraziti samo opisno. Uporabljajo se predvsem za preučevanje načina vodenja, organizacije in človeških virov v podjetju. Najpogosteje uporabljena kvalitativna merila za delitev podjetij po velikosti so neodvisnost podjetja, slog vodenja in tržni delež.

Število zaposlenih je v številnih državah najpogostejše in pogosto tudi edino merilo (predvsem zaradi lažje dostopnosti podatkov) pri razmejevanju velikosti podjetij.

V Sloveniji najdemo kvantitativna merila, ki razmejujejo družbe v 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006). Družbe razvrščamo na mikro, majhne, srednje in velike z uporabo naslednjih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Družbe se skladno z merili razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja. Za razvrstitev mora podjetje izpolnjevati vsaj dva od kriterijev (tabela 1). Banke, zavarovalnice, borzo vrednostnih papirjev pa v vsakem primeru štejemo med velike.

Tabela 1: Kriteriji za uvrstitev podjetja med mala podjetja

KRITERIJ DRUŽBA	POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH	ČISTI PRIHODEK OD PRODAJE (v mio EUR)	VREDNOST AKTIVE (v mio EUR)
MIKRO	≤ 10	≤ 2	≤ 2
MAJHNA	≤ 50	≤ 7,3	≤ 3,65
SREDNJA	≤ 250	≤ 29,2	≤ 14,6
VELIKA	ki ni mikro, majhna, srednja ali velika družba po zgornjih merilih		

Vir: Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1 (Ur. list 42/2006, str. 4411, 19. 4. 2006).

Naj omenimo še to, da se določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se nanašajo na majhne družbe, uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače.

Zaradi mednarodne primerljivosti je za raziskovalne namene priporočljivo uporabljati klasifikacijo podjetij, ki jo v okviru Evropske unije uporablja European Observatory for SMEs.⁵ Ta institucija uporablja za razvrščanje podjetij kot izključno merilo število zaposlenih, ki jih razporeja v naslednje velikostne razrede podjetij (Konič, 2003, str. 4; Rebernik et al., 2003, str. 17): v prvi razred sodijo podjetja brez zaposlenih, v drugi pa podjetja z 0 do 9 zaposlenimi ter jih imenujemo mikro podjetja. Med mala podjetja uvrščamo podjetja z 10 do 49 zaposlenimi. Naslednja skupina so srednje velika podjetja, ki zaposlujejo 50 do 249 ljudi, v zadnjo – velika podjetja – uvrščamo podjetja z več kot 250 zaposlenimi.

UMAR (Delovni zvezek 6/2004, str. 14) ugotavlja pomen slovenskih malih podjetij za gospodarstvo. Malih podjetij je največ v storitvenem sektorju, kjer tudi zagotavljajo največji delež zaposlitev. Mala podjetja so še posebej značilna v trgovini, turizmu, gradbeništvu, vedno več pa jih je tudi v drugih panogah.

2.4 Vloga in pomen malih podjetij

Mala podjetja so temelj zdravega gospodarstva, saj pomembno prispevajo k gospodarskemu razvoju in družbeni blaginji. So pomemben vir novih delovnih mest, zagotavljajo konkurenčno strukturo, ustrezno prilagodljivost in učinkovitost gospodarstva ter so tako ključna za rast gospodarstva (Tajnikar, 2000, str. 11). Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je odvisna od sposobnosti ustvarjanja podjetij, ki so v začetku majhna, vendar zelo hitro rastejo in ustvarijo večino delovnih mest.

Pomen malih podjetij se kaže na več področjih (Glas, 2000, str. 7; Tajnikar, 2000, str. 10), in sicer na področju zaposlovanja, saj mala podjetja ustvarijo največ novih delovnih mest, kar še posebej velja za novo ustvarjena in rastoča mala podjetja, ki predstavljajo dinamičen del gospodarstva. Pomen malih podjetij v povezavi z zaposlovanjem se še posebej kaže v zadnjih letih, ko velika podjetja vztrajno zmanjšujejo število delovnih mest.

Mala podjetja pa vplivajo tudi na učinkovitost gospodarstva, saj številna med njimi povečujejo učinkovitost gospodarstva; nastajanje (in tudi propadanje) malih podjetij gospodarstvu namreč omogoča ustrezno prilagodljivost ponudbe naglim spremembam na strani povpraševanja.

Vse našteto vpliva na strukturo gospodarstva, pri čemer mala podjetja prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, npr.: s proizvodnjo določenih delov za večja podjetja, dopolnjevanjem ponudbe večjih podjetij, razvojem novih dejavnosti (zlasti na

⁵ V (tuji) literaturi se je za mala in srednje velika podjetja uveljavila kratica SMEs: Small and Medium Sized Enterprises.

področju storitev), povezovanjem več malih podjetij za skupen nastop na trgu in podobno. Tako se hkrati spreminja regionalna struktura gospodarstva, saj so mala podjetja geografsko razpršena in zato precej prispevajo k enakomernejšemu regionalnemu razvoju, še posebej v manj razvitih regijah z visoko brezposelnostjo.

Znano je, da so mala podjetja pogosto temelj za nastanek velikih. Mala podjetja so lahko zibelka srednje velikih in velikih podjetij, vendar je takšnih podjetij zelo malo, saj jih okrog 40 % sploh ne preživi prvih treh/štirih let po ustanovitvi. Mnogi podjetniki ne načrtujejo širjenja podjetja in tako ostajajo v okvirih malega družinskega podjetja (Červek, 2004, str. 41).

Povejmo še, da so mala podjetja tudi zelo inovativna, saj jim inovacije omogočajo konkurenčen položaj, večjo prilagodljivost in dinamičnost. To še posebej velja za dinamična, tehnološko inovativna mala podjetja, ki sodijo v skupino t. i. podjetništva zaradi priložnosti.

2.5 Položaj malega gospodarstva v Sloveniji

Slovensko malo gospodarstvo je za gospodarski in družbeni razvoj Slovenije zelo pomembno. Še posebej pomembno vlogo je odigralo s preходом v tržno gospodarstvo, ko je postalo pomemben dejavnik gospodarskega razvoja (Antončič et al., 2002, str. 38–42). Z opredelitvijo za tržno gospodarstvo, sprostitev zasebne iniciative in odstranitvijo administrativnih ovir so bili v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja tudi v Sloveniji zagotovljeni pogoji za nastajanje in razvoj zasebnih podjetij in podjetništva. Šele prehod v tržno gospodarstvo je namreč odprl možnost ustanavljanja zasebnih podjetij, ki so odpravljala monopole in povečevala konkurenčnost. Pred preходом v tržno gospodarstvo je bila zasebna lastnina v Sloveniji dovoljena le v obrti. Še zlasti v osemdesetih letih se je obrt v Sloveniji razvila v pomemben sektor, ki je zaposloval delavce, mobiliziral zasebni kapital in ponudil številne proizvode in storitve, za katere država oziroma družbeni lastninski sektor ni kazal zanimanja (Rojšek, Podobnik, 2001, str. 261).

Nastajanje podjetij v zasebni lasti in velika praznina v velikostni strukturi gospodarstva sta bila ključna razloga za hiter razcvet malega gospodarstva v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je bila opazna hitra rast števila malih podjetij, spodbujena tudi s strani države (Glas, 1993, str. 534). Medtem ko se je število delovnih mest v velikih podjetjih zmanjšalo za 140.000, je malo gospodarstvo ponudilo skoraj 70.000 novih delovnih mest. V tem obdobju so ljudje vstopali v podjetništvo predvsem iz nuje, saj je ustvarjalo nova delovna mesta in dajalo gospodarstvu določeno stabilnost (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10). Ustanavljanje podjetij in njihova hitra rast sta tako pripomogla k zmanjšanju brezposelnosti, poleg

tega pa je nastanek novih podjetij vplival tudi na povečanje učinkovitosti in stabilnost poslovanja velikih podjetij. Podobno kot za druge države na prehodu so bili v Sloveniji za nastanek malega gospodarstva najpomembnejši naslednji viri (Mišič, 1997, str. 2): razpad velikega državnega in družbenega gospodarstva; na novo nastali podjetniki, ki so ustvarili sektor malega podjetništva; v to skupino sodijo brezposelni, ki so izgubili delo v večjih državnih oziroma družbenih podjetjih in so ga bili prisiljeni poiskati v samozaposlitvi, in tisti podjetniki, ki so bili pred tem zaposleni v državnih oziroma družbenih podjetjih in so v zasebni lastnini videli svoj izziv ter obrtniški sektor, ki je bil na novo opredeljen z novim obrtnim zakonom leta 1994.

Analiza podjetništva v Sloveniji, opravljena v raziskavi Slovenski podjetniški observatorij 2003, je zajela zasebna podjetja, gospodarske družbe, samostojne podjetnike posameznike ter davčne zavezance, ki se ukvarjajo s podjetniškimi aktivnostmi. Iz primerjave slovenskega podjetništva z evropskim po najpomembnejših kazalcih lahko povzamemo (Rebernik et al., 2004, str. 30–31), da struktura slovenskih podjetij ne odstopa bistveno od strukture podjetij v EU in da je struktura zaposlenih v Sloveniji precej podobna tisti v EU. Razlika pa je očitna, če pogledamo kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega, saj v EU ta znaša 80.000 EUR na zaposlenega, v Sloveniji pa samo 23.023 EUR. V tem pogledu Slovenija torej precej zaostaja za EU. Precejšnja razlika je tudi pri prihodkih iz poslovanja na podjetje (ki je tudi eden od kazalnikov povprečne velikosti podjetja) in v deležu stroškov dela v dodani vrednosti, saj znaša v Sloveniji 59,9 %, v EU pa 56 %.

2.5.1 Analiza poslovanja sektorja malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji

V nadaljevanju bomo z analizo števila podjetij, zaposlenih, prihodka in dobička ugotovili, kakšna sta delež in mesto malih in srednje velikih podjetij v slovenskem gospodarstvu. Razvoj tržnega gospodarstva se je v Sloveniji začel s prehodom s socialističnega gospodarskega sistema v začetku devetdesetih, ko se je začelo razvijati podjetništvo in ustanavljanje podjetij. Razcvet je trajal do leta 1995, nato se je ustanavljanje podjetij nekoliko umirilo; letni prirast je bil le še 5 %. V letu 1999 je število podjetij celo upadlo. Največ je k temu prispeval takrat uveljavljeni Zakon o finančnem poslovanju, zaradi katerega je šlo veliko podjetij v stečaj ali pa so bila po kratkem postopku izbrisana iz sodnega registra. Hkrati je prišlo tudi do rasti majhnih podjetij, ki so prešla v razred srednjih.

Kot lahko vidimo iz statističnih podatkov v tabeli 2, je delež majhnih podjetij večinski delež med delujočimi podjetji v Sloveniji. V letu 1998 je bil delež 93 %, nato je padel do 90 % leta 2001 (predvsem na račun povečanja števila velikih podjetij), v zadnjih letih pa znova rasel do 95 % v letu 2003. Rahlo zmanjšanje skupnega števila podjetij je opaziti leta 1999; kljub povečanju v naslednjem letu se je leta 2001 skupno število znova zmanjšalo. V naslednjih letih se je vsako leto število postopno povečalo. V

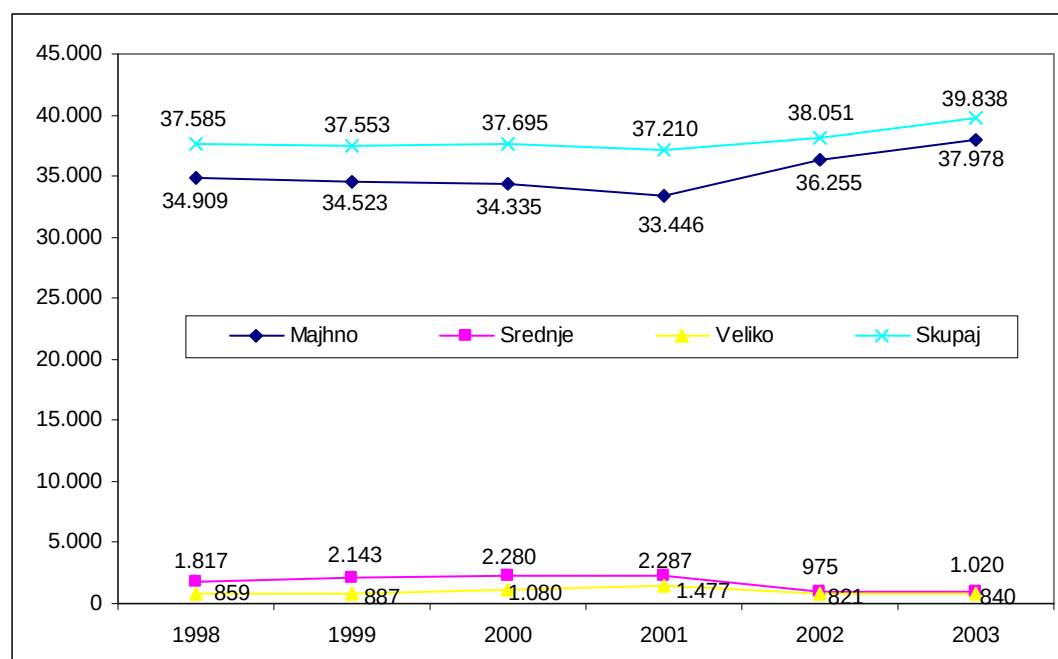
analizi podatkov števila podjetij po velikosti od leta 1998 je izpostavljeno leto 2001, ko se bistveno zmanjša število majhnih podjetij (za 889 poslovnih subjektov), relativno visoko povečanje števila pa dosežejo velika podjetja (za 397 subjektov oziroma za 36,7 % v primerjavi s številom velikih podjetij iz preteklega leta). V kasnejših letih (2002 in 2003) dosega število podjetij podobno število kot v letih 1998 in 1999. Prav nasprotno pa je s številom srednje velikih podjetij, ki je do leta 2001 postopno raslo, nato pa se je leta 2002 število slednjih prepolovilo na 975 poslovnih subjektov v letu 2002 in 1.020 v letu 2003. Opaziti je, da je bila v zadnjih letih znatna rast števila majhnih podjetij posledica odmiranja velikih in srednje velikih podjetij. K rasti je prispeval tudi delež obrtnih podjetij, ki so se prepisala iz obrtnega registra Obrtne zbornice prepisala v register gospodarskih družb.

Tabela 2: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003

Velikost podjetja	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Majhno	34.909	34.523	34.335	33.446	36.255	37.978
Srednje	1.817	2.143	2.280	2.287	975	1.020
Veliko	859	887	1.080	1.477	821	840
Skupaj	37.585	37.553	37.695	37.210	38.051	39.838

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

Slika 2: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003



Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

Prelomnost dogodkov iz leta 2001 se kaže tudi v tabeli 3, kjer so prikazani statistični podatki o številu zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003. Postopna rast (1 %

povprečna rast skupnega števila zaposlenih) je vidna le do leta 2001. V naslednjih letih pride do zmanjšanja števila zaposlenih na 469.166 (2002) oziroma 466.296 v letu 2003. Največji delež zaposlenih je v velikih podjetjih (več kot polovica vseh zaposlenih), najmanjši pa v srednje velikih. Število zaposlenih v velikih podjetjih je do leta 2001 postopno naraščalo do 297.610 zaposlenih.

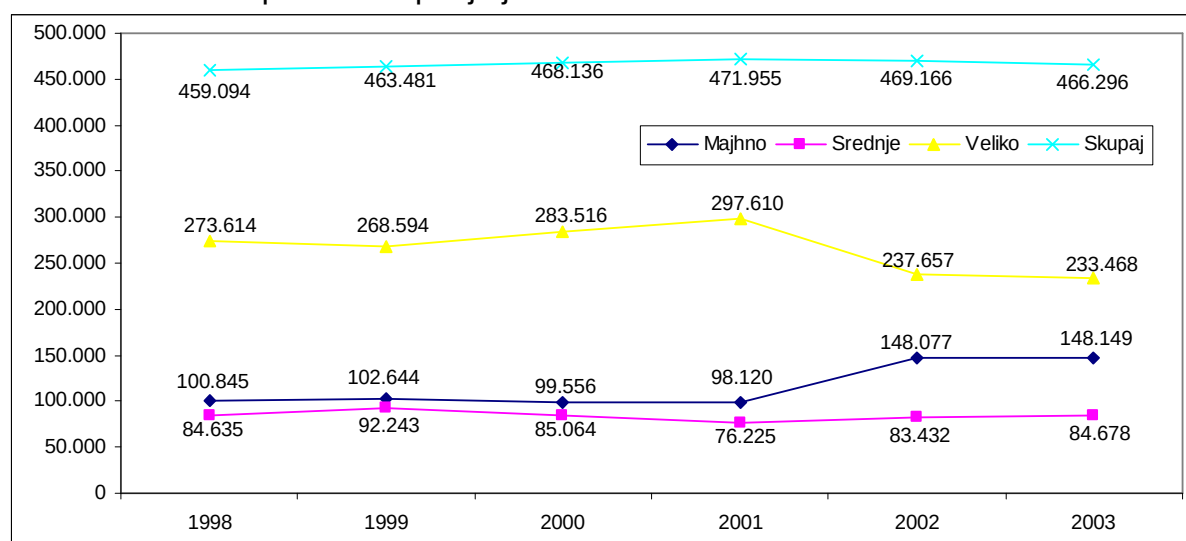
Razmere so se spremenile že naslednje leto (2002), ko je opažen očitni val odpuščanja v velikih podjetjih zaradi zaprtja in prenehanja delovanja. V teh podjetjih je izgubilo zaposlitev nekaj manj kot 60.000 ljudi; večina je zaposlitev našla v srednje velikih ter majhnih podjetjih; največji del očitno z odpiranjem novih, manjših poslovnih subjektov, katerih število se je znatno povečalo, prav tako pa število zaposlenih za kar 50.000 ljudi. V srednje velikih podjetjih se je v tem času število zaposlenih povečalo za 7.202. Val odpuščanj v velikih podjetjih se je odražal tudi v letu 2003, sicer v manj (še za dobrih 4.000, novo zaposlovanje pa je bilo v tem letu predvsem v srednje velikih podjetjih (povečanje za 1.246). Od leta 2001 do 2003 nove zaposlitve ni dobilo 5.659 ljudi.

Tabela 3: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do 2003

Velikost podjetja	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Majhno	100.845	102.644	99.556	98.120	148.077	148.149
Srednje	84.635	92.243	85.064	76.225	83.432	84.678
Veliko	273.614	268.594	283.516	297.610	237.657	233.468
Skupaj	459.094	463.481	468.136	471.955	469.166	466.296

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

Slika 3: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003



Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

Pomemben vpliv majhnih podjetij na gospodarske razmere v zadnjih letih si lahko ogledamo v tabeli 4, kjer so prikazani prihodki podjetij od leta 1998 do 2003. Konstantna rast skupnih prihodkov v teh letih v podjetjih znaša 11 %. Kriza velikih podjetij leta 2001 je razvidna tudi v slednjih podatkih, saj je upad prihodkov v letu 2002 znašal 10 %.

Izpad so pokrila majhna ter srednje velika podjetja, kjer je prišlo do očitne nove energije. V majhnih podjetjih so se v letu 2002 prihodki podvojili, v srednje velikih pa povečali za 22 % (v letu 2002). Velik delež prihodkov velikih podjetij v skupnih prihodkih (leta 2001 je bil kar 71,4 %) se je na račun pomembnosti majhnih in srednje velikih podjetij zmanjšal na 60 % v letu 2002. V tem letu predstavlja delež prihodkov majhnih podjetij četrtno v skupnih prihodkih celotnega gospodarstva.

Tabela 4: Prihodki podjetij od leta 1998 do 2003 (v tisoč SIT)

Velikost podjetja	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Majhno	1,367.820.578	1,431.712.599	1,422.686.203	1,458.234.496	2,787.681.359	2,976.236.502
Srednje	1,151.513.147	1,477.729.359	1,441.871.258	1,435.907.134	1,753.308.739	1,872.075.332
Veliko	4,587.495.312	4,944.344.349	6,264.785.301	7,230.096.914	6,544.622.492	7,168.517.953
Skupaj	7,106.829.037	7,853.786.307	9,129.342.762	10,124.238.544	11,085.612.590	12,016.829.787

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

2.5.2 Analiza osebnostnih lastnosti slovenskih podjetnikov

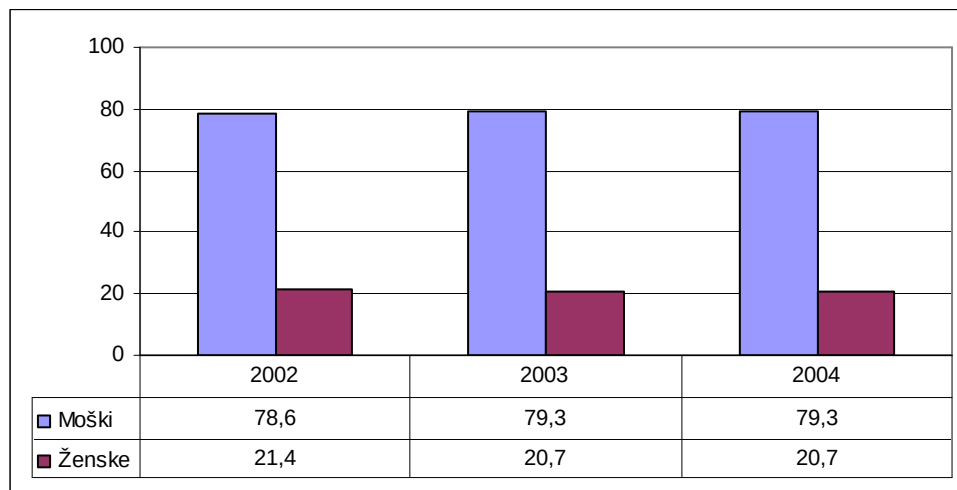
Da bi predstavili osebnostne lastnosti slovenskih podjetnikov, smo povzemali rezultate raziskave iz leta 2004, ki jo je za naročnika, Gospodarsko zbornico Slovenije in Združenje podjetnikov Slovenije, opravila projektna skupina Svetovanje in izobraževanje Mayr pod vodstvom Branka Mayrja⁶.

Podatke po spolu in starosti so pridobili na vzorcu 1091 podjetij. Vzorec omogoča statistično sklepanje.

Iz slike 4 je razvidno, da med slovenskimi podjetniki prevladujejo moški, okoli 79 % jih je.

⁶ Več o Raziskavi si lahko bralec prebere v: Mayr Branko, Socialni in ekonomski potencial malih in srednjih podjetij v Sloveniji, 2004, v nadaljevanju Raziskava, 2004.

Slika 4: Sestava podjetnikov po spolu v letih 2002, 2003 in 2004



Vir: Raziskava, 2004, str. 87.

Kdo je bolj izobražen, podjetnice ali podjetniki?

Na osnovi raziskave so ugotovili, da je izobrazbena struktura moških in žensk v letu 2004 približno enaka. Tako ima podiplomsko izobrazbo 5,5 % podjetnikov. Visoko izobrazbo ima 30,9 % podjetnikov. Med njimi 31,3 % moških in 29,3 % žensk. Na drugi skrajnosti izobrazbene lestvice pa ugotovimo, da ima manj kot srednjo šolo 1,7 % podjetnikov.

Starostno strukturo podjetnikov so ocenili na podlagi lestvice, v kateri so opredelili nekaj starostnih razredov. V prvem so bili podjetniki stari do trideset let, v drugem od trideset do štirideset, v tretjem med štirideset in petdeset let in v zadnjem podjetniki starejši kot petdeset let. Podrobni rezultati so vidni v spodnji tabeli.

Tabela 5: Starost podjetnika, leto 2004

	Št. odg.	%
Do 30 let	75	6,9
31 do 40 let	324	29,8
41 do 50 let	442	40,6
Nad 50 let	248	22,7
Skupaj	1089	100,0

Vir: Raziskava, 2004, str. 97.

Tabela kaže, da prevladujejo starejši podjetniki. Večina slovenskih podjetnikov je starejša kot štirideset let, le manjši je delež mlajših kot trideset let. Iz zapisanega izhaja, da se podjetniška struktura stara.

Iz spodnje tabele izhaja, da se največ podjetij uvršča v razred od 0 do 3 in od 3 do 10 zaposlencev. Skupaj se v skupino do deset zaposlenih uvršča 63,5 % v raziskavo vključenih vseh malih slovenskih podjetij.

Tabela 6: Razvrstitev podjetij glede na število zaposlenih v letu 2004

Št. zaposlenih	Št. odgovorov	%
0 do 3	380	34,9
4 do 10	311	28,6
11 do 15	93	8,5
15 do 25	76	7,0
26 do 50	94	8,6
Nad 50	135	12,4
Skupaj	1089	100,0

Vir: Raziskava, 2004, str. 140.

Vidimo, da večina podjetij zaposluje manj kot 10 ljudi.

V nadaljevanju je prikazana izobrazbena struktura delujočega slovenskega malega podjetja. Predstavljena je tudi odvisnost med izobrazbo nosilcev podjetja in zaposlencev.

Tabela 7: Izobrazba zaposlenih v letu 2004

Izobrazba	Število	%
Manj kot srednja	124	11,4
Srednja	651	59,8
Višja	168	15,4
Visoka	105	9,7
Podiplomska	10	0,9
Neveljavni	31	2,8
Skupaj	1089	100,0

Vir: Raziskava, 2004, str. 146.

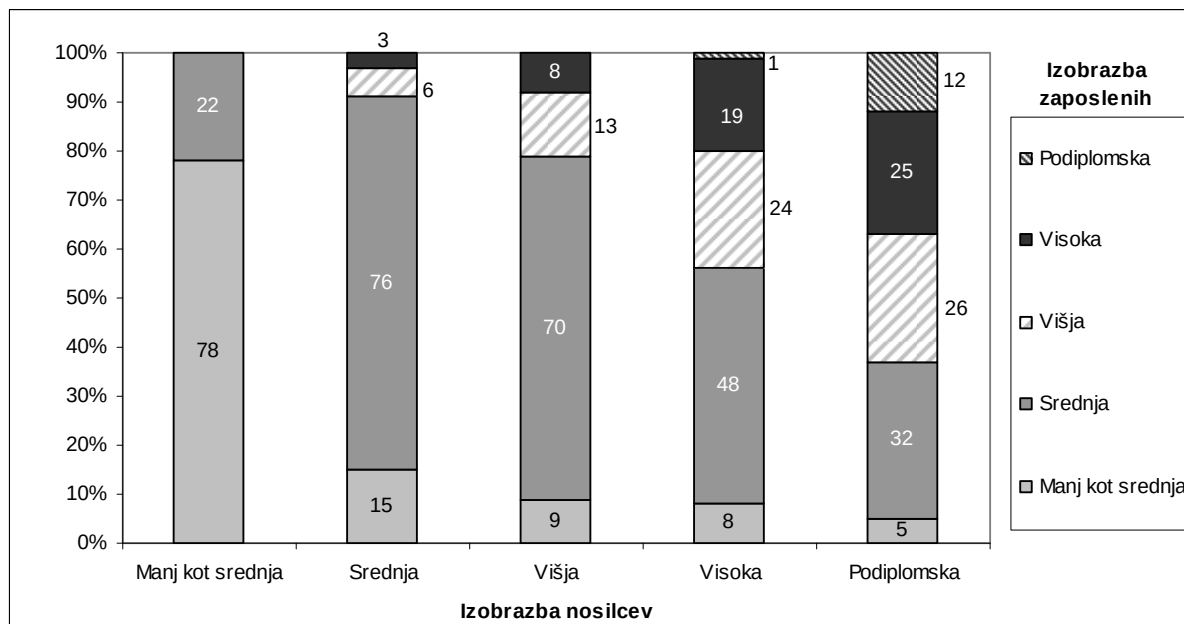
Iz prikazanih rezultatov torej lahko razberemo, da ima največ zaposlencev, in sicer skoraj 60 %, srednješolsko izobrazbo.

Slika 5 prikazuje, kako je z izobrazbo zaposlencev v odvisnosti od izobrazbe nosilcev podjetja.

Nosilci, ki imajo manj kot srednjo izobrazbo, zaposlujejo predvsem zaposlence, ki imajo manj kot srednjo in srednjo izobrazbo. Na drugi strani pa visoko izobraženi podjetniki zaposlujejo visoko izobražene. Nosilci, ki imajo srednjo izobrazbo, zaposlujejo pretežno (77 %) delavce s srednjo izobrazbo in tako naprej. Ugotovitev je

logična, saj sklepamo, da visoko izobraženi podjetniki opravljajo zahtevne naloge, torej potrebujejo tudi visoko kvalificirane delavce.

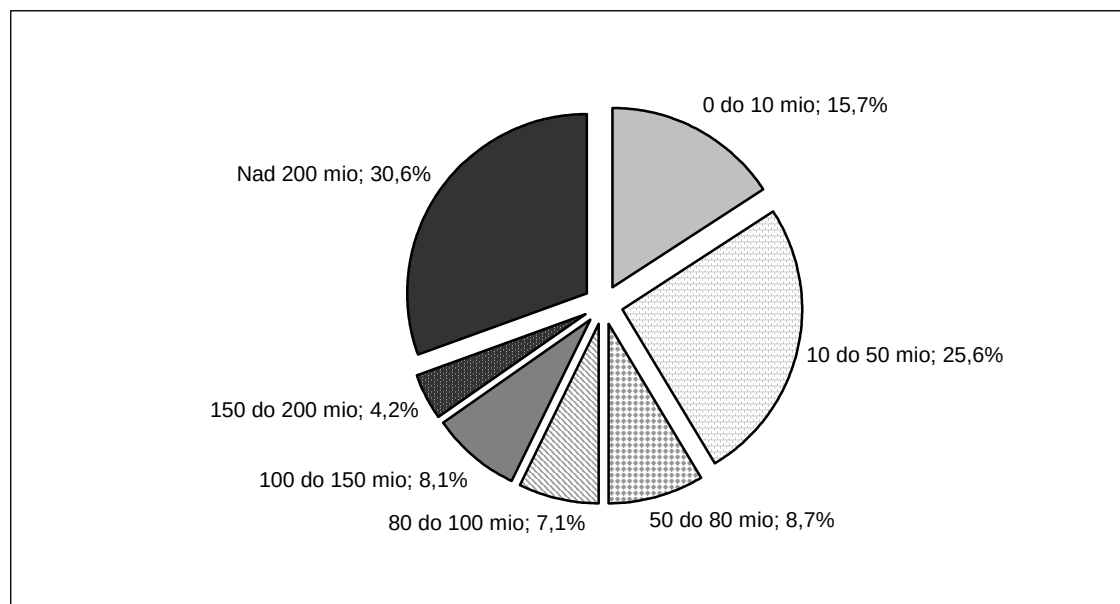
Slika 5: Izobrazba zaposlenih v odvisnosti od izobrazbe nosilcev podjetja, leto 2004



Vir: Raziskava, 2004, str. 152.

