

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

PRESTRUKTURIRANJE SKUPINE TOMOS

Ljubljana, oktober 2010

STANE URŠIČ

IZJAVA

Študent Stane Uršič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Vlado Dimovskim in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.10.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNANJE PODJETJA V KRIZI.....	4
1.1 Pojmovanje krize	4
1.2 Vrste kriz	5
1.3 Procesi ravnanja v krizi	6
1.4 Znaki krize	8
1.5 Določitev vzrokov in globine nastale krize	9
1.6 Priprava protikriznega načrta.....	11
1.7 Ukrepi v krizi	12
2 KRIZA V SKUPINI TOMOS	15
2.1 Predstavitev skupine Tomos	15
2.2 Znanilci krize v skupini Tomos	18
2.3 Analiza poslovanja skupine Tomos	27
2.3.1 Analiza nabave	33
2.3.2 Analiza kadrovske strukture	35
2.3.3 Analiza proizvodnje	38
2.3.4 Finančna analiza	39
2.3.5 Analiza organizacije	42
2.3.6 Analiza panoge	47
2.4 Ugotovljeni vzroki krize	53
2.5 Ukrepanje	56
2.5.1 Kratkoročni ukrepi	56
2.5.2 Dolgoročni ukrepi.....	66
SKLEP.....	70
LITERATURA IN VIRI.....	76

KAZALO SLIK

Slika 1: Št. proizvedenih dvokoles Tomos	16
Slika 2: Število zaposlenih v skupini Tomos	16
Slika 3: Proizvedene enote v Tomosu	19
Slika 4: Pravne osebe skupine Tomos	22
Slika 5: Proizvodnja dvokoles Kitajska, Indija in cel svet	23
Slika 6: Prihodki skupine Tomos	24
Slika 7: EBT skupine Tomos.....	25
Slika 8: Prihodki skupine Tomos leta 2005.....	28
Slika 9: Prodaja dvokoles Tomos po tržnih območjih	29
Slika 10: Menjalniški tečaj USD/EUR.....	30
Slika 11: Prodaja rezervnih delov vs. prodajo dvokoles Tomos	31
Slika 12: Modeli prodajnih poti družbe Tomos d.o.o.....	32
Slika 13: Materialni stroški v prihodkih prodaje dvokoles Tomos	33
Slika 14: Vrednost nabave po nabavnih območjih.....	34
Slika 15: Število zaposlenih v skupini Tomos	35
Slika 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Tomos 31.12.2003	36
Slika 17: Struktura zaposlenih po kategorijah 31.12.....	37
Slika 18: Reorganizacija skupine Tomos 2004–2005	37
Slika 19: Prodaja dvokoles in motociklov v EU 1997–2007	48
Slika 20: Prodaja dvokoles na glavni trgih EU 1997 vs. 2007	48
Slika 21: Trend segmentov prodaje dvokoles v EU 1997–2007	49
Slika 22: Prodaja dvokoles do 50 ccm v EU 1997 vs. 2007	50
Slika 23: Prodaja motociklov nad 50 ccm v EU 1997 vs. 2007	50
Slika 24: Tržni deleži prodaje dvokoles v Sloveniji leta 2008.....	51
Slika 25: Ocena gibanja prodaje segmentov motociklov v EU.....	52
Slika 27: Organizacija skupine Tomos pred in po prestrukturiranju.....	58
Slika 28: Zaloge končnih izdelkov dvokoles Tomos	61
Slika 29: Vrednost nabav iz daljnega vzhoda v podjetju Tomos d.o.o	64
Slika 30: Napoved prodaje dvokoles Tomos 2009–2012	70

UVOD

Opredelitev problema

Ves svet postaja globalni trg. Brigham (1995, str. 6) navaja štiri faktorje pospeševanja globalizacije: napredek v transportu, povečan vpliv uporabnikov, napredek tehnologije in pojav multinacionalk. Pretok blaga, storitev in kapitala ima vedno manj omejitev. Sodobna informacijska družba omogoča širok in hiter pregled nad ponudbo in povpraševanjem. Kupci postajajo zahtevni, potrošništvo je v polnem razmahu. Blago oziroma storitev, ki je še včeraj dosegalo vrednost in je omogočalo dober zaslužek je že danes potencialna nevarnost in vzrok za jutrišnji propad podjetja, ki je določeno blago ali storitev razvijalo in tržilo.

Današnji poslovni svet zaznamuje ena sama stalnica in sicer neprestano spreminjanje poslovnega okolja. Slovenija in slovenska podjetja pri tem niso izjema, čeprav je miselnost organizacijske strukture oz. managementa še vedno toga, kar se izkazuje skozi aktivnosti podjetij na trgih izven Slovenije po prodajni in nabavni plati. Povprečno slovensko podjetje danes bolj ali manj gravitira na trge evropske unije saj znaša delež celotnega izvoza v evropsko unijo nekaj več kot 76 % vsega izvoza. Globalno delujočih slovenskih podjetij je še vedno relativno malo. Posledica take strukture je večja izpostavljenost podjetij potencialnim krizam.

V nalogi obravnavamo organizacijsko in poslovno prestrukturiranje podjetja Tomos d.o.o., ki s še nekaterimi povezanimi podjetji tvori skupino Tomos. Skupino Tomos ne moremo uvrstiti v zgoraj omenjeni povprečni profil slovenskega podjetja, ki je s svojimi prodajnimi trgi gravitira na trg evropske unije temveč med podjetja, ki delujejo globalno s prodajnega in nabavnega vidika. Kljub temu se je skupina Tomos in z njo tudi podjetje Tomos d.o.o. znašlo v globoki krizi iz katere praktično ni bilo videti rešitve. Vodilna podjetja kot navaja Ložar (2000, str. 55); predvsem srednja in mala, so usmerjena k velikim ciljem, ki jih želijo doseči v prihodnjih desetih in več letih, opuščajo pa izdelavo kratkoročnih načrtov in podrobno razgradnjo poti, kako želijo priti do navedenih ciljev. Tudi Tomos pri tem ni bil izjema in je imel precej ambiciozno strategijo, kot navaja Brovinsky (2000, str. 55), v naslednjih petih letih postati vodilni evropski proizvajalec dvokoles do 125 cm³ z lastnim pogonskim agregatom. Narekoval naj bi modne smernice tako po obliki, kakovosti in ceni, razvijal lastno raziskovalno dejavnost, ki naj bi želje in potrebe kupcev spreminjala v izdelke prihodnosti. Brez dvoma zelo ambiciozna strategija, ki pa ob svojem nastanku ni zaznala in upoštevala bliskovit vzpon kitajskega gospodarstva, ki je svojo moč širil tudi na tržne segmente v katerih je tedaj delovala skupina Tomos. Kitajska je po letu 1995 pričela z nizko cenovnimi izdelki vprašljive kakovosti počasi izrivati evropsko konkurenco na večjih tržnih segmentih kar je vedno močnejše čutila tudi skupina Tomos. Kitajska konkurenca in novi trendi v

motociklistični industriji, pojavili so se trendovski scooterji (scooter je motocikel katerega osnovno ogrodje prekrivajo plastični deli, ki mu dajejo všečno zunanjo podobo) je po letu 2000 potisnila skupino Tomos v resne poslovne težave. V skupini Tomos so po letu 2000 prevladovali trije glavni programi in sicer: proizvodnja pohištenih elementov za švedsko IKEO, proizvodnja komponent za motociklistično industrijo z glavnim kupcem BMW in program Tomos. Le ta je vključeval proizvodnjo dvokoles in vodnih črpalk. Konec leta 2005 je pogodbo o sodelovanju prekinila švedska Ikea kar je pomenilo prepolovitev prihodkov skupine Tomos, izkazalo se je, da je program Tomos ves čas posloval z rdečimi številkami, edini pozitiven program je bil program komponent, ki pa ga je bilo potrebno na začetku leta 2006 oddeliti od ostalih dejavnosti do tedaj skupnega podjetja, sicer mu je grozilo, da ga bodo težave programa Tomos pahnile v prekinitev sodelovanja s strateškim kupcem BMW.

Približno 80 % programov prestrukturiranj podjetij propade, kar navajajo razni avtorji, na primer Ložar (2000, str. 55). Končina (1999, str. 16) in Tavčar (1997, str. 543) navajata, da nekatere raziskave kažejo, da na vsako podjetje, ki je premagalo krizo odpadeta dve, ki jima to ne uspe. Običajno je neuspeh rezultat napačno optimiziranih procesov oziroma organizacije, ki jih prestrukturiranje zajema ne podpirajo same izvedbe oziroma so pri tem pasivne. Poleg tega se pogosto dogaja, da se pri prestrukturiranju osredotočimo samo na nekatere procese in del organizacijske strukture, kar pa običajno še zdaleč ni dovolj. O celotnem prestrukturiranju lahko govorimo samo takrat, ko imamo postavljeno jasno vizijo z definiranimi ključnimi procesi, ki jih bomo optimirali z metodami operativnih izboljšav. Prestrukturiranje je torej proces voden in izvajan na ravni poslovnega sistema in ne toliko na ravni izdelkov in storitev.

Namen in cilj dela

Na osnovi zgornjih dejstev postavljam naslednje hipoteze: Skupina Tomos se je znašla v globoki krizi leta 2004, ki jo je sprožila prekinitev dolgoletnega poslovnega sodelovanja s švedsko Ikeo. Znanilci krize so se kazali že vrsto let pred letom 2004 vendar so bili pritajeni oz. so jih tedanja vodstva podcenjevala. Silovit izbruh krize je bil priložnost za celovito prenovu organizacije, organizacijske kulture, nove načine razmišljanja in nov zagon podjetij v skupini. Pomemben dosežek v krizni situaciji je bil preusmeritev dobavne verige na Kitajsko in Indijo, kar je bil po naši oceni ključni element preživetja podjetja v krizi. Spopad s krizo je v veliki meri odvisen od pravočasnega in pravilnega ukrepanja, ki pa je povezano s celo vrsto spremenljivk, ki jih je potrebno obvladovati sicer je reševanje podjetja obsojeno na propad.

V nalogi obravnavamo teoretični proces pri razvoju kriznih stanj, postopke in metode ugotavljanja krize ter načine ukrepanja pri reševanju nastalih kriz. Na osnovi teoretičnih spoznanj obravnavamo primer skupine Tomos oz. njene družbe Tomos d.o.o.. Namen

magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature analizirati krizno stanje in reševanje iz njega v skupini Tomos ter prikazati dobre in slabe strani ukrepov, ki so bili sprejeti in izpeljani. V nalogi se ne osredotočamo na finančne prikaze in izračune, ker so določena stanja med seboj težko primerljiva zaradi naglih strukturnih sprememb skupine, temveč predvsem na procesne spremembe v organizaciji, ki so omogočile, da je bilo prestrukturiranje uspešno.

Cilj naloge je predstaviti organizacijsko strukturo in poslovni model skupine Tomos ter njen položaj na trgu ob nastopu odpovedi dolgoletne pogodbe o poslovnem sodelovanju s švedsko Ikeo, preučiti ravnanje managementa v skupini Tomos v celotnem kriznem obdobju po izbruhu krize. Na osnovi analize stopnje kriznega stanja bomo ocenili koncept vodenja prestrukturiranja, preverili ustreznost izboljšanja kratkoročnega in dolgoročnega ukrepanja ter nakazati možni scenarij nadaljnjega razvoja skupine Tomos.

V sklepu tega dela podajamo naše videnje procesa prestrukturiranja, kaj smo storili prav in kaj ne, ter predvsem odgovor na prvotno vprašanje ali je celoten proces obsojen na neuspeh, ker je bil začet prepozno.

Metoda preučevanja

V magistrskem delu smo uporabili analitični pristop, literaturo slovenskih in tujih avtorjev ter različne vire, ki obravnavajo področje kriz in kriznega upravljanja podjetja. V teoretičnem delu magistrskega dela smo uporabili sekundarne podatke, pridobljene iz nam dosegljive domače in tuje literature, ki obravnava navedeno tematiko. V analitičnem in perspektivnem delu magistrskega dela smo uporabili primarne podatke, ki smo jih pridobili iz javno dosegljivih virov, določen del pa smo jih črpali iz internih virov skupine Tomos in lastnega poznavanja procesa prestrukturiranja, ki ga je vodil avtor tega dela.

Zasnova dela

Magistrsko delo obsega dva glavna vsebinska poglavja. Za podrobno preučitev teme je potrebno dobro poznati osnovne pojme s preučevanega področja. V prvem poglavju smo tako predstavili teoretična izhodišča o kriznih stanjih, poteh, ki jih je možno ubrati pri reševanju kriznih situacij in vsebino kompleksnega protikriznega načrta. Krizno stanje je potrebno reševati na vseh nivojih in organizacijskih strukturah družbe zato je v drugem delu reševanje krize obravnavano po posameznih glavnih procesih družbe. Predstavljeni so posamezni dosežki prestrukturiranja in podrobno opisani nekateri postopki, ki so bili ključni za uspešno prestrukturiranje skupine in njeno preživetje.

1 RAVNANJE PODJETJA V KRIZI

1.1 Pojmovanje krize

Kriza lahko nastane zaradi daljšega nenačrtovanega izpada energije v proizvodnem procesu, odsotnosti ključnih ljudi na delovnem mestu, vendar lahko zapišemo, da so take pojavne oblike kriz zanemarljive v primerjavi s krizami, ki nastopijo zaradi nenadne izgube trga, naročil, plačilne nesposobnosti, ko nenadoma pod vprašaj obstoja zapade celotno podjetje in grozi velika izguba premoženja za lastnike. Običajno je le 20 % ali manj razlogov za krizo v podjetju lociranih izven njega (Hari, 1997, str. 377) vse ostale krize imajo vzroke v notranjosti podjetja. Posledice take krize lahko vodijo v stečaj podjetja in odpuščanje zaposlenih. Kriza torej izničuje smotre in cilje podjetja, omejuje čas odzivanja in postavlja celotno organizacijsko shemo pod velik časovni in splošni pritisk odgovornosti. Pozno ugotovljeno stanje krize ali pozno reagiranje na očitne znake krize vodi v veliko verjetnost t.i. pojava kotaleče se snežne kepe, ki kot vemo s kotaljenjem po pobočju navzdol postaja vse večja in hitrejša. Torej časa je malo, potreba po odločnem in hitrem ukrepanju je izredno velika. Ljudje vpleteni v krizo na njen nastanek in razvoj reagirajo različno (panika, strah, odločnost, apatija), kar moramo pri reševanju krize upoštevati, saj so ljudje in njihovo ravnanje v kriznih trenutkih ključni za uspešno spopadanje s kriznimi razmerami.

Po navedbah Trošta (1999, str. 5) v Sloveniji kot podjetje v krizi označimo tisto podjetje, ki izpolnjuje naslednje kriterije: podjetje izkazuje izgubo zadnje tri leta ali več in zmanjšuje trajni kapital, podjetje nima več trajnega kapitala ali izkazuje celo negativni kapital, dobiček v primerjavi s celotnim premoženjem ali v primerjavi z lastniškim kapitalom podjetja pada v zadnjih treh letih, trajni kapital je podjetje preneslo na Sklad za razvoj republike Slovenije zaradi slabih rezultatov v zadnjih treh letih pred prenosom, podjetje ima blokiran žiro račun več kot tri mesece v letu, kjer se upošteva seštevek dni občasnih blokad ali kontinuirana blokada, podjetje izkazuje eno ali več let negativni denarni tok iz poslovanja, pri čemer je izvzet denarni tok iz investicijske dejavnosti in finančnega poslovanja.

Iz naštetih kriterijev je razvidno, da so sestavljeni iz dveh najpomembnejših delov poslovanja podjetja in sicer ustvarjanja dobička in ustvarjanja denarnega toka. To sta običajno tudi najboljčutljivejša segmenta v poslovanju podjetja, ki ob odsotnosti pozitivnosti hitro vodita v krizo.

V gospodarsko razvitih okoljih je burna dinamika razvoja (tudi zahajanje v krize) podjetij že dolgo znan proces, saj imajo gospodarsko razvita okolja tudi bistveno daljšo tradicijo umiranja in rojevanja podjetij. Slovenijo je prve resne preizkušnje na tem področju doživela na začetku 90. let, ko so socialistična podjetja zašla v hude krize zaradi nenadne izgube

jugoslovanskega trga, izvozno usmerjenih podjetij pa je bilo relativno malo. Trošt (1999, str. 1) v delu Program usposabljanja managerjev SŽ ugotavlja, da je korenito spremenjeno okolje slovenskih podjetij po letu 1990 zahtevalo izoblikovanje in izvajanje radikalnih strategij zasuka v marsikaterem slovenskem podjetju. Tudi Tomos (takrat še kot enovito podjetje) je doživel hude travme v tistem času, saj je leta 1989 končal v stečaju, število zaposlenih pa je tedaj padlo iz 2250 na 850. Žal se je veliko tovrstnih zgodb bolj ali manj končalo pri zmanjšanju števila zaposlenih, nujno potrebni nov investicijski zagon pa je izpadel, običajno z njim pa tudi razvoj.

S pojavom lastništva so posloводства postala še bolj izpostavljena pritiskom po doseganju ustreznega donosa na kapitalske vloške in s tem povezane potrebne rasti podjetja. Ob tem se pogosto zanemarija upoštevanje ustreznosti razvojnega ritma podjetja z njegovimi resursi, kar nemalokrat privede na prag krizne situacije. Takrat najbolj očitno pridejo na površje različni pogledi na potreben razvoj podjetja kar v svoji teoriji navaja tudi Končina (1999, str. 1–25).

1.2 Vrste kriz

Kotler (1997, str. 789) trdi, da bi večina podjetij s tradicionalnim razmišljanjem delovala le na domačem trgu, če bi bil ta zadosti velik, vendar je ob vse hitrejšem gospodarskem ter tehnološkem napredku ter globalizaciji trgov mednarodno poslovanje postalo nekaj povsem običajnega. Tomos je zaradi monopolnega položaja do konca devetdesetih let prejšnjega stoletja na trgu bivše Jugoslavije krepil svojo velikost in istočasno postajal vedno bolj toga organizacija v razmišljanju in odločanju. Zaradi navedenega takratni management ni bil zmožen pravočasno opaziti nevarnosti, ki so se mu približevale. Podjetje si od tistega časa ni več opomoglo, zapadalo je iz krize v krizo. Zadnja izmed kriz nastane z odpovedjo poslovnega sodelovanja s strani švedskega pohištvenga giganta IKEA leta 2005.

Jonathan Bernstein v članku Creeping, Slow-Burn and Sudden Crisis (2006) razvršča krize v tri kategorije in sicer: Plazeča se kriza- kriza se izkazuje v seriji dogodkov, ki jih management ne zazna kot del večjega vzorca potencialne krize. Počasi goreča kriza- pojavljajo se nekateri opozorilni znaki, ki pa še ne povzročajo krize. Nenadna kriza- kriza se že kaže in bo postala vedno hujša, če ne pride do odziva nanjo.