2.5.3 Prihodkovne značilnosti malih slovenskih podjetij

Slika 6: Prihodki iz poslovanja malih podjetij v letu 2004



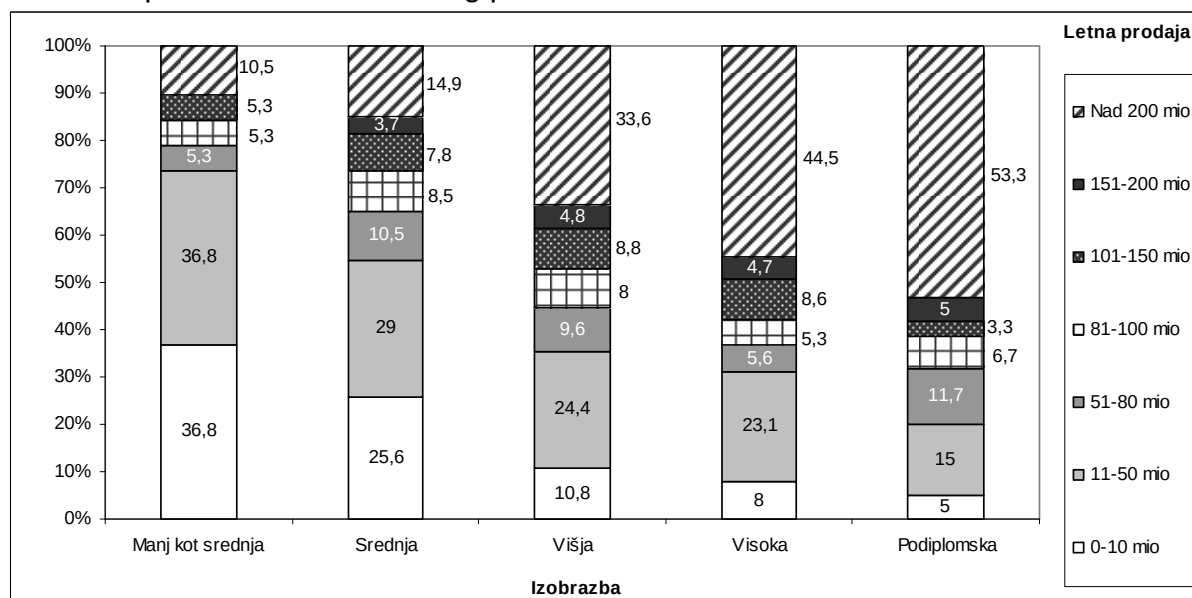
Vir: Raziskava, 2004, str. 170.

Raziskava prikazuje prihodkovno sposobnost slovenskih malih podjetij. Prihodke so opredelili kot letni promet (prihodki iz poslovanja) in podjetjem predlagali, da se uvrstijo v enega od predlaganih razredov. Pridobljeni podatki niso računovodski podatki, zato so možna vsebinska odstopanja. Prikazujejo rezultate za leto 2004.

Večina podjetij je uvrščena v razred nad 200 milijonov tolarjev, gostitev pa je opazna tudi v razredu od 10 do 50 milijonov tolarjev.

V nadaljevanju je prikazan tudi vpliv izobrazbe na letno prodajo.

Slika 7: Vpliv izobrazbe na obseg prihodkov, leto 2004



Vir: Raziskava, 2004, str. 173.

Med izobrazbo in doseganjem prihodkov je povezava. Tako podjetniki z višjo izobrazbo dosegajo višje prihodke. Največ podjetnikov, ki dosegajo prihodke iz poslovanja v znesku do 10 milijonov tolarjev, ima manj kot srednjo ali srednjo izobrazbo. V vseh drugih izobrazbenih skupinah prevladujejo podjetniki, ki dosegajo večje prihodke.

2.6 Možnosti za razvoj malega gospodarstva v Sloveniji

Slovenija je v povprečju že dosegla strukturo gospodarstva po velikosti podjetij, ki je primerljiva z zahodnoevropskimi državami ali ZDA, ne pa tudi po kakovosti podjetij oziroma poslovnih rezultatih (Antončič, 2004). Raziskava o podjetništvu v Sloveniji⁷ je pokazala, da je Slovenija uvrščena v spodnji polovici podjetnosti v svetovnem merilu,

⁷ Več o tem lahko bralec najde v publikaciji *Kako podjetna je Slovenija*. Raziskava je bila opravljena v okviru svetovne raziskave o podjetništvu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – svetovni projekt pregleda podjetništva, ki ga za Slovenijo pripravlja Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru.

v primerjavi z Evropo pa smo prav na sredini. Za slovenska mala podjetja je značilno, da ne rastejo dovolj hitro, niso dovolj tehnološko naravnana, podjetniška struktura pa ne zagotavlja ugodnih razmer za nastajanje in rast podjetij⁸.

V Sloveniji se s podjetniškimi aktivnostmi še vedno ukvarja sorazmerno nizek delež odraslega prebivalstva (v letu 2004 se je podjetništva lotevalo le 2,6 % prebivalstva med 18. in 64. letom starosti), zato bi se morala gospodarska politika usmeriti najprej v izboljšanje razmer za podjetništvo nasploh (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 11). Za pospeševanje podjetništva bi morali v Sloveniji ustvariti podjetništvu prijaznejše okolje z odpravljanjem ovir za razvoj podjetništva, kot so plačilna nedisciplina, davčna politika, birokracija, zmanjševanje finančnih bremen za mlada in rastoča podjetja, bolj učinkovitim delovanjem državnih institucij in podpornih mehanizmov⁹. Spodbujanje podjetništva in ustvarjanje podjetniške klime za nastajanje novih in rast obstoječih podjetij je dolgoročen proces. Vključevanje v podjetništvo je posledica dejavnikov, ki so večinoma strukturne narave in so kulturno pogojeni (Pušnik et al., 2005).

Slovenija se je ob vstopu v EU odločila za pripravo celovite razvojne strategije, katere temeljni razvojni cilj je v desetih letih preseči povprečno raven gospodarske razvitosti razširjene Evrope. Če se bo Slovenija želela pridružiti najrazvitejšim evropskim državam, bo morala pospešiti svojo gospodarsko rast. Brez uspešnih, kakovostno rastočih podjetij in dinamičnega procesa rojevanja novih podjetij tega cilja ne bo mogla doseči. Pri tem je ena od ključnih nalog tudi spodbujanje podjetništva, ki naj bi bil temeljni vzvod strukturnih sprememb, konkurenčne sposobnosti in hitrejše gospodarske rasti. Podjetništvo ne zadeva le malih in srednjih podjetij, ki ustvarijo okrog 40 % prihodka slovenskih podjetij; obravnavati ga je treba kot način vedenja, ne glede na velikost podjetja. S pospeševanjem notranjega in strateškega podjetništva, razvojem in prenosom podjetniškega znanja in primernim podpornim okoljem lahko precej pripomoremo k hitrejši rasti slovenskega gospodarstva (Antončič, 2004).

Mednarodne analize, ki temeljijo na podatkih, zbranih v okviru svetovnega projekta pregleda podjetništva (Global Entrepreneurship Monitor), kažejo, da je Slovenija dosegla stopnjo razvoja, ko se mora od preprostih oblik podjetništva oziroma t. i. podjetništva iz nuje, ki ustvarja le delovna mesta, kar je bilo značilno za podjetništvo devetdesetih let prejšnjega stoletja, preusmeriti k zahtevnejšemu, dinamičnemu

⁸ Na tem področju bi se morali bolj zgledovati po Evropi, ki temu področju namenja posebno obravnavo in spodbude. V Evropi, ki ima 19 milijonov malih in srednje velikih podjetij, že dolgo namreč velja, da so podjetništvo in mala podjetja najbolj produktivni naravni inkubator delovnih mest (Obrtnik, 7-8/2004, str. 4).

⁹ Raziskava med slovenskimi podjetniki je pokazala, da so pri podjetniških ovirah na prvem mestu plačilna nedisciplina, davčna politika in birokracija. Plačilna nedisciplina prizadene vse podjetnike enako, ne glede na to, s katero dejavnostjo se ukvarjajo; podjetja iz trgovske dejavnosti najbolj prizadene davčna politika, medtem ko je birokracija najtrši oreh za podjetja iz gradbene dejavnosti (Kalacun, 2005).

podjetništvu, ki ustvarja gospodarsko rast. Tako za podjetništvo kot tudi za gospodarsko rast v Sloveniji sploh je torej bistveno vprašanje, kako spodbuditi nastajanje dinamičnega podjetništva, ki bo izkoriščalo in ustvarjalo poslovne priložnosti in tako več prispevalo k gospodarski rasti. Pri tem je ključno spodbujanje nastajanja novih podjetij, ki imajo zametke hitrorastočih podjetij in so povezana s podjetniško aplikacijo znanosti. Za nastajanje dinamičnega podjetništva je treba poleg že omenjenega odpravljanja podjetniških ovir več vlagati v raziskave in razvoj, podjetniško izobraževanje, komercializacijo znanja, nastajanje zahtevnejših kapitalskih trgov (zlasti trgov tveganega kapitala) ter tudi v nastajanje ustrezne podjetniške kulture in institucij, ki vplivajo na razvoj podjetništva (Tajnikar, Pušnik, 2005, str. 10–11).

Poudariti moramo, da je za uspešno podjetništvo izredno pomembna kakovost in intenzivnost medosebnih odnosov, kultiviranje teh odnosov, preko katerih se prelivajo informacije, medsebojna pomoč in nove ideje. Na ta način se namreč ohranja in kroži znanje ter intelektualni in kulturni kapital (Kump v Adam et al., 2003, str. 158). Če imajo ljudje sposobnost, da zaupajo drugim ljudem, potem bo zaupanje generiralo socialni kapital, v nadaljevanju pa bo socialni kapital oplemenitil finančni kapital, skratka, vplival bo na gospodarsko blaginjo države (Kump v Adam et al., 2003, str. 152). Vse naštetu pa so vrednote, ki jih imamo Slovenci relativno slabo razvite (Svetlik, 2003; Hanžek in Gregorčič, 2001) zato jim bo potrebno v prihodnje nameniti precej pozornosti na nivoju celotnega nacionalnega gospodarstva in seveda v podjetjih samih.

Slovensko gospodarstvo je majhno in ne more uspevati brez odprtosti v svet. Glede na trende globalizacije in nujnost internacionalizacije poslovanja je treba spodbujati ambicioznost slovenskih malih podjetij ter čim večje vključevanje prebivalstva v podjetniške aktivnosti. Podjetništvo je redek dar, eden najredkejših. Če družba nima podjetništvu naklonjenega vrednostnega sistema in izoblikovanih pravil igre, ki redke posameznike s podjetniškim talentom stimulirajo, da ta svoj talent uporabljajo za podjetniške aktivnosti in v dobrobit razvoja, potem je ta del človeškega in socialnega kapitala izgubljen.

3 OPREDELITEV TEŽAV V MALEM PODJETJU

3.1 Ovire v podjetništvu

Če govorimo o razvojnih ambicijah malih podjetij, potem se ne moremo izogniti proučevanju ovir, s katerimi se srečujejo. Pri poslovanju in vodenju malega podjetja naletijo na številne težave oziroma ovire, ki jih je treba rešiti, da podjetje obstane v tako konkurenčnem okolju. Zaradi svoje majhnosti imajo namreč mala podjetja revnejše vire in šibkejšo pogajalsko moč kot srednja in velika podjetja.

Kot navaja Toplakova (2004, str. 28) podjetniki v pogovorih velikokrat povedo, da je v Sloveniji v podjetništvu marsikaj narobe, in sicer da ne morejo izterjati dolžnikov; da so davki previsoki; da je preveč birokracije; da je zakonodaja slaba; da so vedno večje obremenitve podjetja, predvsem z zahtevnimi predpisi, ki so nerazumljivo napisani; da je preveč sive ekonomije; da imajo probleme z delavci; da imajo premajhne koristi od podjetja; da bi bilo treba najti krajše in cenejše poti za razdeljevanje sredstev namenjenih malim podjetjem; da servisi, ki opravljajo storitve za podjetja, niso dovolj strokovni ter da se pojavljajo tudi druge težave, s katerimi se srečujejo pri svojem poslovanju.

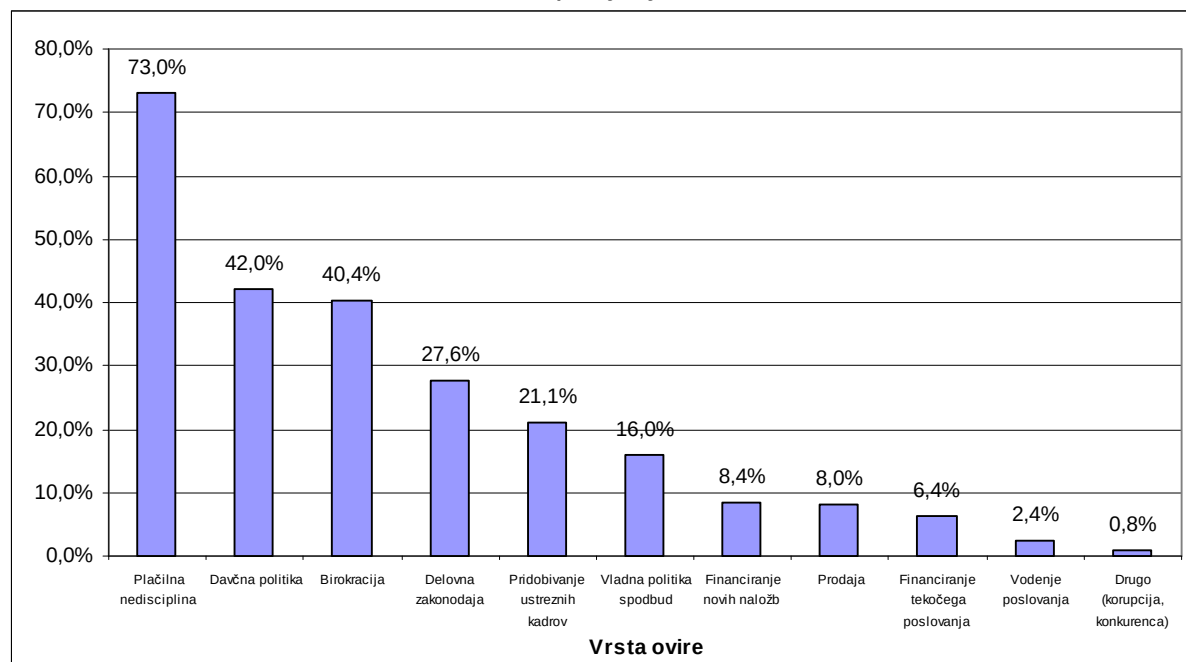
Da navedbe niso iz trte zvite, dokazuje naslednja raziskava. Komunikacijska skupina SPEM je v okviru merjenja slovenskega podjetniškega indeksa ([URL: <http://www.pcmg.si/index.php?id=1375>], 17.12. 2004) povpraševala tudi po tem, na katerem področju je največ ovir za podjetnike. Izmed različnih dejavnikov so podjetniki največkrat izbrali plačilno nedisciplino, pri čemer so med njimi še posebej opazni anketiranci, ki delujejo kot samostojni podjetniki, podjetja v razredu od 21 do 40 zaposlenih in podjetja v gradbeništvu. Na lestvici največjih ovir je na drugem mestu davčna politika (predvsem pri podjetjih iz dejavnosti gostinstva in nepremičnin) in na tretjem mestu birokracija (predvsem podjetja iz dejavnosti trgovine). Sledita pa še delovna zakonodaja (predvsem za podjetja iz dejavnosti proizvodnje in nepremičnin) ter pridobivanje ustreznih kadrov (za podjetja iz dejavnosti trgovine). Končni rezultati raziskave so prikazani na sliki 8.

Pri preučevanju ovir, s katerimi se srečujejo mala podjetja, se bomo naslonili na raziskavi¹⁰, s katerima je Toplakova želela ugotoviti predvsem, s kakšnimi uspehi in težavami se podjetja srečujejo pri svojem poslovanju, v kolikšni meri podjetja uporabljajo storitve podpornih institucij, kako so podjetniki zadovoljni s podjetniškim podpornim okoljem, kako zadovoljni so s koristmi podjetništva, kakšen vpliv ima na

¹⁰ Prva je nastala kot pogovor s podjetniki v letu 2000, ki jo je v letu 2004 Toplakova dopolnila in poimenovala študija primerov, druga pa je raziskava Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2002, Frischer Wind für Existenzgründer – Das Magazin für die Wirtschaft, Ausgabe 2/99, The Expectations and Needs of SMEs with Regard to Services offering Advice, Support and Assistance – Conference of the Euro Info Centres Rhodes 1999, Raziskovalna naloga o podjetništvu v Sloveniji in raziskava Komunikacijske skupine SPEM.

uspehe podjetja vrsta izobrazbe (ekonomska, tehnična, družboslovna, naravoslovna), ali so podjetniki zadovoljni s servisi, ki zanje opravljajo računovodske, pravne, računalniške in druge storitve, kako rešujejo probleme plačilne nediscipline, koliko časa porabijo za birokracijo, ali je počasno delovanje sodišč eden od pomembnih vzrokov plačilne nediscipline in kakšne uspehe podjetja dosegajo¹¹.

Slika 8: Glavne ovire slovenskih malih podjetij



Vir: Toplak, 2004, str.29.

Na podlagi omenjenih dveh raziskav povzemamo identifikacijo problemov malih podjetij po posameznih področjih:

1. Vodenje, kadri in organizacija

Pri preprosti organizacijski strukturi ima lastnik/manager pregled nad vsem, kar v fazi, ko podjetje doseže določen obseg poslovanja, ne zadošča več. Pojavi se problem preobremenjenosti in posledično napake pri poslovanju. Pogosto se pojavijo velike težave, ko podjetje toliko zraste, da je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo. Pri tem imamo v mislih tudi, da mala podjetja prepozno angažirajo svetovalce (s področja financ, proizvodnje, organizacije, prava) ali pa podjetnik potrebe po tej pomoči niti ne zazna. Največkrat pomoč poiščejo pri računovodskih servisih, ki zanje opravljajo ustrezna knjigovodska in finančna svetovanja, vendar znano je, da za pravilnost odgovarja podjetnik sam. Naslednja težava je nadomeščanje manjkajočega delavca (bodisi zaradi dopusta bodisi zaradi bolniškega dopusta), saj v malih podjetjih ponavadi zaposleni opravljajo zelo specifično delo, ki ga sodelavci ne obvladajo. Problem je tudi financiranje bolniških dopustov v primeru,

¹¹ Več o tem si lahko bralec prebere v Toplak, 2004.

da je delavec neprestano odsoten več kot mesec dni, saj v takem primeru nadomestilo zaradi bolniškega dopusta plača delodajalec. Težava, ki je še značilna je fluktuacija delavcev, saj mala podjetja zaposlenim ne nudijo toliko varnosti kot velika. Naslednji velik problem je, da ne poznajo planiranja. Planiranje je prisotno le redko, v večini primerov pa se stvari kar zgodijo. Naj omenimo tudi, da je pogosto podjetnik/lastnik dober delavec, ki zna izdelati odličen produkt ali ponuditi storitev, vendar ni sposoben voditi podjetja.

2. Prodaja, nabava in proizvodnja

Mala podjetja so pogosto podizvajalci večjih in so prisiljena sprejeti neugodne pogoje poslovanja (neugodni pogodbeni roki, slabi plačilni pogoji, zamujanje plačil ipd.). Na začetku pa mora biti podjetnik zelo iznajdljiv, saj podjetje ob začetku poslovanja nima referenc. Lastnik/manager mora poskrbeti za hitro prilagajanje storitev in produktov zahtevam kupcev, izbrati pravilno blagovno znamko, ki lahko pomaga k uspešnejšemu poslovanju podjetja ter pravilno formirati cene proizvodov. Če v podjetju ne upoštevajo naštetih predlogov, podjetje hitro lahko zaide v težave.

3. Financiranje

Največji problem v malih podjetjih je, da podjetniki slabo poznajo finančno poslovanje in slabo spremljajo učinke financiranja na poslovanje podjetja ter jih pozabijo upoštevati pri formiranju cen. Ponavadi to (spremljanje finančnega poslovanja na pamet) traja dokler podjetje prvič ne plača visokih davkov in kazni ali zapade v likvidnostne težave. Pogosto nastopi torej problem financiranja tekočega poslovanja, pa tudi financiranje investicij, problem pri tem pa so zavarovanja posojil in garancije. Ko je podjetje že v težavah, pa so viri financiranja skoraj nedostopni, zato se podjetniki pogosto odločajo za najemanje nelegalnih kreditov (črni trg, oderuške obresti) ali najemajo hipotekarna posojila pri tujih bankah, ki so za marsikaterega podjetnika dostopnejše od domačih. Naslednja težava je slabo obrestovanje tekočih sredstev na računih podjetij. Pogosto se dogaja tudi, da zaradi likvidnostnih težav mala podjetja zamujajo pri plačevanju obveznosti in davkov, prispevkov, anuitet, kar zaradi dodatnih zamudnih obresti še poslabšuje njihovo finančno situacijo. Posledica naštetih težav je pogosto nespametno ravnanje lastnikov, da v organizacijsko obliko vnašajo premoženje, ki pomeni njihov družinski eksistencialni minimum.

4. Raziskave in razvoj

Znano je, da mora podjetnik garati na vseh področjih, in sicer v pripravi proizvodnje, razvoju, financah, marketingu, organizaciji, kontroli in vodenju. Problem se pojavi, če se podjetnik večno ne prilagaja na vseh naštetih področjih. Tako je zelo pomembno znanje tujih jezikov, spretnost komunikacije, uporaba pripomočkov, kot so računalniki in internet, torej spremljanje novosti s področja njegovega delovanja.

5. Ovire v poslovnem okolju

Na tem področju se podjetniki srečujejo z zapletenostjo upravnih postopkov, počasnim delovanjem sodišč, veliko je zakonskih ovir in pomanjkljivosti ob odpuščanju delavcev, delovnopravna zakonodaja je zelo zahtevna in včasih nepregledna. Največja težava pa je splošno znana finančna nedisciplina, ki povzroča likvidnostne težave podjetij. Poseben problem, ki ga bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju, pa malim podjetjem povzročajo javna naročila.

Glede na to, da je bilo opravljenih že veliko raziskav na temo ovir v malih podjetjih, v nadaljevanju povzemamo še del raziskave Rebernik et al. (2004), ki podrobneje analizira nekaj najpogostejših ovir.

3.2 Analiza najpogostejših ovir, ki preprečujejo boljše poslovanje obstoječih – ustaljenih podjetij¹²

Zaradi majhnosti imajo mala podjetja revnejše vire in šibkejšo pogajalsko moč kot srednja in velika podjetja. V nadaljevanju najprej prikazujemo najpomembnejše poslovne ovire (slika 9), s katerimi se srečujejo podjetja v državah EU. Podatki za EU kažejo, da je trenutno za evropska podjetja najpomembnejša poslovna ovira pomanjkanje usposobljene delovne sile (21 %). Na drugem mestu je dostop do finančnih virov (15 %), na tretje mesto pa so vprašani uvrstili administrativno regulativo (10 %).

Podobno vprašanje so v raziskavi Slovenski podjetniški observatorij 2003 zastavili tudi slovenskim ustaljenim podjetnikom. Lastniki oziroma solastniki podjetja, ki ga pomagajo voditi, so odgovarjali na vprašanje, katere ovire preprečujejo njihovu podjetju boljše poslovanje. V tabeli 8 so prikazani rezultati njihovih odgovorov po posameznih velikostnih razredih pa tudi uteženo povprečje – odstotki vprašanih, ki menijo, da jih posamezna postavka ovira pri boljšem poslovanju.

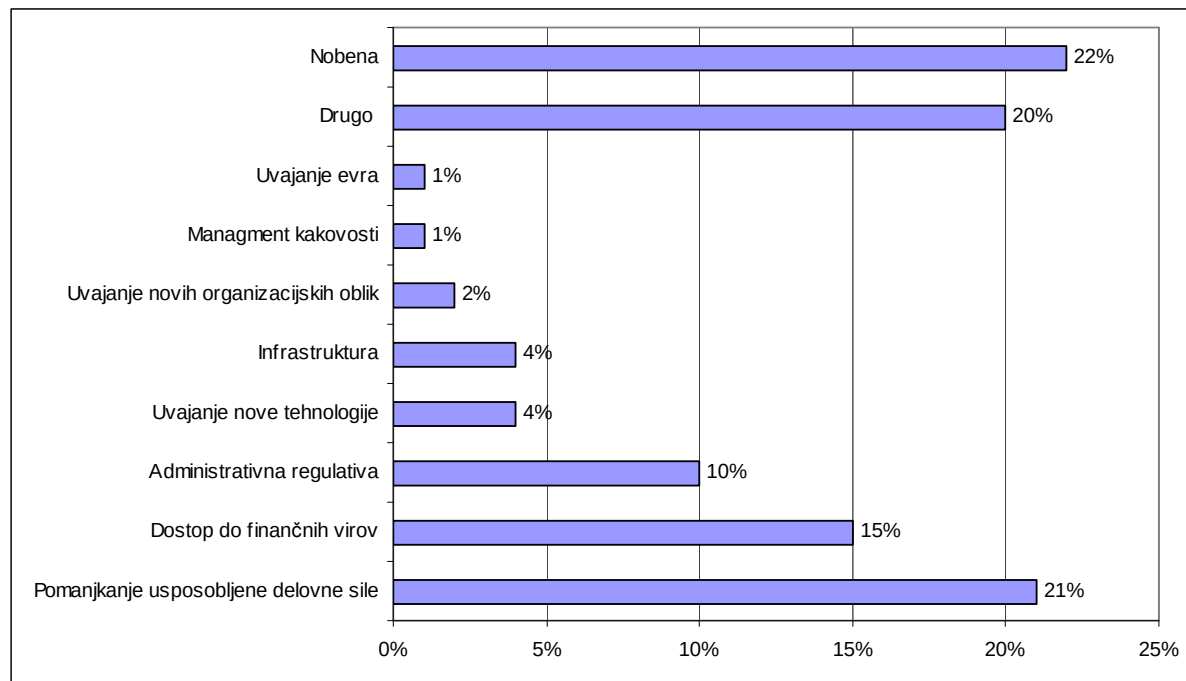
Tabela 8: Ovire, ki preprečujejo boljše poslovanje slovenskim podjetjem – po velikostnih razredih podjetij in uteženo povprečje odgovorov (v %)

Število zaposlenih	Od 0 do 9 zaposlenih	Od 10 do 49 zaposlenih	Od 50 do 249 zaposlenih	Uteženo povprečje
pomanjkanje izobražene in usposobljene delovne sile	35,42	56,92	56,36	36,59
administrativne obremenitve	39,06	33,85	30,91	38,77
pomanjkanje znanja	16,15	22,05	27,27	16,49
otežen dostop do nove tehnologije	14,06	12,85	10,91	13,99
slaba infrastruktura	16,67	14,87	21,82	16,59
pomanjkanje finančnih virov	63,54	58,97	50,91	63,26

Vir: Rebernik et al., 2005, str. 28.

¹² Povzeto po raziskavi Rebernik et al., 2005.

Slika 9: Najpomembnejše poslovne ovire, ki so jih identificirala podjetja držav EU



Vir: OECD, 2001.

Na prvih treh mestih zasledimo enake tri kategorije ovir, kot jih razkrivajo evropska podjetja, le njihov vrstni red je nekoliko drugačen. V povprečju, za vse tri velikostne razrede skupaj, največjo oviro za boljše poslovanje podjetij predstavljajo predvsem pomanjkanje finančnih virov, administrativne obremenitve ter pomanjkanje izobražene in usposobljene delovne sile.

Odstotki tistih, ki menijo, da posamezna ovira preprečuje boljše poslovanje njihovega podjetja, se po posameznih velikostnih razredih sicer razlikujejo, največja razlika pa je med mikro podjetji ter preostalima dvema velikostnima razredoma glede pomanjkanja izobražene in usposobljene delovne sile. Pomanjkanje izobražene in usposobljene delovne sile najmanj pesti mikro podjetja, kar je tudi pričakovano glede na to, da je v teh podjetjih glavni nosilec znanja lastnik oziroma solastnik sam¹³.

Na podlagi prej navedenih dejstev in ovir v malih podjetjih pogledimo, do kakšnega stanja – stanja krize, lahko pride v podjetju, katerega lastniki/managerji ne rešujejo ovir oziroma se izogibajo oviram, ki jih pri poslovanju omejujejo.

Glede na to, da je problematika zelo povezana s krizami v podjetjih, v nadaljevanju predstavljamo to krizo, kajti problemi, s katerimi se srečujejo v malih podjetjih, hitro pripeljejo do tega, da se podjetje znajde v krizi. Pogosto se to zgodi zaradi tega, ker so lastniki malih podjetij prevečkrat indiferentni do problemov, ki se pojavljajo v njihovih podjetjih.

¹³ Podrobnejšo analizo navedenih treh ovir, si lahko bralec prebere v raziskavi Rebernik et al., 2005.

V številnih podjetjih problemov ne rešujejo sproti, ker se vanje ne poglobljajo. Težava se pojavi, ker je meja med problemi in krizo zabrisana, in se podjetje zapletenega položaja zave šele, ko je dejansko že v krizi; to pa je mnogo težje prebroditi kot odpraviti sprotne probleme, ki so se pojavljali pred tem.

Poglejmo torej, kako je s krizo v malem podjetju.

3.3 Opredelitev krize v podjetju

Beseda kriza je razmeroma širok pojem, ki se lahko nanaša na problematična ali zaskrbljujoča stanja pri naravnih, bioloških, družbenih, gospodarskih ali psihološko-socialnih procesih. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) (2002, str. 455) pod pojmom kriza na prvo mesto postavlja gospodarski pomen: stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati (kriza narašča, nastaja; deželo je zajela kriza; med krizo se je zmanjšal izvoz kapitala; podjetje je v krizi). Na drugem mestu je psihološki pomen – duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire (doživljati krizo; skušala je prebroditi krizo; znova je zapadel v krizo; preživljati težko krizo; že dolgo je v krizi) – in na tretjem medicinski, ki krizo opredeljuje kot obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše.

V literaturi so uporabljene različne opredelitve krize v podjetju, ki so odvisne od pristopa posameznega avtorja k obravnavanju krize v podjetju. Tavčar (1990, str. 408) opredeljuje krizo v podjetju kot posledico napačno zasnovanih in izvajanih ciljev ter strategij podjetja, ki preprečuje učinkovito poslovanje ali celo obstoj podjetja. Podjetja v krizi so tista, v katerih finančni in drugi znaki kažejo na to, da bodo v prihodnosti propadla (Slatter, 1984, str. 14).

V okviru pričujočega dela se obravnavanje krize nanaša na stanje krize v malih podjetjih. V strokovni literaturi najdemo več opredelitev tega stanja. Tako na primer Fink (1986, str. 15) pravi, da je to nestabilno obdobje ali poslovni položaj, v katerem je neizogibna odločilna sprememba: ali takšna z jasno možnostjo nezaželenega izhoda ali druga z jasno možnostjo zaželenega in izjemno pozitivnega izida. Po Finkovem mnenju je spričo povečanih – predvsem človeških – dejavnikov tveganja poslovna kriza v današnjem svetu neizogibna kot smrt in davki.

Kokotec-Novakova (1997, str. 156) navaja, da je kriza podjetja stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v katerem so se uspešnostni potenciali¹⁴ razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja. Je pomemben nepredvidljiv

¹⁴ Uspešnostni potencial je velikost, ki kaže na možnosti doseganja gospodarskega uspeha. To so torej vse proizvodne in tržne predpostavke v obliki potencialov, ki jih mora imeti podjetje, da bo uspešno nastopalo na trgu (Kokotec-Novak, 1991, str. 132). To so lahko na primer kadri, znanje, kapital in sistemi logistike, vodenja, organiziranosti ter razvoja.

dogodek, ki ima potencialno negativen rezultat in ki lahko (skupaj s posledicami) pomembno oškoduje podjetje in njegove zaposlene, storitve, finančno stanje in ugled (Barton, 1993, str. 2). Kriza v podjetju je rezultat napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov okolja, ki postopoma zastrupljajo podjetje, rušijo njegove cilje in poslovni smoter (Končina, Mirtič, 1999, str. 21). Kriza torej načenja temeljne cilje, smotre in poslanstvo podjetja (Žlebnik, 1999, str. 8). Kriza je dogodek, zaradi katerega postane podjetje deležno velike in potencialno nenaklonjene pozornosti javnosti (Kitchen, 2002, str. 217). Kriza je resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, na okolje, na izdelke in ugled podjetja ter ga kot takega javnost ne odobrava (Novak, 2000, str. 34).

V ožjem pomenu se podjetniška kriza po mnenju nekaterih avtorjev nanaša predvsem na plačilno nesposobnost. Opredelitev podaja Wruck Hopperjeva (1990, str. 421), ki govori o finančni krizi podjetja kot o stanju, ko denarni tok podjetja ne zadostuje za pokritje tekočih obveznosti, to je obveznosti do dobaviteljev in delavcev, dejanskih ali možnih obveznosti iz naslova naložb ter neplačanih glavnih in obresti kreditov. Omenjeno kaže na to, da lahko v krizo zaidejo podjetja, ki so uspešna, dosegajo celo dobiček, vendar zaradi plačilne nesposobnosti ne morejo zagotoviti svoje reprodukcije.

Neposredni učinek krize je nastanek izrednih razmer, v katerih so procesi odločanja podrejeni drugačnim zakonitostim. Predvsem je omejen čas za sprejemanje odločitev, možnosti za popravljanje napačnih odločitev je malo ali jih sploh ni, sprejemanje odločitev mora pogosto potekati pospešeno in na podlagi pomanjkljivih informacijskih virov, uresničevanje odločitev pa lahko ovirajo tisti, ki so odgovorni za krizo.

Po drugi strani pa je stanje krize za podjetje tudi priložnost, da temeljito prevetri obstoječe razmere in – še posebej v primeru uspešnega zdravljenja – pridobi nov, sposobnejši management, prečisti kadrovske strukturo, določi nove strategije in pridobi nove konkurenčne prednosti. Preživeta kriza navadno spodbudi motiviranost zaposlenih in hkrati poveča budnost in prožnost managementa. Tudi če krizi sledi propad podjetja, iz nje lahko izhajajo določene koristi. Tako se konča morebitna dolgotrajna agonija podjetja, zaposleni lahko začnejo uveljavljati svoje pravice zaradi izgube dela in prejemati nadomestilo, razjasnijo se nejasni pretekli dogodki in poiščejo odgovorne. Tudi upniki lahko svoje terjatve praviloma uveljavijo hitreje (iz stečajne ali likvidacijske mase), a navadno v zmanjšanem obsegu.

3.4 Ugotavljanje in razvrščanje kriz

3.4.1 Diagnoza krize v podjetju

Diagnoza krize v podjetju je sestavljena iz predhodnih analiz, ki na temelju določenih opozorilnih znamenj in vzrokov dajejo sliko o razsežnosti krize. Posamezne analize zagotavljajo dovolj podatkov in informacij za oblikovanje primerne strategije za reševanje podjetja v krizi. Izvedba in postavitve diagnoze krize podjetja je odvisna od velikosti podjetja, od faze njegovega razvoja in od faze, do katere je kriza napredovala. Kakovost in hitrost izvedbe diagnoze sta odvisni od razpoložljivih podatkov, dosedanjega spremljanja rezultatov poslovanja in ne nazadnje od sposobnosti ter načina razmišljanja obstoječega managementa. Izvedbo diagnoze krize v podjetju je najbolje zaupati neodvisnim strokovnjakom, ki imajo na voljo primerno diagnostično tehnologijo, sodobne pristope, podatke o standardih uspešnosti in tehnoloških razmerah v svetu ter navsezadnje tudi o konkretni panogi, v katero sodi obravnavano podjetje (Vahčič, 1994, str. 84).

Že nastala kriza v podjetju je opredeljena v Zakonu o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (ZPRPGDT, 2002): »Podjetje je v težavah, kadar ni zmožno z lastnimi sredstvi ali sredstvi, ki jih lahko pridobi od svojih družbenikov, delničarjev ali upnikov, ustaviti negativnih gibanj poslovanja, ki ogrožajo obstoj podjetja.« ZPRPGDT (2. člen) predpostavlja, da je podjetje v težavah v primeru kapitalskih družb, kadar tekoča izguba skupaj s prenesenimi izgubami preteklih let doseže polovico osnovnega kapitala in je tekoča izguba skupaj s prenesenimi izgubami preteklih let v zadnjih dvanajstih mesecih dosegla višino četrte osnovnega kapitala. V primeru osebnih družb pa, kadar tekoča izguba s prenesenimi izgubami preteklih let doseže polovico kapitala, ki je prikazan v računovodski evidenci, in je tekoča izguba skupaj s prenesenimi izgubami preteklih let v zadnjih dvanajstih mesecih dosegla višino četrte kapitala, ki je prikazan v računovodski evidenci.

Poleg navedenih izgub kapitala so lahko težave v podjetju povezane z naraščajočimi izgubami, povečanimi terjatvami, zmanjševanjem prodaje, povečevanjem zalog, zmanjšanjem izkoriščenosti proizvodnih sredstev, padanjem denarnih tokov, naraščajočimi dolgovi, naraščajočimi stroški obresti ali zmanjševanjem vrednosti premoženja.

Izhodišče za postavljanje diagnoze krize v poslovanju podjetja in oblikovanje primernih strategij za reševanje iz krize je analiza poslovanja podjetja, v okviru katere prepoznamo znake krize. Finančna analiza, kot del analize poslovanja, pa nam pomaga odkriti vzroke za nastalo krizo.

3.4.2 Spremljajoči pojavi krize

Na kritično stanje se vsi udeleženci, notranji in zunanji, navadno odzovejo z določenim vedenjem, ki je lahko v prid reševanju krize ali pa nanj učinkuje negativno. Prvi spremni pojav krizne situacije je stres, ki se pri vodstvu pojavi zaradi časovnega pritiska, strahu pred napačnimi odločitvami ali strahu pred razkritjem nepravilnosti. Pri zaposlenih je glavni vir stresa bojazen, da bodo izgubili zaposlitev in s tem finančno in socialno varnost; podobno je pri zunanjih udeležencih, kot so dobavitelji, investitorji ali upniki.

Druga posledica je konflikt na različnih ravneh. Ker so sredstva v podjetju omejena, se posamezne skupine, funkcije ali sektorji zapirajo in neproduktivno konkurirajo z drugimi za zagotovitev deleža sredstev, pri čemer se izgubljajo nadzor in sinergijski učinki. Zadnja posledica kriznega stanja je odhod kadrov, ko spoznajo, da je to zanje najboljša oziroma edina rešitev; in tako podjetje začne izgubljati sodelavce.

Podjetje, kot posledica odpovedi delovnega razmerja, najprej zapustijo najmanj usposobljeni kadri (če niso zavarovana skupina) in tudi najbolj usposobljeni kadri, ki se zaposlijo drugje, pri čemer njihov odhod načeloma onemogoča uspešne sanacijske ukrepe. V podjetju ostaja praviloma srednji, režijski kader (Robey in Sales, 1994, str. 345).

V nadaljevanju povzemamo mnenje številnih piscev o ravnanju v krizi, ki naštevajo predvsem tipične, zaporedne reakcije managementa, ki neposredno vplivajo na nadaljnje reševanje kritičnih razmer. Ena takih reakcij je zanikanje obstoja krize in močno nasprotovanje spremembam, kar vključuje tudi oklepavanje položajev in nasprotovanje vključevanju zunanjih svetovalcev v sanacijo z argumentom, da ima vodstvo že pripravljen sanacijski program. Pri tem poskušajo ovirati novi management, predvsem v obliki skrivanja poslovnih informacij, širjenja lažnih govoric, nagovarjanja drugih sodelavcev, da zapustijo podjetje in podobno. Pogosto vodstvo tudi precenjuje zunanje vzroke krize, s čimer management išče izgovore za lastne nepravilne odločitve. Znan je še strah pred osebno odgovornostjo, ki jo v zahodni Evropi, vse bolj pa tudi pri nas, dosledno ugotavljajo z obstoječimi pravnimi mehanizmi in ki za odgovorne osebe pomenijo odškodninske zahteve, padec ugleda in izgubo nadaljnjih možnosti za kariero, obsojanje javnosti, v nekaterih primerih tudi sodni pregon. Ena od reakcij je tudi streznitev in odhod ali pa soočenje s krizo, ko vsaj del vodstva spozna resnost položaja in ali odide ali se vključi v novo vodstvo.

3.5 Znaki krize

Kriza se v podjetju pokaže na več ravneh in z različnimi znaki. Znaki predstavljajo zabeležena dejstva oziroma podatke o poslovnih dogajanjih. Na splošno lahko simptome krize razvrstimo po področjih (Slatter, 1990; Dubrovski, 2000).

V komerciali in marketingu to zasledimo s padanjem tržnih deležev, padajočo prodajno realizacijo in nedoseganjem načrtovanih prodajnih rezultatov, upadom naročil, vstopanjem konkurentov na tržne položaje podjetja, podaljševanjem plačilnih rokov, zmanjšanjem marketinških sredstev, porastom neizterljivih terjatev, zmanjšanjem naložb v trg itn.

V financah se poslabšata kratkoročna plačilna sposobnost in denarni tok, zamujajo izplačila plač delavcem ali nastopi celo njihovo znižanje.

V računovodstvu so simptomi neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije, računovodske domislice in vedno pogostejše napake v vknjižbah, prepozno objavljena poročila ter dolgotrajna revizija.

Razvoj in proizvodnja to odražata v padajoči produktivnosti, porastu napak in reklamacij, padanju kakovosti, neurejenosti opreme in materiala, upadu naložb v tehnologijo, razvoj in raziskave.

Tudi pri zunanjem okolju vidimo spremembe, in sicer so to zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevki po dodatnih zavarovanjih pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, poostreitev nadzora poslovanja in kritičnost lastnikov in upnikov, previdnost in nezaupanje odjemalcev pri sklepanju novih poslov, neugodni komentarji v medijih, porast odškodninskih tožb.

V krizi zasledimo znake pri managementu s konflikti na najvišji ravni, pojavom govoric, spremenjenim obnašanjem managementa, pomanjkanjem strateških usmeritev in ukrepanjem kot gašenjem požara. S tem povezani so tudi znaki v organizaciji in informacijskih tokovih, kar se kaže v neučinkovitih informacijskih procesih in sistemih ter posledično neučinkoviti komunikaciji, pretirani uporabi pisnih sporočil v notranjem sporočanju in naročanju različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja.

Da je podjetje v krizi pa zaznajo tudi kadri, kar se odraža v nezadovoljstvu zaposlenih, stavkah in drugih prekinitvah dela ter fluktuaciji na vseh ravneh.

Značilno je, da se pri pojavu prvih znakov krize vodstvo osredotoči zgolj na finančne kazalnike in računovodske izkaze, čeprav ti podajajo le enostransko sliko uspešnosti

podjetja. Razvitih je bilo tudi precej modelov za analiziranje in napovedovanje finančnega zdravja podjetja, katerih nedvomna prednost je, da omogočajo razmeroma hitro presojo finančnega stanja in posledično potrebnih finančnih ukrepov.

Management mora ob prvih znakih krize pritegniti svetovalce, ki so sposobni analizirati možnosti za odpravo kriznih simptomov oziroma sanirati podjetje in ugotoviti, ali je podjetje sposobno sanacije ter ali ga je sploh vredno sanirati. Takojšnje ukrepanje ob znakih krize povečuje možnosti za ohranitev dejavnosti vsaj v določenih zdravih delih in preprečuje neenakomerno poplačilo upnikov ter povzročitev večje škode delavcem.

3.6 Vzroki krize

Težja naloga kot opazovanje ali ugotavljanje znakov pa je interpretacija simptomov in ugotavljanje vzrokov za nastali položaj. V grobem lahko vzroke razdelimo na *zunanje* in *notranje*, pri čemer vodstvo podjetja v večini primerov večjo težo pripisuje zunanjim vzrokom in s tem zmanjšuje lastno odgovornost. Ugotovitev vzrokov mora zato potekati čim bolj objektivno, bodisi z vključitvijo zunanjih svetovalcev ali z (delno) zamenjavo managementa, kar sodi že med ukrepe reševanja krize.

Najpomembnejši *zunanji vzroki* kriz so (Slatter, 1987, str. 25-55; Dubrovski, 2000, str. 9): spremembe na trgu (močnejša konkurenca, padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni pogoji pri nabavi); spremembe v panogi (sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige); spremembe na podlagi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih izdelkih ali storitvah, zamenjava tehnologije, novi načini trženja in distribucije); splošna gospodarska kriza (upad investicij, upad konjunktura, varčevalni ukrepi); politične in zakonske spremembe (mednarodni sporazumi, regionalne in globalne integracije ali dezintegracije, vojne in napetosti, nove državne in mednarodne zakonske ureditve); makroekonomski dejavniki (devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov); naravne nesreče ter socialno-patološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem).

Čeprav so zunanji dejavniki objektivno dejanski povzročitelji krize in se morda zdi, da so še posebej v zadnjih desetletjih, ko smo bili v srednjeevropskem prostoru priče gospodarskim in političnim spremembam neverjetnih razsežnosti, ti zakrivili večino dolgoročnih neplačilnih sposobnosti, se moramo hkrati zavedati, da so spremembe pravzaprav edina stalnica v današnjem življenju in da zato zunanji vzroki vodijo v krizo takrat, ko jih podjetje ni pravočasno zaznalo in se nanje ni ustrezno odzvalo.

Naštejmo še po mnenju nekaterih avtorjev najpomembnejše *notranje* vzroke kriz in jih hkrati razdelimo po področjih.

Organizacijsko področje: na tem področju izstopa neustrezna usposobljenost managementa, ki vodi do napačnih poslovnih odločitev, zapoznelega in nestrateškega delovanja, pomanjkljivega marketinškega vedenja in pasivnosti, slabe organizacijske strukture, ki obsega preveč hierarhičnih ravni in zbirokratizirano vodenje, ali pa ni usklajena s prodajno-proizvodnim oziroma storitvenim programom. Naslednji vzrok je slabo ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, na primer kadrovanje mimo načel strokovnosti in usposobljenosti, fluktuacija brez predaje poslov, neustrezna kvalifikacijska in/ali starostna struktura zaposlenih, neučinkovito motiviranje, zastarele oblike vodenja, slaba kultura podjetja in pomanjkanje razvojne vizije. Vzroka kriz sta tudi nejasna razdelitev delovnih nalog in obveznosti, ki privede do podvojevanja določenih opravil ter neučinkovit informacijski sistem, ki ne ponuja informacij, potrebnih za tekoče poslovne odločitve ter ustreznih opozorilnih vzvodov, pogosto pa so težave tudi plod neusklajenosti programske in strojne opreme z značilnostmi podjetja.

Finančno področje: Podjetje bo zašlo v krizo v primeru, da neučinkovito izvaja finančno funkcijo, predvsem če neuspešno zagotavlja in izrablja finančne vire, nezadovoljivo nadzira prihodke v primerjavi z odhodki, če ne načrtuje denarnih prilivov ter odlivov, negospodarno ravna z inštrumenti zavarovanja plačil in terjatev, ali nejasno opredeljuje odgovornosti pri zunanjem izvajanju aktivnosti.

Na proizvodnem področju sta vzroka predraga proizvodnja, ki je lahko posledica prenizke produktivnosti, zastarele tehnologije, pomanjkanja inovativnosti ali neprimerne strukture stroškov in investicij ter prepočasen pretok blaga skozi delovni proces, predvsem zaradi ozkih grl in s tem povečevanje vmesnih zalog.

Notranji vzroki krize so na nabavnem področju neredne dobave, neustrezna kakovost in nadzor nad kakovostjo vhodnih materialov ter neustrezna izbira dobaviteljev zaradi bojazni tveganja naročil iz bolj oddaljenih držav.

Če pogledamo prodajno področje pa so vzroki krize nekonkurenčen tržni položaj, ki je rezultat zastarelih izdelkov in storitev, nizke dodane vrednosti, zgrešene marketinške strategije; nepreglednost formiranja prodajnih cen zaradi predragih nabavnih virov; neredno spremljanje oziroma podpora dobaviteljev ter kupcev; neustrezna dinamika prodaje; nepoznavanje tržnih priložnosti skozi diferenciacijo ali diverzifikacijo ter premajhna razlika v ceni.

Številni avtorji se ukvarjajo z vprašanjem, kateri vzroki dejansko povzročijo največ kriz oziroma igrajo največjo vlogo pri težavah podjetij. Vzroki po poslovnih funkcijah

so zelo raznoliki. Po navadi so med seboj tudi povezani. Pri tem več tujih avtorjev (Bibeault, 1982, str. 35; Platt, 1998, str. 16) z obsežnimi študijami primerov dokazuje, da so v 70–80 odstotkih primerov poglavitni vzroki notranji; na prvem mestu je neučinkovitost managementa. Študije stečajev v Nemčiji (Repovž, 1992, str. 103) pa kažejo, da so med vzroki na prvem mestu nezadostni lastni viri in porast števila zaposlenih, sledijo pa napake pri upravljanju in vodenju.

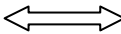
4 REŠEVANJE PODJETJA IZ KRIZE

4.1 Postopek obvladovanja krize

Ugotavljanje prvih znakov krize je v vsakem podjetju ena od najbolj zapletenih nalog managementa. Prepozno spoznanje, da je podjetje v krizi, lahko usodno blokira aktivnosti managementa. Prepozno ugotavljanje vzrokov krize, zlasti pa prepričanost, da določena podjetja ne morejo biti predmet stečaja, zavre ukrepanje, ki je nujno ob prvih znamenjih krize. Zato je treba ukrepati že ob prvih znakih krize. Vodstvo podjetja mora najprej presoditi ali so težave začasne in ali jih podjetje lahko brez težav prebrodi ali pa zaznani znaki dolgoročno ogrožajo obstoj podjetja.

Možnost za uspešno rešitev iz krize je odvisna od obsega in intenzivnosti negativnih dejavnikov v podjetju, kar prikazuje naslednja slika.

Slika 10: Možnost za uspešno rešitev iz krize

Brezizhodni položaj		Možnost rešitve	
neuspeli poskusi rešitve	kratkoročno preživetje brez dolgoročnih možnosti	golo preživetje brez doseženih dobičkov	trajno preživetje z ustreznimi dobički
<i>veliko vzrokov za težave krizno stanje nesoglasja med akterji v podjetju iz preteklih strategij izhajajoče omejitve težave v panogi neugodna cenovna in stroškovna sestava</i>			<i>malo vzrokov za težave depresija, ki še ni dosegla krize ugodna in usklajena stališča akterjev pretekle strategije ne pomenijo ovir ugodne možnosti panoge ugodna cenovna in stroškovna sestava</i>

Vir: Kodeks poslovnofinančnih načel, 1998, točka 13.10.

Več kot je negativnih dejavnikov, manjša je možnost trajne rešitve podjetja. Če vodstvo podjetja ocenjuje, da je položaj v podjetju brezizhoden, je primerno, da se odloči za uvedbo stečajnega oziroma likvidacijskega postopka. Če so možnosti za trajno rešitev iz krize realne, mora podjetje oblikovati strategije za reševanje.

Postopek reševanja podjetja poteka postopoma oziroma po fazah, ki jih v strokovni literaturi različni avtorji klasificirajo na številne načine, vsem pa je skupna okvirna delitev na fazo analize, ki vključuje tudi postavljanje diagnoze, fazo terapije in fazo postoperativnega nadzora oziroma vrednotenja ukrepov ter morebitnih korektur (Tajnikar, 1997, str. 133).

Proces reševanja podjetja v krizi poteka torej v naslednjih fazah:

1. Diagnoza krize v podjetju

Obstoječi oziroma zadolženi krizni management se mora čim prej lotiti podrobne analize poslovanja podjetja v krizi ter identificirati in analizirati glavne vzroke krize in s tem povezane težave. Ugotoviti mora, ali je podjetje sposobno sanacije in ali ga je sploh vredno sanirati, bodisi z namenom ohranitve podjetja kot celote bodisi vsaj dela njegove dejavnosti. Trajanje te faze je odvisno od velikosti podjetja, globine krize, v katero je podjetje zašlo, in sestavljenosti poslovne dejavnosti podjetja. Če so realne možnosti za zagotovitev določene rentabilnosti in odpravo nelikvidnosti, se bo reševanje podjetja v krizi nadaljevalo.

2. Oblikovanje in izvajanje strategije za reševanje iz krize

Za uspeh pri ozdravitvi podjetja so najpomembnejše pravilno izbrane in uvedene ustrezne strategije za reševanje iz krize. Izbran mora biti ustrezen splet strategij, znotraj katerih morajo biti opredeljeni predvideni ukrepi in njihovo zaporedje izvajanja. Cilj je v čim krajšem času zagotoviti pritok novih finančnih sredstev, odložiti oziroma zmanjšati finančne obveznosti in stroške ter povečati poslovne prihodke. V času do enega leta energičnega delovanja naj bi bila v preobratu dosežena stopnja, ki bi zagotavljala umiritev razmer in izhodiščni položaj za postopno revitalizacijo podjetja ter izpeljavo strateških sprememb. Na tej stopnji je podjetje pripravljeno več časa posvečati proizvodno-tržnim strategijam in dokončno vzpostaviti organizacijo, ki bo sposobna uresničevati strateške spremembe na podlagi novega strateškega cilja.

3. Nadaljnji razvoj poslovanja

Ob zaključku uspešne sanacije krize v podjetju se postavlja vprašanje, kakšno bo poslovanje podjetja v prihodnosti in v katero smer se bo poslovanje razvijalo. Ob tem se pojavlja skrb, da se kriza v podjetju ne bi znova ponovila. Po uspešno izvedenih strategijah reševanja podjetja v krizi se položaj v podjetju toliko izboljša, da podjetje lahko računa na novo rast s pomočjo novih produktov, novih trgov in novih investicij.

Prodaja novih produktov lahko postane tako donosna, da v prihodnje prinaša dobiček podjetju in s tem tudi njegovim lastnikom.

Ob končani sanaciji krize se navadno konča delo kriznega managementa, katerega naloga je bila uspešna sanacija krize v podjetju. Kriznemu managementu se lahko naloži še izdelava smernic nadaljnjega razvoja in rasti podjetja, da ne bi spet zašlo v krizo, za kar je potrebno dobro poznavanje poslovanja podjetja, poznavanje panoge, v kateri podjetje deluje, predvidevanje priložnosti in možnosti za realizacijo razvoja rasti. Vse to zadeva že strateški management¹⁵, katerega naloga je zagotavljanje pogojev za uspešno poslovanje podjetja, ki zaposlenim in lastnikom v prihodnosti prinaša koristi.

Kovač (1993, str. 342–346) projekt obvladovanja krize deli na podprojekt sanacije podjetja in podprojekt revitalizacije podjetja. Za prvega navaja sedem faz in aktivnosti. Prva je oblikovanje sanacijske ekipe, ki vključuje spremembo najvišjega vodstva podjetja in morebitni prihod nekaterih zunanjih strokovnjakov. Sledijo analiza stanja, strateška analiza ter izdelava projekta sanacije in revitalizacije podjetja. Naslednja je pridobitev soglasja za izvedbo ukrepov sanacije in revitalizacije podjetja (banke, upniki, sindikat, zaposleni, sanacijska ekipa). Četrta je finančna sanacija podjetja, predvsem vzpostavitev neposrednega finančnega nadzora, zmanjšanje obsega potrebnih obratnih sredstev, dezinvestiranje, ustavitve investicij in dokapitalizacija. Ko je uspešno zaključena finančna sanacija podjetja, sledita racionalizacija in znižanje stroškov (znižanje fiksnih in variabilnih stroškov, opustitev dejavnosti, znižanje stroškov delovne sile, organizacijska racionalizacija). Potem se morajo lotiti še spremembe marketinga in proizvodnje (na podlagi analize izdelek-trg-donosnost izvedemo organizacijske spremembe marketinga in proizvodnje) ter spremembe organizacijske kulture, predvsem vpeljave novega sloga vodenja, odpravljanja blokad in oblikovanja začasne organizacijske kulture.

Z drugimi besedami lahko naštetе faze povzamemo v dva ključna cilja kriznega managementa: najprej zaustavljanje negativnih gibanj in nato doseganje preobrata (angl. turnaround; v slovenski terminologiji preobrat ali preusmeritev, tudi zasuk, (Kovač 1996, str. 87)) ter zagotovitev temeljev za vnovični razvoj.

Rozman (2003, str. 225–236) za proces zdravljenja krize predlaga naslednje sosledje korakov, in sicer je najprej potrebna temeljita analiza z ugotovitvijo znakov, odstopanj in zatem vzrokov, ki so povzročili težave, sledijo pa iskanje možnih ukrepov in izbira najustreznejših ter ugotavljanje posledic zamišljenih ukrepov.

¹⁵ Več o tem v poglavju 4.3.

Iz teh korakov izhaja sanacijski program, ki začenja z ugotavljanjem dejstev, prikazanih v obliki podatkov. Odstopanja v primerjavi s prejšnjim stanjem ali s konkurenti v negativni smeri, so znaki krize, tako poslovne kot organizacijske.

Nizko uspešnost navadno povzročijo predvsem slaba prodaja ter visoka porabljenost in vezana sredstva, zato je v ustreznem programu smiselno prikazati najprej kazalnike uspešnosti (dobičkovnost sredstev, dobičkovnost kapitala in donosnost sredstev), zatem pa obseg in strukturo sredstev ter njihovo vezavo na eni ter ekonomičnost oziroma dobiček na drugi strani. S tem so že prikazani stroški in prodajne vrednosti, ugotovimo pa tudi, ali gre iskati probleme v vezavi ali trošenju sredstev. Sledi iskanje vzrokov za slabo uspešnost, ki jih iščemo v poslovanju po posameznih funkcijah, katerih velikost, strukturo, dinamiko in usklajenost ugotavljamo. Lahko pa so vzroki v neustreznih povezavi funkcij. Nazadnje sledi predlaganje in izbira ukrepov za razrešitev problemov ter izrabo prednosti. Izbor temelji na pričakovanih učinkih in oceni njihovih posledic.

Ukrepi so med seboj povezani in bistveno vplivajo na poslovanje, vendar njihovo delovanje najprej ocenimo v okviru plana. Upoštevati je treba tudi časovno dinamiko in tveganje; izdelamo več variant ukrepov, ki jih glede na dane razmere izvajamo.

4.2 Ukrepi za reševanje krize

Med krizo morajo biti poslovne odločitve hitre in kar se da natančne. Zato je treba odpraviti za krizo neprimerne oziroma nepotrebne sisteme vodenja. Z novim načinom vodenja je krizni management vsekakor v celoti odgovoren za uspeh reševanja podjetja iz krize.