Glede na dejstvo, da krize ne povzročajo vedno enaki vzroki zato jih razvrščamo po različnih kriterijih, ki so privedli do nastanka krize. Booth (1993, str. 95) kot tudi Tavčar (1997, str. 526) faze krize razvrščata v: Potencialne krize- v podjetju še ni značilnih kriznih znakov. Pojavlja se pri vsakodnevnih odločitvah, ki so vezana na manjša ali večja tveganja. Ta oblika krize ne potrebuje posebnega reševanja. Dober poznavalec lahko slutiti, da posamezne odločitve lahko podjetju dolgoročno škodijo. Latentne krize- prvi znaki krize se že kažejo,

vendar je management še ne zaznava. Krizo je običajno moč še uspešno zaježiti, nima destruktivnega učinka na notranjo organizacijo in zunanje okolje v katerem deluje podjetje. Tak tip krize se uspešno rešuje v sodelovanju z zunanjimi eksperti, ki sodelujejo pri odpravi vzrokov nastanka krize. Akutne krize- učinki krize so že zelo očitni, težave se kažejo pri obvladovanju poslovanja, pritiski na podjetje se stopnjujejo in časa za ukrepanje je vse manj. Nastanek te faze krize je posledica poslovnih napak poslovodstva v daljšem časovnem obdobju. Najučinkovitejša metoda reševanja tovrstne krize je prenos poslovanja za določen čas na zunanje krizno poslovodstvo. Le to mora postaviti diagnozo krize in predstaviti cilje izhoda iz krize, šele nato se odpravljanje krize lahko prične. V kolikor je zaznana neobvladljiva kriza se pripravi program za ublažitev in ustavitev povečevanja nastale škode, katerega cilj je prenehanje podjetja. Tako Bernstein kot Tavčar pojmujeta krizne faze podobno, razlikujeta se predvsem v samem poimenovanju le teh.

V kriznih situacijah smo velikokrat priča zanikanju krize, ko poslovodstvo kaže samozadovoljstvo in ne spregleda kriznih pojavov, prikrivanju krize, ko v organizaciji vlada prepričanje, da kriznih pojavov ni, če pa so jih že opazili pa pričakujejo, da bodo pojavi sami izginili. Pogosto se dogaja, da vodstvo krizo zazna in ukrepa vendar so ukrepi še vedno podcenjujoči v primerjavi z obsegom krize zato lahko zapišemo, da je ločnica med obema skrajnima obratoma v poslovanju podjetja in sicer preobratom poslovanja in s tem okrevaljem podjetja ali pa preobratom v stečaj oz. likvidacijo zelo tanka.

1.3 Procesi ravnanja v krizi

Krizne situacije zahtevajo hitro analizo vzrokov in ukrepe za zaustavitev nadaljevanja oz. poglobljanja krize. Rozman (1997, str. 10–16) navaja, da je kakovostna analiza pogoj za učinkovito odločanje in obratno ter, da je učinkovito odločanje na podlagi analize pogoj za kakovostno analizo. V prvem koraku je potrebno vključevanje zunanjega eksperta, ki pomaga obstoječemu managementu poiskati ukrepe za zaježitev krize, velikokrat pa je potrebna in smiselna zamenjava celotnega vodstva podjetja. Sledi analiza vzrokov, globine in širine krize, določitev in izvajanje ukrepov v krizi za sanacijo razmer, razvoj nove vizije, poslanstva in ciljev podjetja.

Skok (1997, str. 22–25) v svojem referatu Vloga analize v strateškem načrtovanju navaja, da je za reševanje podjetja v krizi pomembna nova identiteta, nove vrednote in vizija. Proces strateškega odločanja označuje kot uvajanje novega, kar je usmerjeno v prihodnost in zadeva dolgoročno zdravje podjetja. Načrtovanje dolgoročnih ukrepov se izvaja vzporedno z načrtovanjem kratkoročnih ukrepov. Kratkoročni ukrepi omogočajo hitre uspehe pri izhodu iz krize, dolgoročni pa omogočajo dolgotrajno poslovno stabilnost družbe.

V postopku analize vzrokov krize identificiramo nastale probleme, poiščemo vzroke, ki so privedli do kriznega stanja, sledi priprava ukrepov, za katere pričakujemo, da se bodo uspešno zoperstavili kriznim pojavom. Kot smo omenili, je potrebna nova identiteta, vizija, ki podjetje na novo organizacijsko in vsebinsko definira in mu s tem omogoči nov zagon, v katerem se bo sposobno spopasti s težavami. Določevanje strategij po področjih je zelo pomembno prav tako tudi določevanje in redna kontrola vmesnih ciljev na poti k preobratu in s tem dolgoročnemu zdravemu razvoju podjetja. Cilji in predvideni ukrepi za doseganje le teh morajo biti merljivi skozi nižje stroške, višjim prometom, hitrostjo obračanja sredstev in druge kazalce uspešnosti procesov, ki vplivajo na poslovanje družbe. Kot je razvidno gre za dokaj kompleksen nabor dejavnikov in ukrepov za odpravo krize, ki ga lahko definiramo s pojmom re-inženiringa poslovanja. Le ta od zaposlenih zahteva, da pričnejo razmišljati drugače, da nadomeščajo stare poslovne koncepte z novimi, pomen izobraževanja se bistveno poveča, hierarhično organizacijo zamenjuje timska, organizacija se pomika po poti učeče se organizacije.

Pri ukrepanju v krizi je pomembno razumevanje podjetja in njegovega položaja v okolju, na trgu, politični vidik, zato je potrebno izdelati strateško analizo podjetja in njegove vpetosti v družbena dogajanja v okolju, kjer deluje. Na osnovi te analize je potrebno določiti korake v poslovanju s katerimi želimo umiriti razmere in prenoviti poslovanje, kar skupno omogoča preobrat gospodarske družbe.

Žlebnik (1999, str. 6) navaja potrebne korake za vzpostavitev pogojev, ki bodo omogočali sanacijo kriznih razmer v podjetju kot potrebo po vzpostavitvi pogojev normalnega poslovanja z zagotavljanjem primerne obsega naročil za proizvodnjo, redno oskrbo podjetja z materialom in surovinami, zagotavljanjem plač in potrebo po zagotavljanju likvidnosti. Nadalje navaja potrebo po zagotovitvi pogojev za spremembo, ki jo je v podjetju potrebno izvesti. Potrebno je pripraviti celovito in realno oceno vseh zmogljivosti, vizij, poslanstva in oblikovanja novih vrednot. Ob zagotovljenih pogojih, ki jih navaja je potrebno nato izdelati podrobnejšo poslovno strategijo. Seveda noben program ne bo uspešen, če se ga dosledno ne izvaja in nadzoruje in to je zadnja ključna točka za uspešno izveden preobrat iz kriznih razmer.

Vse navedene aktivnosti so usmerjene v umiritev kriznega stanja, omogočajo prenovitev poslovanja in s tem dajejo podjetju nov zagon oz. mu omogočajo doseganje preobrata. Celoten postopek morajo opraviti ustrezno usposobljeni managerji, situacija in sanacijsko vodenje pa od njih zahtevata obilico znanj, izkušenj in inovativnosti.

Vzpostavitev novih vizij je v veliki meri odvisna od sprememb, ki jih managerji uvajajo na različne načine ter so odvisni od samega tipa managerja. V osnovi poznamo usmerjevalni, vključitveni in revolucionarni tip managerjev. Definicija tipa managerjev sledi iz dela Songya

Noritsuja Vision management (1992, str. 1–3), kjer za usmerjevalni tip managerja navaja, da gre za dinamičnega in kreativnega človeka, ki s svojim delom in zgledom daje vzor organizacijski strukturi, vključevalni tip uporablja delegiranje kot osnovno prvine aktiviranja znanja svojih kvalitetnih sodelavcev, medtem, ko revolucionarni tip prisega na razmišljanje, da je vse bolj ali manj odvisno od skupine strokovnjakov, ki izvajajo sanacijo podjetja. Pogledi na način dela so seveda različni, različne situacije zahtevajo različne prijeme in vsi tipi niso uspešni v vseh situacijah. Managerji morajo pred začetkom reševanja krize presoditi kakšen tip managementa bodo uporabljali pri svojem delu. V osnovi ločimo inovativni in učinkovitostni management

Inovativni management temelji na uvajanju nove podlage za rast podjetja, preide na drugo dejavnost, investira v nove programe, temeljito analizira obstoječe prodajne poti, tržišča in določi nove koncepte prodaje ter deluje strateško. Učinkovitostni management pa za osnovo jemlje že obstoječe procese, ki jih optimira, dogradi, preoblikuje in z ustvarjanjem pozitivne klime daje podjetju nov zagon. V praksi ugotavljamo, da običajno ne en ne drug tip ne zadostujeta za korenit in kvalitativen premik oz. zasuk podjetja, temveč je potrebna kombinacija obeh. Ob vsem tem ne smemo pozabiti na vlogo zaposlenih delavcev, ki jih mora management pravilno motivirati, da sodelujejo v nastajanju sprememb v organizaciji. Odpor na spremembe v določenih delih organizacije je logična posledica uvajanja novih pristopov v sami organizaciji in kulturi podjetja. Del organizacije je tudi v kriznih razmerah imuna na težave in nima potreb po spremembi. Z uvedbo novih norm nadzora nad dogajanjem v podjetju, sistematično gradnjo delovne discipline, spoštovanja organizacijske sheme se ustvarja pogoje za sistematično doseganje zastavljenih ciljev. Zamenjava starih vrednot in navad z novimi je nujno potrebna. Redna komunikacija managementa z zaposlenimi ima v reševanju kriznih situacij izredni pomen.

1.4 Znaki krize

Podjetje v krizi zaznamuje cela vrsta anomalij v poslovanju kot so vedno večji problemi v proizvodnji, povečanje reklamacij, obilo dodelav izdelkov, podjetje daje neobičajne ugodnosti kupcem, vzdrževanje strojev in naprav se zanemarja, razvojna dejavnost zastane, fluktuacija zaposlenih je velika, morala zaposlenih je nizka, management je v danem trenutku nesposoben obvladati razmere v podjetju, plačevanje obveznosti prične zaostajati, informacije so slabe in vse navedeno vodi v krizo. Po Žlebniku (1999, str. 9) so prepoznavni elementi krize padajoča prodaja, rast zadolženosti, padanje likvidnosti, nizke dividende, padajoča donosnost, preveč optimistični računovodski izkazi, zaskrbljeno vodstvo podjetja, povečana fluktuacija poslovođij, padanje tržnega deleža in odsotnost strateškega načrtovanja in razmišljanja v poslovodstvu. Navedeni znaki so zelo pomembni za managerja, da pravočasno zazna krizo in pripravi ukrepe za njeno preprečevanje. Nekoliko širše pojmovanje

kriznih znakov navaja tudi Trošt (1999, str. 8) in sicer kot upadanje donosnosti, padanje obsega prodaje, naraščanje zadolženosti, naraščanje obveznosti do dobaviteljev, naraščanje celotne zadolženosti in slabšanja razmerja med lastnim kapitalom in dolgovi, obresti naraščajo hitreje kot prodaja, splošni stroški naraščajo hitreje kot neto prodaja, negativni denarni tok iz poslovanja, pomanjkanje strateškega razmišljanja, neizplačevanje donosov iz lastniškega kapitala, računovodske manipulacije, strah in paralizacija top managementa, pospešena fluktuacija managementa in strokovnjakov, zaostajanje realizacije za napovedmi, negativni obratni kapital, problem prostih nepremičnin za dodatna zavarovanja kreditov in hitro upadanje likvidnosti.

Znaki krize lahko nastajajo v vseh fazah poslovnega procesa, pri nabavi, proizvodnji, prodaji, razvoju in splošnemu področju. Znaki krize kažejo na negativne pojave v gospodarjenju in organizaciji podjetja, ki vodijo v razmere v katerih je potrebno takoj in odločno reagirati. Različnih delitev znakov krize v literaturi zasledimo še bistveno več tako s poslovnega kot tudi organizacijskega vidika vendar smo bistvene delitve v tem poglavju že zajeli.

1.5 Določitev vzrokov in globine nastale krize

Ko se pojavijo prvi znaki krize se je potrebno vprašati kje so vzroki za nastajajočo krizo. Običajno vzrok ni samo eden temveč jih je več in so med seboj močno prepleteni. V mnogih primerih je glavni razlog management, ki živi in odloča v oddaljenosti od realnega časa, vzpodbuja nenehno rast podjetja, prodajo za vsako ceno, preskakuje razvojne faze projektov, ne obvladuje zalog, se ne zmeni za opozorila od spodaj, se zapleta v konflikte z zaposlenimi in ignorira očitne pojavne znake krize. Vzroki za nastanek kriz so torej lahko notranje ali zunanje narave (Dubrovski, 2004, str. 9) pod katere štejemo vplive lastnikov, kupcev, konkurentov, dobaviteljev in okolja v katerem deluje družba.

Žlebni (1999, str. 10) v svojem delu deli krize na krize s finančnimi in funkcijskimi vzroki. Med finančne vzroke kriz uvrščamo zanemarjanje skrbi za donosnost in zadostnost kapitaliziranosti delovanja podjetja, nesorazmerje med finančnimi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji in strategijami, pretirana zavzetost za rast, ob zanemarjanju skrbi za donos na kapital, neugodni finančni vzvodi med tujimi in lastnimi viri sredstev ter neugodno razmerje med fiksnimi in variabilnimi stroški, ki se kaže v času padanja konjunktornih trendov. Med funkcijske vzroke pa prištevamo neprimerno poslovodstvo, pomanjkljivo finančno ravnanje managementa, previsoke stroške poslovanja, slabo trženje, lotevanje prevelikih projektov, posledice neuspešnih spajanj in pripojitev gospodarskih družb, nezadostna skrb za vire financiranja podjetja, pretirana rast gospodarskih družb ob zanemarjanju učinkovitostnih kazalcev poslovanja. Klasifikacij vzrokov kriz je veliko, vendar v nobenem primeru ne moremo ostati le pri enem, temveč gre v večini primerov za

zelo kompleksne vzorce kriz, ki zahtevajo temeljito analizo in ustrezno diagnostiko. Velikokrat se dogaja, da se ob ugotavljanju vzrokov kriz zanemarja notranje vzroke. Management namreč ne želi priznati lastnih napak zato se ukvarja bolj ali manj z zunanjimi vzroki kar pa je seveda napačen pristop k reševanju krize, zato je priporočljiv najem zunanjih strokovnjakov, ki razmere lahko ocenjujejo objektivno in strokovno.

Temelj vsake dobre analize vzrokov nastanka krize je priprava izčrpne in objektivne diagnoze stanja podjetja. Končina (1999, str. 6) navaja več elementov za določitev krize, ki vključujejo diagnozo položaja poslovnih in poslovodnih funkcij podjetja, primerjavo področij in poslovnih elementov, primerjava bilanc stanja, izkazov uspeha in denarnih tokov, prikaz poslovnega zdravja podjetja z znanimi, uveljavljenimi in strokovno potrjenimi kvalitativnimi modeli. V svojem delu Mirtičeva (1999, str. 2) navaja, da je takšno diagnozo podjetja potrebno izdelati na osnovi preteklih 3–5 poslovnih let.

Tako kot vsako dobro podjetje ustvarijo ljudje, tudi krizo običajno ustvarijo ljudje-management. Vzroki lahko tičijo v slabih strateških študijah podjetja, preveč ambicioznih in nerealnih ciljih, napačnih strategijah, slabi komunikaciji znotraj podjetja, nemotiviranosti zaposlenih, slabih nabavnih poteh, itd.

Že v prejšnjih poglavjih smo ugotovili, da ima kriza organizacijske in finančne razsežnosti, vendar je določitev finančne dimenzije krize podjetja najpomembnejši del diagnosticiranja trenutnega stanja podjetja v krizi. Kot navaja Mirtič (1999, str. 4) potrebno finančno analizo podjetja v krizi izdelamo z uporabo različnih kazalnikov. Med njimi izpostavljamo Altmanov (1993, str. 86) obrazec hitrega testa položaja podjetja.

Altmanov obrazec za velika podjetja:

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 1,0 X5 \quad (1)$$

Pri čemer je Z splošni indeks zdravja podjetja, X1 čista obratna sredstva/ celotna sredstva, X2 zadržani dobiček/ celotna sredstva, X3 EBIT/celotna sredstva, X4 tržna vrednost kapitala/ knjigovodska vrednost vseh obveznosti in X5 poslovni prihodki/ celotna sredstva. V primeru, da se splošni indeks zdravja podjetja Z nahaja pod 1,81 govorimo o kriznem poslovanju, v primeru, da se indeks nahaja nad 2,99 pa govorimo o ugodnih možnostih poslovanja. Nevarnost bankrota sega do vrednosti 2,675.

Z analizo stanja podjetja v krizi po poslovni, organizacijski in finančni plati moramo nedvoumno odgovoriti na ključna vprašanja kakšna je intenzivnost krize v podjetju, kateri so opozorilni znaki krize in katera vrsta krize je prizadela poslovne funkcije podjetja. V kolikor

smo na ta vprašanja izčrpno in realno odgovorili smo pripravljene na izdelavo scenarija za reševanje nastale krize.

1.6 Priprava protikriznega načrta

Priprava kriznega načrta naj bi bil del planiranja (Dessler, 2001, str. 99) v vsakem podjetju vendar praksa kaže, da se pripravo takega načrta zanemarija. Tak načrt naj bi bil v vsakem podjetju vnaprej dostopen dokument, ker ni vprašanje ali bo kriza nastopila temveč je vprašanje kdaj in kako močno bo izbruhnila. V članku Kash in Darlinga (1998, str. 179) je eksplicitno navedeno: »We have also learned that it is no longer a question of if a business will face a crisis; it is rather a question of when, what type and how prepared the company is to deal with it.«

Krizni načrt mora upoštevati ugotovitve analize stanja in globine krize, hkrati pa mora biti čimbolj natančen in dosegljiv vsem potencialnim uporabnikom. Kot navaja Newman (2003, str. 33–35) naj bi krizni načrt vseboval štiri dele in dodatek.

V prvem delu načrta naj bi bila napisana pravila kako ravnati v krizni situaciji za vsakega zaposlenega, opredeljen krizni tim in možne razsežnosti krize. V drugem delu mora biti naveden sistem informiranja znotraj organizacijske strukture in tudi navzven. Tretji del opredeljuje postopke, ki se izvajajo v krizni situaciji, katerim bi sledila organizacijska struktura podjetja oz. posamezniki znotraj nje. Natančno je opredeljena odgovornost posameznikov, njihova zamenljivost in pristojnost odločanja. Četrty del opredeljuje potrebna sredstva, ki jih organizacija potrebuje ob nastopu krize in navodila za njihovo uporabo. V dodatku h kriznemu načrtu sodi seznam odgovornih oseb in podporne informacije za upravljanje organizacijske strukture v krizni situaciji

Podobno kot Newman tudi Pheng (1999, str. 235) opredeljuje več nivojev reševanja krize oz. priprave protikriznega načrta. Le ta naj vsebuje aktivnosti na strateški ravni: podjetje svoj krizni management ne sme smatrati kot strošek, saj mora le ta upravljati podjetje na tak način, da zagotavlja neprekinjenost proizvodnih procesov, kakovost in ohranjanje oz. izboljševanje strateškega položaja pred konkurenco, konstrukcijske in tehnične aktivnosti: vključujejo formiranje tima za reševanje krizne situacije in določitev ključnih oseb, aktivnosti vrednotenja in diagnosticiranja: se osredotočajo na numerično analizo nastale situacije in simulacije za izhod iz krize, komunikacijske aktivnosti: so v krizni situaciji zelo pomembne in določajo kako in po kakšnih organizacijskih kanalih se komunicira z organizacijo in zunanjim svetom, psihološke in kulturne aktivnosti: so povezane s čustvenim odzivom organizacije na nastale razmere. Strah, omajana samozavest in ostali demotivatorji najedajo možnosti za uspešen izhod iz krize zato so te aktivnosti pomembne in zahtevajo vključevanje kompetentnih strokovnjakov s tega področja.