Glede na časovni okvir, učinke in izvajalce lahko ukrepe razdelimo v tri skupine (Rozman, 2003, str. 227): strateške, taktične in operativne.

Ukrepi, ki pravzaprav predstavljajo odločitve, usmerjene v izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja, se lahko nanašajo na celotno poslovanje ali zgolj na njegove dele. *Strateške odločitve* lahko sprejemajo le managerji podjetja. Njihove posledice so načrtovane za več let vnaprej in vplivajo na celoten poslovni proces; skladno s tem lahko njihove učinke merimo šele po določenem času.

Za podjetja v krizi, v katerih je treba hitro ukrepati, so bolj odločilne *taktične in operativne odločitve*, ki jih sprejemajo managerji posameznih poslovnih funkcij in tudi izvajalci. Primer *taktičnega* ukrepanja je na primer izbira asortimenta v podjetju ob danih sredstvih. Asortiment taktično spremenimo in spremljamo učinke ukrepa v krajšem obdobju, na primer v okviru enega leta, mera uspešnosti je v tem primeru dobiček, saj so sredstva kratkoročno bolj ali manj dana.

Operativni ukrepi so na primer odločitve o poslovnih funkcijah, ki zaradi svoje omejenosti na določeno področje hitro učinkujejo. Če so povezane s kritično funkcijo, lahko tudi precej povečajo uspešnost in učinkovitost. Na operativni ravni si tako proizvodnja prizadeva za večjo storilnost, prodaja za čim več naročil itd. Ker je take odločitve mogoče hitro izpeljati, so učinki vidni že kratkoročno.

Sklop strateških, operativnih in taktičnih ukrepov predstavlja program izboljšanja poslovanja. Še posebej v kriznih razmerah se program izboljšanja poslovanja nanaša predvsem na izboljšanje v kratkem roku, zato jim včasih pravimo tudi akcijski programi, programi ozdravitve ali sanacijski programi. Kljub temu je treba poudariti, da dobrega sanacijskega programa ne morejo sestavljati le operativni ukrepi, dejstvo je le, da strateški ukrepi ne dajo učinkov v kratkem času. Če je le mogoče, morajo biti operativni in taktični ukrepi usklajeni v dolgoročnejshe usmeritve, v vizijo poslovanja.

4.2.1 Organizacijski ukrepi

Organizacija podjetja je množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja (Rozman, 2000, str. 4). Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 129) opisujejo oblikovanje organizacije ali organiziranje kot vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Vzpostavljanje organizacijske strukture vsebuje oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celotnega podjetja. V organiziranje sodi tudi delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete posameznikom.

Če se podjetje znajde v krizi, je jasno, da tudi z organizacijo poslovanja nekaj ni v redu, zato se moramo lotiti organizacijskih sprememb, ki pa so lahko tvegane v primeru, če podjetje še nima izdelane nove strategije proizvodov in trgov ali če krizni manager ne pozna lastnosti sodelavcev in delovanja dejanske organizacijske strukture ter v primeru pomanjkanja časa.

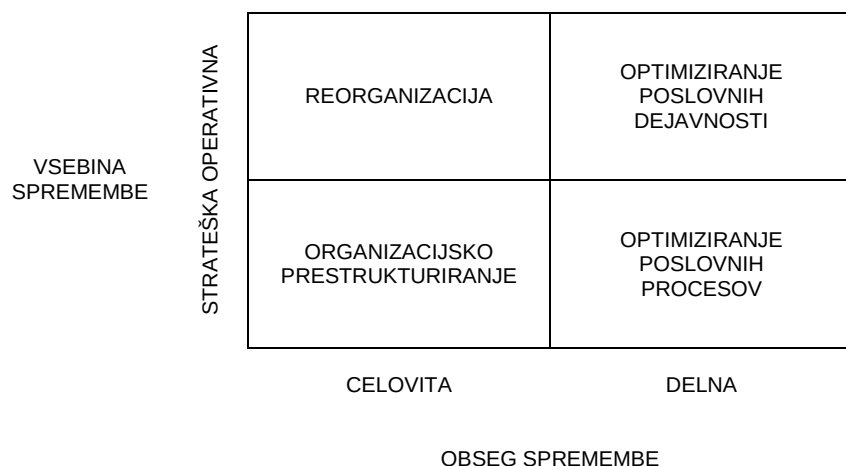
Spremenjeno poslovanje podjetja v krizi zahteva drugačno organizacijo in drugačen način razmišljanja. Spremembe v podjetju je treba izvesti pravočasno in se jim tudi prilagoditi. Rozman (2000, str. 121) opredeljuje spreminjanje organizacije kot oddaljevanje podjetja in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zelenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost podjetja. Organizacijske spremembe pomenijo spremembe struktur, kulture in procesov.

Preoblikovanje organizacije torej pomeni preoblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celotnega podjetja. Procesi prilagajanja v podjetjih morajo biti vse krajši, saj se spremembe pojavljajo vse hitreje. Spremembe v organizaciji so zelo kompleksen in težak proces, vendar so te spremembe kot splošen razvojni proces neizogibne. Pri izpeljavi organizacijskih sprememb je treba (Vila, 1994, str. 349): (1)

izdelati analizo današnje situacije in ugotoviti razliko med zaželenim in obstoječim stanjem, (2) izdelati načrt potrebnih akcij, (3) zaposlenim pokazati nevarnosti ali ovire pri nadaljnjem napredku podjetja, (4) reorganizirati podjetje, (5) izpeljati pomembne rotacije osebja, (6) spremeniti simbole, navade in podobno, (7) ustvarjati nov sistem nagrajevanja in izrekanja priznanj ter (8) promovirati na položaje ljudi, ki kažejo simpatije do novih vrednot in jih sprejemajo iz prepričanja.

Spremembe v organizacijah razlikujemo glede na vsebino in na obseg spremembe. Glede na vsebino lahko ločimo strateške in operativne spremembe, glede na obseg sprememb pa delne in celovite spremembe. V spodnji sliki so prikazane vrste sprememb v organizacijah.

Slika 11: Vrste sprememb v organizacijah



Vir: Vizjak (1994, str. 851)

Strateške spremembe so korenite spremembe, ki dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja organizacije, medtem ko so operativne spremembe omejene na optimiranje poslovnega sistema. Njihovi rezultati ne povzročajo temeljitih preusmeritev, čeprav so vidni že prav kmalu. Obseg spremembe je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja. Celovite spremembe zajemajo vse najpomembnejše poslovne dejavnosti, delne pa le izbrana področja poslovanja.

Ko govorimo o spremembah v organizaciji, govorimo o reorganizaciji, ki pomeni operativno spremembo organizacije, zajema pa celotno podjetje, z namenom doseganja večje uspešnosti. Neustreznost organizacije se kaže v poznem in neustreznem odločanju, kar je lahko posledica težav v komunikaciji znotraj podjetja in slabi razporeditvi pristojnosti oziroma neprimerni organizaciji v podjetju. Z

reorganizacijo pripomoremo k primernejši tržni orientaciji, izboljšani komunikaciji in višji produktivnosti dela.

Eden pomembnejših ukrepov pri reorganizaciji, ki se po Slattejevih raziskavah (1990, str. 23) udejanji v kar 87 % proučevanih primerov podjetij v krizi, je zamenjava managementa. Praviloma velja, da vodstvo, ki je podjetje pripeljalo do akutne krize, ne more uspešno izvesti projekta sanacije, saj nima ustreznih sposobnosti ali volje, pa tudi ne zaupanja in podpore sodelavcev in zaposlenih.

Carr in Johansson (1995, str. 55) in Novak (2000) poudarjajo in analizirajo vlogo učinkovitega notranjega in zunanjega komuniciranja, ki pomaga znova vzpostaviti normalne informacijske tokove in pridobiti zaupanje zaposlenih in partnerjev. Predvsem je treba sporočanje poenostaviti in strateško načrtovati skladno s ciljnim prejemniki, v sporočanje pa mora biti vedno vključen vrhni management.

Izredno pomembno je, da v aktivnosti vključimo ožji krog vodstva (podporni krog), ki mora biti ustrezno motiviran. Kljub težki finančni situaciji moramo zagotoviti ustrezno motivacijo in izdelati model nagrajevanja, ki vpletenim ob morebitnem uspehu zagotavlja variabilni del finančne stimulacije.

4.2.2 Finančni ukrepi

Eden osrednjih problemov podjetja v krizi so njegove finance. Krizni management mora že na začetku reševanja takšnega podjetja vzpostaviti močan osrednji finančni nadzor. To zagotovi z analizo trenutnega finančnega položaja; izdelavo projekcij denarnih tokov – kratkoročne realne napovedi prilivov in odlivov denarnih sredstev¹⁶; takojšnjim centralnim nadzorom nad denarnimi tokovi¹⁷; nadzorom vsakodnevnih izdatkov¹⁸; vzpostavitvijo nadzora nad zalogami ter uskladitvijo razmerja med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev.

Veliko avtorjev trdi, da so finančni ukrepi tisti, ki najbolj odločilno vplivajo na uspešnost reševanja podjetja. Dubrovski (2000, str. 41) pri ukrepih na področju financ razlikuje med tremi skupinami, in sicer navaja zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja in prestrukturiranje lastnega (notranjega) financiranja.

Zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja je v fazi krize pomembnejše kot zagotavljanje pozitivnega rezultata izkaza uspeha. Za doseganje likvidnosti priporočamo uspešnejše gospodarjenje z obratnim premoženjem in zmanjševanje

¹⁶ S pomočjo te napovedi se predvidi likvidnostne težave, ki bi nastopile ob večjih odlivih sredstev.

¹⁷ Celotno finančno poslovanje podjetja in posameznih poslovnih enot se spelje skozi en – centralni račun. S tem sta zagotovljena preglednost in nadzor nad denarnimi tokovi podjetja.

¹⁸ Treba je zaostri nadzor nad stroški v osnovni dejavnosti in v režiji ter zavreti naložbe (Tavčar, 1996, str. 534).

vezave v stalnem premoženju, kar lahko dosežemo, na primer, z učinkovitejšo izterjavo. S premišljenim postopkom za obvladovanje zmanjšanja terjatev, z odprodajo gibljivih sredstev, z zmanjšanjem zalog, z odprodajo nepotrebnih osnovnih sredstev, predvsem nepremičnin in zmanjšanjem oziroma selekcijo predvidenih naložb. Pri teh postopkih dezinvestiranja pa je ključno, da se tako pridobljena sredstva namenijo za razvoj, saj v nasprotnem primeru, ko prilive takoj porabimo za plače ali plačilo obresti, izvajamo politiko likvidacije.

Krizni management si mora tudi prizadevati, da pri kreditodajalcih doseže reprogramiranje zapadlih obrokov glavnice kreditov, ki so hipotekarno zavarovani. Glavni cilj v tem trenutku je namreč ohraniti poslovni proces (plače, dobavitelji, minimalno vzdrževanje opreme itd.), vračila kreditov pa se odložijo.

Podobno velja tudi za podjetja, ki imajo blokiran transakcijski račun; ta naj bi si pri upnikih prizadevala doseči deblokado računa in vsaj začasni odlog plačil do dokončnega dogovora.

Pri ukrepih s področja prestrukturiranja tujih virov financiranja gre predvsem za nadomeščanje manj ugodnih, kratkoročnih in dragih, z ugodnejšimi, dolgoročnimi in cenejšimi viri. Glavna ovira pri tem je nepripravljenost bančnih upnikov na poslabšanje njihovega položaja ter nepripravljenost prevzemanja določenega dela poslovnega tveganja.

4.2.3 Znižanje stroškov

S stroški razumemo vsako denarno ovrednoteno porabo poslovnih prvin pri pridobivanju učinkov poslovnega procesa (Tekavčič, 2002, str. 665). To pomeni, da so stroški cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, delovnih predmetov, delovne sile in tujih sprotnih storitev, ki nastajajo pri reprodukcijskem procesu v podjetju (Pučko, Rozman, 2000, str. 90).

Zniževanja stroškov se je treba lotiti načrtno, sicer sta ogrožena obstoj ali pa nadaljnji razvoj podjetja. Pri zniževanju stroškov je treba proučiti strukturo stroškov in jih opredeliti po velikosti ter oceniti možnost znižanja.

Velik del stroškov, ki jih povzroča poslovanje podjetja, se spreminja s spreminjanjem obsega poslovanja. Te (spremenljive) stroške poslovanja poskuša podjetje v krizi znižati v čim krajšem času in v kar se da velikem obsegu. Zniževanje materialnih stroškov na enoto proizvodnje dosežejo v podjetju predvsem z boljšim nabavljanjem (izbiranje oziroma iskanje nadomestnih dobaviteljev, pogajanja z njimi o nabavni ceni surovin in materiala, optimalne količine), boljšo porabo oziroma izkoriščenostjo materiala, zmanjševanjem izmeta in nadomeščanjem dražjih materialov s funkcijsko

enakovrednimi, vendar cenovno ugodnejšimi. Hkrati morajo v podjetju obseg poslovanja prilagoditi svojim zmožnostim in razmeram na trgu.

Zniževanje stroškov dela na enoto lahko podjetje doseže s povečevanjem produktivnosti in zmanjševanjem izdatkov za plače. Spremenjeni slog vodenja, spremembe v organizacijski strukturi, uvajanje motivacijskih shem z vezavo plač na uspešnost, spremenjene metode in razmere za delo, zaposlovanje ustreznih kadrov ter njihovo nenehno izobraževanje vplivajo na večjo produktivnost. Skupne izdatke za plače pa lahko podjetje zmanjša z odpravo presežnih delovnih mest, odpuščanji delavcev, prerazporejanjem zaposlenih med podjetji v skupini, izmenskim delom, zniževanjem plač, zniževanjem oziroma ukinjanjem bonusov, spodbujanjem starejših delavcev k predčasni upokojitvi, spodbujanjem prostovoljnih odpovedi itn.

Posebno vlogo pri zmanjševanju stroškov imajo stalni stroški, kot so stroški obratovanja, stroški uprave, stroški nabave, stroški trženja in stroški distribucije ter izdatki za raziskave in razvoj. Če je kljub znižanju stroškov kakšna dejavnost ali funkcija delovanja v podjetju dražja, kot bi jo lahko izvedli zunanji izvajalci, potem jo je racionalno izločiti iz notranjega procesa in najeti zunanje izvajalce, ki so cenejši in bolj usposobljeni. Čeprav je pred kriznim čiščenjem kazalo, da so določeni stroški neizbežni, se kmalu pokaže, da podjetje po izpeljanih ukrepih deluje bolje brez določenih aktivnosti.

Podjetje praviloma nima možnosti za preživetje, če raven znižanih stroškov doseže svojo kritično mejo, pri kateri bi nadaljnje zniževanje že ogrozilo funkcioniranje podjetja, še vedno pa ta raven presega raven dosegljivih prihodkov. Zato mora zmanjševanje stroškov potekati skupaj s prizadevanji za povečevanje prihodkov, kar je mogoče doseči z izboljšanim trženjem in rastjo z investicijami.

4.2.4 Prodajni ukrepi

Sočasno je cilj kriznega managementa povečanje prihodkov iz prodaje, kar je mogoče doseči s povečanjem prodaje, s selekcijo prodajno-proizvodnega programa in z zvišanjem oziroma znižanjem cen kot posledice danih popustov za zagotavljanje večjega obrata zalog. Povečanje prodaje mora temeljiti na skrbnem izboru izdelkov, ki lahko pokrivajo vsaj mejne stroške poslovanja. Ko za neko obdobje ocenimo realno dosegljivo raven prodaje, temu prilagodimo stroške poslovanja. Če to ni mogoče, je smiselnost reševanja podjetja vprašljiva, saj očitno nima razvite osnovne dejavnosti (core business), ki bi vsaj pogojno prinašala dobiček iz poslovanja.

Povečanje prodaje nedonosnih izdelkov kratkoročno sicer lahko pozitivno učinkuje na kratkoročno plačilno sposobnost, dolgoročno pa slabo vpliva na uspešnost in ugled podjetja. Ker je povečevanje prodaje navadno povezano z intenziviranjem trženja, za

kar pa v začetni fazi krize morda ni sredstev, morajo biti dejavnosti kriznega managementa skrbno preiščene, predvsem v smeri pospeševanja prodaje tistih izdelkov, ki so z vidika donosnosti ter trenutnih tehnoloških, proizvodnih in kadrovskih zmogljivosti najugodnejši. Hkrati se opušča prodajo izdelkov, ki povzročajo neučinkovit poslovni proces, če trg to dopušča. V drugi fazi, ko je negativni trend zaustavljen, je mogoče izvesti celostno tržno prestrukturiranje na podlagi temeljitih raziskav in analize dolgoročnih tržnih možnosti.

Z zvišanjem cen se raven prihodkov neposredno dvigne, vendar je to občutljiv ukrep, pri katerem je treba nujno predvideti reakcijo kupcev. Če je dvig cene s stališča inflacije ali realnega povečanja cen vhodnih materialov upravičen, ga praviloma tudi kupci brez težav sprejmejo ali niti ne opazijo. Po znižani ceni velja prodati izdelke, ki so že dalj časa na zalogi in jih prej zaradi tržno nesprejemljive cene ni bilo mogoče prodati. Čeprav lahko takšna prodaja povzroči poslovno izgubo, se kratkoročna plačilna sposobnost poveča, hkrati pa je smiselno pretehtati stroške nadaljnje vezave sredstev v zalogah in skladiščenju.

Za podjetja v krizi je značilno, da po navadi nimajo dobrega načrta trženja ali pa tega ne izvajajo. Boljše trženje mora biti usmerjeno k večji obseg prodaje, k spremembi prodajnih pogojev, k preusmeritvi na donosnejše odjemalce in na donosnejše proizvode. Če podjetje želi doseči povečanje obsega prodaje, se mora lotiti agresivnejšega trženja. V ta namen mora zagotoviti dobro povezavo med vodjem prodaje in zaposlenimi v prodaji, usklajeno delovanje s finančno službo, planiranje in nadzor izvajanja tržnih aktivnosti ter spremljanje velikosti realizacije. Da bi zaposleni v prodaji lahko veliko prispevali k izboljšanju učinka prodaje, morajo biti dobro motivirani. Prodajni management oziroma zaposlene v prodaji, ki niso sposobni izvajati zastavljenih sprememb, je treba zamenjati.

Pri preusmeritvi na donosnejše proizvode mora podjetje pri izbiri najdonosnejših programov analizirati celoten program podjetja. Zatem mora proučiti možnost začasnega zoženja prodajnega programa, kajti podjetje v krizi zaradi omejenih virov običajno ni zmožno servisirati preobsežne palete proizvodov. Podjetje naj bi ukinilo tiste programe, katerih prodaja je nedonosna oziroma prodaja in donosnost padata, kjer neto prodajna cena ne pokriva spremenljivih stroškov in kjer je pokritje nizko, njegovo povečanje pa zahteva visoke investicije.

Strategije zmanjševanja stroškov, iskanja novih tržnih možnosti in izboljšav na področju trženja so zelo primerne in po navadi potrebne za povečanje čistega denarnega toka, imajo pa skromen kratkoročen učinek (Kodeks poslovnofinančnih načel, točka 13.23).

Za opredelitev strateških ciljev, ustreznih strategij in prednostnih ter odločilnih smeri razvoja podjetja je v podjetju treba uveljaviti strateško planiranje¹⁹.

4.2.5 Nabavni in proizvodni ukrepi

Na področju nabave in proizvodnje so vsa prizadevanja usmerjena v zniževanje stroškov. V proizvodnih podjetjih se najpomembnejše stroškovne postavke nanašajo na stroške materiala, stroške dela in zunanjih storitev. Prve je mogoče zmanjšati z izboljšanimi nabavnimi pogoji, izboljšano porabo oziroma izkoristkom, z uporabo novih materialov, spremembo vrste proizvodov, prilagoditvijo obsega poslovanja, izboljšanim upravljanjem s sredstvi, odprodajo pogrešljivih sredstev in posodobitvijo proizvodnje. Stroške dela je mogoče zmanjšati na dva načina; z znižanjem plač in zmanjšanjem števila zaposlenih; posledično pomeni povečanje produktivnosti. Ker gre v obeh primerih za boleč ukrep, je pomembno, da se ti stroški znižujejo relativno na enoto izdelka, vzporedno s povečanjem produktivnosti po različnih merilih.

Ukrep za znižanje stroškov je lahko tudi zunanje izvajanje del (outsourcing). Če je v podjetju določena dejavnost ali operacija dražja kot bi jo lahko izvedli zunanji izvajalci, jo izločimo iz notranjega procesa in zaupamo – navadno tudi bolj specializiranim – zunanjim kooperantom. Pri vseh ukrepih zniževanja stroškov pa velja razmišljati strateško, saj je pogosta napaka ukvarjanje se z nepomembnimi prihranki tam, kjer bi celovit pristop lahko bistveno več prispeval k ohranitvi podjetja. Še en možen ukrep je poskus doseganja boljših nabavnih pogojev (nižje cene vhodnih materialov, odlog plačila, krajši dobavni roki).

4.2.6 Kadrovski ukrepi

Prvi, že omenjeni kadrovski ukrep, je zamenjava vodstva in postavitve krizne ekipe, drugi, praviloma nepriljubljeni, a nujni ukrep, pa zmanjšanje števila zaposlenih. Izkušnje kažejo, da je zmanjševanje števila zaposlenih (downsizing) pogost ukrep, po katerem je, na primer v letih 1990–1995 poseglo več kot 82 % slovenskih podjetij (Pučko in Lahovnik, 1996). Jasno je, da podjetja brez aktivnega sodelovanja zaposlenih ni mogoče ozdraviti, saj ti predstavljajo največji resnični konkurenčni kapital, toda neracionalno število delavcev je za podjetje največji strošek in zahteva ustrezne posege.

Sam postopek se lahko izvede v petih različicah, pri čemer je vsaka bolj boleča od prejšnje (Dubrovski, 2000, str. 46). Kot prvo in najmanj bolečo navaja naravno zmanjšanje. Naslednja je prostovoljna prezaposlitev, sledi pa ji obvezna prezaposlitev. V primeru, da ne dosežejo želenih rezultatov, je naslednja faza odpuščanje s pomočjo pri iskanju nove zaposlitve. Najbolj boleče za delavce pa je,

¹⁹ Več o tem v poglavju 4.3.

ko jih podjetje odpusti in jim ob tem ne nudi nobene pomoči pri iskanju nove zaposlitve.

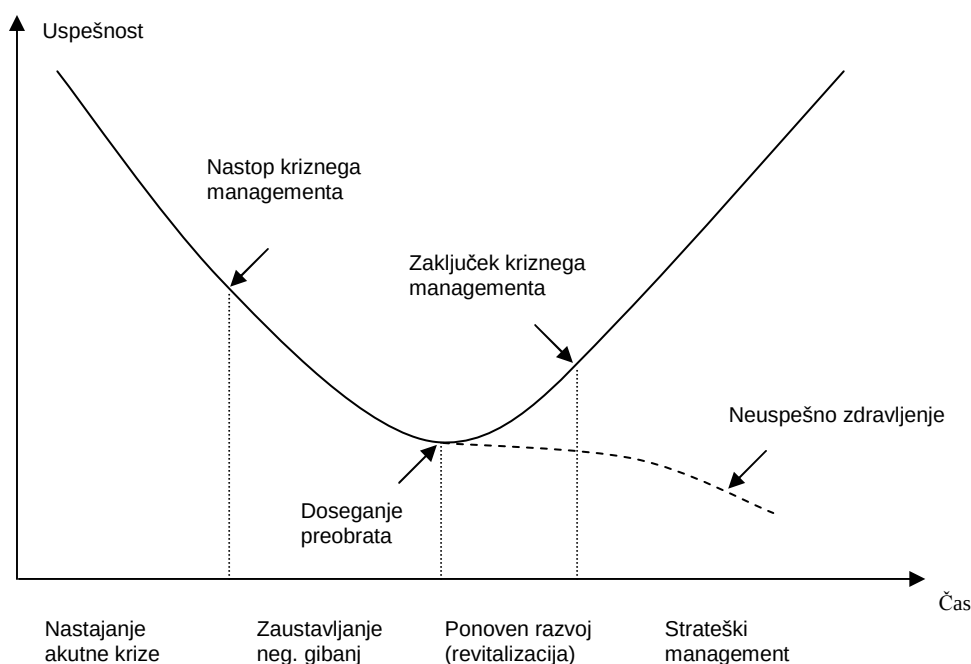
Za izvajanje zamišljenih strategij je najbolj odgovoren vrhnji management, takoj za njim pa srednji in nižji management. Krizni management se navadno odloči za zamenjave sodelavcev na srednji in nižji ravni, pri čemer naj bi veljalo načelo boljšega naslednika: to je izvedba zamenjave, ko je za delovno mesto na voljo boljši kandidat.

Ker se podjetje v krizi navadno odloči za prestrukturiranje določenih funkcij in hkrati potrebuje nov zagon, je pomembno pridobiti nove sodelavce. To ni lahko, saj se dobri in izkušeni (so)delavci, če so sploh na trgu, ne bodo odločili za zaposlitev v propadajočem podjetju, po drugi strani pa jim podjetje v takšni fazi ne more ponuditi ustrezne nagrade. Ključno vlogo ima znova krizni management, še posebej direktor, ki lahko s svojim ugledom pritegne dobre sodelavce tudi na račun kratkoročnega odrekovanja.

Krizni manager je v celoti odgovoren za uspeh reševanja podjetja iz krize, zato naj ima pri oblikovanju kriznega managementa proste roke. V praksi je izkušen krizni manager že oblikoval svoj lastni preizkušen recept ali model reševanja krize. Poleg tega je v akutni fazi krize nemogoče usklajevati različne pristope posameznikov in iskati najbolj primerno obliko kriznega tima. Pumpin in Prange (1995, str. 193) predlagata, da naj krizni manager sestavi krizni management iz članov, ki prinašajo s seboj visoko raven zahtevnosti in tekmovalni duh, ki verjamejo v uspeh preobrata in so pripravljeni porabiti za delo 70 ali več ur tedensko, ki so se zmožni nenehno prilagajati novim nalogam in so brezpogojno lojalni kriznemu managerju, ki nosi vso odgovornost, čutijo obveznosti do upnikov, zaposlenih in lastnikov, iz članov, ki interno uživajo primeren ugled in imajo kot skupina potrebno specialno znanje o podjetju, poslovnih partnerjih, konkurentih, panožnih usmeritvah, tehnologijah itn. ter takih, ki imajo vodstvene izkušnje na svoji ravni, so prodorni, se znajo vživeti, poleg tega pa imajo tudi potrebne analitične spretnosti in dar hitrega dojetja.

Osnovni cilj kriznega managementa je zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja ter nato doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponovni razvoj podjetja.

Slika 12: Obdobja in cilji delovanja kriznega managementa



Vir: Dubrovski, 2002, str. 55.

Naloga kriznega managementa je postavitve jasnih ciljev in načrtov za preobrat. V ta namen mora zagotoviti finančni nadzor in finančno prestrukturiranje virov sredstev, izbrati, motivirati in nadzirati lastne delovne skupine, sprejemati hitre in logične odločitve ter (znova) uveljaviti pravila delovne etike. Za vse navedeno pa ne potrebuje posebnega znanja s področja dejavnosti, v kateri deluje podjetje. Podjetja v krizi so si namreč med seboj veliko bolj podobna kot pa podjetja znotraj posamezne panoge. Slatter (1990) na podlagi poslovne prakse in raziskav navaja, da je za kriznega managerja primernejši tisti, ki že ima izkušnje s področja kriznega vodenja, kot pa nekdo, ki sicer dobro pozna panogo, v kateri podjetje posluje, nima pa izkušenj v kriznem delovanju. Williams in Roy (1999, str. 435) predlagata, da krizni management sestavljajo manager za tekoče zadeve, panožni ekspert, finančni specialist, svetovalec za pravno področje in ekspert za procese prestrukturiranja.

Naslednji ukrep v procesu reševanja podjetja v krizi je zmanjšanje števila zaposlenih, kajti to pomeni zmanjšanje stroškov dela in s tem splošno zmanjševanje stroškov v podjetju, poleg tega pa tudi povečanje donosnosti, produktivnosti in konkurenčnosti ter sprememba poslovne strategije. Zaposleni, ki so potrebni za delovanje podjetja, postanejo subjekti reševanja podjetja v krizi, saj s svojim sodelovanjem in pripadnostjo lahko odločilno prispevajo k uspešni rešitvi podjetja. To pa dosežejo tudi zaradi učinkov večje discipline, samonadzora in prizadevnosti, ki so posledica uporabe ukrepa zmanjšanja števila zaposlenih.

Če se za reševanje podjetja iz krize, ob ukrepu zmanjšanja števila zaposlenih vzporedno ne pripravijo tudi druge strategije in ne izvajajo ukrepi, ki iz teh strategij izhajajo, potem se podjetje kljub žrtvovanim delavcem ne bo rešilo iz krize.

4.3 Strateško načrtovanje

Ko podjetje na osnovi zgoraj navedenih ukrepov postavi nove temelje za delovanje podjetja, mora za prihodnje uspešno delovanje poslovanje skrbno načrtovati. Za to mora uporabiti strateško načrtovanje, ki ga podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

4.3.1 Opredelitev pojma strateško načrtovanje

V zadnjih letih pogosto govorimo o strateškem načrtovanju poslovanja, ki pomeni opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Načrtovati strateško pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo razvoja podjetja, kar je še vedno precejšnja umetnost, ki zahteva novo zasnovo podjetja. Ta umetnost pa temelji na številnih teoretičnih konceptih in metodoloških prijemih (Pučko, 1991, str. 55–67). Bistvo strateškega načrtovanja je izdelava strategije poslovanja podjetja in je usmerjeno v njegovo okolje. V ospredje sta postavljeni analiza in primerjava med lastnimi sposobnostmi ter trendi v okolju, zato strateško načrtovanje oblikuje dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja, pogosto v več različicah. Ansoff (1981, str. 56), utemeljitelj strateškega načrtovanja pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi problemi kot notranjimi.

Načrtovanje je razmišljanje o prihodnosti podjetja. Je vnaprej zamišljanje vsake dejavnosti in njenega cilja ter poti za doseg tega. Podjetniško načrtovanje pomeni – po najpreprostejšem pojmovanju – organizacijo preživetja podjetja na daljši rok. Nekoliko širše pa pojem podjetniško načrtovanje opredeljuje organiziran intelektualni proces, s katerim poskuša človek premakniti svoje podjetje iz sedanjega položaja tja, kjer želi biti, ali misli, da bi moralo biti v določenem prihodnjem obdobju. S podjetniškim načrtovanjem tako razumemo intelektualno aktivnost zaznavanja in analize, ki vsebujeta družbeni proces ustvarjanja oblikovanih politik s pomočjo organizacijske strukture, sistemov meritev, alokacije in sistema nagrajevanja ter kaznovanja, ki vsebuje dinamičen proces revidiranja politike (Pučko, 1994, str. 105).

Strateško načrtovanje usmerja svojo pozornost na celotno okolje, v katerem deluje podjetje. Gre za spoznavanje sprememb smeri, za razvoj zmožnosti in za oblikovanje strateških usmeritev, ki izboljšujejo konkurenčnost podjetja. Strateško načrtovanje upošteva dinamiko podjetniškega okolja, ki ga nenehno opazuje, analizira in tako pravočasno oblikuje alternativne načrte (Banič, 1999, str. 22). Podjetje mora nenehno opazovati tudi svoje okolje ter ugotavljati priložnosti in nevarnosti v njem ter prednosti in slabosti v odnosu do svojih tekmecev na trgu. Tako odkriva in analizira

poslovne priložnosti, preverja obstoječe razvojne zamisli in dodaja nove. Poleg tega mora podjetje razmišljati tudi o razvoju posameznih poslovnih področij znotraj podjetja (trženje, raziskave in razvoj, nabava, kadri, proizvodnja, finance itn.). Strateško načrtovanje lahko opredelimo kot vrsto načrtovanja, ki je usmerjeno na prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja in omogoča podjetju poiskati odgovor na vprašanje, kako naj v prihodnje razvija svoj poslovni program, torej, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo v prihodnosti in v kakšnem obsegu. Pri tem gre za oblikovanje načrtov, ki se nanašajo na ključna področja podjetja (Pučko, 1994, str. 299). Cilj strateškega planiranja je pomagati podjetju, da izbere in organizira svoje dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih težav pri kateri koli dejavnosti ali skupini izdelkov. Opredelitev strateškega načrtovanja je povezana s tremi pojmi (Kotler, 1996, str. 62). Prva je odločitev glede prihodnjega ravnanja z dejavnostmi podjetja (graditev, vzdrževanje, izkoriščanje, ukinitve), skladno z njihovimi potencialnimi možnostmi za ustvarjanje dobička; naslednja je ocena pričakovanih dobičkov za vsako dejavnost podjetja posebej, z upoštevanjem stopnje tržne rasti in položaja podjetja; tretja pa je strategija – podjetje mora za vsako dejavnost oblikovati pravila igre, s pomočjo katerih bo doseglo svoje dolgoročne cilje; pri tem mora upoštevati položaj panoge, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire.

Strateško načrtovanje pomeni ponavljajoče se cikle analiziranja, načrtovanja, izvedbe in nadzora ter pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Ocenjevanje uspešnosti podjetja je mogoče le, ko so njegovi cilji²⁰ jasno določeni. Prizadevanje podjetja je zatem usmerjeno k iskanju poti do zastavljenih dolgoročnih ciljev, s čimer se ukvarja strateško načrtovanje. Burgess in Steinhoff (1993, str. 53) primerjata poslovanje podjetja s potovanjem, na katero se je treba ustrezno pripraviti. Najprej se mora podjetje odločiti, kam želi priti, nato pa še izbrati poti do tega cilja. Pri tem mora imeti pred očmi dolgoročni vidik. Brez vizije in poslanstva ter jasno določenih ciljev podjetje namreč deluje v več smereh hkrati in pri tem po nepotrebnem troši energijo in sredstva. Le če podjetje ve, kam je namenjeno, lahko ocenjuje, kako uspešno je na tej poti. Strategija je namreč tista, ki pove, kaj v podjetju šteje kot uspeh. Je podlaga za vzpostavitev merilnega sistema, ki bo pokazal, ne samo kako uspešno je podjetje, ampak tudi vsak posameznik v njem (Goljevšček, 2004, str. 54). Sestavni del strateškega načrtovanja je tudi proces kontrole, s katerim podjetje meri, kako poteka uresničevanje strateškega načrta. Podjetje ima namreč bolj malo koristi od načrtovanja, če na koncu ugotovi, da je bila pot, ki so jo ubrali, napačna.

²⁰ Podjetje ima navadno več ciljev, ki so povezani z različnimi akterji v podjetju (npr. lastniki, managerji, delavci, potrošniki, skupnost), ki imajo vsak svoje cilje. Ciljev podjetja zato ne moremo določiti samo enoznačno, temveč morajo biti postavljeni uravnoteženo.

4.3.2 Strateško načrtovanje v malih podjetjih

Kot smo ugotovili v prejšnji točki, je strateško načrtovanje za dolgoročni razvoj podjetja izjemno pomembno, ne glede na njegovo velikost in zato vsaj v manj formalni obliki nujno potrebno tudi za mala podjetja, če želijo preživeti v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Strateško načrtovanje²¹ je v malih podjetjih zelo povezano tako z njihovimi značilnostmi kot tudi z značilnostmi lastnikov/managerjev v teh podjetjih. Za slednje je namreč značilno, da so večinoma inovatorji, ki so bolj nagnjeni k tveganju in jim strateško načrtovanje ni prav blizu. Področje strateškega razmišljanja je tudi sicer šibka točka večine malih podjetij. Lastniki/managerji so usmerjeni predvsem k iskanju in izkoriščanju tržnih priložnosti, kar je navadno povezano s kratkoročnimi aktivnostmi in operativnimi zadevami, za strateške pa zmanjka časa. S strateškim razmišljanjem se številni managerji srečajo šele, ko jih k temu prisili rast podjetja ali, kar je še slabše, slabi rezultati poslovanja, ki se lahko končajo tudi s propadom podjetja. Navadno je takrat za strateško razmišljanje že prepozno, zato bi se morala mala podjetja bolj zavedati pomena strateškega načrtovanja, s katerim se lahko kar najbolje pripravljajo na negotovo prihodnost.

Raziskave omenjajo pet najpogostejših razlogov za odsotnost strateškega načrtovanja v malih podjetjih, in sicer (Hunger, Wheelen, 1996, str. 363): (1) pomanjkanje časa – vsakodnevni operativni problemi vzamejo čas, potreben za strateško načrtovanje; (2) nepoznavanje strateškega načrtovanja – lastniki/managerji strateškega načrtovanja sploh ne poznajo oziroma ga pogosto razumejo kot nekaj, kar omejuje prožnost podjetja; (3) pomanjkanje znanja – lastniki/managerji pogosto nimajo ustreznega znanja za strateško načrtovanje; (4) pomanjkanje sposobnosti: velikokrat sposobnosti podjetnikov ne zadoščajo, da bi sami izpeljali proces načrtovanja in (5) nezaupanje in zaprtost: mnogi lastniki/managerji neradi delijo ključne poslovne informacije, zato okrog sebe zberejo sorodnike in prijatelje, ki običajno niso pravi vir objektivnega mnenja ali strokovnih nasvetov.

Razvoj strateške miselnosti in strateškega načrtovanja v malem podjetju opisuje Tavčar (1997, str. 50) s šestimi stopnjami. Sledijo si tako (1) podjetniško načrtovanje je kratkoročno in enostavno, obstaja v glavi lastnika/managerja; (2) predračunavanje vpelje finančni direktor rastočega malega podjetja; (3) dolgoročno načrtovanje je poskus predračunavanja na daljše obdobje; (4) trženjsko načrtovanje poleg finančnega načrtovanja vključuje še programe in trge; (5) korporacijsko načrtovanje vključuje načrte posameznih poslovnih enot podjetja; (6) strateško načrtovanje

²¹ Podjetje ne more pričakovati hitre rasti brez treh elementov, in sicer: delegiranja, profesionalizacije in strateškega načrtovanja. V fazi hitre rasti mora podjetnik poskrbeti predvsem za to, da del svojih obveznosti delegira, da profesionalizira vodenje družbe in oddelkov ter formalizira proizvodne procese, sam pa si vzame čas za strateško načrtovanje, ki je najpomembnejši element ohranjanja hitre rasti podjetja (Basle, 10. 7. 2005).

obsega vse vrste načrtovanja (kratko-, srednje- in dolgoročno), vse enote in podjetje v celoti ter dinamiko teh sprememb.

Na podlagi te opredelitve lahko trdimo, da mala podjetja šele z rastjo in prehajanjem v srednje in veliko podjetje vpeljejo strateško načrtovanje in da je strateška miselnost malega podjetja vsaj v začetnih stopnjah razvoja omejena na strateško razmišljanje lastnika/managerja. Nova podjetja z nekaj zaposlenimi so lahko uspešna tudi z manj formalnim strateškim načrtovanjem, ki pa postaja vse pomembnejše z rastjo podjetja, zaposlovanjem novih kadrov in njegovo večjo kompleksnostjo. Strateško načrtovanje v malih podjetjih se tako razlikuje glede na stopnjo njihovega razvoja.

Proces strateškega načrtovanja v malih podjetjih pa lahko opišemo z naslednjimi koraki (Hunger, Wheelen, 1996, str. 365): opredelitev poslanstva (*Zakaj smo tu?*); določitev ciljev (*Kaj želimo doseči?*); oblikovanje strategije (*Kako bomo zastavljeno dosegli?*); določitev politik (*Katerim pravilom naj sledimo, da bomo cilje dosegli?*); programska zasnova (*Kako naj organiziramo dejavnost?*); priprava predračuna (*Koliko nas bo to stalo in od kod bomo dobili sredstva?*); opredelitev postopkov (*Kako podrobno je potrebno razložiti dejavnosti zaposlenim?*) in opredelitev meril uspeha (*Na osnovi česa bomo vedeli, da nam je uspelo?*).

Predstavljen proces strateškega načrtovanja je v primerjavi s splošnim procesom strateškega načrtovanja manj obsežen in bolj razumljiv za lastnike/managerje, še posebej, ker je pri vsakem koraku navedena tudi neformalna razlaga. Zato menimo, da je opisani proces strateškega načrtovanja primernejši za mala podjetja, kljub temu, da je mogoče zaznati določene pomanjkljivosti, kot npr., da posebej ne omenja analize okolja ter kontrole uresničevanja strateškega načrta.

Proces strateškega načrtovanja je eno od najzahtevnejših podjetniških opravil, ki prinaša malemu podjetju veliko prednosti (Tavčar, 1997, str. 51; Brugess, Steinhoff, 1993, str. 55). Ena teh prednosti je, da s strateškim načrtovanjem podjetje jasno opredeli svoje poslanstvo in cilje in posledično lahko pričakujemo uspešno poslovanje malega podjetja. Prednost strateškega načrtovanja je tudi, da od lastnika/managerja zahteva ustvarjalno razmišljanje ter skrbno in sistematično preverjanje vsake odločitve. Pri tem vsi zaposleni v podjetju delajo skladno z enotno vizijo in usmeritvijo in posledica je manj napak in manjše tveganje. Vedeti moramo še, da vključevanje zaposlenih v proces strateškega načrtovanja zmanjšuje njihov odpor do načrtovanih sprememb in tako spodbuja zaposlene, da bolje opazujejo in razumejo okolje podjetja in njegove vire, kar vodi k bolj pregledni analizi področij in pomaga zagotoviti, da se podjetje čim bolj sklada z okoljem. Če podjetje strateško načrtuje, so določeni časovni okviri za uresničitev postavljenih ciljev in tako strateški načrt deluje v podjetju kot opora, ki je v pomoč pri prilagajanju podjetja spremembam na trgu. Prilagajanje, hitra akcija in reagiranje pa so mogoči le, če vsi zaposleni

razumejo strategijo podjetja. Pomembno je še, da skupinski pristop k strateškemu načrtovanju vključuje managerje na vseh ravneh podjetja, kar pripomore k pravilnejšim odločitvam.

Rezultat procesa strateškega načrtovanja je strateški načrt. Brez pravega in učinkovitega procesa tudi ne more biti dobrega načrta. Proces strateškega načrtovanja nima za cilj zgolj izdelavo strateškega načrta, temveč tudi pridobljeno strateško znanje, izkušnje in razmišljanje lastnikov/managerjev v malih podjetjih (Pukšič, 2004, str. 44). O prednostih strateškega načrtovanja v malih podjetjih pišejo tudi drugi avtorji.²²

Temeljni pogoj za uveljavitev prednosti strateškega načrtovanja v malih podjetjih je, da se lastniki/managerji sploh lotijo strateškega načrtovanja. Prednosti, ki jih prinaša strateško načrtovanje, se v malih podjetjih vsaj deloma zavedajo, vendar se njegovega izvajanja navadno ne lotevajo (ali pa to ostane na ravni neformalnega razmišljanja), kar je povezano s strateškim razmišljanjem lastnikov/managerjav in že omenjenimi razlogi za odsotnost strateškega načrtovanja.

Za razliko od procesa načrtovanja, ki ga opisuje teorija strateškega načrtovanja in vključuje vrsto zaporednih aktivnosti, od izvedbe raznih analiz, oblikovanja ciljev in strategij do izvajanja in kontrole, je načrtovanje v malih podjetjih intuitivno, nestrukturirano, nenatančno in običajno kratkoročno usmerjeno. Načrtovanje aktivnosti se izvaja v neformalni obliki in ni dokumentirano (Hoghart - Scott, Watson, Wilson, 1996, str. 17). Lahko torej rečemo, da se načrtovanje v malih podjetjih izvaja zgolj v omejenem obsegu, ali pa se celo sploh ne izvaja.

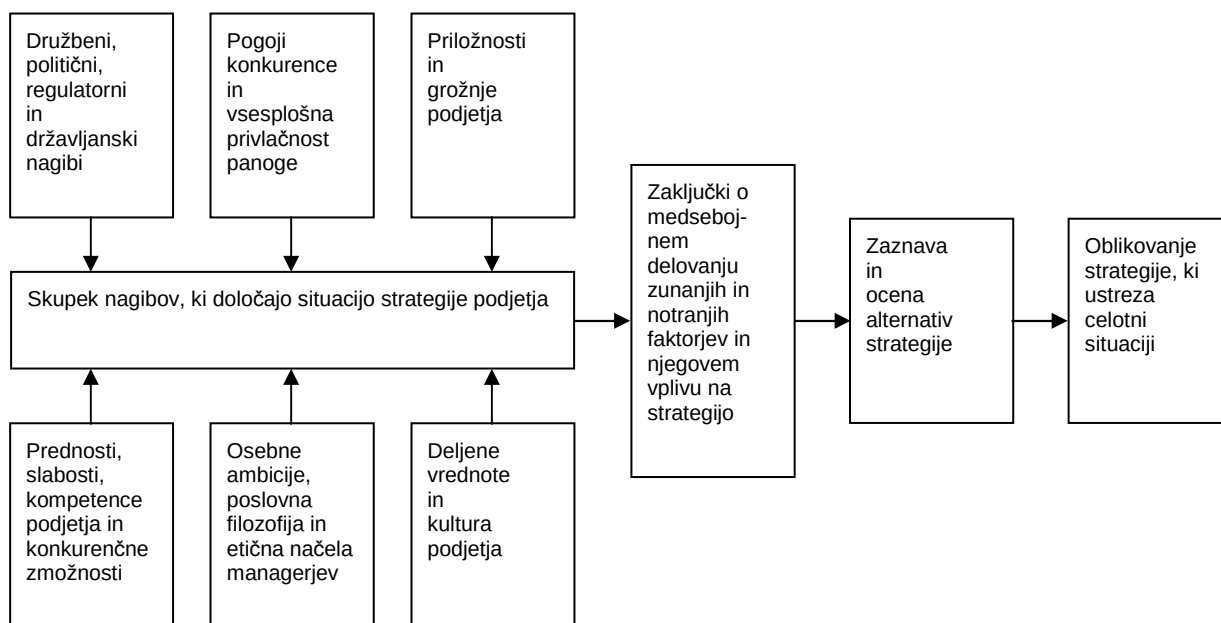
4.3.3 Razvijanje strategij podjetja

Strategije torej kažejo poti za uresničitev zastavljenih ciljev (Hunger, Wheelen, 1993, str. 16). Kaj pa je strategija? »Strategija organizacije je sestavljena iz dejavnosti in poslovnih pristopov, ki jih management »zaposluje«, da bi dosegel načrtane organizacijske cilje« (Thompson & Strickland, 1999, str. 8). Belak (2000) pa strategijo podjetja na podlagi različnih definicij opredeljuje kot »način uresničevanja njegovih (podjetje) temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja« (Belak, 2000, str. 89). Kot združeno obliko različnih definicij lahko strategijo podjetja označimo kot način oz. načine doseganja ciljev. Cilji so tako končne postaje, strategije pa poti do teh končnih postaj. Preden pa se podjetnik začne ukvarjati z izdelavo celovite strategije, mora natančno proučiti različne zunanje in notranje dejavnike, ki bi lahko vplivali na izdelavo strategije. Tudi

²² Podrobnejše opredelitve avtorjev s področja strateškega načrtovanja trženja v malih podjetjih si lahko bralec prebere v Kljajič (2003, str. 19–38).

med konkurenčnimi podjetji so namreč precejšnje razlike v strategijah, ker so prav učinki splošnih dejavnikov na podjetje lahko zelo specifični. Na sliki 13 (na naslednji strani) so prikazani nekateri zunanji in notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izdelavo strategije.

Slika 13: Zunanji in notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izdelavo strategije



Vir: Novak et al., 2000, str. 10.

Definicije politike podjetja in strategij nam vsiljujejo dodaten koncept opredeljevanja delovanja podjetja. Če politika, poslanstvo in vizija podjetja po eni strani opredeljujejo podjetje v prihodnosti oz. smer za prihodnost, po drugi strani pa strategija določa načine za doseganje te prihodnosti, ni mogoče ne o enem ne o drugem govoriti brez takšnega ali drugačnega koncepta načrtovanja. Proces planiranja vsebuje opredeljevanje želene prihodnosti podjetja, ciljev, načinov za doseg teh ciljev. »Razvijanje strateške vizije, poslanstva, postavljanje ciljev in odločanje o strategiji pa so pravzaprav osnovne naloge, ki dajejo podjetju smer« (Thompson & Strickland, 1999, str. 14).

Vsako podjetje glede na svoje posebne značilnosti in položaj razvije lastne strategije. Oblikovanje novih strategij zahteva predvsem novo zasnovo poslovanja, ki kar najbolje uporablja razpoložljive podatke, tehnike in raziskovalne metode ter določene teoretične koncepte, na katere se lahko pri razvijanju strategije nasloni. Za uspešnost strategije je pomembno, da je utemeljena v realnosti, mora biti domiselna in hkrati ustvarjalna (Hunger, Wheelen, 1993, str. 156). Strategije so odvisne od organizacijske strukture podjetja ter od značilnosti upravljalno-poslovodskih

sposobnosti vodstva. Čim bolj je slednje sposobno, tem več energije lahko posveča problematiki svojega razvoja in lahko razvija bolj zahtevne strategije.

Tako kot obstajajo različne vrste ravnanja, obstajajo tudi različne strategije podjetja. Teorija razlikuje med glavno strategijo, poslovno strategijo ter funkcijsko strategijo (Hunger, Wheelen, 1993, str. 19). Glavna strategija je oblikovana za podjetje kot celoto in vsebuje temeljne usmeritve poslovanja. Za izdelavo glavne strategije je zadolžen management/vodstvo podjetja. Poslovna strategija obsega usmeritve poslovanja poslovne enote in je v pristojnosti ravnalcev poslovnih enot, funkcijska strategija pa zajema usmeritve posamezne poslovne funkcije. Oblikuje jo ravnalec funkcijskega področja in predstavlja udejanjanje glavne in poslovne strategije podjetja.

4.3.4 Razporeditev virov in nadzor izvedbe

V zadnjem koraku je na vrsti izvajanje strategij in taktik, za kar podjetje potrebuje ustrezne vire in sredstva. Vse strategije in taktike morajo biti stroškovno ocenjene in morajo prinesiti podjetju več kot stane njihovo izvajanje. S tem v zvezi je treba določiti proračun ter ciljem primerno razdelitev sredstev med posamezne elemente. Z določitvijo proračuna je proces strateškega načrtovanja končan. Sledi organiziranje in izvajanje ter njegov nadzor. Način in metode izvajanja ter nadzora morajo biti zapisane v načrtu.

5 PREDSTAVITEV MALEGA PODJETJA MEDICINA IN STRATEGIJA PRENOVE POSLOVANJA

5.1 Predstavitev podjetja Medicina

Ime podjetja Medicina je izmišljeno, vendar to poglavje magistrskega dela temelji na dejanskem poslovanju malega podjetja. V tem poglavju bo predstavljeno omenjeno podjetje, njegovo poslovanje, problematika pri poslovanju ter reševanje problemov in strategija prenove poslovanja po posameznih funkcijah managementa.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1993, z osnovno dejavnostjo trgovine z medicinskimi pripomočki. Na trgu se pojavlja kot zastopnik okoli 25 tujih podjetij, in sicer za območje Slovenije. Za nekatera podjetja so že pridobili zastopstva tudi za trge nekdanje države, načrtujejo pa, da si z uspešno prodajo v Sloveniji tudi pri drugih tujih podjetjih pridobijo zaupanje in se kot njihov zastopnik v prihodnosti pojavijo še na trgih nekdanje države. Lastniški delež v podjetju je razdeljen med dve osebi, in sicer v razmerju 80 % in 20 %. Danes podjetje zaposluje 10 ljudi: štirje, poleg lastnika/managerja, delajo direktno v prodaji (trije programi), ena oseba je

zaposlena kot serviser, preostali štirje pa opravljajo računovodsko-finančne, logistične in splošne zadeve. Izobrazbena struktura zaposlenih je naslednja: dva zaposlena z univerzitetno izobrazbo, en z visoko strokovno izobrazbo, sedem s srednješolsko izobrazbo.

Trgovina z medicinskimi pripomočki je dejavnost, ki zahteva izpolnjevanje specifičnih pogojev poslovanja. Podjetje trži medicinske pripomočke, ki jih ureja Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih v Uradnem listu RS, št. 101/99 in Pravilnik o medicinskih pripomočkih v Uradnem listu RS, št. 82/00. Zakon in Pravilnik natančno določata pogoje poslovanja s temi izdelki, pogoje distribucije in uvoza. Vsako podjetje, ki se ukvarja s prodajo medicinskih pripomočkov, mora biti registrirano in vpisano v register izdelovalcev/dobaviteljev medicinskih pripomočkov pri Ministrstvu za zdravje, na Uradu za zdravila Republike Slovenije. Pred vpisom mora podjetje dokazati, da je vpisano v sodni register za gospodarske družbe in podružnice in da ima vpisano glavno dejavnost trgovine z medicinskimi pripomočki ter da ima dovoljenje za opravljanje dejavnosti, za katero bo vpisano v register dobaviteljev medicinskih pripomočkov, ki ga izda pristojna upravna enota.

V nadaljevanju bomo opredelili predpise za področje prodaje medicinskih pripomočkov.

Vsi medicinski pripomočki, ki so naprodaj v Republiki Sloveniji, morajo imeti dovoljenje za promet v njej. Zakon nalaga dobaviteljem priglasitev medicinskih pripomočkov v register, dopušča pa tudi izjeme, za katere je mogoče pridobiti enkratno dovoljenje za promet v naši državi, kar ureja Pravilnik o pogojih in postopkih za pridobitev posebnega dovoljenja za uvoz zdravil in medicinskih pripomočkov iz Uradnega lista RS, št. 72/00. Medicinski pripomočki so razdeljeni v skupine razreda I, IIa, IIb in III. Vloga za vpis v register je obširna in zahteva veliko pridobljene dokumentacije. Načeloma od vstopa Slovenije v EU zadošča za »uvoz« medicinskih pripomočkov v Slovenijo iz EU samo pridobljen certifikat CE. V tem primeru slovensko podjetje od svojega dobavitelja ne pridobi zavarovalne police (ki jo v primeru registracije pridobi), s katero je zavarovana proizvajalčeva odgovornost za izdelek, zato je za vse morebitne negativne posledice zaradi uporabe medicinskega pripomočka odgovoren prodajalec in ne direktno proizvajalec. Če želi prodajalec v Sloveniji tako polico pridobiti samostojno, lahko to zavarovanje odgovornosti sklene individualno z zavarovalnico v Sloveniji, vendar so premije za tovrstna zavarovanja precej visoke zaradi širokega kritja in visokih zavarovalnih vsot. Zaradi tega dejstva Urad za zdravila Republike Slovenije priporoča slovenskim prodajalcem, da kljub omogočenemu »uvozu« iz EU, registrirajo medicinske pripomočke pri njihovem uradu. Naslednji vzrok za registracijo medicinskih pripomočkov je tudi, da je možnost zahteve slednje pri javnih naročilih, kar prodajalce prav tako spodbuja k registraciji.

Podjetje Medicina prodaja tako neinvazivne kot tudi invazivne medicinske pripomočke, ki se uvrščajo med aktivne medicinske pripomočke, namenjene za dovajanje ali izmenjavo energije in katerih uporaba je lahko za bolnika tvegana. Pravilnik o registraciji medicinskih pripomočkov jih razvršča v razred IIb, za katerega je zahtevana naslednja dokumentacija: (1) obrazec o odgovornosti za izdelek, ki v prilogi vsebuje zavarovalno polico izdelovalca ali dobavitelja v Sloveniji, s katero je zavarovana odgovornost za izdelek; (2) slovenski prevod zastopniške pogodbe, ki mora biti notarsko overjen, obe dokazili pa mora podjetje hraniti tudi na svojem sedežu in jih zaradi časovne omejenosti obnavljati; (3) obrazec za priglasitev medicinskega pripomočka v register z natančnim opisom in razvrstitvijo medicinskega pripomočka v ustrezen razred in kategorijo, izjavo odgovorne osebe o verodostojnosti podatkov, podatke o izdelovalcu medicinskega pripomočka, podatke o organu za ugotavljanje skladnosti (EC certifikat priglašene organa v EU), celotno tehnično dokumentacijo o izdelku s standardi, opisom označevanja izdelka in navodili za uporabo v slovenskem jeziku, analizo rizika, primerjavo s podobnimi izdelki na trgu in dokumentacijo o spremljanju izdelka na trgu z načrtom takojšnjega ukrepanja ali umika izdelka s trga; (4) odločbo o vpisu pravne osebe – dobavitelja v Register dobaviteljev medicinskih pripomočkov; (5) izjavo o razvrstitvi medicinskega pripomočka v ustrezen razred; (6) izjavo izdelovalca o skladnosti (original ali notarsko overjeno kopijo); (7) izjavo, da bo odgovorna oseba spremljala nezaželenе škodljive učinke medicinskega pripomočka in o njih obveščala pristojne organe v skladu s predpisi ter (8) dokazilo o vplačilu stroškov vpisa.

Registracija medicinskih pripomočkov pri Uradu za zdravila zahteva torej obširno dokumentacijo, kar podjetjem vzame precej časa, posledično tudi denarja, saj bi zaposleni v podjetjih v tem času lahko opravili veliko drugega dela. Te težave so vidne predvsem v majhnih podjetjih, ki nimajo zaposlenega dodatnega delavca, da bi urejal in zbiral to dokumentacijo; to delo postane breme zaposlenih, ki morajo ob svojem vsakdanjem delu pridobivati še dokumente za registracijo medicinskih pripomočkov. Zavedati se moramo, da nekatera tuja podjetja (dobavitelji) nimajo zbrane vse prej navedene dokumentacije in jo morajo tudi sama pridobiti (na našo zahtevo), kar velikokrat zahteva še dodaten čas za zbiranje dokumentov.

5.2 Problemi pri poslovanju

Oblikovanje organizacijske strukture ostaja pomemben dejavnik uspešnosti, še zlasti v 21. stoletju (Rozman, 2000, str. 153). Ni le ene same najboljše organizacije za vse združbe, njeno optimalno strukturo določajo situacijske spremenljivke. Da bi spoznali potrebo po spreminjanju in razumeli spreminjanje organizacije, je smiselno analizirati dosednji razvoj organizacije in dejavnike, ki so nanjo vplivali. Še vedno ostaja lastnik/manager tisti, ki daje pobude za spreminjanje organizacije. S spremembami se podjetja odzivajo na situacijske spremenljivke in svojo organizacijo prilagajajo

obstoječemu okolju, lahko pa poskušajo predvideti prihodnje dogajanje in oblikujejo organizacijo za prihodnost. Ta drugi, aktivnejši pristop, je bistvo strateškega razmišljanja in je v uspešnih podjetjih vedno bolj prevladujoč. Rozman (2000, str. 153–154) povzema Childa in navede naslednje značilnosti neustrezne organizacije: zapoznelo in neakovostno odločanje (slabo obveščanje, pooblastila niso prenesena na nižje ravni, preobremenjenost); neprilagajanje združbe okolju, slaba koordinacija med oddelki, nepovezanost trženja in drugih oddelkov ter preveč konfliktov.

Žal moramo priznati, da so v podjetju Medicina prisotne vse naštetе neustreznosti; posledično lahko sklepamo, da so to glavni razlogi za probleme v omenjenem podjetju. V nadaljevanju naštevamo pomembnejše organizacijske pojave in težave, ki dejansko povzročajo probleme v podjetju Medicina.

Organizacijska klima je mehki dejavnik uspešnosti podjetja. Pozitivna naravnost zaposlenih sodi med ključne dejavnike dobre organizacije. Vendar v podjetju Medicina na področju organizacijske klime očitno nekaj ni v redu, saj v zadnjih petih letih zasledimo veliko fluktuacijo delovne sile. Vzroke zanjo lahko iščemo predvsem v slabem pretoku informacij med posameznimi oddelki, vodenju, razvoju kariere, notranjih odnosih, sistemu nagrajevanja, ki ga v podjetju ni, saj plača delavcev ni odvisna od kakovosti in količine dela, ki ga opravijo, pa tudi v preslabi pripadnosti zaposlenih podjetju.