Učinkovitost kriznega plana se povečuje, če rešitve in akcijske načrte prispeva celotna organizacijska struktura oz. zaposleni aktivno sodelujejo pri pripravi navedenih načrtov. S tem se izboljšuje osnovna informiranost kaj in kako v kriznih razmerah. Načrt mora biti dostopen vsem zaposlenim kar povečuje možnost pravilne, hitre in učinkovite reakcije na krizne razmere. Načrt potrjuje uprava in ga je smotrno periodično preverjati in dopolnjevati.

Kot smo omenili na začetku tega poglavja podjetja vnaprej pripravljen krizni načrt običajno zanemarjajo, kar se je potrdilo tudi v praksi ob terorističnem napadu na dvojčka WTC v New Yorku leta 2001. Takrat se je izkazalo, da je imelo le 60 % podjetij pripravljen tovrstni načrt, od teh 60 % jih je bila le slaba polovica pripravljena ta načrt tudi uporabiti. Noben načrt ne more predvideti vseh možnih scenarijev, vzrokov za nastanek krize, vpletenih subjektov in enovite rešitve krizne situacije vendar je bolje, da predvidimo vsaj nekaj situacij in njihovih posledic in se na njih ustrezno pripravimo kot pa, da nimamo nobenega načrta in nas kriza popolnoma preseneti in ohromi.

1.7 Ukrepi v krizi

Na osnovi analiziranega obsega krize mora management v okviru načrta reševanja iz krize pripraviti učinkovite ukrepe za zaježitev in odpravo kriznih razmer, ki naj vključujejo tako kratkoročne, kot tudi dolgoročne ukrepe. Prašnikar (1992, str.67–79) zagovarja odločne ukrepe zamenjave managementa, poostren finančni nadzor, okrepljeno trženje, dezinvestiranje, itd. Ukrepe lahko razdelimo v tri glavne skupine in sicer hitre ukrepe za zaježitev krize na celotni organizacijski strukturi in poslovnih funkcijah podjetja, pripravo načrta predvidene poti iz krize oz. predlog za stečaj in likvidacijo v primeru, da izhod iz krize ni verjeten oz. mogoč in obširnejši načrt razvojnega prestrukturiranja v primeru ugotovitve, da je izhod iz krize verjeten in mogoč.

Akutne krize zahtevajo hitro in odločno ukrepanje saj je cilj teh aktivnosti zaježitev in preprečitev nadaljnega širjenja in poglobljanja krize. Šele, ko so rezultati teh ukrepov vidni je smiseln pristop k dolgoročnim ukrepom, ki preverjajo posamezne poslovne funkcije, njihovo učinkovitost in ustreznost. Krizo lahko rešujemo z lastnim kadrom, pri globljih krizah je smiselno najetje kriznega managerja ali tima, ki ima izkušnje v takih izrednih razmerah. Prvi ukrepi na kratek rok naj obsegajo centralizacijo finančnih funkcij podjetja, obvladovanje kontrolinga, nabava se osredotoča samo na nujno potrebne nabave, zaloge se zmanjšajo na minimum, intenziviramo izterjavo terjatev in povečujemo produktivnost.

Kratkoročne ukrepe kot jih navaja Trošt (1999, str. 22) lahko razdelimo na tri glavne sklope oz. faze. V fazi analize in snovanja izdelamo analizo vzrokov krize, oblikujemo strategijo preobrata, načrt aktivnosti v organizacijski strukturi in poslovanju, roke za izvedbo in

kontrolne periode za preverjanje doseženih rezultatov. Sledi faza strategije preobrata, ki v prvih tednih zajema preverjanje dela managementa, oceno zmogljivosti obstoječega managementa, uvajanje organizacijskih sprememb, motivacijo organizacijske strukture, vzpostavitev nadzora nad stroški in intenziviranje aktivnosti kontrolinga. V zaključni fazi primarne strategije vključujemo reduciranje sredstev podjetja, znižujemo stroške zaposlenih, povečujemo prodajo in obvladovanje zalog.

Reševanje podjetja iz krize se ne konča z načrtovanjem in izvedbo kratkoročnih ukrepov temveč je nujno dodati tudi dolgoročne ukrepe, ki pa jih ne pojmuje kot ukrepe temveč kot strategijo. Le ta ne temelji na določenih ukrepih temveč navaja osredotočanje na določen tržni segment, predvideva tehnološki razvoj, razvojne usmeritve in na druge faktorje dolgoročnejšega pozitivnega poslovnega obrata družbe. Tudi dolgoročno strategijo Trošt (1999, str. 22) deli po fazah. V fazi strateške spremembe v smislu strateške preobrazbe trženja, prodaje, tehnološkega parka, finančnega poslovanja se opredeljuje kako bo družba obvladovala obstoječe trge in procese v katere je vključena, v fazi rasti podjetja s strategijo razvoja in osvajanja novih izdelkov, tržišč, dobavne verige in sklepanjem strateških partnerstev pa se opredeli strategija podjetja do novih še ne osvojenih potencialov tako v smislu trga, tehnologije, organizacijske strukture in novih priložnosti.

Veliko podjetij v krizi zazna svojo pretirano diverzificiranost tako na prodajnem kot tudi na tehnološkem nivoju. Nujno je notranje očiščenje in skozi dobro izdelano strategijo so nujni jasno zastavljeni cilji, tržna izostrenost, definiranost tehnologij in bistveno povečana produktivnost. To pomeni, da se podjetje med reševanjem v krizi nekoliko zmanjša oz. skrči tako po obsegu prihodkov kot tudi po obsegu stroškov. Stroški običajno padajo bistveno hitreje, ker se ugotovi, da smo za določeno obrobno dejavnost porabljali nesorazmerno več sredstev kot za našo glavno dejavnost.

Med ukrepe v krizi uvrščamo tudi razvoj vizije in poslanstva družbe. Kriza je stresna situacija, ki večino ljudi navdaja s strahom pred negotovostjo razvoja dogodkov, nekateri ljudje ob tem postanejo pasivni apatični, poiščejo si drugo zaposlitev, nekateri pa ostanejo, kriza jih motivira, okolje pod pritiskom časa jim ustreza. Tako za eno kot za drugo vrsto ljudi je vizija pomembna. Deluje kot skupno vodilo vsem, nekateri se z njo poistovetijo in delujejo v smeri kako rešiti nastalo situacijo spet drugi se v določeni viziji ne vidijo in iz podjetja odidejo. Dobra vizija lahko delavce začasno vodi v entuziazem, ki pa ne traja neomejeno dolgo. Postopno se morajo kazati rezultati novo postavljene vizije sicer entuziazem izgine in pojavi se pesimizem. Za resničen uspeh vizije je torej potreben marketing in promocija vizije s strani managementa. Vsaka vizija ni dobra, zato je potrebno izbrati tako vizijo, ki je uresničljiva, drugačna od tiste, ki je podjetje pripeljala v krizne razmere, z njo želimo ustvariti v podjetju nov zagon, novo klimo v organizacijski strukturi.

Za Coulsona (1992, str. 81) je pomembno, da mora vizija delovati navzven in navznoter. Navzven pritegne pozornost strank in okolja, navznoter pa vpliva motivacijsko na zaposlene, mora biti privlačna in atraktivna. Avtorji bolj ali manj podajajo podobno vsebino in pomen vizije za podjetje, še posebej za podjetje v krizi. Pučko (1996, str. 129) navaja, da govorimo o potrebi oblikovanja vizije v podjetjih takrat, ko so v latentni ali akutni krizi, medtem, ko v podjetjih, ki dosegajo normalne rezultate govorijo o poslanstvu. Podobno navaja Rozman (1995, str. 92). Vizija je torej bolj povezana s cilji v neki oddaljeni prihodnosti, poslanstvo pa je bolj usmeritev oz. obnašanje podjetja v sedanosti in prihodnosti. Brabet in Klemm (1994, str. 85) pri primerjavi vsebin poslanstva v Angliji in Franciji ugotavljata, da poslanstvo v Franciji zajema bolj področje vizije oz. prihodnosti pod terminom "projet d'entreprise", medtem, ko v Angliji pod pojmom "mission" razumejo širše področje, ki vključuje vizijo (angl. *vision*), namene (angl. *aims*), cilje (angl. *targets*) in strateške cilje (angl. *objectives*). Torej poslanstvo je širši in oprijemljivejši pojem, medtem ko je vizija ožja in manj oprijemljiva kategorija.

Vizijo ustvarjamo na osnovi določenih konceptov in ciljev, poslovne orientacije, podajanj navodil in standardov in podajanj informacij katere divizije ter oddelki so vključeni v dolgoročni razvoj. Vizija se dela za pet in več let naprej, njena vsebina pa je taka, da daje dolgoročni pomen in jo kratkoročno ni možno spreminjati. Kennedy (1994, str. 72) ugotavlja, da nobena vizija ne zagotavlja uspeha, zato je pomembno, da je podprta in uravnotežena s postavljenimi nameni in cilji. Le ti morajo biti realno dosegljivi v dolgoročnem obdobju. Vizijo je potrebno oblikovati pravočasno na osnovi zaznanih sprememb v okolju in hkrati zagotoviti pogoje, da bo vizija uresničljiva. Inovativnost, ki jo je potrebno spodbujati na vsakem koraku mora postati rezultat inercije postavljene vizije. Doseganje ciljev v oddaljeni prihodnosti je namreč pogojeno z inovativnostjo. Pučko (1996, str. 130) navaja, da je vizija zasnovana na treh vidikih in sicer podjetniškem zaznavanju, ki teži po dosežkih, usmerjenosti k cilju, prevzemanju tveganja, ustvarjalnosti, ki temelji na želji po odkrivanju in ustvarjanju nekaj novega in slogu vodenja, ki je pogojena z osebnostjo managerja.

Osnovni namen podjetja je seveda doseganje dobrih poslovnih rezultatov na osnovi dobro zastavljenih ciljev in vizij. Lahko zapišemo, da se poslovanje določi z vizijo, kar nenazadnje omogoča doseganje željenih poslovnih izidov. Tako poslanstvo, kot tudi vizija se mora osredotočiti na kupce, lastnike, zaposlene in družbo. David (1989, str. 90) je s statistično analizo izjav podjetij o njihovih vizijah in poslanstvih prišel do devetih ključnih komponent poslanstva in vizije: kupci- kaj od nas pričakujejo in kaj pričakujemo mi od njih, proizvodi in storitve- kaj naj bi proizvajali v prihodnosti, lokacija- kje je podjetje prisotno, kje je konkurenca, kje so naši kupci, tehnologija- osrednja tehnologije podjetja, ostale tehnologije, skrb za preživetje, filozofija podjetja- kakšna je poslovna kultura podjetja, vrednote zaposlenih, koncept- kako doseči konkurenčno in strateško prednost, skrb za image-

odgovornost do širšega družbenega okolja, skrb za zaposlene- kakšen je odnos podjetja do zaposlenih. Razvoj poslanstva in vizije je zelo kompleksna, zahtevna in pomembna naloga. Zahteva svoj čas, tehtne argumente in konsenz top managementa. Kakšno vizijo in poslanstvo smo izbrali je potrebno skomunicirati z javnostjo, ki s tem dobi informacijo zakaj je neko podjetje v njihovi sredini, kakšno korist bo imela od njega in kakšne pogoje v tem okolju podjetje pričakuje. Poslanstvo in vizijo pogosto izdelujemo takrat, ko je podjetje že v težavah in ne prej kar bi bilo seveda pravilno in zmanjšalo možnost nastopa krize. Danes velja, da je svet globalen, pretok kapitala je skoraj neomejen, pogoji poslovanja se hitro spreminjajo, priložnosti se ugašajo in prižigajo, kar lahko vpliva na našo vizijo in poslanstvo. V primeru, da so se pogoji poslovanja bistveno spremenili in obstaja, realna možnost, da vizija ni prava je seveda potrebno oblikovati novo strategijo oz. vizijo. Podjetje, ki je dobro pripravilo načrt prestrukturiranja in ga tudi izvedlo je odlično pripravljeno za nov zagon in rast. Le ta je običajno bistveno hitrejša ravno zaradi osredotočenosti podjetja na nove cilje v katere usmerja vsa svoja sredstva in potencial organizacije.

2 KRIZA V SKUPINI TOMOS

2.1 Predstavitev skupine Tomos

Zgodba skupine Tomos se je začela leta 1954 z ustanovitvijo podjetja Tovarne motornih vozil Sežana (od tod tudi ime TOMOS: **TO**varna **MO**torjev **Sež**ana). Prehojena življenjska pot podjetja omogoča opredelitev podjetja kot enega prvih globalnih slovenskih podjetij, katerega poznavanje zgodovine je zelo pomembno za razumevanje nastankov manjših in večjih kriz, ki so podjetje spremljale od začetka sedemdesetih let pa vse do danes.

Podjetje Tomos je z ustanovitvijo in razvojem postalo inciator generiranja gospodarskega razvoja na Primorskem in s tem nujno potrebna politična in ekonomska protiutež takrat mnogo boljše gospodarsko razvitemu Trstu z okolico in Italiji, kateri je Trst pripadel po 2. svetovni vojni. Pomanjkanje prevoznih sredstev v tistem času je privedlo do ideje, da se v novo nastali tovarni proizvajajo motocikli, za takratne čase moderno in dostopno prevozno sredstvo.

Tovarna je začela svojo pot z licenčno proizvodnjo motociklov avstrijske znamke Puch. Nekje od leta 1959 veljajo nekateri Tomosovi izdelki že kot lastni proizvod, čeprav je bilo kar nekaj sestavnih delov še vedno uvoženih. Sledil je nagel vzpon razvoja in proizvodnje dvokoles, katerim so se postopno pridružili tudi izven-krmni motorji za plovila, črpalke za vodo, prenosne žičnice, motorne žage, puhala, motokultivatorji kratka proizvodi, ki so bazirali na malih motorjih z notranjim izgorevanjem. Z intenzivnim razvojem produktov je Tomos rasel tako po prodaji, številu zaposlenih kot tudi po svoji organizaciji. Tomos je bil v tistem času tehnološki in industrijski velikan, financiral in gradil je stanovanja v Kopru ter

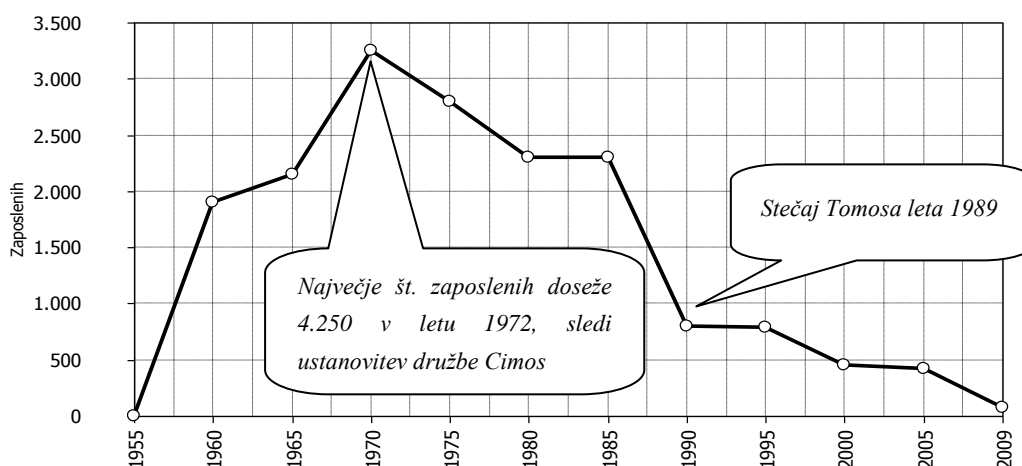
okolici, inovator na področju dvokoles, ustanovitelj in lastnik raziskovalnega inštituta, udeleženec motociklističnih dirk za evropsko prvenstvo z lastno tovarniško ekipo, s svojimi tekmovalci in lastnimi dirkalnimi dvokolesi evropski prvak v razredu do 50 ccm, lastnik patentiranih mehaničnih zavor predhodnika današnjih hidravličnih disk zavornih sistemov, pionir preizkušanja aerodinamike dirkalnih vozil v vetrovniku. Dimenzije podjetja so dosegale takšne razsežnosti, da je imelo v svoji organizaciji med drugim celo več vrtnarjev z lastno vrtnarijo, ki so skrbeli za urejenost parkov na obsežnem območju tovarne, ki je obsegala preko 300.000 m², oddelek vzdrževanja s 185 vzdrževalci med katerimi je bila tudi posebna mazalna skupina, katerih izključna naloga je bila redno mazanje strojev in naprav.

Slika 1: Št. proizvedenih dvokoles Tomos



Vir: B. Brovinsky, Zgodba o mopedu: 45 let proizvodnje mopedov v Kopru, 2000, str. 29.

Slika 2: Število zaposlenih v skupini Tomos



Vir: B. Brovinsky, Zgodba o mopedu: 45 let proizvodnje mopedov v Kopru, 2000, str. 29.

Na področju prodaje je bil Tomos že tedaj globalno podjetje saj je izvažal mopede na Nizozemsko že v začetku šestdesetih let in nekoliko kasneje tam ustanovil tudi svoje lastno podjetje. V sredini sedemdesetih let se je spoprijel z izzivom izvoza mopedov na zahtevno tržišče ZDA, kjer danes deluje z lastnim podjetjem. Svoje prodajne kanale je širil v Afriko, zahodno in vzhodno Evropo ter Japonsko.

Gonilna sila takratne ekspanzije Tomosa je bil močan razvoj in ugodni gospodarski tokovi v drugem in tretjem desetletju po 2. svetovni vojni. Za sistematični in organizirani razvoj je Tomos leta 1962 ustanovil Zavod za tehnične in ekonomske raziskave, ki se je kasneje razvil v vrhunsko opremljeni Inštitut Tomos. Leta med 1960 in 1970 so bila najplodnejša v vsej Tomosovi zgodovini saj iz tistega časa izhaja cela vrsta patentov, novih izdelkov in izvirnih tehničnih rešitev. To obdobje tudi sovпада z leti najboljših Tomosovih prodajnih rezultatov kar je razvidno iz Slike 1. Močna razvojna dejavnost je po letu 1970 počasi začela zamirati, kar se je odrazilo na prodaji, ki je sicer še nekaj časa ostala konstantna do konca 80.-tih let, ko je vrtoglavo padla predvsem zaradi političnih razlogov. Management 60. tih in 70.-tih let se je pomembnosti razvoja zelo zavedal, kar izkazuje tudi izjava vodje takratnega vodje razvoja g. Janeza Imperla v Glasilu delovnega kolektiva tovarne motornih vozil Tomos iz leta 1977 (Brovinsky, str. 42) ki pravi: »Naš namen se je prebiti v svetovni vrh. To je za Tomos izrednega pomena. Če hočemo izvažati našo serijsko proizvodnjo, je tekmovalna dejavnost oz. z uspehi afirmirana tovarna najboljši reklamni moment samega sebe na tujih tržiščih. V časih naših italijanskih uspehov bi tjakaj prodali vso našo proizvodnjo. Misliti moramo na jutri in na to, da domače tržišče ne bo vedno požiralo naših proizvodov.« Ta izjava je skoraj preroška saj se je kasneje izkazalo, da je z odmiranjem prave razvojne dejavnosti v Tomosu počasi odmiral tudi Tomos.

Na področju takratne Jugoslavije je imel Tomos popolnoma monopolni položaj in tu lahko iščemo inicialno točko kasnejših hudih težav podjetja. Kriza socializma in začetek razkroja Jugoslavije s srbskim gospodarskim embargom Slovenije je privedlo do stečaja Tomosa v letu 1989. Sledila je prva večja redukcija zaposlenih in seveda neizogiben beg najkvalitetnejših kadrov v na novo nastajajoči zasebni sektor oz. v druga podjetja, ki tako hudim spremembam niso bila izpostavljena. Lahko zapišemo, da si od tistega obdobja Tomos ni nikoli opomogel.

Leta 1998 je družba Hidria prevzela večinski delež v podjetju. Tomos je dobil nov zagon s prodorom na počasi se prebujajoče kitajsko tržišče leta 2000, uvedbo programa razvoja in proizvodnje komponent za motociklistični del družbe BMW in proizvodnjo komponent za švedskega pohištvenega giganta IKEA. Navzven je Tomos ves čas deloval kot podjetje v ponovnem vzponu, kar je skozi prihodke in rezultat tudi izkazoval, vendar je znotraj njega nezadržno naraščalo tveganje doseganje krize nepredstavljenih razsežnosti. Le ta je nastopila

leta 2005 z odpovedjo poslovnega sodelovanja s strani družbe Ikea. Skupina Tomos praktično čez noč izgubi 55 % celotnih prihodkov, likvidnost skupine Tomos pa se je drastično poslabšala.

2.2 Znanilci krize v skupini Tomos

Prodajne številke Tomosa so bile najboljše v osemdesetih letih, ko so vsi Tomosovi programi dosegali solidne prodajne rezultate, vendar je potrebno ob tem upoštevati, da je bila Jugoslavija takrat v obdobju stabilizacije, uvoza praktično ni bilo in s tem tudi konkurence ne. Trenutek resnice je nastopil leta 1989 s stečajem Tomosa kot posledica takratnih političnih dogajanj v Jugoslaviji in Srbske gospodarske blokade Slovenije. Tomosova prodaja se je zmanjšala praktično za 70 %. Z demokratičnimi spremembami se je trg počasi pričel odpirati, postal je vedno bolj konkurenčen, domači kupec je imel z novo nastalimi gospodarskimi razmerami težave, saj se je njegova kupna moč nenadoma poslabšala, kar nekaj velikih podjetij je zašlo v resne gospodarske probleme oz. so končala v stečaju, brezposelnost se je močno povečala.

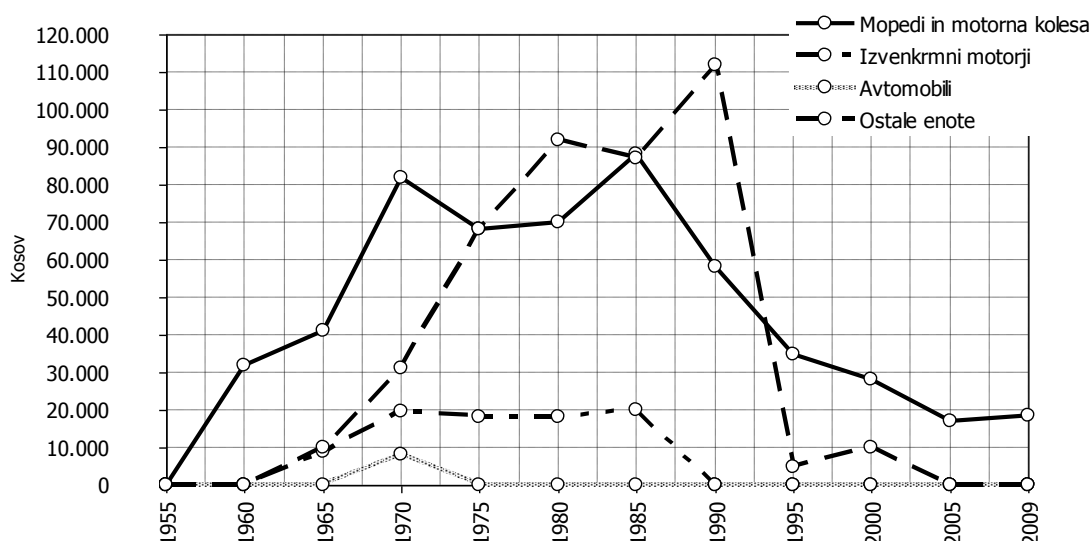
Zamude pri razvojnih ciklih, konkurenčnosti, produktivnosti, so se pokazale v vsej svoji silovitosti. Po vsej verjetnosti je bil takrat tudi čas, da bi podjetje popolnoma prenehalo delovati, pregledati bi bilo potrebno kaj in kako delati, izpeljati ustrezen privatizacijski program, vendar očitno za to ni bil pravi čas.

Oviranje konkurence do konca 80.-tih let oz. do razpada nekdanje Jugoslavije je Tomosu omogočalo mirno in lagodno življenje. Zanos razvojne dejavnosti v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je zamrl, Tomos je svojo prodajno paleto obnavljal le po sili razmer, ko so se znanilci padanja prodaje že pojavili. Tako je v osemdesetih letih prenovil svojo paleto vozil s poudarkom na tišjih in ekološko sprejemljivejših vozilih ter vsečnim designom. Žal so gospodarske težave tedanje Jugoslavije in politične zdrahe pričele načenjati prodajne rezultate skupine Tomos kar je razvidno iz Slike 3. Z razpadom tedanje Jugoslavije je razpadel tudi Tomos. Leta 1989 je tako doživel stečaj od katerega naprej se ni več opomogel. Razmere ob stečaju Tomosa so od takratnega managementa zahtevale hitro ukrepanje predvsem na področju zmanjševanja stroškov oziroma posledično zmanjšanju števila zaposlenih. Po navedbah starejših zaposlenih so se v določenem obdobju odpuščali celi oddelki organizacijske strukture, kar je privedlo do blokade normalnega in ustaljenega dela. S kratkoročnimi ukrepi so se premostili nenadni problemi, dolgoročnih ukrepov, ki bi omogočili revitalizacijo družbe pa žal ni bilo. Kot se v takih situacijah običajno dogaja so med prvimi odšli dobri strokovnjaki in težave družbe so se samo povečevale.

Motociklistična industrija je podobno kot avtomobilska podvržena stalnim razvojnim ciklom,

ki običajno segajo 3–5 let v prihodnost. To pomeni, da se danes razvijajo vozila, ki bodo prišla na trg čez 3–5 let. Tak način dela seveda zahteva zelo dobro poznavanje trenutne situacije na trgu in dobro predvidevanje kaj se bo v naslednjih nekaj letih na trgu dogajalo. Izpostavljenost tveganju napačne odločitve je velika, nenazadnje pa je v razvojne cikle vloženo tudi veliko denarja. Ponesrečen razvojni cikel (izdelek ni uspešen na trgu) prinese slabo prodajo, investicija se ne povrne v predvidenem času in kriza je zelo blizu. Učinki eventualnega neuspeha se še stopnjujejo, če razvoj deluje pulzno, kar pa je bilo zaznati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Pulzno delovanje razvoja pomeni, da se razvoj ne odvija v ciklih temveč se pojavlja samo občasno kot potreba po razvoju nekaj novega kot posledica padajoče prodaje oz. krize na obzorju. Neuspeh pulznega razvoja pomeni dolgoročnojšo stagnacijo podjetja.

Slika 3: Proizvedene enote v Tomosu



Vir: B. Brovinsky, *Zgodba o mopedu: 45 let proizvodnje mopedov v Kopru, 2000, str. 28.*

Kot smo zapisali že na začetku predstavitve skupine Tomos je podjetje nastalo kot protiutež gospodarsko bistveno močnejšemu Trstu, Gorici in Tržiču, ki so po letu 1954 dokončno pripadli Italiji. Z ustanovitvijo novega podjetja Tomos se je realizirala ideja ustvarjanja novih delovnih mest in proizvodnje motornih vozil- prevoznih sredstev, ki si jih je takratni delavski razred finančno lahko privoščil. Seveda so se kaj kmalu pojavile težnje, da bi lahko proizvajali tudi druge izdelke s souporabo motorjev z notranjim izgorevanjem. V proizvodnji program so vstopile črpalke, puhala, prenosne žičnice, izven-krmni motorji in celo avtomobili.

Iz Slike 3 je razvidna proizvodna dinamika različnih segmentov Tomosovih produktov. Obvladovanje tako široke palete produktov, pri čemer je potrebno upoštevati, da je že samo

motorno dvokolo dokaj zapleten razvojno logistični izdelek je bilo po našem mnenju zelo zahtevno.

Tomos je v določenem obdobju proizvajal »od igle do lokomotive« kar je vodilo v razčetrjenje resursov tako finančnih kot tudi kadrovskih zato je zaostajanje v razvoju logična posledica takega razvoja dogodkov. Kot primerljiv primer navajamo podjetje Briggs&Stratton, ki je danes precej podobno po produktnem profilu kot pred desetletji Tomos vendar je na svojem področju izredno uspešno.

Podjetje Briggs&Stratton (2009) je začelo kot proizvajalec pogonskih agregatov za različne aplikacije že davnega leta 1908. V letih 1980–1995 so se specializirali za množično izdelavo agregatov-motorjev za različne aplikacije z odlično kvaliteto in relativno nizko ceno ter s tem na svojem področju precej onemogočili takrat močno Japonsko konkurenco. Šele po letu 2000 se je njihova strategija spremenila in pričeli so prodirati na področje končnih produktov (angl. end-products business) s prevzemi posameznih proizvajalcev vrtnih kosilnic, prenosnih električnih agregatov. Torej, če povzamemo njihovo strategijo le ta vodi iz ozke specializacije v širše programe, medtem, ko je Tomos zadevo zastavil precej na široko, zato so težave postale neizogibne. Po dosegljivih informacijah so bile Tomosove kosilnice, motorne žage, žičnice in ostali izdelki zelo kvalitetni, mogoče celo preveč kvalitetni, vendar potrebne razvojne evolucije niso doživljale, produkti so drug za drugim postajali zastareli in cenovno nesprejemljivi. Logična posledica takega razpleta dogodkov je bila ta, da so se proizvodni programi pričeli ukinjati, prodaja je pričela padati in kriza je bila že na obzorju.

Kot na mnogih področjih je bil Tomos tudi na tehnološkem področju pionir in inovator. Uporabljal je celo vrsto naprednih tehnologij s področja livarstva, obdelave kovin, kaljenja in drugih primarnih proizvodnih področij. Podobno kot pri produkti paleti je tudi na tehnološkem področju deloval na širokem področju, kadra, ki bi navedene tehnologije razvijal pa ni imel dovolj oz. le ta ni napredoval tako, da bi razvijal tehnologijo z razvojem produktov.

Tomos že od leta 1987 uporablja varilne robote in je bil na tem področju eden prvih v takratni Jugoslaviji. Po stečaju leta 1989 se je v tehnologijo vlagalo zelo malo in to se je pričelo odražati v bistveno zmanjšani storilnosti, izdelovalni časi so ostali na enakem nivoju, konkurenca je prehitela Tomos z vseh strani. Kot je znano tudi v tehnologiji veljajo razvojni cikli. Pomanjkljivo vlaganje v njih vodi v izgubo konkurenčne prednosti, oprema zahteva vedno dražje vzdrževanje, slej ko prej pride tudi do situacij, ko so stroji tako zastareli, da rezervnih delov ni več na voljo oz. so izredno dragi.

Obstaja seveda tudi druga pot, da se podjetje osredotoči na določene strateške tehnologije ostale pa uporablja pri zunanjih dobaviteljih v obliki kooperacije ali pa kot direktno kupljene

storitve in izdelke. Tomos je tudi tu ubiral svojo pot in sicer je z ohranjanjem delovnih mest trmasto vztrajal pri obstoječih tehnoloških rešitvah, produktivnost je ostala takšna kot je bila, stroški vzdrževanja so se povečali, rezultat se je umetno izboljševal s padanjem stroška amortizacije, kriza pa se je nezadržno plazila v podjetje.

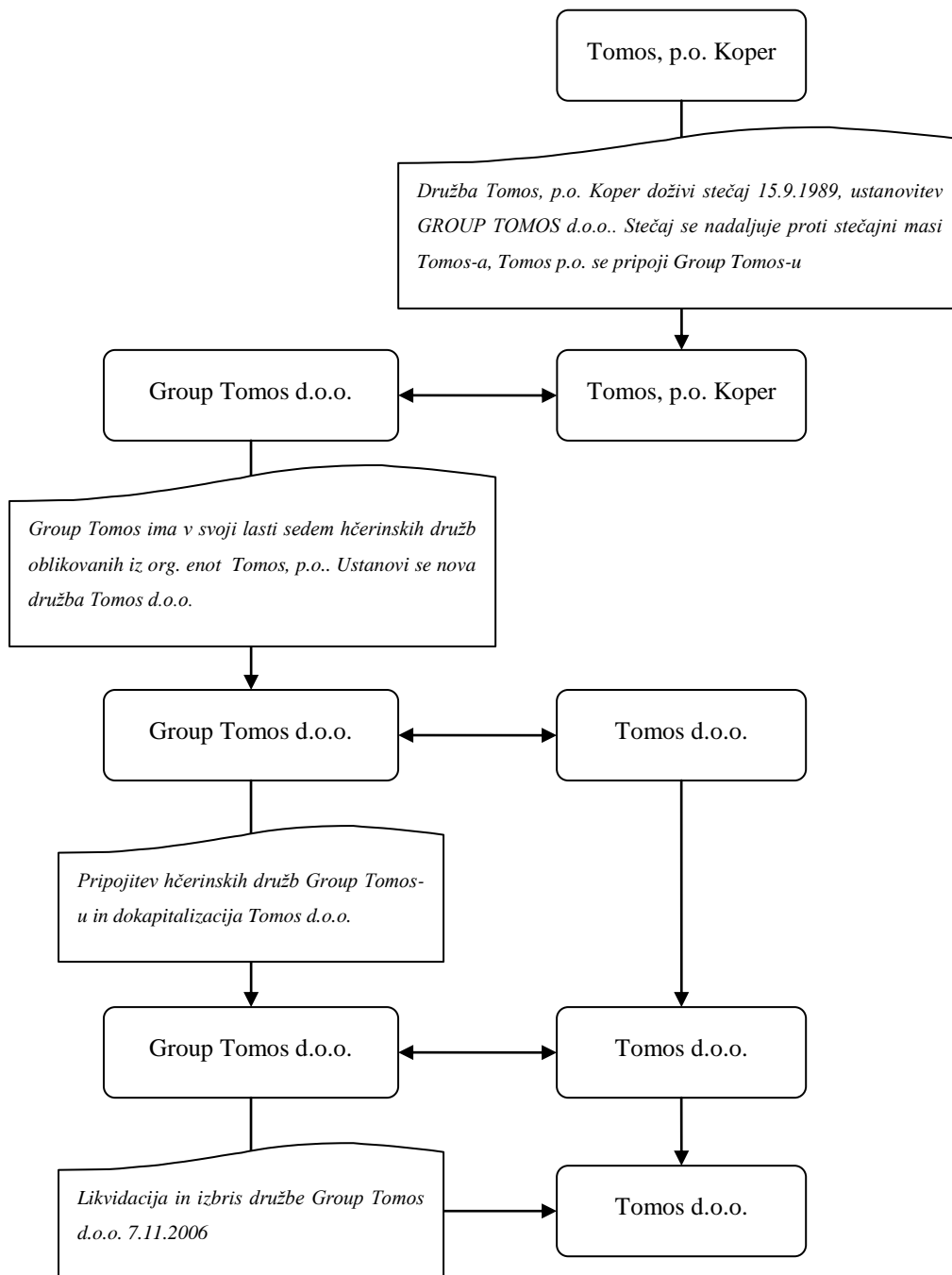
Iz Slike 2 je razvidno, da je bil Tomos dokaj velika organizacija značilna za takratne socialistične čase, ko je bila zaposlenost prebivalstva postavljena pred produktivnost podjetja. Največje število zaposlenih je Tomos dosegel leta 1971, ko je bilo vseh zaposlenih cca 4250. Podatek vključuje tudi zaposlene v tovarni Partizan iz Subotice. Leta 1972 se je iz podjetja izločil Cimos z 942 zaposlenimi. Leta 1989 pa je število zaposlenih po stečaju padlo na cca. 800 in je vztrajno padalo na današnjih 78.

Leta 1989 je bil odliv zaposlenih velik, vendar žal kot se v takih situacijah rado zgodi je bil velik ravno osip najkvalitetnejših strokovnih kadrov, kar še dodatno prizadane organizacijsko strukturo in jo ohromi. Številne strukturne anomalije na področju razvoja, tehnologije, prodaje so rezultirale v precej okorno organizacijsko strukturo, ki jo je bilo zelo težko obvladovati. Ves čas je bil prisoten presežek zaposlenih na področju nestrokovnega kadra. Strokovnjaki so se raje zaposlovali v drugih v takratnem obdobju donosnejših panogah. Organizacijska struktura je tako ostala brez nosilnega strokovnega kadra in stagnacija podjetja je bila neizogibna.

Glede na izkušnje avtorja tega dela je ključni element uspešnega podjetja nedvomno ustrezna organizacijska struktura in zaposleni v njej. Ustrezna usposobljenost, strokovnost in managerske sposobnosti so formula za uspeh podjetja v normalnih kot tudi kriznih razmerah. Žal se izkazuje dejstvo, da se ob pojavu kriznih situacij dobršen del sposobnega kadra umakne iz družbe in si poišče drugo zaposlitev, ker se ni pripravil spopasti z novonastalimi razmerami. Kriza je stres in napor hkrati, kar zahteva izjemne psihične napore posameznika in celotne organizacijske strukture. V različnih člankih je zaslediti teze, da je za obvladovanje kriznih situacij smiselno zamenjati celotno vodstveno strukturo družbe, predvsem zaradi neobremenjenosti nove ekipe s prejšnjim stanjem in s prejšnjimi medsebojnimi odnosi znotraj organizacijske strukture. Krizne situacije zahtevajo hitro ukrepanje, neprijetne ukrepe kot so odpuščanje, prestrukturiranje dela organizacijske strukture, zniževanje plač, itd.

Z nekaterimi reorganizacijskimi ukrepi se je v skupini Tomos poskušalo ublažiti velik pritisk prevelike zaposlenosti vendar s precej jalovim uspehom. Novo nastale razmere lastništva so se soočale z ostanki socializma, družba na radikalne razmere ni bila pripravljena. Stečaj Tomosa 1989 je bil eden prvih stečajev večjega obsega v Sloveniji. K celotni situaciji je pripomogla dokaj okorna slovenska zakonodaja s področja delovne zakonodaje, ki onemogoča radikalne reze v zaposlitveno strukturo ob nastopu bistveno spremenjenih pogojev poslovanj.