Vodenje bistveno vpliva na spreminjanje organizacije. V obravnavanem podjetju funkcijo vodenja opravlja lastnik/manager, ki odloča o vseh večjih poslih.²³

Naslednja težava je planiranje, ki pa ga v podjetju dejansko ni. Vse se odvija brez formalnega planiranja in je v bistvu prepuščeno toku dogajanj.²⁴

Razmejitev odgovornosti je zamegljena, čeprav je opredeljena v organigramu družbe, v sistemizaciji zaposlenih in v pogodbi o zaposlitvi vsakega posameznika. Tudi v obravnavanem podjetju se večkrat postavlja vprašanje, kdo je odgovoren za izpeljavo posamezne naloge. Nekateri posamezniki poskušajo svojo odgovornost ali zmanjšati ali pa je sploh ne želijo prevzeti; to se dogaja še zlasti takrat, ko je podjetje v težavah oziroma v krizi.

Obstajajo različni sistemi notranjega komuniciranja. Komunikacija se odvija med različnimi in med istimi ravnmi komuniciranja. Za uspešnost organizacije sta potrebna formalni in neformalni sistem komuniciranja. Večkrat je vtis, da so zaposleni premalo obveščeni o podjetju, vsekakor pa lahko rečemo, da sistema notranjega komuniciranja dejansko ni, saj v podjetju nimajo rednih delovnih sestankov,

²³ Funkcijo vodenja v podjetju Medicina podrobneje opisujemo v poglavju 5.3.3.

²⁴ Funkcijo planiranja v podjetju Medicina podrobneje opisujemo v poglavju 5.3.1.

posamezni programi ne poročajo svojim sodelavcem, kako poslujejo in s kakšnimi težavami se srečujejo. Tudi sestanki z lastnikom/managerjem so vse prej kot redni, saj se podjetje sestane po navadi le enkrat letno, in sicer ob predstavitvi letnih rezultatov. Moramo povedati, da sestanki med lastnikom in posameznimi zaposlenimi sicer so, vendar je to po navadi ob določenih problemih oziroma pred sklenitvijo večjih poslov. Če sklenemo: navedenih sestankov in internega komuniciranja je bistveno premalo.

Posledica slabe notranje komunikacije in nenačrtovanega poslovanja je premajhna prodaja, kajti v podjetju v zadnjih štirih letih ni zaslediti bistvenega povečanja prihodkov od prodaje. Menimo, da je vzrok za to prej omenjeno nenačrtovano poslovanje.

Naslednji velik problem v podjetju je področje financ in računovodstva. Računovodstvo so sicer v podjetju predali zunanjemu računovodskemu servisu, vendar ugotavljamo, da v podjetju preveč časa porabijo za nekatere poslovne procese, ki jih prav tako opravljajo v zunanjem računovodstvu. Zato bi bilo treba razmisliti, katere naloge so resnično potrebne in jih morajo opraviti sami, katere pa namesto njih lahko opravljajo v računovodstvu, ki jim potrebne in zahtevane informacije lahko posreduje. Ugotovili smo, da prihaja do podvajanja delovnih nalog, kar nikakor ni stroškovno ugodno.

Za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov je namreč treba minimizirati stroške storitev oz. proizvodnje nekega izdelka, transakcijske stroške, povečati izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, izvesti specializacijo, uporabiti nove transportne in komunikacijske tehnologije, poskrbeti za hitrost in točnost dobave, iskati najustreznejše prodajne poti in načine oglaševanja proizvodov ali storitev, izboljšati odnos do kupcev ipd. Vse to podjetju omogoča outsourcing²⁵ oziroma zunanje izvajanje aktivnosti (Fligstein, 2001, str. 204).

Različne raziskave po svetu kažejo, da izločevanje aktivnosti zelo narašča. Glavni razlogi za porast zunanjega izvajanja aktivnosti so nižanje stroškov, pridobitev zunanjih virov ter možnost osredotočenja na lastno ključno aktivnost²⁶, ki je strateškega pomena za podjetje tudi v prihodnosti (Cooper, Burke, 2002, str. 29). S tem podjetje zmanjša tveganje in poveča dobičkonosnost, s čimer ohranja konkurenčno prednost.

²⁵ Outsourcing ali zunanje izvajanje aktivnosti je prenos izvedbe neke aktivnosti, ki se je dotlej izvajala z notranjimi viri podjetja, na drugo, za izvajanje te aktivnosti specializirano podjetje (Boone, Kurtz, 1997, str. 237). Je dejavnost, ki podjetju omogoča doseganje določenih ciljev, ki so lahko različni, kot so: večja učinkovitost, produktivnost, moderniziranje panoge, usmeritev na osnovno dejavnost itn. (Gay, Essinger, 2000, str. 6). Pri zunanjem izvajanju aktivnosti podjetje po navadi ne predpiše dobavitelju, kako naj izvede aktivnost, temveč je zgolj osredotočeno na končni rezultat, ki ga zahteva (Bendor-Samuel, 2001).

²⁶ Core activity

Odgovornost za izvedbo izločene aktivnosti (to je v primeru podjetja Medicina računovodstvo) prevzame zunanje specializirano podjetje, ki ima z izvedbo izločene aktivnosti nižje stroške, aktivnost pa je izvedena na najboljši mogoč način (McColl – Kennedy, 2003, str. 62).

Vendar se v obravnavanem podjetju pojavi problem tudi pri financiranju. Vemo, da financiranje poslovnega procesa odločilno vpliva na uspešnost podjetja. Posledice načrtovanja in izvajanja financiranja v podjetju morajo poleg finančnih vodij poznati tudi vodje programov/oddelkov. Posebej je pomembno, da poznajo finančne posledice svojih odločitev. Dolgoročno neupoštevanje načel in pravil financiranja povzroči krizo slednjega. Primanjkljaj prihodkov, ki ne uspejo pokriti odhodkov, in s tem nastajajoča izguba, dodatno vplivajo na krizo financiranja. Posledice se kažejo v likvidnostnih težavah in zmanjševanju lastnega kapitala. Pomanjkanje likvidnih sredstev ne povzroča le plačilne nesposobnosti in povečanja kratkoročne zadolžitve, ampak negativno vpliva na razvoj podjetja. Likvidnostne težave nastanejo kot posledica nezadostnega čistega denarnega toka. Notranji vzroki zanje so premajhen dobiček ali celo izguba, obračunana, vendar ne v celoti porabljena amortizacija, neustrezni odpisi drobnega inventarja, prepočasno preoblikovanje nederavnih sredstev v denarna. Na daljši rok pomeni poslovanje z izgubo večanje likvidnostnih težav, slabšanje bonitete podjetja in zmanjševanje možnosti pridobivanja novih finančnih virov. Izguba v daljšem obdobju ni le posledica prenizkih prihodkov, ampak tudi povečanih finančnih stroškov zaradi višjih zadolžitev pri dobaviteljih in finančnih institucijah. Pri ugotavljanju vzrokov in posledic financiranja moramo ločiti kratkoročne od dolgoročnih. Kratkoročno financiranje zajema vse odločitve, ki imajo finančni vpliv na poslovanje podjetja v kratkem časovnem obdobju, navadno v enem letu. Na začetku razreševanja krize je pravilna izbor kratkoročnega financiranja odločilen. Načela in pravila financiranja, ki bi jih podjetje moralo upoštevati, so: skladnosti višine, strukture in gibanja sredstev in virov sredstev (v smislu vodoravnega in navpičnega ravnotežja); trajnost finančnega poslovanja z zagotavljanjem optimalne plačilne sposobnosti, zmanjšanjem finančnega tveganja in zagotavljanjem racionalnih virov financiranja; pozitivni denarni tok kot posledica finančnega rezultata; delitev finančnega rezultata med vse udeležence in skrb za razvoj ter povečanje finančne moči in premoženja.

Naj torej povzamemo področja in ključne probleme, ki se pojavljajo v podjetju Medicina in katerih rešitve bomo podrobneje predstavili v poglavju 5.3.: (1) služba financ in računovodstva, (2) preslaba prodaja, (3) sistem notranjega komuniciranja, (4) razmejitve odgovornosti, (5) planiranje, (6) funkcija vodenja, (7) fluktuacija delovne sile in (8) težave pri javnih naročilih.

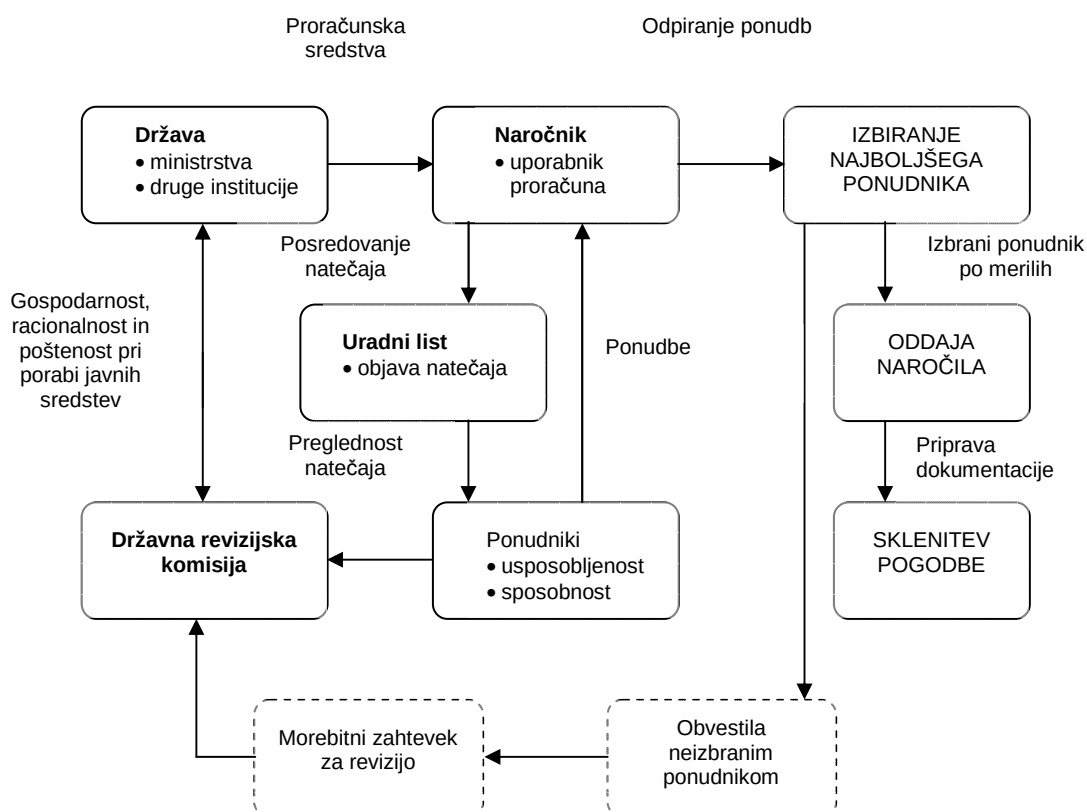
5.2.1 Problem sodelovanja malih podjetij pri javnih naročilih

Poseben problem podjetja Medicina je sodelovanje pri javnih naročilih. Kot majhno podjetje bodisi ni konkurenčno velikim bodisi si za nekatera velika javna naročila zaradi svoje majhnosti ne more pridobiti vse zahtevane dokumentacije.

V slovenski teoriji šele Zakon o javnih naročilih iz leta 2000 (ZJN-1) prvič podaja uradno definicijo, po kateri je javno naročilo skupek dejanj, ki jih mora opraviti naročnik s ciljem nabave blaga, storitev ali gradenj po zakonu in upoštevajoč temeljna načela javnega naročanja (Zakon o javnih naročilih, 2000).

Po uradni definiciji v trenutno veljavnem zakonu je javno naročilo celotni skupek dejanj, ki jih opravi naročnik s ciljem nabave blaga, storitev ali gradenj po tem zakonu (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakon o javnih naročilih, 2004).

Slika 14: Poenostavljena shema poteka javnih naročil v Sloveniji



Vir: Potočnik, 2002, str. 328.

Glavni cilj javnih naročil je torej ustvariti konkurenčen, nediskriminatoren trg, ki bo omogočal prost pretok blaga in storitev ter davkoplačevalcem in uporabnikom javnih storitev zagotavljal najboljšo protivrednost za njihov denar.

Malim podjetjem že v začetku povzročajo težavo pri sodelovanju na javnih naročilih stroški dviga razpisne dokumentacije in tudi sorazmerno visoki stroški priprave ponudbe.

Po sprejeti vladni uredbi o skupnih nabavah se javna naročila združujejo. Centralne nabave so lahko dvorezen meč, saj imajo določene prednosti in slabosti. Praviloma so gospodarnейše, vendar takšna naročila izločijo male ponudnike. Ti ne zmorejo dobavljati velikih količin, zato se praviloma vse koncentrira na enega ponudnika. Lahko pride do zlorabe prevladujočega položaja, kar je kratkoročno lahko dobro z vidika porabe proračunskega denarja, dolgoročno pa ne (Zagorac, 2004, str. 5). S takim problemom se srečuje tudi podjetje Medicina. Kljub temu, da bi s svojimi ponodbami kakovostne medicinske opreme, ki največkrat ustreza razpisanim pogojem, lahko sodelovala na takšnih javnih razpisih, se ne more prijaviti zaradi nezmožnosti pridobitve potrebne dokumentacije. Največkrat omejitve finančne, saj je v razpisnih pogojih zahtevana bančna garancija za zavarovanje izpolnjevanja pogodbe in zavarovanje dobre izvedbe del s procentualnim zneskom ponudb, kar presega finančno sposobnost obravnavanega podjetja. Podjetje Medicina se, da bi rešilo omenjeno težavo, poslužuje različnih rešitev. Največkrat podjetje že sama kontaktirajo večja podjetja (ki sama zahtevane opreme nimajo v ponudbi), da jim kot posrednik/podizvajalec ponudijo opremo, s katero bodo velika podjetja sodelovala na razpisu. Če se nihče od velikih podjetij ne oglasi, podjetje Medicina samo poišče eno od takih podjetij, vendar se pri tem pojavljajo nove težave. Logična posledica takega sodelovanja so nižje marže ponujene opreme, saj svoj delež zahteva tudi ponudnik (veliko podjetje), sicer k prvotni ponudbi prišteje svoj delež, kar pomeni zvišanje prodajne cene in posledično nekonkurenčnost ponudbe. Naslednja težava, ki se lahko pojavi pri takem sodelovanju, je preverjanje ponudb malih podjetij. Lahko se namreč zgodi, da veliko podjetje ponudi ustrezno opremo iz svoje ponudbe ali iz ponudbe nekega drugega malega podjetja in si želi od obravnavanega podjetja pridobiti le informacijo o ponudbeni ceni. Težava je tudi, kadar pride povpraševanje za isto opremo in isto javno naročilo iz več velikih podjetij; tedaj je malo podjetje spet v precepu: ali vsem ponuditi isto ceno ali ne. Znano je namreč, da podjetje z nekaterimi velikimi podjetji sodeluje bolje kot z drugimi; v številnih primerih je tudi znano, da imajo nekatera velika podjetja pri določenih javnih naročilih več možnosti ipd. Skratka mala podjetja pri postopku javnega naročanja vsekakor niso v zavirljivem položaju, saj bi velikokrat lahko sodelovala in bila tudi izbrana v postopkih javnega naročanja, pa jim zakonodaja tega preprosto ne omogoča (oziroma naročniki, ki sestavljajo javna naročila).

Rešitev nekaterih problemov vidimo v tem, da bi morali naročniki pri centralnih nabavah razpisno dokumentacijo razdeliti na posamezne manjše sklope, za katere bi svoje ponudbe lahko poslala tudi manjša podjetja, saj bi bila poraba javnih sredstev tako najbolj ekonomična. Posledica takega načina bi bilo bolj kompleksno in

zahtevno pregledovanje prispelih ponudb, vendar mislimo, da bi se tako izognili številnim zapletom in revizijam javnih naročil, ki so v zadnjem času zelo pogoste.

Pri javnih naročilih se pojavlja tudi problem pri vplivu naročnikov na izbor ponudnikov. Najpogostejše nepravilnosti v takih primerih so, da naročnik predpiše način ocenjevanja ponudb tako, da ustreza privilegiranemu dobavitelju ali da v razpisu navede tehnične podrobnosti, ki so značilne za privilegiranega dobavitelja, ali se naročnik s privilegiranim dobaviteljem dogovori, da ponudi nižjo ceno, razliko pa pokrije z računom za nepredvidena dodatna dela. Naročnik lahko privilegiranega ponudnika tudi predhodno seznani z razpisno dokumentacijo in razpiše prekratek rok za oddajo ponudbe, ali del opreme nabavi že prej pri privilegiranem dobavitelju brez javnega naročila, ker to zaradi manjše vrednosti ni obvezno, v javnem razpisu pa predpiše, da mora biti ponujena oprema združljiva z obstoječo ali pa naročnik neželenim dobaviteljem ne potrdi referenc ipd.

Na trgu javnih naročil se dogaja veliko nepravilnosti, ki predvsem majhnim podjetjem vzbujajo dvom, ali pri javnih naročilih sploh sodelovati. Tudi podjetje Medicina se je že večkrat znašlo v podobnih situacijah, ko so vedeli, da je naročnik preferiral izbranega ponudnika, in to javno tudi napisal v objavi javnega naročila. Spoznali so, da je sistem javnega naročanja v Sloveniji žal tak, da ni vredno vedno vlagati revizijskih zahtevkov, ker so občutno predragi. Podjetje Medicina kljub temu v določenih primerih še vedno vlaga revizijske zahtevke, vendar le tedaj, ko so popolnoma prepričani, da bo javni razpis razveljavljen. Takih javnih naročil ni tako malo in lahko se upravičeno zamislimo nad tem, koliko proračunskega denarja se neupravičeno porablja samo na področju javnih naročil v zdravstvu.

Po pogovoru z enim od naročnikov javnih naročil lahko povemo, da tudi naročniki niso povsem zadovoljni. Tudi oni se večkrat znajdejo v dvomljivih situacijah, saj ugotavljajo, da zakon ne dopušča vedno izbire najboljšega ponudnika. Pravijo, da je zakon tog in neživljenjski; po njem se kupuje precenjeno, ne dosega »smotrne porabe javnih sredstev« in omogočanje konkurence. Večkrat se namreč dogaja, da postopki padejo zaradi neskladnosti z malenkostmi v zakonu, nikoli pa ni besede o pravih gibalih: ekonomsko-tehničnih lastnostih predmeta razpisa. Zaradi cene, ki je glavni dejavnik pri izboru najugodnejšega dobavitelja, ni mogoče kupiti najbolj kakovostne opreme. Bistvo zakona je oceniti kakovost opreme s kvantitativnimi pogoji in merili; pri tem pa prevladujejo subjektivna merila, ki jih zakon ne tolerira. Slednje naročniki rešujejo s kombinacijo meril, ki določajo reference in kadre, ustreznosti bolj zahtevnim standardom in podobno. Naročniki veliko uporabljajo reference, vendar le kot merila, pri ocenjevanju pa se jim izogibajo. Sicer pa naročniki raje sodelujejo z malimi podjetji, saj imajo boljši odnos, so bolj dosledni in bolj prilagodljivi. Težava pri tem so centralna javna naročila, ki zaradi prej omenjenih težav malim ponudnikom niso dostopna.

Navedeno problematiko bi bilo mogoče rešiti predvsem s poenostavitvijo postopkov javnih naročil in pripravo ponudb. Enostavnejši postopki bi povzročali manjše stroške naročnikom in ponudnikom. Pri tem bi bile cene ponudb nižje, na posamezno javno naročilo pa bi se najbrž javilo več ponudnikov, ker bi lažje konkurirali.

Zapletenost postopka pridobitve posla prek javnih naročil marsikoga odvrča od poslovanja z javnim sektorjem. Predvsem to velja za male ponudnike, ki nimajo ustreznega kadra, ki bi se ukvarjal le z javnim naročanjem. Pri tem ni mogoče konkurirati večjim, ki imajo usposobljene ljudi, ki se ukvarjajo le s tem. Enako velja tudi pri možnih pritožbah na izbiranje ponudnikov, saj mali ponudniki sami ne zmorejo sestaviti dobrih pritožb.

Ena od možnosti rešitve problemov je tudi nagibanje k postopku javnega naročanja s pogajanjem. To bi bila namreč ena od smeri, v kateri bi kazalo iskati bolj optimalno ureditev javnega naročanja. Podobno je to smer, kateri gre naproti EU, uspešno pa jo uporabljajo tudi v ZDA.

Pri izvajanju javnih naročil morata biti v ospredju načeli gospodarnosti in preglednosti postopkov. Najpomembnejša morata biti resnična pripravljenost nosilcev odločanja, da uresničujejo načelo dobrega gospodarja, kar je tudi osrednji namen novega zakona in pravnega reda EU. Po tako imenovanem evropskem načelu mehkega prava naj bi nosilci naredili vse, da uresničijo smoter zakona, ne pa da iščejo luknje in slabosti v njem. Zato bo treba tudi pri nas nadzor nad izvajanjem javnih naročil usmeriti predvsem v to, da bo nosilec javnega naročila uresničeval temeljna načela na tem področju, predvsem pa načeli gospodarnosti in preglednosti. Gospodarno ravnanje lahko poskušamo doseči s preglednostjo sistema javnega naročanja, ustreznim izobraževanjem naročnikov in ponudnikov ter učinkovitim sistemom neodvisnega nadzora.

5.3 Predlog sprememb in strategija prenove poslovanja podjetja Medicina po posameznih funkcijah managementa

5.3.1 Funkcija planiranja

Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je treba uresničiti in katere vire, resurse bomo potrebovali za to. Planiranje torej definira, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako bo do tja prišla (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 5).

5.3.1.1 Teoretični vidik

Planiranje vključuje tako določanje ciljev, ki jih želi podjetje doseči, tj. želenih prihodnjih rezultatov, kot tudi definiranje sredstev za njihovo uresničitev. Celoten proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva in strateških ciljev organizacije kot celote. Poslanstvo, ki definira temeljni namen organizacije in predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija obstaja, in vizija, ki nam pove, kakšna naj bi bila organizacija v prihodnosti, sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 92).

Planiranje ima pred vsemi managerskimi funkcijami nekakšno vodilno vlogo, saj usmerja celoten proces dela in skrb za doseganje želenega rezultata. Planiranje določa cilje podjetja, organizacijsko strukturo, način izvajanja kontrole, politiko, postopke, predračune in programe za posamezna področja delovanja podjetja.

Medtem ko je bilo planiranje v preteklosti v rokah vodilnih managerjev, svetovalnih podjetij ali centralnih oddelkov za planiranje, pa se namesto tega danes spodbuja decentralizirano planiranje; v proces se vključuje zaposlene na vseh ravneh organizacije. To je še posebej pomembno in tudi lažje izvedljivo v manjših podjetjih, kjer je hierarhičnih ravni manj, tokovi informacij pa so navadno boljši. S strateškim razmišljanjem in delovanjem vsakega zaposlenega naj bi se z medsebojnim sodelovanjem razvil dinamičen plan, ki bi zadovoljeval potrebe organizacije. Učeče se organizacije, kot tip organizacije sodobnega in prihodnjega gospodarstva naj bi pri procesu planiranja zasledovale šest pravil, in sicer: (1) oblikovanje močnega poslanstva; (2) postavljanje t. i. prožnih ciljev; (3) ustvarjanje okolja, ki spodbuja učenje; (4) oblikovanje novih vlog za plansko osebje; (5) stremljenje k stalnim izboljšavam kot načinu življenja in (6) planiranju, ki se vedno začne in konča pri vrhu (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 96–98).

Za doseganje začrtanih ciljev in planov si mora podjetje oblikovati ustrezno strategijo. Poznamo več modelov strateškega managementa, tj. procesa oblikovanja strategije, njenega uresničevanja in ovrednotenja. Eden izmed najbolj priljubljenih modelov je t.i. SWOT model, kjer trenutno poslanstvo, cilje in strategije popravimo in izboljšamo po poprejšnjemu razmišljanju o prednostih (**S**trengths) in slabostih (**W**eaknesses) našega podjetja nasproti konkurenci, ter posebnih zaznanih priložnostih (**O**pportunities) in nevarnostih (**T**hreats) v okolju. Navadno so različni modeli strateškega managementa sestavljeni iz štirih ali več faz, ki vključujejo: (1) analizo sedanjega stanja, (2) oblikovanje strategije, (3) implementacijo strategije in (4) njeno ovrednotenje (Dimovski, Penger, 2002, str. 88–90).

Strateške cilje in strategije moramo, ko so slednji oblikovani, prevesti še v akcijo. Načrtovano strategijo začenjamo uresničevati skozi štiri orodja za uresničevanje

strategij: (1) vodenje, kjer gre za prepričevanje in motiviranje zaposlenih na podlagi kulture in vrednot podjetja; (2) organizacijska struktura, ki predstavlja oblikovanje organizacijske sheme, timov, procesa centralizacije in decentralizacije ter razporejanja zmogljivosti in oblikovanja nalog za učinkovito zasledovanje definiranih strategij in ciljev; (3) informacijski in kontrolni sistem, ki vključuje sistem plač in nagrad, predračunavanje, informacijski sistem ter pravila in postopke ter (4) ravnanje s človeškimi viri, ki zajema zaposlovanje in selekcijo zaposlenih, transferje, napredovanja, usposabljanja, odpuščanje in odpoklice zaposlenih (Dimovski, Penger, 2002, str. 102–103).

5.3.1.2 Dejansko stanje v podjetju Medicina

Lastnik podjetja Medicina ni človek, ki bi veliko govoril ali bi se obotavljal pri odločitvah. Lastnik/manger ima svojo formulo uspeha, in pravi: »Pri poslu moraš biti konkreten in natančno vedeti, kaj hočeš. V gospodarstvu je vse zelo preprosto«. Lastnik/manager še vedno krepko drži vse niti v svojih rokah.

Podjetje Medicina nima zapisanega niti poslanstva niti vizije. Lastnik/manager pravi, da je njegova vizija utrditi pomembno vlogo podjetja Medicina v Sloveniji in postati bolj znano podjetje na trgih nekdanje skupne države.

Da bi svojo vizijo čim hitreje dosegel, si je postavil naslednje strateške cilje, in sicer da mora podjetje rasti, da mora bolj intenzivno obdelati/prodajati obstoječe programe ter da mora dopolniti obstoječe programe z novimi.

Da bi podjetje doseglo zastavljene strateške cilje, so se odločili za naslednje strategije: razširitev prodaje na trge nekdanje Jugoslavije, kamor bodo vstopili prek posrednikov. Odločilna razloga za tako odločitev za prodor na tuje sta dva: prvi je, da je omenjeni trg relativno velik in drugi, da si zaradi rastočih vlaganj v njihove programe podjetje obeta veliko večjo prodajo.

Naslednjo priložnost vidijo v specializaciji. To pomeni, da se bodo posvetili pospešeni prodaji določenih artiklov, kjer vidijo veliko možnosti, saj se tako naš kot tudi tuji trg pozitivno odzivata na vse novosti, ki jih uvajajo na medicinskem področju. Veliko zdravnikov namreč namerava prestopiti iz državnih ustanov med zasebnike, zato vidijo tukaj še veliko odprtih možnosti za prodajo.

Da bi bili konkurenčni na slovenskem in tujem trgu, so se odločili več denarja nameniti oglaševanju. Kljub specializiranim proizvodom po novostih velikokrat sprašujejo tudi končni uporabniki (pacienti), ki prav tako lahko spodbudijo zdravnike k nakupu najnovejše opreme.

Potreb po novih zaposlitvah načeloma ne bo, razen če se bodo odločili za resnično pospešeno prodajo določenih novih artiklov, za katere bi potrebovali specializiranega strokovnjaka za prodajo tega/teh artikla(-ov).

V podjetju Medicina ne poznajo formalnega planiranja. Planiranje za podjetje je izključno v domeni lastnika, ki pa planira samo v svoji glavi, po občutku. Iz strateških ciljev je razvidno, da ima podjetje visoke cilje, vendar je velika nevarnost, da z obrtniško miselnostjo in delovanjem ne bo več kos povečanemu obsegu poslovanja. Opolnomočenja v podjetju pri poslovnih funkcijah praktično ni. Lahko rečemo, da lastnik načeloma ceni svoje vodje, vendar moramo poudariti, da jih pri njihovih odločitvah ne podpira vedno, zato pri poslovanju včasih pride do nepotrebnih komplikacij.

Tabela 9: SWOT analiza podjetja Medicina

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
• uveljavljeno ime (zvesti kupci) • sploščena organizacija – možen hiter in učinkovitejši pretok idej, hitrejše odločanje • kakovost opreme • prepoznavnost blagovnih znamk • celostna storitev (podjetje omogoča servisiranje prodanih aparatov) • raznovrsten prodajni program	• ni ločitve manager-lastnik • slab pregled nad stroški • pomanjkanje likvidnostnih sredstev • pomanjkljivo pospeševanje prodaje • šibka kadrovska struktura, slaba izobrazbena struktura človeških virov • velika fluktuacija človeških virov • ni izoblikovanega sistema nagrajevanja • premajhna pripadnost podjetju • pomanjkanje managerskega znanja vodstva • pomanjkljiva odzivnost na želje kupcev • zaradi preteklih uspehov oteženo izvajanje sprememb • južni trgi – slaba likvidnost • težave pri javnih razpisih zaradi majhnosti podjetja • slaba poprodajna aktivnost • slab pretok informacij in idej med oddelki • prevelike zaloge
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
• širjenje prodaje na trge bivše Jugoslavije • vpeljava sistema prodaje preko agentov • lojalnost dobaviteljev • podaljšanje plačilnih rokov pri dobaviteljih • ugodna rast prodaje • povečati osredotočenost na kupca • osredotočanje na tržne niše • nove tehnologije v panogi • stimulativen sistem nagrajevanja • pritok svežih idej od spodaj navzgor • hitrejša izterjava terjatev	• nepoznavanje trga (ni tržnih raziskav) • ni sistematičnega planiranja • ni preverjanja plačilne/kreditne sposobnosti kupcev • odvisnost od dobaviteljev • izguba večjega kupca lahko povzroči finančne težave • pogajalska moč kupcev je vedno večja • kakovost servisnih storitev na novih trgih • vstop novih konkurentov iz azijskih držav • izguba redkih izobraženih človeških virov

Vodenje podjetja je pri sedanji velikosti in načrtovani rasti še vedno izključno v rokah lastnika. Organizacijska struktura je preprosta. Obstajata pravzaprav le dve hierarhični ravni: prva je lastnik, druga so vsi ostali. V podjetju nimajo vzpostavljenega informacijsko-kontrolnega sistema.