Slika 4: Pravne osebe skupine Tomos



Vir: Poslovni register Slovenije, 2009.

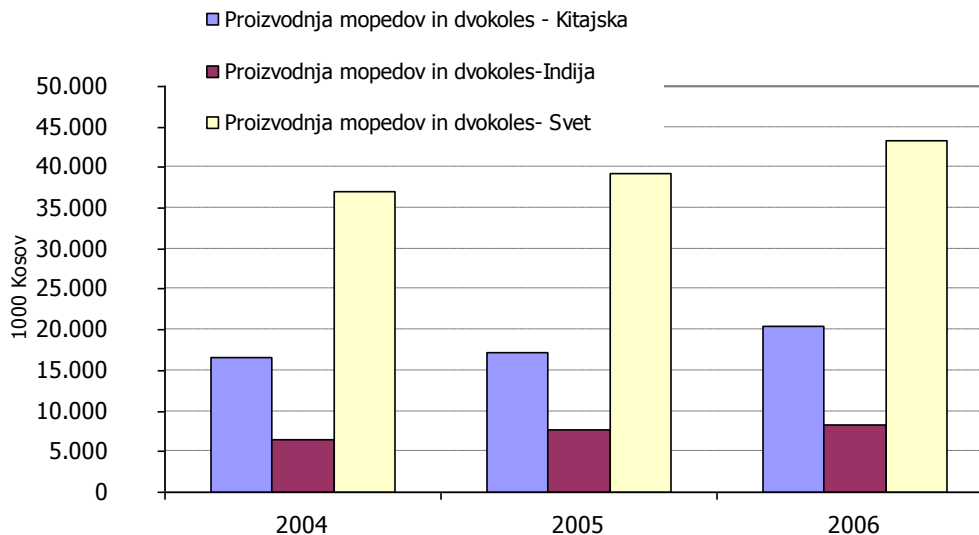
Na Sliki 4 vidimo dolgo pot pravnih oseb skupine Tomos. Pogoste menjave imena in ustanavljanje novih družb od leta 1989 naprej z namenom prestrukturiranja podjetja je rezultiralo v zapleteno sledljivost poslovne zgodovine in finančnih rezultatov. Podobno kot navzven se je pogostost sprememb organizacije dogajala tudi znotraj podjetja, ki se je izkazovala skozi ustanavljanje profitnih centrov oz. organizacijskih enot. Same po sebi take

spremembe niso škodljive, če dosežejo namen zakaj so bile ustanovljene, vendar se je pogosto izkazalo, da pravih učinkov razen alociranja stroškov iz ene enote v drugo ni bilo.

Globalni trg motociklistične industrije (2009) je ocenjen na 32 mio kosov v letu 2009 s predvideno rastjo 4,9 %. Leta 2011 naj bi se proizvodnja motociklov povečala na 55,7 milijona kosov s predvideno rastjo 5,4 %. Po podatkih dostopnih na China economic net-u (2009) je bilo v letu 2006 na Kitajskem proizvedenih cca. 21 milijonov enot motociklov različnih tipov oziroma razredov. V letu 2007 je ta obseg že dosegel 24 milijonov enot! Vsi ti statistični podatki govorijo o neverjetni ekspanziji daljnovzhodne produkcije na področju motociklistične industrije. Leta 1980 je njihova letna proizvodnja znašala vsega 50.000 enot in še ti produkti so bili bolj ali manj namenjeni vojaškim in nekaterim gospodarskim potrebam.

Na začetku devetdesetih let se je ta panoga z odpiranjem Kitajske pričela naglo razvijati in že leta 1997 je proizvodnja znašala cca. 10 milijonov enot, leta 2004 pa že 16 milijonov enot od tega se jih je izvozilo 9 milijonov enot v vrednosti cca. 1,45 milijarde ameriških dolarjev. Izvoz je še leta 2002 znašal »le« dobrih 3,4 milijona enot.

Slika 5: Proizvodnja dvokoles Kitajska, Indija in cel svet



Vir: China economic net, 2009.

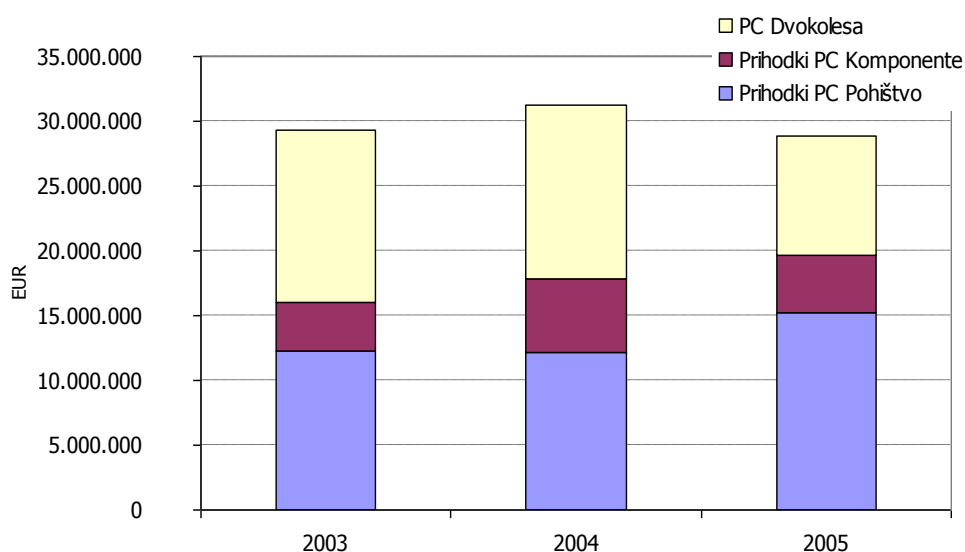
Povprečna izvozna cena Kitajskih motociklov je še konec devetdesetih let znašala 700 ameriških dolarjev, leta 2004 pa samo še dobrih 200 ameriških dolarjev! Za primerjavo navajamo podatek, da je sedanja povprečna materialna cena Tomosovega mopeda cca. 360 evrov. Ob vsem tem dodajmo še vrednost ameriškega dolarja napram euru in položaj evropskih proizvajalcev motociklov je izjemno neugoden. Vsi ti podatki dovolj zgovorno

pričajo o dejstvu, da je trg preplavljen s Kitajskimi proizvodi. Taka struktura proizvodnje je povzročila množičen propad evropske motociklistične industrije, ki je bila na tak razvoj dogodkov popolnoma nepripravljena. Preživeli so le tradicionalno najmočnejši proizvajalci in tisti, ki obvladujejo visokotehnološke izdelke kot so BMW, Ducati, Piaggio, pa še ti z bolj ali manj globokimi ranami. Zanimivo ob vsem tem je dejstvo, da Kitajska motociklistična industrija temelji predvsem na kopijah znanih Japonskih in Evropskih modelov motociklov in kljub svoji megalomanski velikosti ne proizvaja svojih lastnih oblik in modelov z redkimi izjemami. Cenenost produktov jim omogoča skoncentriranost te industrije v tri glavne geografske regije, in seveda izjemna ekonomija obsega podprta s ceneno delovno silo.

Tomos je leta 1994 precej uspešno pričel proizvajati dvokolesa tudi za Kitajski trg. Rast prodaje je bila izjemna, dokler se leta 1996 ni praktično čez noč popolnoma ustavila. Razlog za nenadno ustavitev izvoza na Kitajsko je bila odločitev Kitajske vlade, da je potrebno zmanjšati onesnaževanje ozračja nad mesti in motocikli so bili prvi na udaru. Tomos je ta odločitev hudo prizadela, prodaja in s tem prihodki so strmo padli, v proizvodnji in na zalogi je ostalo veliko vozil in sestavnih delov, ki so bili za ostale izdelke neuporabni, vozil pa zaradi tehničnih specifičnosti ni bilo mogoče prodati na drugih trgih.

Tomos se je po teh dogodkih znašel na razpotju kako naprej. Na eni strani je z vdorom Kitajske konkurence drastično izgubljal svojo konkurenčnost in s tem prodajo, na drugi strani pa so bili njegovi izdelki zastareli. S prekinitvijo sodelovanja s švedsko Ikeo se je kriza še poglobila. Slika 6 prikazuje strukturo prodaje Tomosa leta 2003 do vključno leta 2005, ko je prišlo do prekinitve poslovnega sodelovanja z IKEO.

Slika 6: Prihodki skupine Tomos



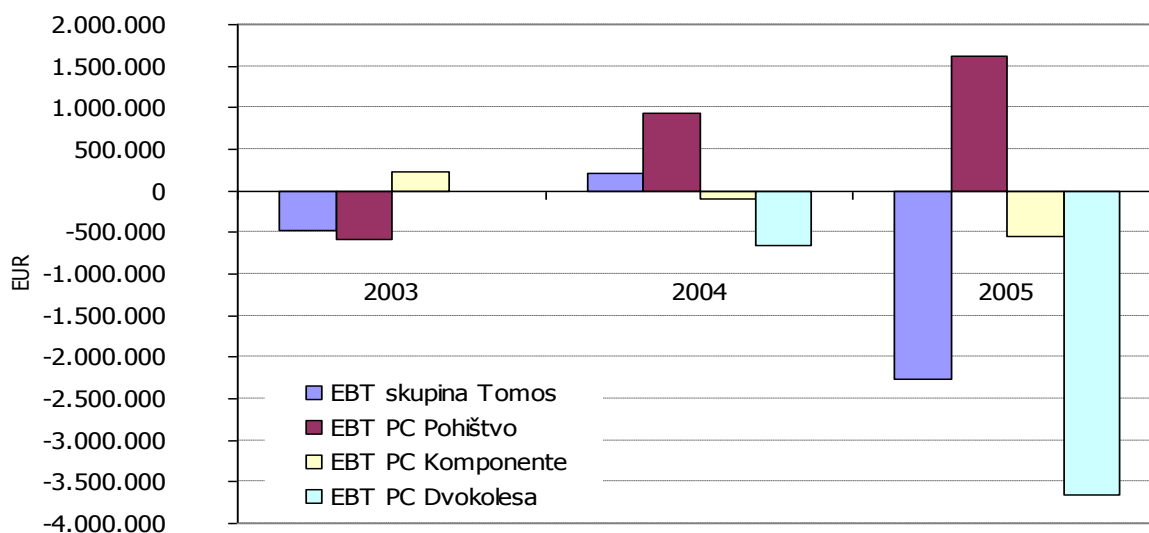
Vir: Letna poročila družb Tomos d.o.o., Hidria IP d.o.o., 2003, 2004 in 2005, 2009.

V nadaljevanju se bomo v analizi kriznih pojavov v skupini Tomos osredotočili na obdobje, ki je privedlo do najhujše krize v skupini Tomos po stečaju leta 1989. Kriza je nastopila na začetku leta 2005 z odpovedjo poslovnega sodelovanja s Švedsko korporacijo Ikea. V tistem obdobju je Tomos temeljil na štirih industrijskih stebrih in sicer proizvodnji in prodaji pohištvenih komponent za Švedsko korporacijo Ikea, proizvodnji in prodaji motociklističnih komponent za BMW, proizvodnji in prodaji lastnega programa Tomosovih dvokoles in proizvodnji in prodaji valjev za motorna vozila.

Programa pohištvenih komponent Ikea in lastnega programa Tomosovih dvokoles sta si bila po prometu dokaj enakovredna, medtem, ko sta ostala programa bistveno zaostajala po obsegu in pomembnosti.

Do bistvenega padca prodaje lastnega programa Tomos (PC Dvokolesa) je prišlo v letu 2005, ko je konsolidirana prodaja na nivoju Tomosa znašala 9,17 milijona eurov, še leto poprej je bila ta vrednost 13,48 milijona eurov. O tem kaj je bil razlog za ta drastični upad prodaje več v nadaljevanju te naloge. Podobno kot prihodki se je poslabšala tudi dobičkonosnost posameznih programov kot prikazuje Slika 7.

Slika 7: EBT skupine Tomos



Vir: Letna poročila družb Tomos d.o.o., Hidria IP d.o.o., 2003, 2004 in 2005, 2009.

Program Tomosovih dvokoles (PC Dvokolesa) v letu 2003 beleži rahlo izgubo oz. negativno ničlo, ki pa se močno poveča v letu 2004, v letu 2005 pa že sega v katastrofalne razsežnosti. Program pohištva (PC Pohištvo) v letu 2003 beleži izgubo v višini -0,587 milijona eurov, v letu 2004 pa pri istem prometu izkazuje dobiček v višini 0,934 milijona eurov in v letu 2005

1,6 milijona eurov ob povečanem prometu zaradi povečanih naročil IKEE zaradi t.i. izhodnega (angl. exit) programa.

Velika letna nihanja poslovnih rezultatov posameznih programov porajajo dvom v pravilno in dejansko razmejitev prihodkov in predvsem stroškov med posameznimi programi po posameznih letih. V letu 2003 in 2004 tako prihaja do velikega zasuka rezultata na področju Pohištvu in istočasno do hude stagnacije programa Dvokoles. Kasnejše izkušnje iz obdobja sanacije skupine Tomos so te dvome potrdile.

Program Komponent izkazuje v letu 2003 manjši dobiček, leta 2004 se izkazuje izguba, enako velja tudi za leto 2005. Pri tem je potrebno posebej poudariti, da je program Komponente proizvajal tudi komponente dvokoles za program Dvokoles, ki po vsej verjetnosti niso bile realne oz. so stroški bistveno presegali prodajno ceno. Del tega efekta se je izkazal leta 2006, ko smo v sklopu sanacijskega programa Komponente izločili iz družbe Tomos d.o.o. in jo usmerili na samostojno pot v samostojni pravni osebi pod imenom Tomos Komponente d.o.o.. Pod tem imenom program deluje še danes in je dobičkonosen.

Program Valji je že leta 2003 izkazoval izgubo, leta 2004 pa je bil program odprodan. Skupina Tomos je od novega lastnika programa kupovala valje za program Dvokoles seveda pod novimi tržnimi pogoji.

Vse navedeno nam omogoča primerjavo stanja v skupini Tomos leta 2005 s teoretičnimi izhodišči razvrščanja kriz po kategorijah kot jih navaja Bernstein v svojem članku Creeping, Slow-Burn and Sudden Crisis (2006). V primeru skupine Tomos se je kriza plazila skozi podjetja po naši oceni že od stečaja leta 1989 naprej (obrazložitve navajam v predhodnih poglavjih), vendar žal ni bila prepoznana. Počasi goreča kriza se je pojavljala že od leta 2000 naprej, v izkazih poslovanja od leta 2003 pa je "gorenje" že jasno vidno, podjetje na enem glavnih programov Dvokolesa izkazuje minimalen dobiček in kasneje veliko izgubo. Nenadna kriza pa je nastopila leta 2005, ko je Ikea odpovedala poslovno sodelovanje, kar je v tistem trenutku pomenilo izpad 15,2 milijona eurov prihodkov oz. 48,5 % vseh prihodkov skupine Tomos, ki so ob koncu leta 2005 znašali 31,36 milijona eurov.

Ob silovitem izbruhu krize v skupini Tomos ob koncu leta 2005 je družba izgubila 45 % vseh prihodkov, ki so ji prinašali 1,6 milijona eurov EBT in zagotavljali zmerno likvidnost. Istočasno je celotna skupina konsolidirano izkazovala 2,07 milijona eurov izgube. Ob upoštevanju izpada prihodkov in EBT je družba lahko v letu 2006 pričakovala 16,155 milijona eurov prihodkov in 3,69 milijona eurov EBT izgube ob katastrofalni likvidnostni situaciji. Prav obvladovanje likvidnostne situacije je bilo v naslednjih letih reševanja iz krize ključno za doseganje zastavljenih ciljev prestrukturiranja.

2.3 Analiza poslovanja skupine Tomos

Iz letnega poslovnega poročila družbe Tomos d.o.o. za leto 2003 je razvidno, da je imela skupina Tomos precej ambiciozno vizijo in poslanstvo, kar je samo po sebi pravilna strategija, ki pa žal v danem primeru ni upoštevala realnih dogajanj na trgih v katere je bila skupina vključena. Navajamo izveček iz poslovnega poročila družbe Tomos za leto 2003: »Nāše osnovne dejavnosti so razvoj, konstrukcija, proizvodnja in trženje proizvodov lastne blagovne znamke (dvokolesa, črpalke), proizvodov na osnovi zahtev znanih odjemalcev (komponent za pohištveno in moto industrijo).« Vizija družbe je bila precej ambiciozna in sicer: »Tomos bo v naslednjih petih letih postal vodilni evropski proizvajalec dvokoles do 125 cm³«. Podobno ambiciozno je bilo zapisano tudi poslanstvo družbe: »Tomos bo narekoval modne smernice tako po obliki, kakovosti in ceni. Z razvojno dejavnostjo v podjetju bo želje in potrebe kupcev spremenil v izdelke prihodnosti.«

Avtorici Brabet in Klemm (1994, str. 84–94) navajati, da vizija in poslanstvo odražata tip managerjev, vpliv tradicije, okolja, lastništva, itd. Zgoraj navedena vizija in poslanstvo sta bolj splošno formulirani, vsebujeta tradicijo in več mehkih variant zato sta po vsebini bližje francoski in manj angleški formulaciji vizije in poslanstva. Zanimivo je, da postavljeni cilji niso materializirani (vrednostno opredeljeni kot npr.: prihodki na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega) temveč so bolj deklarativne narave.

Vizija in poslanstvo skupine Tomos kot se je izkazalo v času nastopa krize leta 2005 žal nista bile uresničljivi. Pomembna sestavina vsake strategije dosega vizije in izvajanja poslanstva je oblikovanje poti kako naštetu doseči. Le tega ali vsaj vmesnih točk doseganja vizije v skupini Tomos v tistem času ni bilo zaslediti.

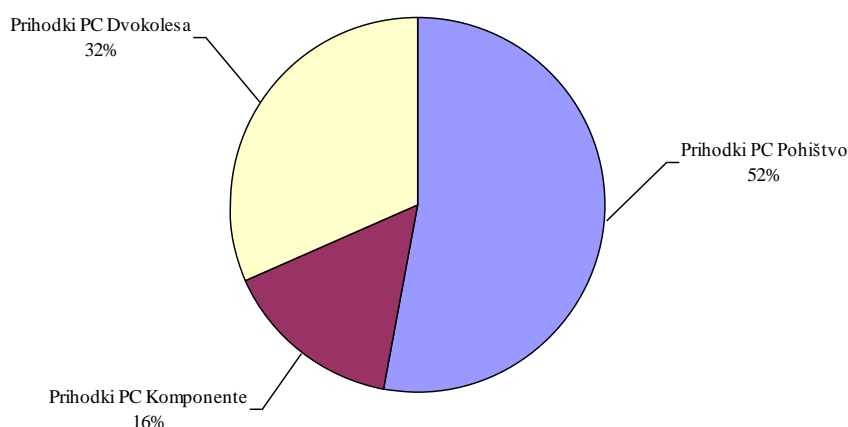
Poseben pomen ima blagovna znamka Tomos, ki je v vsej svoji zgodovini veljala za sinonim kakovosti, zanesljivosti in inovativnosti. Ohranjanje vrednosti blagovne znamke je dolžnost managementa saj je le ta odraz vrednot znotraj družbe in vrednosti izdelkov in storitev, ki jih družba zagotavlja svojim kupcem. Blagovna znamka Tomos sintetizira nadgrajevanje in izboljševanje vzpostavljenega sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem, ki temelji na vzpodbujanju inovativnosti vseh zaposlenih in načrtnem izobraževanju, odraža zadovoljstvo lastnikov in odjemalcev izdelkov, širše javnosti ter zaposlenih. Ugled blagovne znamke omogoča povečevanje tržnega deleža in pridobivanje novih trgov, pooseblja stalno zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, izpolnjevanje zakonodajnih zahtev iz varstva okolja in ostale veljavne zakonodaje, razvijanje, proizvodnje in trženje proizvodov, narejenih v skladu z domačimi in mednarodnimi standardi, sledenje mednarodnim standardom na področju razvoja okolju prijaznih proizvodov in tehnologij. Blagovna znamka Tomos tudi danes odraža zanesljivost in kakovost, vendar bo potrebno precej več vlagati v razvoj in inovativnost, da bo ponovno pridobila tudi vrhunsko vrednost, ki jo je imela v

šestdesetih in sedemdesetih letih, ko je zmagovala na motociklističnih dirkah evropskega in svetovnega nivoja.

2.3.1. Analiza prodaje

V tem poglavju bomo analizirali obdobje od leta 2003 do leta 2005, ko je prišlo do odpovedi poslovnega sodelovanja z Ikeo, kar je predstavljalo inčialno točko izbruha krize skupine Tomos po letu 2005. Tomosova prodaja je bila takrat jasno strukturirana in razdeljena v štiri glavne programe in sicer: program dvokoles in vodnih črpalk, program pohištva za znanega kupca Ikea, program komponent za znanega kupca BMW on program proizvodnje motornih valjev. Na Sliki 8 prikazujemo strukturo prodaje po posameznih prodajnih programih v letu 2005, ko je prišlo do prenehanja poslovnega sodelovanja z Ikeo in je postala kriza že zelo očitna.

Slika 8: Prihodki skupine Tomos leta 2005



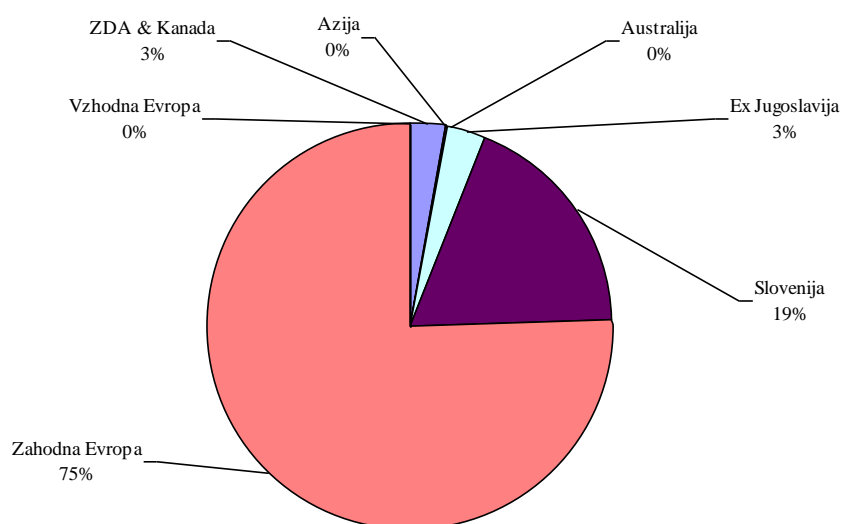
Vir: Letna poročila družb Tomos d.o.o., Hidria IP d.o.o., za leto 2005, 2009.

Slika je že na prvi pogled zelo zaskrbljujoča, saj struktura prodaje programov prikazuje, da sta si bila programa Dvokolesa in Pohištvo dokaj enakovredna vendar sta skupaj predstavljala več kot 80 % vseh Tomosovih prihodkov, program Valji se je v letu 2004 prodal, znotraj programa Dvokolesa pa se je odprodal program vodnih črpalk. Ob koncu leta 2005, ko je program Pohištvo ugasnil, prej omenjeni deli programov Dvokolesa pa so se odprodali je ostalo cca. 13,6 milijona eurov prodaje, kar predstavlja cca. 42 % prodaje ob koncu leta 2004. Istočasno je prodaja Dvokolesnega programa v letu 2005 padla zaradi enormnih zalog pri hčerinskih družbah na trgih, ki jih je obvladoval Tomos, konkurenca iz Kitajske pa je bila v silovitem vzponu. Po prekinitvi poslovnega sodelovanja z IKEO konec leta 2005 se je kriza v

skupini Tomos dokončno razbohotila. Celotno skupino je bilo potrebno prestrukturirati. V ta namen se je na začetku leta 2006 od skupine oddelil program komponent v družbo Tomos Komponente d.o.o., ostali del skupine Tomos (ostal je praktično samo program Dvokolesa) pa se je pričel prestrukturirati. V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na program Dvokoles kot jedrni program prestrukturiranja.

Program Dvokoles je bil Tomosov tradicionalni program iz katerega je družba leta 1955 pravzaprav nastala. Izdelek je bil moped, ki je po svoji funkciji popolnoma zadovoljeval potrošnikove potrebe na začetku druge polovice 20. stoletja. S svojo kvaliteto in inovativnostjo je Tomos prodrl na tržišča ZDA, zahodne Evrope, Afrike in trge bivše Jugoslavije. V obdobju 2003–2005 je bil Tomos s svojimi produkti prisoten na tržiščih, ki jih prikazuje naslednja slika.

Slika 9: Prodaja dvokoles Tomos po tržnih območjih

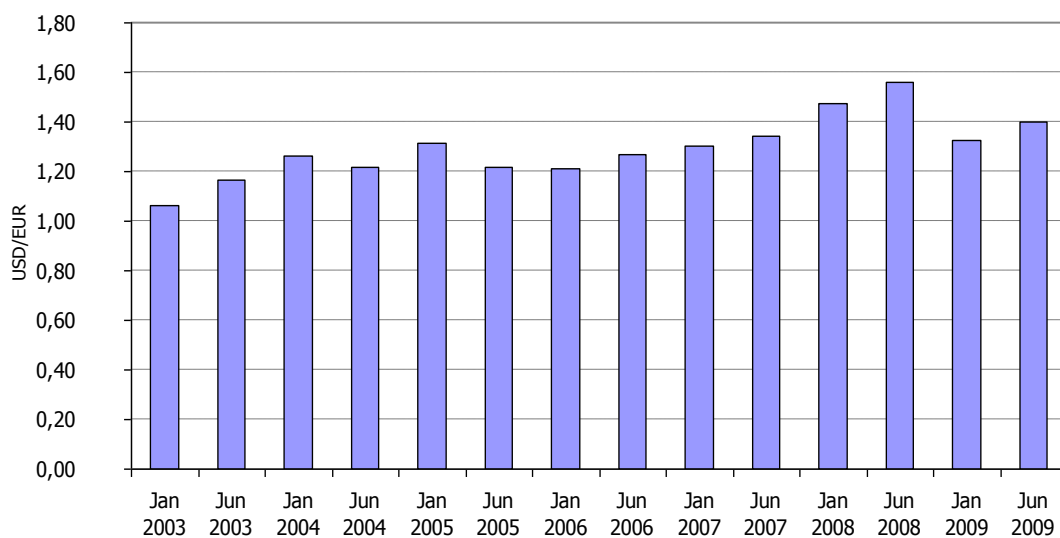


Vir: Letno poročilo Tomos d.o.o. za leto 2005, 2009.

Iz Slike 9 je razvidna struktura prodaje programa Dvokoles po trgih. Prodaja v ZDA predstavlja cca. 3 % prodaje, vendar je tu potrebno opozoriti, da je slabitev ameriškega dolarja glede na euro bistveno vplivala na prodajne rezultate še posebej na donosnost prodaje saj je praktično vsa nabava temeljila na euro. Blagovna znamka Tomos je na ameriškem trgu sinonim za dvokolesa razreda moped zato je prisotnost na tem trgu kljub neugodnim razmeram nujno potrebna in smiselna iz strateških razlogov.

Na Sliki 10 je razviden menjalniški tečaj med ameriškim dolarjem in eurom. Vrednost ameriškega dolarja napram eurom se je v letih od 2003 do 2005 bistveno znižala.

Slika 10: Menjalniški tečaj USD/EUR

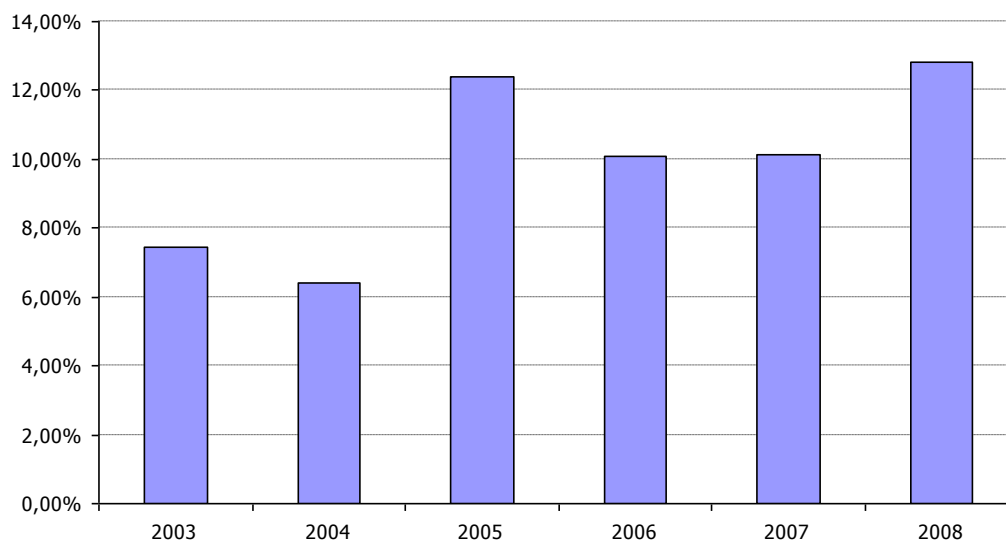


Vir: Exchange rates, 2009.

Glavni delež prodaje torej predstavljajo trgi ZDA, Nizozemske (prikazan pod tržnim območjem Zahodne Evrope) in bivše Jugoslavije, kjer je bil Tomos dolga leta tradicionalno prisoten, vendar je v navedenem obdobju že mogoče opaziti padec prodaje, saj je bila nizkocenovna konkurenca skuterjev iz Kitajske vedno močnejša, skuterji kot produkt pa so pričeli močno prevladovati kot tržni segment, moped pa se je vedno bolj krčil v nišni produkt.

Tomosov prodajni program Dvokoles se v osnovi deli na mopede-avtomatik (avtomatski menjalnik) in mopede-APN (menjalniški motor) ter poprodajne aktivnosti oz. prodajo rezervnih delov. Daleč največja prodaja je razvidna na segmentu avtomatik, medtem, ko je prodaja APN-a precej manjša in omejena izključno na območje bivše Jugoslavije, pri čemer je pomemben podatek, da Tomos še vedno trdno drži v rokah opremljanje pošt bivše Jugoslavije z vozili APN, ki so bila namensko razvita za njihove potrebe. Delež vozil APN namenjenih za poštne potrebe znaša cca. 55 % vseh proizvedenih mopedov APN. V celotnem programu so seveda najdonosnejše poprodajne aktivnosti-prodaja rezervnih delov. Vrednost prodaje rezervnih delov je bila ves čas dokaj nizka, kar je bila predvsem posledica šibkih tržnih aktivnosti na tem področju in na drugi strani prisotnost črnega trga neoriginalnih rezervnih delov Tomos na trgih bivše Jugoslavije. Črni trg rezervnih delov se je formiral takoj po stečaju Tomosa leta 1989 in v času vojn na Hrvaškem in v BiH. Neoriginalni rezervni deli so se proizvajali v raznih manjših delavnicah, ponaredki so se uvažali iz Kitajske, struktura prodajne cene je bila popolnoma drugačna od originalnih, kvaliteta dvomljiva, edini in prevladujoč faktor je bila seveda cena. Obseg prodaje neoriginalnih rezervnih delov je bil enormen. Primerjavo prihodkov iz prodaje rezervnih delov in dvokoles v letih 2003–2008 prikazuje Slika 11.

Slika 11: Prodaja rezervnih delov vs. prodajo dvokoles Tomos



Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

Zaradi pravnega brezvladja na področjih bivše Jugoslavije Tomos vpliva na ta dogajanja ni imel. Ocenjuje se, da se na črnem trgu neoriginalnih rezervnih delov na območju bivše Jugoslavije proda 1,5 do 2 milijona eurov na leto!

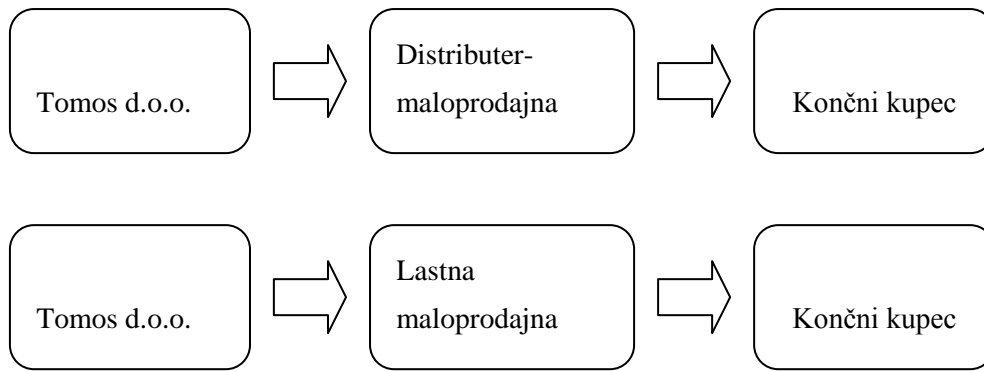
Prodaja v moto industriji deluje po enakem principu kot v avtomobilski industriji. Proizvajalec v določeni državi ali na določenem tržnem območju ustanovi svojo družbo-uvoznika ali pa s pogodbo pooblasti določeno družbo, da v njegovem imenu in za svoj račun opravlja tovrstno funkcijo. Nadaljnja prodaja se potem vrši preko lokalnih veleprodajnih mrež, ki so pogodbeno vezane na uvoznika, iz veleprodajne mreže pa se prodaja vrši do končnega kupca. Gradnja svoje lastne direktne prodajne mreže je stroškovno zelo zahtevna in kot taka nesmiselna.

Glede na različna tržna območja je potrebno pripraviti različne cenovne nivoje končnih maloprodajnih cen, ki jih določeno tržišče in konkurenca še omogočata in strukturo cene, ki bo dovolj stimulatívna za uvoznika in seveda dealerja. Struktura maloprodajne cene je v osnovi torej razdeljena na del, ki ga dobi proizvajalec in del, ki ga sestavljajo marže za posrednike - trgovce in DDV. Proizvajalcu v tej shemi vrednosti ostane dokaj malo (50–60 %) še posebej ob dejstvu, da v tej panogi velja rabatni-maržni sistem izdelan na osnovi kalkulacije od maloprodajne cene navzdol (angl. *top-down calculation*).

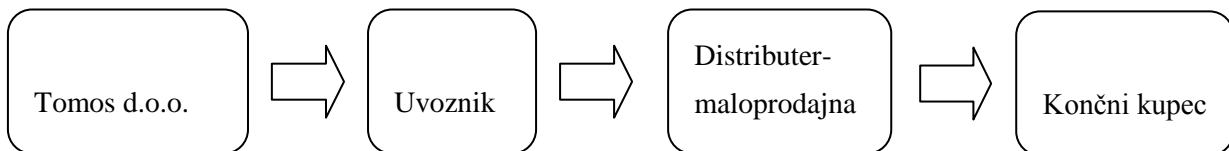
Tomos je mopede in rezervne dele prodajal tudi direktno skozi svojo maloprodajno trgovino na sedežu družbe, ki v vrednosti prodaje ni predstavljala veliko je pa zagotavljala lepo maržo oz. zaslužek. Slika 12 v nadaljevanju prikazuje modele prodajnih poti programa Dvokolesa skupine Tomos.

Slika 12: Modeli prodajnih poti družbe Tomos d.o.o.

Domači trg:



Tuji trgi:



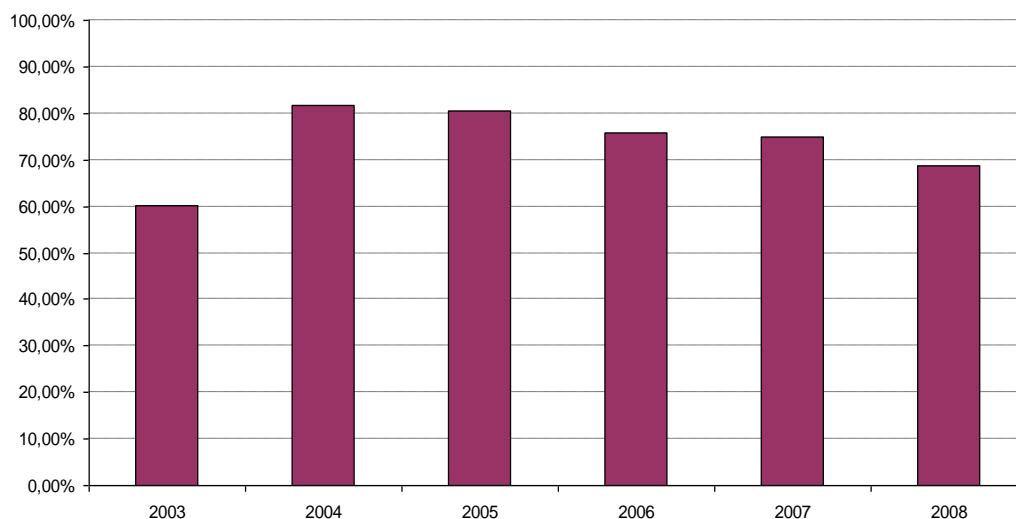
Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

Že v predhodnih odstavkih smo zapisali, da se je moped kot produkt v navedenem obdobju znašel v hudem konkurenčnem boju s skuterji (angl. *scooter*), ki so jih množično proizvajali na Kitajskem po izjemno ugodnih cenah. Kitajska vlada je v programu svoje gospodarske ekspanzije proizvajalcem izvoznih artiklov v kar spadajo tudi skuterji dodeljevala t.i. izvozne subvencije (10 % na polno lastno ceno izdelka) in pogosto se je dogajalo, da je maržo kitajskega proizvajalca skuterja predstavljala omenjena subvencija. Ob nizkocenovni delovni sili, veliki ekonomiji obsega, zanemarjanju ekoloških problemov, nesankcioniranem kopiranju evropskih izdelkov je nekonkurenčnost mopeda razumljiva in jasna. Tako stanje v tej panogi je povzročalo množično izumiranje evropskih proizvajalcev komponent za mopede, proizvodnja se je množično selila na Kitajsko. Tomosov moped je postajal nišni izdelek, potrošniški trend se je jasno obračal v smeri nizko cenovnih kitajskih produktov, kjer kakovost ni bila na prvem mestu, prav tako dosegljivost rezervnih delov ne. Na strani prodajnih poti se je s strani uvoznikov in dealerjev pojavil znaten interes po kitajskih produktih, ki so jim omogočali velike marže, pojavila pa se je tudi množica zasebnih-direktnih uvoznikov, ki so kupovali kitajske produkte v velikih količinah, kupljeno z zmernimi maržami razprodali in s tem dejansko popolnoma razvrednotili produkt kot tak. Cenovna vojna je bila s tem popolna.