Največji kupci proizvodov so predvsem javni proračunski porabniki, ki si morajo svoje dobavitelje najti prek razpisov (npr. bolnišnice, zdravstveni domovi, fakultete, idr) in zasebniki v medicinski sferi.

Za doseganje začrtanih ciljev in planov mora podjetje oblikovati ustrezno strategijo. Za podjetje Medicina bomo strategijo poslovanja oblikovali na podlagi SWOT analize. V tabeli 9 je prikazana podrobnejša analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za obravnavano podjetje.

5.3.1.3 Predlogi za razvoj

Vsaka organizacija naj bi bila usmerjena k zastavljenemu cilju, kar pomeni, da je oblikovana za to, da dosega rezultat. Pri tem pa iz definicije managementa izhaja, da je odgovornost managerja, da učinkovito in uspešno koordinira resurse, da bi te zastavljene cilje dosegli. Tako kot organizacija (vodstvo) postavlja oz. načrtuje cilje, ki jim sledi, bi morala vsaka organizacija planirati večji del svojega poslovanja – od postopkov, kontrole – do programov za določena področja, nabave, prodaje, sredstev za investicije itn.

V podjetju Medicina bi bilo zaželeno spremeniti naslednje: v prihodnje bi bilo treba narediti plan poslovanja oz. poslovni načrt, v katerem bi podrobneje opisali njihove cilje za prihodnje leto in kaj bo treba storiti, da bodo te cilje uresničili. Mislimo predvsem na plan prodaje, nabave, načrtovanih stroškov ipd., ki se bodo pojavili, kajti le načrtovano poslovanje jih lahko privede do ciljev, ki si jih zastavijo. Doslej namreč lahko govorimo o okvirnih ciljeh, ki si jih zastavi lastnik; slabost je, da zastavljenih ciljev ne kontrolirajo in nikoli ne vedo, ali je bil cilj dejansko tudi dosežen.

Treba bi bilo analizirati trge, potrošnike in njihove navade, in sicer na tistih trgih, kjer se že pojavljajo s svojimi izdelki, in predvsem na trgih, na katere želijo vstopiti s svojo ponudbo.

Ločiti funkcijo upravljanja lastnine (lastnik) in funkcijo uravnavanja poslovanja (manager). Lastnina je namreč vir oblasti v podjetju, ki izvira iz pravice razpolaganja s stvarmi. V praksi je ločitev odločitev na upravljanje (lastnik) in management zelo težka, vendar mislimo, da bi bilo treba to ločitev v podjetju Medicina kljub temu izvesti.

Vsem zaposlenim, ki prevzemajo odgovornost za odločanje, bi morali ponuditi dodatno izobraževanje; njihovo znanje namreč ni povsem ustrezno za odločitve, ki jih sprejemajo. Izobraževanje bi potekalo tudi za (morebitne) nove zaposlene, kajti potrebno bo interdisciplinarno sodelovanje tako strokovnjakov s področja ekonomije oz. poslovnih ved kot stroke (medicinsko znanje).

Treba bi bilo vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki naj bi bil del plače, odvisen od uspešnosti posameznika in bi temeljil na doseganju ciljev. Kazalniki so trdi (višina prodaje, stopnja razlike v ceni, višina rednih in nekurantnih zalog ter višina zapadlih terjatev) in mehki (organizacijsko vodenje, zadovoljstvo zaposlenih in kupcev, razvoj procesov, sistem kakovosti). Način izračuna variabilnega dela mora biti usklajen med programi in mora biti takšen, da ga lahko vsak posameznik izračuna tudi sam.

Sistem nagrajevanja je treba spremeniti tako, da bo spodbujal zaposlene k doseganju in preseganju ciljev. Določiti je treba merljive cilje, ki bodo ob povprečnem delu posameznika realno uresničljivi. Zaposlenim jih je treba predstaviti že na začetku poslovnega procesa in zaposleni jih morajo razumeti. Najlažje je določiti cilje za zaposlene v prodaji, saj jih lahko merimo z višino prodaje ob upoštevanju omejitev (zapadle terjatve, višina zalog, reklamacije). Za druge je merljive cilje težje določiti, zato jih pogosto vežemo na uspešnost oddelkov. Določene skupine zaposlenih lahko nagrajujejo samo s povečanim obsegom dela; tako na primer zaposlene v računovodstvu v času revizije. Poleg navedenega mora biti ocenjevanje tudi čim bolj objektivno; vsak posameznik si lahko sam izračuna variabilni del plače. To je izvedljivo, če je sistem nagrajevanja pregleden in so cilji jasno določeni. S tem se izključi možnost subjektivnega vpliva predpostavljenega na variabilni del plače. Ob klasičnem nagrajevanju pa lahko posameznika tudi dodatno nagradijo za posebne delovne dosežke. Sistem nagrajevanja mora predvideti še možnost nagrajevanja za delo, ki ne sodi v redno delo zaposlenega. Takšni primeri so bolj izjema kot pravilo. Vedeti pa morajo, da sistem ni namenjen kaznovanju za slabo delo.

Ob vseh navedenih predlogih za razvoj pa je treba še načrtovati celotno poslovanje, kajti le tako lahko pridemo do najbolj ugodnega poslovnega izida.

5.3.2 Funkcija organiziranja

Organiziranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. Z ustvarjanjem oblike, tj. načinov, kako bodo zaposleni opravljali delo, in strukture, tj. relativno stabilnih odnosov v organizaciji, vodstvo podjetja določi način, kako uresničiti zastavljene načrte. Funkcija organiziranja je torej proces ustvarjanja sestave medsebojnih organizacijskih razmerij med

zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 5).

5.3.2.1 Teoretični vidik

Daft (2000, v Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 126) definira organiziranje kot razvijanje resursov organizacije, da bi dosegli strateške cilje. Razvijanje resursov se odraža v delitvi dela znotraj organizacije na posamezne oddelke in delovna mesta, pristojnosti in odgovornosti ter mehanizme za usklajevanje različnih nalog v organizaciji. Organiziranje neposredno izhaja iz strategije. Če strategija določa kaj narediti, organiziranje definira kako to izvesti.

Organizacijska struktura je orodje, s katerim managerji aktivirajo resurse, da ti opravijo vse potrebno. Organizacijska struktura (1) določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom managerjev in nadzornikov, (2) določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelkov v celotno organizacijo in (3) vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih (Dimovski et al, 2003, str. 126). Organizacijsko strukturo lahko vizualno ponazorimo z organizacijskim diagramom (organigramom).

Zavedati se moramo, da gre pri organiziranju za delitev dela in delovnih nalog, določanje pristojnosti in odgovornosti ljudem, individuumom s specifičnimi značilnostmi in zahtevami. Pri tem gre za ravnanje z ljudmi, ali, kot se je v zadnjih dveh desetletjih dobro uveljavil pojem – ravnanje z ljudmi pri delu. Delitev in organiziranje dela ter vlog delavcev v delovnem procesu ter ravnanje z njimi so skušali pojasniti številni teoretiki. Danes velja, da mora podjetje, ki si želi zagotoviti trajen uspeh, z načrtovanjem kadrov, analizami dela ter zaposlovanjem in izborom kadrov privabljati učinkovito delovno silo, jo z različnimi oblikami usposabljanja in izobraževanja ohranjati ter s stimulatивно plačo, bonusi, nagradami, dobrimi odnosi in odpovedjo sodelovanja neustreznim posameznikom tudi vzdrževati (Dimovski, Penger, 2002, str. 172). Posameznikom je treba dati ustrezne pristojnosti, jih opolnomočiti za sprejemanje odločitev, priznavati njihovo raznolikost, spodbujati razmišljanje, izražanje mnenj, kreativnost, izmenjavo idej in informacij ter s tem presegati omejitve hierarhije in meja med horizontalno postavljenimi oddelki.

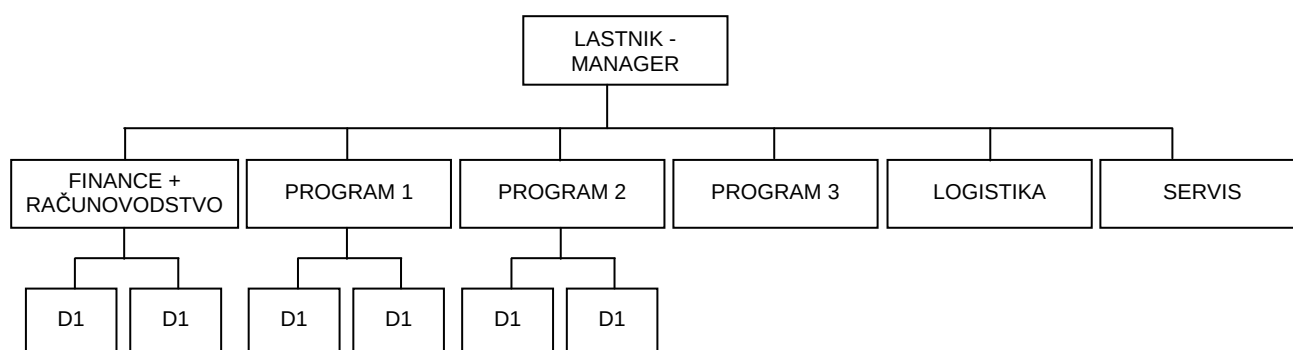
5.3.2.2 Dejansko stanje v podjetju Medicina

Organizacijska struktura v podjetju Medicina je funkcijska in zelo enostavna. Odnosi pri poročanju lastniku-managerju so neformalnega značaja. Kolikšno je število ravni hierarhije, ni jasno razvidno; gre predvsem za dve ali največ tri ravni. Posamezniki so združeni v posamezne enote, v katerih pa ni jasno določeno, kdo je vodja

posamezne enote. Kontrolni ali managerski razpon je zelo širok. Skoraj vsi odgovarjajo neposredno lastniku-managerju oziroma z drugimi besedami: hierarhična struktura je zelo sploščena.

Če pogledamo organigram, vidimo, da se v podjetju z desetimi zaposlenimi s prodajo neposredno ukvarjajo le štirje ljudje (po dva v programih 1 in 2, eden iz programa 3 pa opravlja prodajo iz pisarne); v to skupino lahko delno dodamo še lastnika), kar je za tako podjetje bistveno premalo, saj jim neprodajne aktivnosti vzamejo preveč časa in posledično denarja. Ob tem naj povemo tudi, da ljudje iz prodaje opravljajo še druga dela in naloge, ki bi jih načeloma morali opraviti drugi oddelki.

Slika 15: Diagram organizacijske strukture podjetja Medicina



Podjetje Medicina je močno centralizirano, saj vse odločitve sprejema lastnik-manager. Na relaciji med lastnikom-managerjem in drugimi zaposlenimi je komunikacija neformalna, vendar lastnik kljub vsemu premalo časa nameni pogovoru z zaposlenimi.

Tokovi informacij med zaposlenimi tečejo osebno, neformalno ali v okviru sestankov, vzpostavljen pa je tudi informacijski sistem, prek katerega lahko zaposleni komunicirajo s pomočjo elektronske pošte. Lastnik-manager ohranja središčno vlogo v podjetju, delegira delo in daje navodila, ki jih zaposleni potrebujejo za izpeljavo svojih del. Nekaj časa (veliko premalo) nameni pogovoru s podrejenimi in jih spodbuja pri doseganju novih ciljev, predvsem z osebnimi informacijami, premalo pa z izobraževanjem in izpopolnjevanjem. Lastnikovih sposobnosti odločanja ne bi želeli komentirati, vendar glede na zgodovino podjetja lahko sklepamo, da odločitve niso bile povsem neprimerne, niso pa nujno primerne tudi za močno povečan obseg podjetja in posla.

Omeniti moramo, da si zaposleni želijo več pogovorov s sodelavci, predvsem pa z lastnikom-managerjem, saj zaradi slabega internega komuniciranja pogosto prihaja

do nekontroliranega podvajanja določenih del in nalog. Zaradi takega načina in nejasnosti prihaja do nezadovoljstva, kar bi bilo v prihodnje vsekakor treba reševati z občasnimi sestanki in s tem urejanjem medsebojne komunikacije.

5.3.2.3 Predlogi za razvoj

Ko pogledamo organizacijsko strukturo podjetja Medicina, opazimo, da je ostala skoraj nespremenjena kljub rasti podjetja v zadnjih desetih letih oz. se je izoblikovala glede na trenutne potrebe poslovanja, brez bistvenih posegov in načrtovanih sprememb v organizacijski strukturi, ki bi odsevale novo realnost podjetja.

Rast podjetja se je odvijala v horizontalni smeri, predvsem z zaposlovanjem novih delavcev za pospeševanje določenih programov. Tako je nastalo podjetje z izredno sploščeno horizontalno strukturo, s skorajda neizoblikovano hierarhijo. Znotraj oddelkov tako rekoč ni hierarhije; vsi zaposleni so odgovorni neposredno lastniku podjetja. Managerski razpon je tako velik, saj lastnik–manager neposredno nadzira celotno podjetje in hkrati vsakega zaposlenega. Lastnik je v podjetju močno prisoten in osebno spodbuja zaposlene pri njihovem delu in izpopolnjevanju, kar za podjetje ni slabo. Dolgoročno seveda ne moremo pričakovati, da bosta ob nadaljnji rasti obsega poslov prisotnost podjetnika in nadzor nad celotnim poslovnim procesom možna. To velja tudi za vprašanje izrazite centralizacije poslovanja, saj kljub raznolikim sposobnostim podjetnika ne moremo pričakovati, da bo strokovnjak za vsa področja poslovanja.

Glede na veliko prisotnost podjetnika in vsakodnevni stik z zaposlenimi predvidevamo, da nima pretiranih težav z vzpostavljanjem pristnih stikov. Predlagamo mu, da je odločen in vztrajen pri uvajanju sprememb, ki morajo postati običajni del poslovanja. Postopno, a vztrajno je treba uvesti organizacijske spremembe, ki naj vodijo k intenzivnejšemu sodelovanju med posameznimi funkcijami, kar pa naj prispeva k razumevanju celotnega poslovnega procesa.

Vsekakor je v podjetju treba pospešiti prodajo določenih zapostavljenih programov, saj so ti perspektivni in lahko veliko prispevajo k celotni prodaji, vendar je za te programe treba pridobiti dodatne strokovne sodelavce, ki se bodo popolnoma posvetili pospeševanju prodaje teh izdelkov.

Kot načrt preobrazbe prodajne funkcije v podjetju Medicina predlagamo naslednje ključne naloge: (1) razvoj tržnih odnosov z obstoječimi kupci, in sicer pogostejši obiski ključnih kupcev, seznanjanje z novostmi, analiza njihovih zahtev in želja za prihodnost; (2) širitev prodajnih poti: iskanje informacij o potencialnih kupcih in preverjanje njihovega potenciala; (3) cenovna politika: cenovna politika mora biti dinamična. Upoštevati mora povpraševanje po izdelku v fazi njegovega življenjskega

cikla, cena pa ne sme biti odraz enotne maržne politike za vse izdelke; (4) vzpostavitev enotne baze podatkov o poslovnih partnerjih: taka baza podatkov ne vsebuje finančnih podatkov, ampak zapis o sodelovanju z določenim partnerjem, o dogajanju na trgu, predvsem o konkurenci; (5) sodelovanje z dobavitelji: stalna potreba po novem znanju o izdelkih, prenos zahtev kupcev do dobaviteljev, vključitev dobaviteljev v večja naročila s ciljem boljših nabavnih pogojev; (6) uporaba sodobnih načinov predstavitev in komunikacij; svetovni splet, mobilne komunikacije ipd. ter (7) bolj intenzivna marketinška podpora. Osnova za delo bi bil mesečni oziroma letni načrt, ki bi vseboval vse aktivnosti na ravni meseca in leta.

Naslednji korak, ki ga je treba storiti, so ukrepi za izboljšanje plačilne sposobnosti, in sicer zaostritev pogojev prodaje. Ukrepi se nanašajo na nepravčasno plačevanje kupcev. Ker veliko kupcev noče plačati zamudnih obresti, nastanejo dodatni stroški financiranja, povečajo pa se tudi tveganja odpisa terjatve zaradi prisilnih poravnav in stečajev podjetij. Zato bi bilo treba določiti najvišje limite vseh odprtih in zapadlih terjatev do stalnih kupcev, najdaljše pogodbeno dovoljene roke plačil kupcev in uvesti avtomatično zaporo možnosti prodaje, če bi ta presegla omenjene parametre. V prvi fazi bo to morda pomenilo manjšo prodajo, ker bodo odpadli nekateri kupci, ki za podjetje pomenijo veliko finančno tveganje, vendar bodo na drugi strani stroški odpisov terjatve manjši. Tako je mogoče kupce selekcionirati tako; ostanejo le solidni.

Ker je pravilo, da vodje oddelkov/programov izvajajo pritiske na službo plačilnega prometa, da poravnava obveznosti mimo vrstnega reda, je treba urediti tudi to. Posledici takega načina dela sta namreč neenotna politika plačevanja obveznosti in nezmožnost načrtovanja plačil. Finančna služba mora zato pripraviti načrt prenosa plačilnega prometa, ukiniti politiko plačil mimo vrstnega reda in pripraviti merila za plačila po predračunu. Lastnik–manager pa mora osebno nadzorovati plačilni promet. Enkrat tedensko bi morala finančna služba poročati lastniku-managerju o višini zapadlih in vseh drugih terjatev in obveznosti.

V podjetju izterjavo zapadlih obveznosti trenutno izvajajo vodje programov/oddelkov, kar bi bilo treba prenesti na finančno službo. Posamezni programi naj se ukvarjajo s prodajo in reševanjem problemov, povezanih s tem, njihov finančni del pa naj v celoti prevzame finančna služba.

Zmanjšanje vezave sredstev. Ukrepi se nanašajo na vezavo sredstev v zalogah trgovskega blaga in terjatvah do kupcev. Do zmanjšanja zalog trgovskega blaga bo prišlo z ukinitvijo naročil brez prodanega blaga, pogostejšim naročanjem manjših količin blaga in mesečnim načrtovanjem prodaje ter s prodajo starih zalog. Postaviti je treba limit zaloge, skrajšati plačilne roke kupcev in poskrbeti za redno izterjavo zapadlih neplačanih računov.

Za vse nove kupce je treba pred sklenitvijo velikih projektov ugotoviti njihovo boniteto, plačila zavarovati z instrumenti zavarovanja plačil in kot najdaljši plačilni rok določiti šestdeset dni.

Pri uvajanju sprememb in sprejemanju novosti mora podjetnik odigrati tudi vlogo vzornika. Truditi se mora za intenzivno sodelovanje med vsemi zaposlenimi, znotraj in še posebej med posameznimi oddelki je treba pospešiti pretok informacij z uporabo elektronske pošte, pa tudi z namenskim medoddelčnim sodelovanjem in produktivnimi timi ter občasnimi sestanki vseh zaposlenih, saj bodo le tako vsi spremljali dogajanje v podjetju in si s svojimi predlogi prizadevali za še boljše poslovanje podjetja.

Glede na načrtovane spremembe in željo po osvojitvi novih trgov ter ustvarjanja pomembnega položaja bo treba zaposlene dodatno izobraževati ter morebiti zaposliti dodatne, strokovno usposobljene kadre. Za implementacijo zadanih ciljev pa bo podjetnik moral razmisliti tudi o okrepitvi marketinške dejavnosti podjetja.

Podjetnik mora zagotoviti tudi dobro vsesplošno klimo v podjetju, kjer si bodo zaposleni pri soočanju z morebitnimi težavami ob uvajanju sprememb med seboj pomagali, ter oblikovanju podjetniške kulture. Pripadnost podjetju in zavezanost potrošnikom bosta namreč igrala ključna pri opravljanju posameznikove funkcije v podjetju.

Podjetje mora postaviti temelje za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu z ustrežnejšimi medsebojnimi odnosi med zaposlenimi, z boljšimi razmerami za delo, predvsem pa s poudarkom na nematerialnih oblikah nagrajevanja (razvoj kariere, možnost izobraževanja). Za uspešno delo zaposlenih je namreč potrebna stalna in kakovostna skrb podjetja. Podjetje Medicina bo moralo za večjo uspešnost poslovanja razmišljati o kreativnih delovnih metodah in vključevati talent, sposobnosti posameznikov in načrtovati razvoj ter kariero zaposlenih. Razvoj kadrov bo moral biti podprt tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja, izobraževanja in napredovanja.

Manager-lastnik podjetja si mora prizadevati za samostojnost vodij programov in ključnih kadrov, ki bodo deležni večjih pooblastil. Od vodij programov bodo tako lahko pričakovali predvsem sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja, odličnost pri izvajanju, inovativnost, sposobnost za dobro organizacijo procesov in spodbujanje delavcev za učinkovitejše delo. Vodje bodo tako imeli več svobode, pristojnosti in pooblastil za doseganje postavljenih ciljev, o dosežkih poslovanja pa bodo poročali vodstvu podjetja.

Pripadnost podjetju, ki naj bi bila vitalna sestavina organizacijskega uspeha, je slaba. Za doseganje večje produktivnosti bo potrebno sodelovanje vseh ljudi, to pa zahteva

klimo zaupanja. Ljudje se morajo počutiti bolj kot partnerji in ne le kot zaposleni. To spremembo je realno pričakovati v daljšem časovnem obdobju.

5.3.3 Funkcija vodenja

Vodenje je tretja od funkcij managementa, ki pomeni sposobnost vplivanja na ljudi za doseg ciljev. Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi – (Daft 2000, v Dimovski et al, 2002, str. 201). Vodenje v širšem smislu pa zadeva vodenje v ožjem smislu, tj. lastnosti in ravnanje vodje ter komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

5.3.3.1 Teoretični vidik

Goffe in Jones pa poudarjata, da potrebuje sodobni vodja več kot le vizijo in energijo, avtoriteto in sposobnost strateškega usmerjanja. Sodobni, navdihujoči vodja mora imeti še dodatne štiri lastnosti: (1) sposobnost pokazati svoje slabosti; (2) intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti, pri čemer so mu v pomoč sodobne rešitve informacijske tehnologije; (3) sposobnost razumevanja in inspiracijskega vodenja zaposlenih ter (4) sposobnost razkritja njihove drugačnosti (Dimovski et al, 2002, str. 202). Naslednja lastnost sodobnega vodje pa je čustvena inteligenca, ki jo definiramo kot skupek lastnosti, orientiranih na ljudi.

Zavedati se moramo, da vodja ne pomeni manager in tudi, da manager ne pomeni vodja. To razlikovanje je očitno in ena od glavnih razlik med njima se nanaša na njun izvor moči in na to, do kakšne stopnje se jim podrejeni podrejajo. Tudi osebnostne lastnosti med njima so očitne, zato ju ne moremo enačiti. Prej smo omenili moč, in ki pri vodji izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, cilji in vrednote. Ta vodstvena moč tudi poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji. Medtem ko moč pri managerju izhaja iz organizacijske strukture, poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture (Dimovski, Penger, 2003, str. 217–218).

Nekaterim managerjem je uspelo prebiti tradicionalne okvire poslovanja podjetja. Z novim pristopom k učinkovitemu vodenju postajajo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta. Naj naštejemo pet ključnih aktivnosti, ki zadevajo učinkovito vodenje višjega managementa: (1) opredelitev poslanstva organizacije; (2) opredelitev prepričanj in namenov organizacije; (3) učinkovita celovita strategija poslovanja organizacije in oporni načrti za uresničevanje; (4) določitev kritičnih dejavnikov uspeha in osrednjih procesov delovanja; (5) prenova organizacijske strukture (Dimovski, Penger, 2003, str. 218–220).

Vrhnji management mora biti sposoben spodbujati učinkovito sodelovanje zaposlenih. Govorimo o procesu pooblaščenja oz. opolnomočenja zaposlenih. Učinkovito vodenje namreč vnaša zahteve po tesnem sodelovanju vseh članov organizacije z vrhnjim managementom; ta mora razviti učinkovito komuniciranje navzdol, navzgor in počez čez organizacijo ter udejanjiti oblikovano celovito strategijo. Sodelovanje v organizaciji je torej ključno. Če pa naj bi pri ustvarjanju uspešnega poslovanja organizacije sodelovali vsi zaposleni, se morajo naučiti osnov discipliniranega managementa, ki so zajete v t.i. EPDCA zanki učinkovitega vodenja: **E** (evaluate) – oceniti določeno situacijo; **P** (plan) – načrtovati, da dosežejo postavljene cilje; **D** (do) – delati z namenom uresničitve ciljev; **C** (check) – preveriti, ali so cilji doseženi; **A** – popravljati morebitne spremembe poslovanja (Oakland, 1999, str. 14–15 v Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 220).

Opolnomočenje pomeni večjo moč zaposlenih, kar poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in kreativnimi rešitvami.

Za nemoteno delovanje podjetij, organizacij je zelo pomembna motivacija, ki lahko vodi k obnašanju, katerega posledica je večja uspešnost organizacije.

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe; te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Proučevanje motivacije pomaga managerju razumeti, kaj ljudi spodbudi, da začnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj vztrajajo pri nekem početju (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 232). Znano je, da je povezava med visoko motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički.

Tudi komunikacija je pomemben del vsake organizacije, saj ponazarja stik, vzdušje v podjetju. Pomeni pa tisto orodje, s katerim vodja članom tima posreduje naloge in zadolžitve. Vključena je v vse procese v organizaciji, v katerih se posredujejo ali izmenjujejo informacije.

5.3.3.2 Dejansko stanje v podjetju Medicina

Podjetje Medicina vodi lastnik–manager. On je tisti, ki odobrava vse večje projekte/posle, večja plačila, nadzira podrejene na vseh področjih. V preteklosti je sicer za določene zadeve že poskušal delegirati tudi druge zaposlene, vendar se to ni obneslo; zato je vodenje v njegovi domeni. Čeprav zanj ne moremo trditi, da ima vse lastnosti dobrega vodje, kljub temu sorazmerno uspešno vodi obravnavano podjetje. Kot največjo pomanjkljivost vodje bi želeli izpostaviti že prej omenjeno pomanjkanje komunikacije. Vodja namreč ne organizira rednih skupnih delovnih

sestankov, na katerih bi zaposleni izrazili svoja mnenja, se dogovorili o pomembnih strateških odločitvah in podobnem. Tega namreč v podjetju žal ne poznajo.

Zelo pomembna elementa sistema vodenja sta tudi zadovoljstvo z delom in pripadnost organizaciji; slednje je obvezni del uspešnega poslovanja podjetja.

Ker je managerjeva odgovornost, da poveča motivacijo zaposlenih, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo (čas in opremo), potrebno za doseganje slednjih.

Pomemben del organizacije je tudi komunikacija med zaposlenimi in odgovornimi. Slednja zahteva informiranje (po možnosti dokumentirano) v primeru, ko prihaja do odklonov od normalnega stanja; v tem primeru lahko govorimo o komunikaciji navzgor.

Sestanki so pomembni predvsem zaradi uvajanja preventivnih ukrepov v prakso izvajanja postopkov. Sklepi se dokumentirajo tako, da se zapiše odgovornega za izvedbo ukrepov in tudi rok, do katerega je treba uresničiti ukrepe. Vodja naj bi navadno nadzoroval izvajanje ukrepov.

Ker imajo zaposleni na sestankih možnost izpostavljanja različne problematike, lahko v tem primeru govorimo o komunikaciji navzgor.

5.3.3.3 Predlogi za razvoj

Potrebno bi bilo (1) večje opolnomočenje zaposlenih, kar bi bilo verjetno mogoče ob ločitvi managersko-lastniške funkcije; (2) jasno določiti odgovornost nosilcev posameznih nalog, ki morajo biti postavljene v razumnih mejah, z roki in pričakovanimi rezultati. Vodstvo mora dosledno spremljati delo posameznikov in sproti preverjati opravljanje nalog. Uresničevanje letnega poslovnega načrta (ki bi ga morali pripravljati) je temeljna naloga vodje programa in področij. Vsak posameznik mora svoje delo opravljati odgovorno in vestno. Njegov predpostavljeni ga je dolžan nadzirati, ga opozarjati na neopravljeno ali neodgovorno opravljeno delo. Če posameznik ne opravlja naloge skladno s pričakovanji, mora predpostavljeni ukrepati skladno z internimi akti podjetja in delovno zakonodajo; (3) vodstvo bi se moralo bolj prizadevati za oblikovanje timskega managementa; (4) uvedba formalnih oblik vrednotenja delovnih mest; (5) oblikovanje timov; (6) v okviru kulture vodenja bi moralo vodstvo bolj podpreti sicer že obstoječi sistem povratnih informacij; zlasti pomembno je, da bi se bolj razvila komunikacija navzgor (npr. v okviru sestankov); (7) podjetje mora torej izboljšati sistem notranjega obveščanja, kar lahko doseže z rednimi pogovori s predpostavljenimi - v vseh enotah/programih mora postati navada, da imajo zaposleni možnost pogovoriti se s predpostavljenim o stvareh, ki jih

zanimajo, in predlagati izboljšave poslovnega procesa. Lastnik–manager bi moral tudi sklicati redne delovne sestanke vsaj enkrat mesečno. Na teh sestankih naj bi zaposleni predstavili svoje poslovne rezultate, navedli težave, s katerimi se srečujejo, prikazali svoje načrte za prihodnost, predstavili izboljšave, ki jih predlagajo podjetju in podobno. S takimi sestanki bi torej dosegli, da bi bili zaposleni seznanjeni tudi z drugimi programi (in ne le s svojimi) podjetja, njihovimi rezultati, kar bi vse sodelavce spodbudilo k boljšemu poslovanju, saj bi rezultate javno predstavili tudi pred drugimi zaposlenimi in ne le v zadevnem oddelku/programu. Vsak od oddelkov/programov bi moral pripraviti tako mesečni kot letni plan, ki bi ga na rednih sestankih kontrolirali in sproti poiskali vzroke za nedoseganje tega plana oziroma sodelavcem predstavili načine za preseganje plana. Sedaj namreč tega v podjetju ni; obstaja le načelo »Kolikor narediš je v redu«, saj v podjetju ne uporabljajo niti stimulacij niti destimulacij.