Pritisk na prodajne cene vozil se je odražal v vedno manjši razliki med stroški materiala in prodajno ceno izdelka. Istočasno je na navedeno razliko vplival tudi porast cen na nabavnem

področju vendar ne zaradi porasta surovin temveč zaradi spremenjene palete modelov in novih tehnološko zahtevnejših komponent, ki so bile razvite in vgrajene v vozila kot posledica novih EURO 2 homologacijskih zahtev (homologacije se nanašajo na okoljske in nekatere tehnične zahteve, ki jih morajo izpolnjevati vozila v Evropi). Iz spodnje Slike 13 je razvidno gibanje udeležbe materiala v prihodkih od prodaje dvokoles v obdobju 2003–2008.

Slika 13: Materialni stroški v prihodkih prodaje dvokoles Tomos



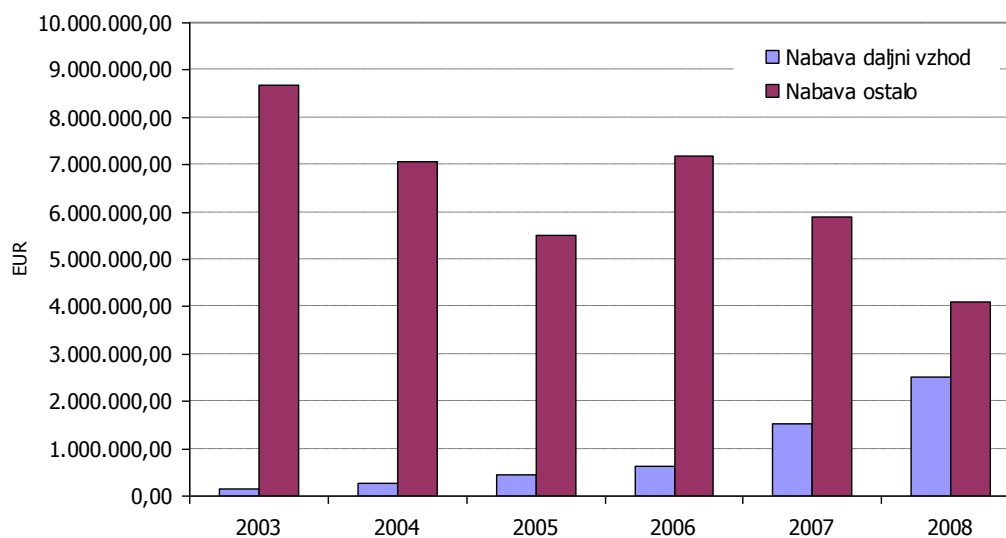
Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

Posledice konkurenčnega boja na trgu so se torej kazale v znižanju prodajnih cen mopedov, upadu prodanih količin, cene vhodnih-vgradnih materialov so se povečale kar je vse skupaj vodilo v slabe poslovne rezultate programa.

2.3.1 Analiza nabave

Tomos je od svoje ustanovitve naprej gojil politiko nakupa osnovnih surovin kot so aluminij, baker in jeklo, ki jih je nato predeloval v lastnih predelovalnih obratih za namene proizvodnje dvokoles. V ta namen je imel svojo lastno livarno visokotlačnih polizdelkov iz aluminija, obsežno proizvodnjo mehanskih komponent za motorje, pločevinarno za predelavo pločevine. Nabavni viri so bili locirani v območju 500 km okrog tovarne pretežno na območju bivše Jugoslavije in dela zahodne Evrope. Ta politika se je pričela zelo počasi spreminjati z razpadom bivše Jugoslavije, v obdobju 2003–2005 je tako Tomos še vedno predeloval pločevino v polizdelke in izdelke za potrebe mopedov in izdeloval večino komponent za vgradnjo v svoje pogonske motorje, livarna za visoko tlačno litje pa je že delovala v okviru joint venture družbe Alcan Tomos. Delež doma proizvedenih komponent je bil visok, ostala nabava pa je bila skoncentrirana na nabavni trg Slovenije in deloma na trg zahodne Evrope, nabava iz t.i. nizko cenovnih dežel (angl. *Low Cost Country*) je bila minimalna.

Slika 14: Vrednost nabave po nabavnih območjih



Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

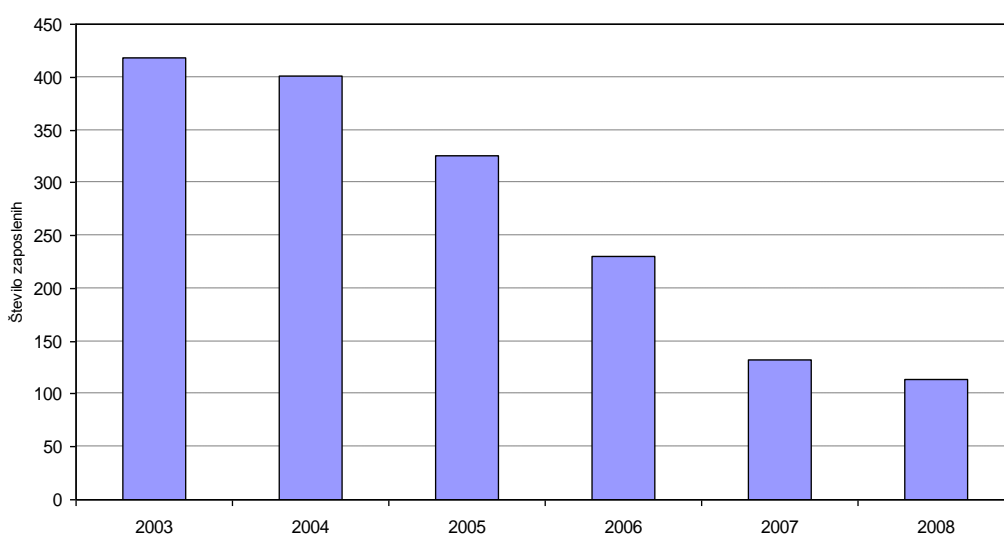
Doma proizvedeni deli so bili proizvajani na zastareli tehnologiji saj so bile investicije na tem področju od leta 1989 naprej minimalne, stroji in naprave so bili po večini že amortizirani, znanje na tem področju ni napredovalo. Zaradi razvojnega zastoja na tem področju so se določene tehnološke operacije še vedno izvajale po “zgodovinskih” postopkih, današnje sodobne tehnologije že združujejo nekatere postopke ali pa jih nadomeščajo s povsem novimi kar je poleg stroškovne neučinkovitosti povzročalo tudi dolge obdelovalne čase in zahtevalo vključevanje večjega števila ljudi v nabavne in tehnološke procese. S prehodom modelov mopedov iz homologacijskih zahtev EURO 1 v EURO 2 in osvežitvijo prodajne palete z novimi vozili so se pojavili tehnično in tehnološko bolj zahtevni izdelki katerih število se je bistveno povečalo. Število dobaviteljev je s tem narastlo, kar sicer ni direktno povezano s stroški nabavljenega artikla in njegove cene temveč je povezan s stroškom nabavnega procesa, ki se je posledično povečal.

Organizacija avtomobilske industrije na tem področju je nekoliko specifična napram drugim panogam saj so proizvajalci vozil običajno obdani z manjšo skupino dobaviteljev t.i. TIR 1 dobavitelji, ki so specializirani za nabavna področja (npr. plastični deli, elektronski deli, odlitki), le ti imajo v svoji dobavni verigi celo vrsto poddobaviteljev s tem proizvajalec praktično kupuje podsklope, ki so kot taki z logistične plati bistveno lažje obvladljivi, kot pa vsak del posebej. Taka organizacija je pomembna tudi s stališča zagotavljanja konstantne kakovosti polizdelkov in izdelkov ter pravočasnosti dobav. Tomos take organizacije žal ni imel. Dobaviteljska veriga je bila razvejana in na nekaterih mestih zelo kritična saj je bila odvisna od t.i. garažnih dobaviteljev, ki so bili finančno in strokovno šibki. Vse to je pripomoglo k stroškovno neučinkovitemu nabavnemu procesu. Nabavni stroški so se v navedenem obdobju občutno relativno povečevali glede na prodajo.

2.3.2 Analiza kadrovske strukture

Kot je razvidno iz Slike 15 je skupina Tomos konec leta 2003 imela 418 zaposlenih. Število se je v obdobju 2003–2005 zmanjševalo predvsem na račun naravnega odliva kadrov, delno pa tudi na račun odpuščanja. Kadrovska struktura je bila v navedenem obdobju dokaj šibka saj so prevladovali kadri z nižjo izobrazbo, povprečna starost je znašala 43,8 let, delež zaposlenih invalidov z omejitvami pri delu je bil precejšen. Invalidska problematika je bila po naši oceni ena večjih težav v podjetju, saj je bila odsotnost zaradi bolniških razmerij visoka (do 12 %).

Slika 15: Število zaposlenih v skupini Tomos



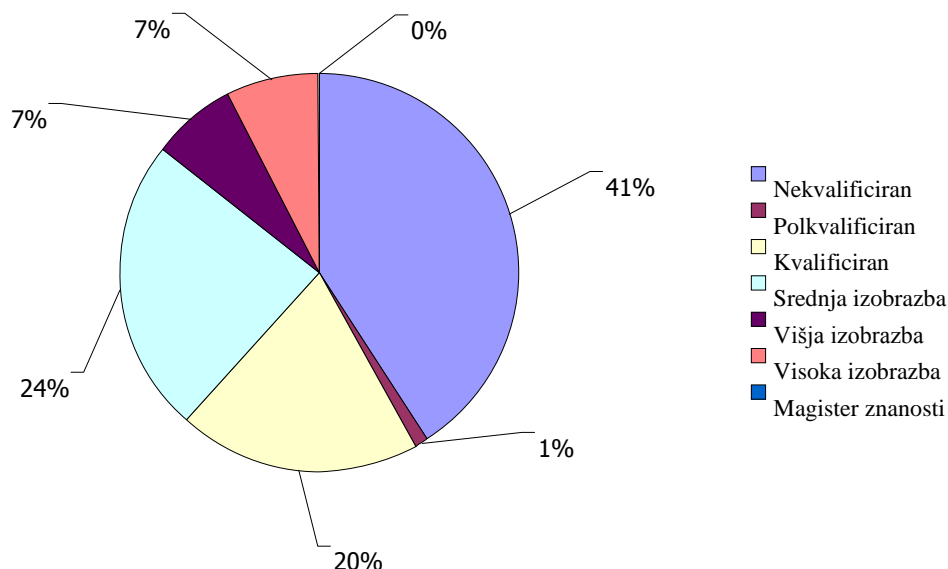
Vir: Interni podatki skupine Tomos, 2009.

V število zaposlenih na Sliki 15 so do leta 2005 vključeni tudi zaposleni, ki so bili leta 2006 prezaposleni v družbo Tomos Komponente d.o.o., ki je bila maja 2006 oddeljena iz družbe Tomos d.o.o.. Število zaposlenih v družbi Tomos Komponente d.o.o. je 38.

Invalidska problematika in velika bolniška odsotnost je bila povezana s procesom prestrukturiranja saj zakonodaja v tistem času ni omogočala odpuščanja invalidnih oseb, v programu odpuščanja pa so starejši delavci in invalidi varovana kategorija zaposlenih in jih ni bilo mogoče odpustiti. Iz tega naslova se pojavi paradoks in sicer podjetje je na eni strani potrebovalo svežo delovno silo, ki je morala oditi v skladu s programom reševanja presežnih delavcev, na drugi strani pa se je starostna in izobrazbena struktura zaposlenih izrazito nagnila v neperspektivno strukturo in s tem ovirala proces prestrukturiranja. Velik del invalidov v strukturi zaposlenih je takratni management (pred letom 2005) privedel na zamisel, da se ustanovi invalidsko podjetje Hidria IP d.o.o., ki je omogočalo primerno varovanje invalidov, s strani države pa so bile omogočene nekatere ugodnosti in olajšave za

taka podjetja, kar bi moralo dajati pozitivne finančne učinke. Zakonodaja s tega področja je izrazito toga in onemogoča dinamičen razvoj podjetja tudi v času pojava kriznih razmer.

Slika 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Tomos 31.12.2003

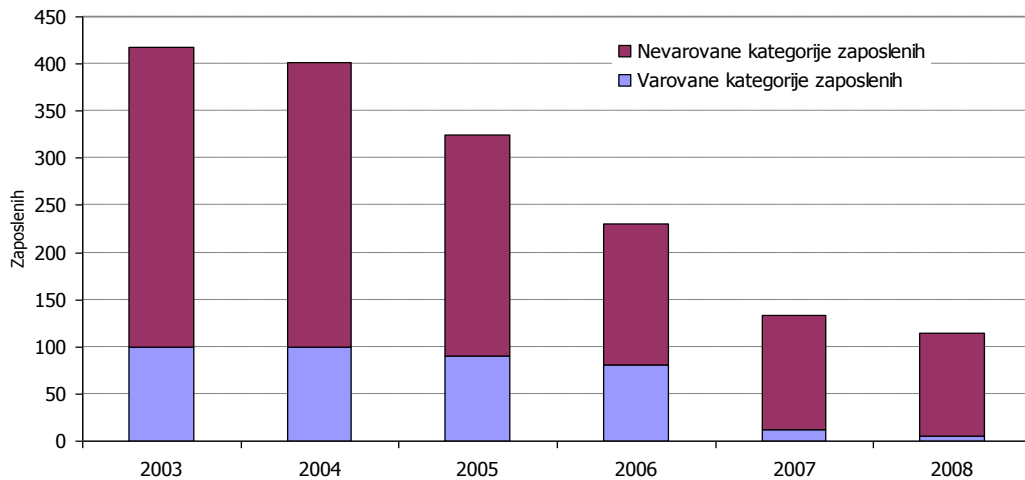


Vir: Letno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2003, 2009.

Tomos se je leta 2004 reorganiziral v podjetje Tomos d.o.o. in družbo Hidria IP d.o.o., ki je pričela delovati 1.1.2004. S tem se je določen del invalidov zaposlil v na novo ustanovljenem podjetju, ki je proizvajal komponente izključno za programe družbe Tomos d.o.o.. Ob vsem tem je pomemben podatek, da je bil invalid do 1.1.2006 zaščitena kategorija delovne sile in ga ni bilo moč odpustiti razen v primeru likvidacije oz. stečaja družbe. Večji del invalidov je bil zaposlen v proizvodnji, zaradi objektivnih razlogov, bolezni in drugih omejitev pri delu je bila proizvodnja s tem neproduktivna.

Celotna skupina Tomos je v omenjenem obdobju namenjala znatna sredstva za zniževanje bolniških odsotnosti v obliki izobraževanj in raznih delavnic. Izplen je bil slab saj se je izkazalo, da določeni zaposleni enostavno nimajo motiva za sodelovanje pri načrtu izboljšanja stanja na tem področju. Neugodno razmerje varovanih oseb in ostalih zaposlenih je vodilo v nizko motivacijo organizacije in v določenih trenutkih do osebnih konfliktov. V takih razmerah je bil management prisiljen poiskati vse možnosti prestrukturiranja predvsem na organizacijskem področju, ki bi omogočil stabilizacijo razmer v družbi na nivoju poslovanja in organizacije. Rešitev, ki je kasneje omogočila prestrukturiranje v želeni smeri (proizvodna dejavnost se je oddelila v Hidria IP d.o.o., razvojna v RTC d.o.o. in prodajno marketinška v Tomos d.o.o.) je bila plod natančnih preučitev pravnih možnosti, poslovnih razmer in seveda poslovnih ciljev.

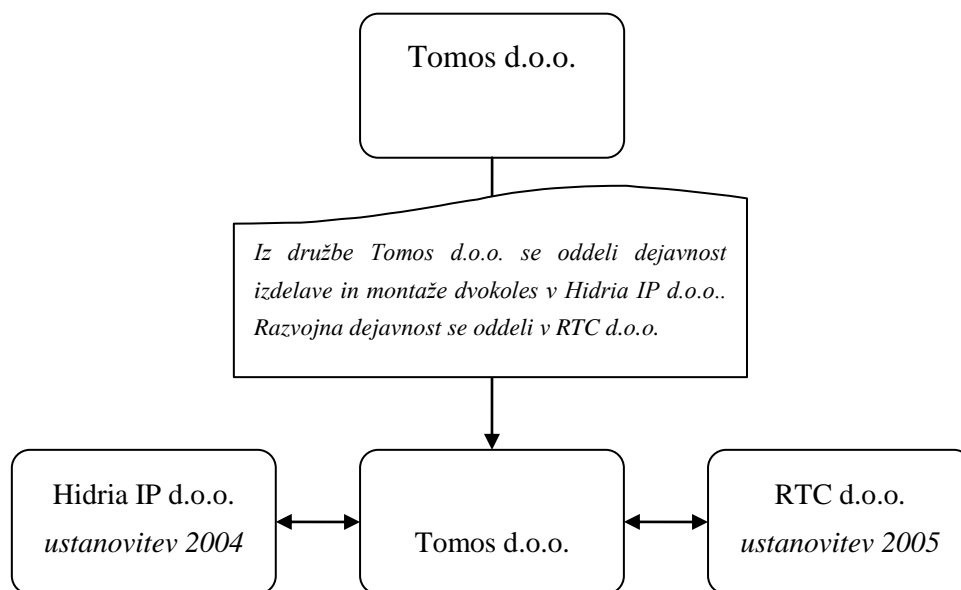
Slika 17: Struktura zaposlenih po kategorijah 31.12.



Vir: Interni podatki skupine Tomos, 2009.

Neugodna struktura zaposlenih je po letu 2005 odločilno vplivala na kasnejše postopke prestrukturiranja, ki jih je ravno vprašanje reševanja produktivnosti in outsourcinga v povezavi zaposljivosti invalidov močno oviralo. Problem zaščitenosti določenih kategorij zaposlenih se je na začetku leta 2006 nekoliko zmanjšal zaradi sprejetja nove zakonodaje, ki je omogočala odpuščanje zaposlenih s statusom invalidne osebe. Postopki uveljavljanja presežnih delavcev iz teh kategorij so dokaj zapleteni in dolgotrajni vendar ob tem lahko zapišemo, da je kljub temu ta pravni vzvod omogočil postopke prestrukturiranja brez katerih bi določenim podjetjem znotraj skupine grozil neizogiben stečaj ali likvidacija.

Slika 18: Reorganizacija skupine Tomos 2004–2005



Vir: Interni podatki skupine Tomos, 2009

2.3.3 Analiza proizvodnje

Kot smo že navedli, se je program proizvodnje motornih valjev prodal že konec leta 2003, program vodnih črpalk se je odprodal leta 2004, program pohištva za Ikeo pa se je zaključil konec leta 2005. Ostala sta torej programa dvokoles Tomos in komponent za znanega kupca BMW. Glede na to, da se je program komponent za BMW z majem leta 2006 oddelil v samostojno družbo Tomos Komponente d.o.o. in ni bil predmet prestrukturiranja v naslednjih letih se bomo pri analizi omejili zgolj na program dvokoles Tomos.