5.3.4 Funkcija kontroliranja

Opredelimo torej organizacijsko kontrolo: gre za sistematičen proces reguliranja aktivnosti organizacije, da bi bile usklajene s plani, cilji in standardi uspešnosti. Uspešno kontroliranje organizacije zahteva informacije o standardih uspešnosti in dejanski uspešnosti ter dejanja, potrebna za odpravljanje odstopanj od standardov (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 275).

5.3.4.1 Teoretični vidik

Možina (1994) definira kontrolo kot zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih.

Pomen kontrole se v dobi učečih se organizacij spreminja v smeri, da sodobni managerji ne merijo (kontrolirajo) le klasičnih finančnih kazalnikov, temveč tudi nefinančne kazalnike kot so učenje, razvoj operacij in mrež kupcev. Le tako je mogoče zagotoviti obstoj in konkurenčni položaj podjetij na dinamičnem trgu (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 274).

Pomembnejši del kontrolnega procesa v organizaciji je uporaba predračunov in finančnih kazalnikov. V poslovnem svetu najpogosteje uporabljajo naslednje štiri vrste povratne kontrole, in sicer: (1) finančno analizo, (2) analizo standardnih stroškov, (3) kontrolo kakovosti ter (4) ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Najpogosteje se finančna analiza osredotoča na kazalnike, ki jih delimo na kazalnike likvidnosti, kazalnike aktivnosti, kazalnike dobičkovnosti in kazalnike finančnega vzvoda (DuBrin v Dimovski, Penger, 2002, str. 260).

Razvoj informacijske tehnologije v sodobni ekonomiji omogoča takojšnjo kontrolo uspešnosti poslovanja, in sicer skozi ustrezne informacijske sisteme, ki vsem ravnam managementa omogočajo zahtevane podatke.

Kontroliranje torej zadeva uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Armstrong (1994) navaja, da izvajanje učinkovite kontrole temelji na štirih korakih: (1) potrebno je narediti plan, kaj želimo doseči; (2) nato je treba meriti dosežene rezultate; (3) dosežene rezultate je treba primerjati s planom in (4) nato ukrepati. Omenjeni elementi so tudi sestavni deli Demingovega kroga stalnega izboljševanja, ki sestoji iz PDCA zanke, tj.: P-planiraj, D-naredi, P-preveri in U-ukrepaj (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 277-278).

Ob tem je pomemben tudi management celovite kakovosti (TQM), ki predstavlja moderni managerski pristop, kjer celotna organizacija poudarja vlogo kakovosti, da bi uspela uresničiti zahteve in pričakovanja kupcev (Lynch v Dimovski, 2002, str. 284). Pomeni pa premik od birokratske k decentralizirani kontroli, saj poleg sodelovanja s strankami, drugimi oddelki, dobavitelji spodbuja tudi vedno večjo moč zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

5.3.4.2 Dejansko stanje v podjetju Medicina

Kot smo planiranje in funkcijo planiranja opredelili že v predhodnih poglavjih, je treba v planiranje vključiti tako določanje ciljev kot tudi definiranje za njihovo uresničitev, kontrola pa naj bi nato uvedla sistematičen proces reguliranja vseh aktivnosti organizacije. Tega podjetje Medicina nima, kajti vse aktivnosti v podjetju potekajo po načelu nekontroliranega poslovanja.

Rezultati, ki bi jih prinesla kontrola, naj bi bili tudi vzrok za morebitne ukrepe, saj smo že zapisali, da so v obravnavanem podjetju nujno potrebni ukrepi za izboljšanje poslovanja.

V podjetju je najbolj narobe to, da odločevalca (lastnika-managerja) ne zanimajo poslovni rezultati, saj doslej kljub njihovemu poslabšanju ni bilo nobenih ukrepov oziroma sprememb poslovanja, saj meni, da kontrola v omenjenem podjetju ni potrebna. Vendar na podlagi že navedenih dejstev in predstavljenih težav v podjetju ugotavljamo, da podjetje nujno potrebuje notranjo kontrolo, predvsem na področju stroškov, financ in prodaje.

V sodobnih podjetjih je učinkovita kontrola, zlasti ko govorimo o finančno-ekonomskih vidikih, odvisna predvsem od učinkovitega informacijskega sistema, katerega output so dobri podatki, ki omogočajo sprejemanje pravih odločitev.

Poslovanje vsakodnevno ustvarja in obdeluje osupljive količine papirnatih dokumentov. Ti dokumenti, od naročil in faktur do katalogov in poročil o realizaciji prodaje, vsebujejo nujno potrebne informacije, ki so pripravljene vnaprej in ki spremljajo fizične blagovne tokove ali jim sledijo v komercialnih transakcijah. Računalniška izmenjava podatkov (RIP) podjetjem ponuja učinkovito poslovno orodje za avtomatski prenos podatkov od ene računalniške aplikacije do druge. V RIP-u so vsi papirni dokumenti, ki so si jih pred tem pošiljala podjetja, nadomeščeni s sporočili, primernimi za izmenjavo med računalniškimi aplikacijami po elektronski poti (Seminarska naloga, 2004).

Pri uvajanju RIP-a v podjetju se lahko pojavijo naslednji problemi, vezani predvsem na človeški faktor (Seminarska naloga, 2004): odpor do sprememb; strah, da bo uvedba RIP-a pomenila izgubo zaposlenih in poslovnih partnerjev; za nekatere je RIP videti prezapleten za praktično uporabo; pojavi se lahko bojazen, da se RIP ne izplača, ker so stroški uporabe previsoki ali nezaupanje v RIP zaradi vidika zagotavljanja ustrezne varnosti podatkov; nekateri dvomijo v RIP, ker nima ustrezne zakonske podpore; problem bi lahko bila avtorizacija sporočil; nekaterim ni všeč, da RIP zmanjšuje možnost obračanja denarja in da je premalo poslovnih partnerjev, ki so že osvojili RIP kot način poslovanja ter da se standardi za oblikovanje RIP sporočil neprestano spreminjajo.

Zaradi vsega naštetega je pri uvajanju RIP-a ključno vodstvo organizacije, ki mora biti pobudnik, nadzornik in spodbujevalec vseh aktivnosti, ki so s tem povezane. Za uspeh projekta RIP v poslovnih procesih podjetij je ključna podpora vodstva in njegova trdna strateška usmeritev nasploh.

Problem uvajanja RIP-a (zlasti v Sloveniji) je tudi pomanjkanje ustreznega kadra (več je dobrih računalničarjev kot dobrih informatikov), ki bi bil sposoben celovito vpeljati RIP tehnologijo v podjetje in ki bi imel dovolj znanja o posebnostih tehnologije določenega področja. Lahko se zgodi, da zlasti ob nezainteresiranosti vodstva organizacije slednja postane poskusni zajček tako imenovanih strokovnjakov, kar seveda še poveča odpor do uvajanja RIP tehnologije.

Predstavimo še prednosti, ki jih prinaša RIP v primerjavi z enostavnimi oblikami obdelave podatkov, pri katerih baze podatkov niso povezane (Seminarska naloga, 2004). Vsekakor je potrebno manj pisarniškega dela, zmanjšajo se stroški telefonskih pogovorov, obseg običajne pošte, zmanjša se obseg ali se celo odpravi vnašanje podatkov, zmanjšajo se napake pri vnosu in pošiljanju podatkov, RIP pomeni tudi krajši čas pretoka informacij in večjo produktivnost ter usmerjenost strokovnih kadrov.

V podjetju Medicina kontrole praktično ni, saj podjetje vzpostavljenega informacijskega sistema ne uporablja dosledno. Informacijski sistem, ki bi omogočal učinkovito kontrolo sicer uporabljajo, vendar baze podatkov v sistemu niso ustrezne oziroma baze podatkov niso medsebojno povezane. Kljub tem dejstvom je podjetje vzpostavilo sistem sledljivosti in minimalne kontrole stroškov, ki temelji na ročni obdelavi podatkov. Ker v podjetju ni sistematičnega planiranja poslovanja, tudi kontrole poslovanja ni, kar pomeni, da ni nikakršnega preverjanja rezultatov po posameznih poslovnih funkcijah.

5.3.4.3 Predlogi za razvoj

Da bi v podjetju pridobivali informacije o uspešnosti in učinkovitosti delovanja, bi bili potrebni naslednji ukrepi: (1) vzpostaviti kontrolo poslovanja po posameznih poslovnih funkcijah in v primeru preseganja mesečnih oziroma letnih planov vzpostaviti sistem nagrajevanja. Če bi pri kontroli poslovanja ugotovili, da ne dosegajo postavljenih planov, pa bi morali najti vzroke za tako poslovanje in vzeti za zgled druge uspešne oddelke/programme ter najti nove temelje za poslovanje problematičnih oddelkov/programov; (2) vzpostaviti učinkovit sistem RIP-a (računalniška izmenjava podatkov). Eden pomembnih vidikov vpeljave RIP-a bi bil med drugim možnost znižanja stroškov zaradi pridobitve kakovostnih podatkov; slednji bi npr. omogočali preložitve nekaterih neprofitnih dejavnosti na zunanje izvajalce (outsourcing); (3) uvesti metodo BSC (The Balanced Scorecard) uravnoteženih kazalnikov. Metoda vpeljave BSC zahteva jasno opredelitev meril; pri tem je treba odgovoriti na vprašanje, katera merila so najpomembnejša za merjenje napredka na poti do vizije. Primeri nekaterih kazalnikov (Seminarska naloga, 2004): finančni kazalniki (prihodki/zaposlenega, dobiček od novih izdelkov/operacij, dobiček/zaposlenega, ROA, ROE, skupni stroški,...); kazalniki zadovoljstva strank (izpolnjevanje rokov, pravočasnost ponudb, poprodajne storitve, ...); kazalniki poslovanja z odjemalci (število odjemalcev, letna prodaja/odjemalca, izgubljeni odjemalci, stroški/odjemalca,...); kazalniki notranjih poslovnih procesov (razvojni proces: delež prodaje novih izdelkov, operativni proces: delež slabe kakovosti, proces poprodajnih storitev: reklamacije in pritožbe); kazalniki razvoja in inovativnosti (stroški R&D, stroški R&D/skupni stroški, investicije v razvoj novih trgov,...)in kazalniki zadovoljstva zaposlenih (fluktuacija, čas usposabljanja, povprečna odsotnost z dela, število žensk na vodilnih položajih,...); (4) uvesti management odprtih knjig (trend, pri katerem gre za posredovanje vseh finančnih informacij in rezultatov vsem zaposlenim v organizaciji); (5) uvesti učinkovit informacijski sistem, s katerim bi se zmanjševale zaloge (minimalne zaloge) in s tem tudi povezani stroški, kar bi pomenilo približevanje idealnemu stanju poslovanja brez zalog (JIT – just in time); (6) z večjo kontrolo dobaviteljev zmanjšati možnost pojava neustreznosti (kakovost, varnost) in tako utrditi sistem celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – total quality management).

SKLEP

Pričakovati je, da bodo podjetja tudi v prihodnje podvržena potrebam po stalnih spremembah, nenehnih izboljšavah ter zagotavljanju konkurenčnosti. Usmerjenost k strateškemu managementu in osredotočenost na vsa področja poslovanja tako ostajata pogoja uspešnosti.

Za preživetje na trgu, prežetem s konkurenco, morajo podjetja uporabiti strategije, ki jim omogočajo, da so v posameznem okolju identificirana oz. da se integrirajo v posamezno poslovno okolje ali državo.

Razmišljanje o stalnih spremembah in fleksibilnosti daje zmožnost reagiranja na spremembe v okolju. Izhajamo iz dejstva, da ni podjetja brez problemov. Zato se je uveljavila takšna podjetniška kultura, da lahko vsakdo nekaznovano prizna težave in s tem napake; tako je mogoče slednje v prihodnosti preventivno preprečiti. Filozofija pomeni stalne izboljšave izdelkov in poslovnih procesov. Podpirati bi jo morali vsi delavci, kajti samo skupaj je mogoče uvesti izboljšave, ki so vsota številnih posameznih predlogov. Pri posamezniku gre za izboljšave na delovnem mestu, pri skupini pa za ukrepe izboljšav, ki segajo nad delovno mesto posameznika. Težave, ki jih ni mogoče rešiti v okviru sistema pa zahtevajo spremembo sistema.

Kdor hoče preživeti v konkurenčnem boju, mora stalne spremembe podjetja zajeti kot konstantno veličino. Za uvedbo sprememb mora podjetje imeti ustrezne sposobnosti (še posebej organizacijske) in spremembe tudi uresničiti.

Magistrsko delo obravnava mala podjetja in probleme, ki se pojavljajo pri poslovanju v malih podjetjih. Predstavljene so napake, ki mala podjetja privedejo v težave in posledično v krizo. Na večino problemov in kriz opozarjajo nekateri znaki na različnih poslovnih področjih delovanja podjetja, ki jih je mogoče odpraviti in krizo preprečiti.

Da bo podjetje, ki je v težavah, lahko uporabilo primerne ukrepe za reševanje problemov, mora najprej diagnosticirati težave. Diagnoza je sestavljena iz predhodnih analiz, ki na podlagi opozorilnih znakov in vzrokov težav skupaj ustvarjajo celotno sliko razsežnosti problemov v podjetju. Z izdelano natančno diagnozo so izpolnjeni osnovni pogoji za izbiro ustrezne strategije, potrebne za premagovanje težav.

Prvi zastavljeni cilj v procesu reševanja podjetja v težavah je predvsem čimprejšnja zaustavitev negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja. Šele nato naj bi začeli izvajati ukrepe, ki so del celovite strategije za doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponovni razvoj, z dolgoročnimi pozitivnimi učinki. Celovita

strategija za učinkovito poslovanje malega podjetja je tako predstavljena v enem od poglavij pričujočega dela.

Pri izdelavi magistrskega dela sem se trudila prikazati čim več področij, na katera morajo biti pozorni vsi udeleženci pri reševanju problemov v podjetju. Vse navedeno sem poskušala združiti v sistematični prikaz vidikov in faz v procesu vodenja izhoda iz težav malega podjetja ter to ponazoriti s primerom podjetja Medicina.

Iz definicije managementa izhaja, da je odgovornost managerja, da učinkovito in uspešno koordinira resurse, da bi dosegli zastavljene cilje. Tako kot organizacija (vodstvo) postavlja oz. planira cilje, ki jim sledi, bi morala vsaka organizacija planirati večji del svojega poslovanja: od postopkov, kontrole, do programov za določena področja, nabave, prodaje, sredstev za investicije itn.

Doslej lahko v podjetju Medicina govorimo le o okvirnih ciljih, ki si jih zastavi lastnik; slabost je, da zastavljenih ciljev ne kontrolirajo in nikoli ne vedo, ali je bil cilj dejansko tudi dosežen.

Poleg tega bi bilo treba analizirati trge, potrošnike in njihove navade, in sicer na trgih, na katerih se že pojavljajo s svojimi izdelki, in predvsem na trgih, na katere želijo vstopiti s svojo ponudbo.

Glede na načrtovano in želeno osvojitve novih trgov in vodilnega položaja na njih bo treba zaposlene dodatno izobraževati ter morebiti zaposliti dodatne, strokovno usposobljene kadre. Še posebej je pomembno, da podjetje ne pozabi na glavno prednost svojih proizvodov pred konkurenčnimi: visoko kakovost in pester prodajni program. Za implementacijo zadanih ciljev bo lastnik-manager vsekakor moral razmisliti tudi o okrepitvi marketinške dejavnosti podjetja.

Lastnik-manager mora pozornost nameniti tudi zagotavljanju dobre vsesplošne klime v podjetju, da si bodo zaposleni pri soočanju z morebitnimi težavami ob uvajanju sprememb med seboj pomagali, ter oblikovanju podjetniške kulture. Pripadnost podjetju in zavezanost potrošnikom bosta namreč ključna pri opravljanju posameznikove funkcije v podjetju.

Če podrobneje pogledamo funkcijo vodenja, vidimo, da bi bilo v proučevanem podjetju treba preoblikovati oz. ločiti funkcijo managerja in lastnika. To bi ob ustreznem vodenju omogočilo opolnomočenje zaposlenih in pripomoglo k oblikovanju edinstvene učeče se organizacije, ki bo temelj za trajno konkurenčno prednost pred drugimi ožjimi konkurenti v panogi. V okviru kulture vodenja bi moralo vodstvo bolj podpreti sistem povratnih informacij; zlasti pomembno je, da bi se bolj razvila komunikacija navzgor (npr. v okviru sestankov).

Predlagamo, da bi podjetje pristopilo k učinkovitemu vodenju, kar pomeni, da bi moral višji management (za sedaj vodstvo) oblikovati vizijo, ki bi ji sledila strategija, ta pa bi omogočala doseganje konkurenčne prednosti, kar bi posledično vodilo do končnega poslovnega uspeha.

Pri kontroli je največja pomanjkljivost ta, da podjetje nima vzpostavljenega učinkovitega sistema računalniške izmenjave podatkov (RIP), kar je ključno za funkcijo kontroliranja. Predlagamo vzpostavitev RIP-a, kar bi pomenilo znižanje stroškov zaradi pridobivanja kakovostnih podatkov; slednji bi npr. omogočali preložitve nekaterih neprofitnih dejavnosti na zunanje izvajalce (outsourcing).

Preučevano podjetje Medicina bi bilo treba postopoma preoblikovati in odpraviti vse naštetе pomanjkljivosti, da bi lahko sledilo zahtevam, ki jih narekuje sodobna organizacijska paradigma 21. stoletja. Pomembno je, da razvijajo tiste osrednje sposobnosti, s katerimi bodo uspeli uresničiti potrebe in želje kupcev, hkrati pa ustvariti tako organizacijsko klimo, ki bo podjetju omogočila preboj med najboljše.

LITERATURA

1. Adam Frane et al.: Socialni kapital v Sloveniji. Ljubljana: Sophia, 2003. 178 str.
2. Ansoff Igor: Strategic Management. London: Macmillan, 1981. 236 str.
3. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 463 str.
4. Antončič Boštjan: Nujni ukrepi za gospodarsko rast in spodbujanje podjetništva. [URL:<http://www.finance-on.net>], 19.12.2004.
5. Armstrong Michael: How To Be an Even Better Manager. 4th ed. London: Kogan Page, 1994. 328 str.
6. Banič Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 94 str.
7. Barton Laurence: Crisis in Organizations: managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati: South-Western Publishing co., 1993. 256 str.
8. Basle Andreja: Tri zlata pravila ohranjanja rasti. [URL:<http://finance-on.net>], 10.7.2005.
9. Belak Janko et al.: Sinergija in razvojni management. Gubno: MER Eurocenter, 1998. 324 str.
10. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot funkcija managementa. 4. spremenjena izdaja. Gubno: MER Eurocenter, 2000, 255 str.
11. Bendor-Samuel Peter: The Dirty Dozen. 12 Outsourcing Mistakes and How to Avoid Them. [URL:<http://www.outsourcing-journal.com/issues/jun2001/insights.html>], 3.8.2005.
12. Bibeault Donald: Corporate turnaround: How managers turn losers into winners. New York: McGraw-Hill, 1982. 406 str.
13. Boone Luis, Kurtz David: Contemporary Business – 1997 ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1997. 636 str.
14. Burgess John, Steinhoff Dan: Small Business Management Fundamentals. Singapore: McGraw-Hill, 1993. 571 str.
15. Carr David, Johansson Henry: Best Practises in Reengineering. New York: McGraw-Hill, 1995.
16. Carson et al.: Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach. London: Prentice Hall europe, 1995. 296 str.
17. Cooper Richard, Layard Burke: What the Future Holds. Cambridge: Massachutes Institute of Technology, 2002. 285 str.
18. Červek Anja: Oblikovanje trženjskega načrta podjetja Tipsi, d.o.o. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 87 str.
19. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Poslovođenje malega podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002. 372 str.
20. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.

21. Dubrovski Drago: Krizni management. Koper: Visoka šola za management, 2000. 172 str.
22. Fink Steven: Crisis Management. New York: Amacon. 1986.
23. Fligstein Neil: The Architecture of Markets. An Economic sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2001. 274 str.
24. Gay Charles, Essinger James: Inside Outsourcing. The insider's guide to managing strategic sourcing. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 245 str.
25. Glas Miroslav: Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, 2000. 29 str.
26. Glas Miroslav: Slovensko malo gospodarstvo: stanje, problemi in možnosti. Slovenska ekonomska revija. Ljubljana, 44(1993), 6, str.531-558.
27. Glas Miroslav: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College, 2000. 498 str.
28. Glas Miroslav et al.: Slovenia experience with SME financing. Transitional impacts and the EU enlargement complexity. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
29. Goffe Rob, Jones Gareth: Organizational Culture. Organization 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way, Pearson Education, New Jersey. 1999. 384 str.
30. Goljevšček Katja: Zakaj lebdeti, če lahko letis? Manager, Ljubljana, 2004, 9, str.54-55.
31. Hanžek Matjaž, Gregorčič Marta: Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000/2001. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2001. [URL:<http://www.gov.si/umar/projekti/pcr/01/pdf/uvodhdr.pdf>], 20.1.2006.
32. Hunger David, Wheelen Thomas: Strategic Management. 4th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993, str. 124-172.
33. Ivanjko Šime: Kriza podjetja. Podjetje in delo, Ljubljana, 1997, 6, str. 961-978.
34. Ivanjko Šime, Kocbek Marija: Pravo družb, statusno gospodarsko pravo. Ljubljana: Uradni list Slovenije, 1994. 608 str.
35. Kalacun Stanislava: Brez večjih sprememb v podjetniških ovirah. [URL: <http://www.finance-on.net>], 1.4.2005.
36. Kitchen Philip: Public relations: Principles and Practice. London: Thomson, 2002. 325 str.
37. Kljajič Mateja: Vloga in značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih v svetu in v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 110 str.
38. Kokotec-Novak Marija: Računovodski vidik sanacije podjetja. Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah, Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997, str.155-169.
39. Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 453 str.

40. Končina Miro, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
41. Konič Martina: Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 93 str.
42. Kotler Philip: Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
43. Kovač Jure: Organizacijski ukrepi pri kriznem managementu. Organizacija in kadri, 26 (1993), 5, str. 342-346.
44. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana, 1996.
45. Mayr Branko et al.: Socialni in ekonomski potencial malih in srednjih podjetij v Sloveniji (Poročilo o raziskavi). Ptuj, 2004. 199 str.
46. McColl Janet – Kennedy: Services marketing a managerial approach. Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd., 2003. 604 str.
47. Medja Tomaž: Strategija razvoja informatike v podjetju Žito Gorenjka, Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, 2002. 110 str.
48. Mišič Iris: Tipologija slovenskega podjetnika v prehodnem obdobju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 56 str.
49. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
50. Nelson James: Pri podjetnikih je najpomembnejši občutek za resničnost. [URL: <http://www.finance-on.net>], 12.12.2004.
51. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 263 str.
52. Novak Sašo et al.: Cilji in naloga strateškega managementa. Seminarska naloga pri predmetu Poslovna strategija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 25 str.
53. Platt Harlan: Principles of Corporate Renewal. University of Michigan Press (Ann Arbor), 1998.
54. Plenert Gerhard : The e-manager. Los Angeles: Blackhall Publishing, 2001. 365 str.
55. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
56. Pšeničny Viljem et al.: Podjetništvo. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
57. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana (i.e.) Radovljica: Didakta, 1991. 366 str.
58. Pučko Danijel: Strateško planiranje. V Možina: Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 299-334.
59. Pučko Danijel, Lahovnik Matej: Characteristics of Strategic Restructuring Processes in Slovenian Enterprises, Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 47 (1996), 5-6, str. 464-479.
60. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Del 1: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.

61. Pukšič Sašo: Oblikovanje priročnika za razvijanje strategije v manjših podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 113 str.
62. Pumpin Cuno, Prange Jurgen: Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
63. Pušnik Ksenja et al.: Ustavimo negativni trend. [URL: <http://www.finance-on.net>], 9.3.2005.
64. Rebernik Miroslav et el.: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2002: Kako podjetna je Slovenija. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Maribor, 2003. 56 str.
65. Rebernik Miroslav et al.: Slovenski podjetniški observatorij 2003. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2004. 108 str.
66. Rebernik Miroslav et al.: Razvojne ambicije podjetnikov in podjetnic v Sloveniji. Naše gospodarstvo, Maribor, 51(2005), 1-2, str. 19-32.
67. Repovž Leon: Finančna sanacija podjetja. V Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992.
68. Robey Daniel, Sales Carol: Designing Organizations. Burr Ridge: Irwin, 1994.
69. Rojšek Iča, Darja Podobnik: Marketing Craft Business: The Slovenian Case. Marketing Strategies for Central and Eastern European Countries, Burlington: Ashgate, 2001, str. 260-288.
70. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
71. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
72. Rozman Rudi: Program izboljšanja poslovanja s poudarkom na zniževanju stroškov. V: Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovnih) ravnateljev, 9. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož. Zveza ekonomistov Slovenije, 2003. str. 225-256.
73. Russel Roberta, Taylor Bernard: Operations management: Focusing on Quality and Competitiveness. London: Prentice Hall Inc., 1998. 837 str.
74. Schrödel Karl: Das Unternehmen und seine Verfassung (eine kritische Auseinandersetzung mit den Unternehmensrechtstheorie. Regensburg, 1984. 97 str.
75. Slatter Stuart: Corporate recovery – A guide to turnaround management. London: Penguin Books, 1984. 430 str.
76. Slatter Stuart: Startegije izhoda iz krize v podjetju. Podjetnik, Ljubljana, 6 (1990), str 36-45.
77. Sovdat Klemen: Lastinjenje družbene lastnine javnega podjetja x. Ljubljana: Visoka poslovna šola Ljubljana, 1996. Diplomsko delo. 120 str.
78. Svetlik Ivan: Vrednote v organizacijah. Revija kadri. Ljubljana, VIII (2003), str.5-11.

79. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Knjiga o gazelah in rastočih podjetjih. Ljubljana: Gea college, 1997.
80. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 297 str.
81. Tajnikar Maks, Pušnik Ksenja: Kdo kupi slovensko podjetništvo? Delo, Ljubljana. 23.7.2005, str. 10-11.
82. Tavčar Mitja: Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 23 (1990), 5-6, str. 396-412.
83. Tavčar Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
84. Tavčar Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 1997. 278 str.
85. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. str.665-692.
86. Thompson Arthur, Strickland Alonzo: Strategic management: concepts and cases. Boston: Irwin/McGraw-Hill Book co. 11th ed. 1999. 683 str.
87. Timmons Jefreey, Spinelli Stephen: New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century with PowerWeb and New Business Mentor CD. McGraw-Hill: Irwin, 2003.
88. Toplak Marija: Uspehi in težave slovenskih malih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 102 str.
89. Vahčič Aleš: Ekonomski vidik sanacije podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 232 str.
90. Vahčič Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 11 str.
91. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
92. Vizjak Andrej: Spremembe v organizacijah. V Možina: Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 850-884.
93. Williams David, Sudhin Roy: Merger and Acquisition Strategies for the Distressed Company (v: DiNapoli, 1999).
94. Wruck Karen Hopper: Financial Distress, Reorganization, and Organizational Efficiency. Journal of Financial Economics, 27, 1990, str. 419-444.
95. Zagorac Željka: Minister Keber pod točo revizijskih zahtevkov. Finance, Ljubljana, 2004, 166, str.5.
96. Žabkar Vesna: Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 98 str.
97. Žlebnik Zvezdan: Kriza in prenova poslovanja gospodarske družbe. Svetovalni dokument št. 11. Ljubljana: Združenje Manager, 1999. 28 str.

VIRI

1. Kodeks poslovnofinančnih načel (v Slovenski poslovnofinančni standardi). 1998.
2. Obrtna zbornica Slovenije, Obrt v številkah od 1998 do 2003. 2005. [http://www.ozs.si]
3. Pospeševalni center za malo gospodarstvo [URL: http://www.pcmg.si/index.php?id=1375], 7.2.2006.
4. Pospeševalni center za malo gospodarstvo [URL:http://www.pcmg.si/index.php?action=print&id=670], 7.2.2006.
5. Pravilnik o medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št.82/00).
6. Pravilnik o pogojih in postopkih za pridobitev posebnega dovoljenja za uvoz zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št.72/00).
7. Seminarska naloga skupine študentov pri predmetu Poslovanje malega podjetja – Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju Pekarna Pečjak. Ljubljana, 2004. 38 str.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 2002. 1714 str.
9. Slovenski poslovnofinančni standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998.
10. UMAR. Pomladansko poročilo 2005. Ljubljana. [URL:http://www.sigov.si/cgi-bin/spl/zmar/publics/analiza/spoml05/pomkazal.html], 20.8.2005.
11. URL: <http://www.pcmg.si/index.php?action=print&id=670>, 7.2.2006
12. Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1 (Uradni list RS, št. 42/06).
13. Zakon o javnih naročilih – ZJN-1 (Uradni list RS, št 39/00).
14. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o javnih naročilih – ZJN-1A (Uradni list RS, št. 2/04).
15. Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah - ZPRPGDT (Uradni list RS, št. 110/2002).
16. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih – ZZMP (Uradni list RS, št.101/99).