Tomos je v letih 2003–2005 proizvajal mopede v sestavljenem stanju in t.i. razstavljenem stanju (angl. Complete Knock Down - CKD). Sestavljene izdelke je proizvajal za vse takratne trge poleg tega pa je posebej za Nizozemski trg proizvajal CKD-je, ki jih je hčerinska družba locirana v kraju Epe na Nizozemskem sestavljala v kompletna vozila izključno za Nizozemski trg.

Zaradi kompleksnosti nabave, slabega planiranja (fiksni prodajni načrti so bili znani največ mesec dni vnaprej), dolgih dobavnih rokov za material in slabe likvidnosti je v proizvodnji redno prihajalo do zastojev, mopedi in CKD-ji se niso kompletirali pravočasno zato je proizvodni proces bolj ali manj potekal po principu potisni (angl. push) in ne povleci (angl. pull) kot bi v urejenem proizvodnem procesu moral potekati. Kot smo že navedli je moped izgubljal konkurenčni boj s skuterjem, zato je bila prodaja vedno slabša, planirala se je bolj po občutku kot pa na osnovi pravih naročil kar je povzročalo kaotične razmere na relaciji prodaja – nabava – proizvodnja. Z menjavo vodstva leta 2005 se je pristopilo k pregledu dejanskih potreb na trgu, oblikovanju primernih prodajnih cenikov in količin mopedov ter CKD-jev, proizvodnja se je s tem postopoma normalizirala, ostajali pa so enormni problemi nelikvidnosti, ki so povzročali neredno plačevanje dobaviteljem in posledično neredne dobave materialov v proizvodnjo. Zastoji so se ohranili in ves čas motili normalno proizvodnjo, s tem pa so se seveda povečevali stroški proizvodnje na enoto izdelka. V letu 2005 je proizvodnjo še dodatno okrnilo dejstvo, da je Tomos v zadnjem obdobju proizvajal mopede na zalogo in jih “prodajal” kapitalsko povezanim družbam, ki so bile uvoznice za posamezne države-trge, vendar so “prodani” izdelki obtičali v skladiščih teh družb. Torej eksterna prodaja do končnih kupcev je bila bistveno manjša kot ta interna “prodaja”. To je bil tudi eden pomembnih dejavnikov infarktne stanja družbe konec leta 2005. Nova uprava je takoj pristopila k zmanjševanju teh zalog s ciljem razbremenitve težkega likvidnostnega stanja družbe konec leta 2005.

Poglejmo si še analizo točke preloma oz. tisti obseg proizvodnje oz. prodaje programa dvokoles (ta program je ostal po letu 2005 kot edini program v družbi Tomos), pri kateri je

dobiček iz poslovanja enak nič. Za izračun prelomne točke uporabimo enačbo iz literature (Bukvič, 1999, str.12):

$$S^* = \frac{FC}{\left(1 - \frac{VC}{S}\right)} \quad (2)$$

Kot je razvidno iz enačbe (1) je prelomna točka S^* odvisna od, VC variabilnih stroškov, FC fiksnih stroškov, S prodaje. S poenostavitvijo zajemanja stroškov predpostavimo, da so stalni stroški stroški dela (plače praktično niso odvisne od obsega proizvodnja oz. opravljenega dela) in amortizacija, ostale stroške razvrščam med variabilne stroške. S to poenostavitvijo izračunam S^* za obravnavano obdobje. Vrednosti so sledeče:

$S^*_{2003} = 12.053.333,00$ EUR,

$S^*_{2004} = 17.066.176,00$ EUR,

$S^*_{2005} = 15.364.341$ EUR.

Vidimo, da bi bilo že leta 2004 potrebno doseči vsaj 30 % večjo prodajo in leta 2005 celo 66 % večjo prodajo kot je bila dosežena za doseg prelomne točke 0. Tehnično gledano je S^* možno izboljšati z manjšanjem variabilnih stroškov ob enaki prodaji (največji variabilni strošek je nabava materialov), oz. tako povečati prodajo (povišati cene ali število prodanih enot ob enakih cenah) ob enakih variabilnih stroških, da dosežemo točko preloma. Nobena od teh nalog brez korenitih sprememb ni dosegljiva. Naj ob tem še dodamo, da se je v času postopka prestrukturiranja skupine Tomos po letu 2005 izkazalo, da podatki izkaza uspeha po posameznih programih, ki so bili izkazovani niso odražali dejansko stanje stroškovne obremenjenosti programa.

2.3.4 Finančna analiza

Bilanco stanja skupine Tomos in še posebej družbe Tomos d.o.o. v tem delu ne obravnavam, ker so posamezne bilance stanja med seboj neprimerljive zaradi organizacijskih in strukturnih sprememb znotraj skupine Tomos, ki so posledica naslednjih dogodkov: Od leta 2003 do leta 2006 je Tomos d.o.o. enovito podjetje z različnimi proizvodnimi programi. V maju 2006 se iz podjetja Tomos d.o.o. oddeli družba Tomos Komponente d.o.o. Konec leta 2006 se ustanovi družba Tomos Proizvodnja d.o.o. na katero takratni Tomos d.o.o. prenese dejavnost proizvodnje dvokoles. Istočasno se ustanovi družba Toms d.o.o. na katero se prenese proizvodnjo komponent za dvokolesni program. Tomos d.o.o. postane holdinška družba in se preimenuje v Tomos Invest d.o.o. Konec leta 2007 se družba Toms d.o.o. ukine po skrajšanem postopku, Tomos Proizvodnja se preimenuje v Tomos d.o.o. Navedene

transakcije so jasno vidne iz bistveno zmanjšane bilančne vsote družbe Tomos Proizvodnja d.o.o. (danes Tomos d.o.o.), ki je z oddelitvijo od matične družbe Tomos Invest d.o.o. nase prevzela le tista sredstva, ki jih je potrebovala v okviru svojega programa dvokoles.

Družba Tomos d.o.o. od leta 2006 naprej posluje z negativnim kapitalom, medtem, ko ima lastnica družbe Tomos d.o.o. družba Tomos Invest d.o.o. dovolj kapitala, ki v konsolidaciji zagotavlja kapitalsko ustreznost skupine Tomos. Bilanca stanja podjetja Tomos d.o.o. je priložena v Prilogi 1.

Analiza uspešnosti poslovanja podjetja se izkazuje skozi rentabilnost poslovanja. Gledano skozi samo družbo Tomos d.o.o. le ta seveda ni rentabilna, rentabilna pa je v konsolidaciji s povezanimi družbami lastne prodajne mreže in sicer družbe Tomos Nederland B.V. in Tomos USA Inc.

Na rentabilnost poslovanja vplivajo vse odločitve v poslovanju podjetja. Neposredno na rentabilnost poslovanja vpliva ekonomičnost poslovanja in vezava sredstev. V bilanci stanja tako vidimo stanje sredstev in virov do teh sredstev, medtem ko izkaz uspeha izkazuje trošenje poslovnih prvin in ustvarjanje prihodkov.

Temeljni smisel obstoja podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha. V tržnem gospodarstvu je cilj rentabilnost ki je izražena na naslednji način:

$$R = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Sredstva}} \quad (3)$$

ki ga po modelu Du Pont razčlenimo:

$$R = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Sredstva}} = \left(P - \frac{O}{P} \right) \left(\frac{P}{S} \right) = \left(1 - \left(\frac{I}{E} \right) \right) \left(\frac{P}{S} \right) \quad (4)$$

V enačbi (3) pomenijo P prihodek, D dobiček, O odhodek, E ekonomičnost in S sredstva. Za ugotavljanje rentabilnosti lahko uporabljamo različne pristope z ustreznimi kazalniki, funkcionalnim pristopom, globalnim pristopom in delničarskim pristopom.

Primer kazalnikov rentabilnosti po funkcionalnem pristopu je lahko sledeč:

$$\text{Stopnja bruto dobička} = \frac{\text{Bruto dobiček}}{\text{Pr odaja}} \quad (5)$$

$$\text{Stopnja poslovnega dobička} = \frac{\text{Dobiček rednega poslovanja}}{\text{Pr odaja}} \quad (6)$$

$$\text{Donosnost skupnih sredstev (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Skupaj sredstva}} \quad (7)$$

$$\text{Donosnost vloženi sredstev (ROI)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vložena sredstva}} \quad (8)$$

$$\text{Donosnost čistih sredstev} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Neto skupna sredstva}} \quad (9)$$

$$\text{Preostala ekonomska dodana vrednost} = \text{Dobiček rednega poslovanja} - \text{Cena kapitala} \quad (10)$$

$$\text{Rentabilnost lastnega kapitala (ROE)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Lastna sredstva}} \quad (11)$$

Vsi izračunani kazalniki so v obdobju 2003–2006 izkazovali neugodne vrednosti, stanje se je začelo izboljševati leta 2007, ko so začeli učinkovati protikrizni ukrepi oz. se je izvajala protikrizna strategija. Zaradi zahteve skupine Tomos po varovanju poslovne skrivnosti kazalnikov ne prikazujemo.

Analiza izkaza uspeha izkazuje poslovanje družbe v smislu profitabilnosti v določenem obdobju (mesečno ali letno). Poslovodstvo spremlja poslovanje družbe na mesečnem in na letnem nivoju. V našem primeru bomo obravnavali izkaz uspeha v enem koledarskem letu, ki ga imenujemo tudi finančno leto. Sam izkaz uspeha ne prikazujemo zaradi varovanja poslovne skrivnosti skupine Tomos. Podatki iz izkaza uspeha so nam bili dostopni na vpogled oz. za analizo, ki jo navajamo v nadaljevanju.

V nadaljevanju obravnavamo karakteristične podatke poslovanja družbe Tomos d.o.o. in njegovega programa Dvokolesa v letih 2003 do 2006. Prodaja programa se je v letih 2003 in 2004 gibala okrog 13 milijona evrov, padec pa je sledil leta 2005 ob pojavu krize IKEA. Sama kriza zaradi odpovedi sodelovanja IKEE ni imela direktnega vpliva na program Dvokoles imela pa je indirektni vpliv saj se je izkazalo, da je bil določen del stroškov z alociranjem le teh prikrit v programih izven Dvokoles. Iz tega naslova se je v letu 2006, ko je od Tomosa d.o.o. ostal samo program Dvokolesa bistveno povečal strošek dela v strukturi izkaza uspeha. V letu 2005 je tako znašal strošek (industrijsko delo in ostalo delo) dela 19,3 % medtem, ko je v letu 2006 že znašal 21,9 % in v letu 2007 že 27,8 %. Kot v tem delu že omenjeno je v letu 2007 delovalo podjetje Toms d.o.o., ki je svoje storitve zaračunavalo družbi Tomos d.o.o.. Ti stroški – stroški dela in minimalna marža so bili v Tomos d.o.o.

knjiženi pod ostale industrijske stroške, ki so v letu 2007 bistveno višji kot leta poprej in v naslednjem letu 2008. Toms d.o.o. je bil konec leta 2007 ukinjen po skrajšanem postopku. V letu 2008 pa se je strošek dela na obeh postavkah vrnil na nivo kot je bil leta 2005 oz. prej.

Največji vpliv na profitabilnost družbe Tomos d.o.o. je ves čas imela vsebnost materialnih stroškov v prodaji. Le ta je leta 2003 znašala 65,4 %, preskok na bistveno poslabšanje se je zgodil leta 2005, ko je strošek narastel na 77 % prodajne realizacije. Razloge zakaj se je to zgodilo smo v tem delu že obravnavali. Bistveno izboljšanje tega trenda se je izkazalo v drugi polovici leta 2007 in v letu 2008, ko je ta odstotek ponovno padel na 69,3 % predvsem po zaslugi bistveno povečanih dobav iz daljnega vzhoda.

V letih 2005 do 2008 je Tomos d.o.o. skupaj s Toms d.o.o. izplačal 1,33 milijona eurov odpravnin in nosil stroške odpovednih rokov v višini 0,603 milijona eurov, kar lahko smatramo kot neposredne stroške prestrukturiranja iz naslova delovne sile.

Ostali industrijski stroški so skokovito naraščali od leta 2003 naprej. Že v letu 2005 so se povzpeli na 671.000 eurov, medtem, ko so še leta 2003 znašali skromnih 111.000 eurov. V letih 2005 do 2008, ko smo bolj natančno spremljali stroške se je izkazalo, da cca. 20 % vseh ostalih industrijskih stroškov predstavljajo stroški reklamacij, ki so znašale slabih 2 % realizacije. Če preračunamo naveden odstotek na realizacijo v letu 2003 to pomeni, da bi stroški reklamacij bistveno presegle celoten strošek ostalih industrijskih stroškov!

Podobno kot pri industrijskih stroških je zaslediti trend pri industrijski amortizaciji. Dvokolesni program je nosil v letih 2003–2005 amortizacijo v višini cca. 120.000–160.000 eurov, leta 2006 pa je le ta skokovito narastla na 570.000 eurov. Razlog zakaj je do tega prišlo leži v dejstvu, da je po koncu sodelovanja z IKEO dvokolesni program prevzel tudi del opreme programa IKEA, kar izkrivlja dejansko sliko programa saj dvokolesni program ni investiral v obnovo strojnega parka družbe. Kljub vsem alokacijam stroškov na druge programe je dvokolesni program že leta 2004 beležil izgubo na operativnem dobičku, le ta pa se je v naslednjih letih do leta 2006 izjemno povečala. Leta 2007 so se z intenzivnim prestrukturiranjem in orientiranjem na dobave iz daljnega vzhoda trendi obrnili v smer zmanjševanja izgube, ki se še naprej ohranjajo. Izguba na nivoju EBITDA je bila v letu 2008 praktično trikrat manjša kot leta 2006, ko je dosegla svoj vrh.

2.3.5 Analiza organizacije

Opredelitev organizacije lahko najdemo v različnih teoretskih virih zato se bom na tem mestu omejil na Lipovčevo opredelitev organizacije, ki je ena največkrat citiranih in pravi: „Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne

značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi, ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe". Rozman (1997, str. 5) navaja, da je organizacija proces, ki uravnava, usklajuje, kombinira poslovne prvine procesa in druge elemente v podjetju ter s tem tudi v proizvodnji na učinkovit, tvoren način, da bi se dosegla čim večja smotrnost poslovanja. V organizacijski proces spada planiranje, upravljanje in kontrola. Vse te naloge pa izvajajo izvajalci na različnih ravneh organizacijske strukture. Proces organiziranja kot tak je smotrno zaporedje izvajanja delovnih nalog izvajalcev le teh. Vsako izvajanje organizacijskih procesov se izvaja skozi neko formalno obliko organizacijske strukture. Skupina Tomos je svoje organizacijske procese izvajala skozi štabno-funkcijsko organizacijsko strukturo, kar se je izkazalo kot omejujoč faktor v procesu potrebnih hitrih prilagoditev tržnim razmeram in položaju podjetja nasploh. Kot vemo je taka oblika organizacije primernejša za stabilno okolje, kjer spremembe niso pogoste, zato hitrost pretoka informacij ni zelo pomembna. Skupina Tomos se je še posebej po letu 2000 znašla v zelo dinamičnem okolju sprememb, nizko-cenovna konkurenca iz Kitajske je vstopala na Evropski trg z velikimi koraki, na področju trženja in prodaje so se pričeli izkazovati popolnoma novi trendi produktov, nezmožnost takojšnje prilagoditve organizacijske strukture novonastalemu položaju na trgu pa se je kasneje izkazalo kot eden glavnih zavirajočih faktorjev razvoja skupine Tomos.

Organizacijsko strukturo glede na podrobnost delitve delimo na tri glavne skupine in sicer: makro organizacijsko strukturo, mezzo organizacijsko strukturo, mikro organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura je po definiciji, ki jo navaja Ivanko (1994, str. 373) formalni del razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvajalcih delovnih nalog in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Vsaka organizacija mora temeljiti na temeljnih prvinah organizacijske strukture, ki so: standardizacija, specializacija, koordinacija in avtoriteta.

Organizacijsko strukturo opišemo z organigramom - shemo, ki plastično prikazuje hierarhičnost, odnose in komunikacijske poti v določeni organizacijski strukturi. Organizacijska struktura skupine Tomos je v osnovi razdeljena po poslovnih funkcijah (prodaja, razvoj) iz poslovnih funkcij pa se naprej deli na posamezne programe znotraj poslovnih funkcij (npr.: proizvodnja se deli na varjenje, lakiranje, montažo). Delo znotraj programov je organizirano hierarhično, vodenje posamezne skupine je zaupano delovodji, ki se dnevno odloča glede na delovni proces katere operacije bo njegova skupina izvajala v odnosu do drugih programov oz. delovnih skupin. Timsko delo je prisotno v manjši meri, vodilo je doseganje norm in izpolnitve formalno zastavljenega plana. Struktura zaposlenih ne omogoča dinamične komunikacije in razvoja timskega dela saj je bila organizacija in organizacijska struktura podvržena dolgoletnemu formalnemu delovanju. S procesom prestrukturiranja skupine Tomos smo pristopili tudi k spreminjanju toge organizacijske

strukture in odnosov znotraj nje predvsem s ciljem uvedbe in razvoja timskega dela na vseh ravneh organizacijske strukture. Prevzemanje odgovornosti za izvajanje nalog na razširjenem področju odgovornosti dotedanje organizacije je bil eden večjih zalogajev uvajanja organizacijskih sprememb v skupini Tomos. Proces uvajanja razširjenih odgovornosti dela je bil tesno povezan s spremembo kulture komuniciranja in sodelovanja znotraj skupine.

Pojem organizacijske kulture je dandanes vedno bolj pomemben in ga vedno več strokovnjakov uvršča v eno izmed temeljnih konkurenčnih prednosti podjetja Nilsson (1999, str. 449). Kultura namreč vpliva na to, kako v podjetju zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme, ki se pojavljajo v poslovanju in medsebojnih odnosih. Kultura neposredno vpliva na množino in kakovost inovacij, na reakcije, kako se podjetje odziva na spremembe poslovne okolja, kako hitro se je sposobno odzvati na vplive, ki spreminjajo poslovno okolje in medsebojne odnose, nenazadnje pa ima kultura bistven vpliv na motivacijo zaposlenih. V novih podjetjih je kultura podjetja pogosto povezana ali je odsev osebnosti ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se kultura s časom spreminja in preoblikuje.

Za zdravo organizacijsko kulturo je značilno, da ne sme izkazovati vpliva trenutnega voditelja temveč se oblikuje na skupnih vrednotah, ki s časom postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi člani organizacije oz. skupnosti ljudi. Razvoj in oblikovanje kulture podjetja zahteva svoj čas, pretek časa tvori zgodovino in zgodovina prinese kulturo-značilnost po kateri neko podjetje ali organizacija postane prepoznavna (Mesner, Andolšek, 1995, str 67.). Kot sem že omenil zgoraj kultura direktno vpliva na produktivnost organizacije na inovacijskem področju, ker omogoča zaposlenim uresničitev fizičnih, miselnih in mentalnih potreb. Vsaka organizacija mora razviti svojo lastno kulturo in se z njo poistovetiti. S tem se postavlja temelj uspešnosti podjetja.

V skupini Tomos lahko govorimo, da je kultura prisotna skozi dolgoletno tradicijo (podjetje je bilo ustanovljeno leta 1954) razvoja motorjev z notranjim izgorevanjem in aplikacij povezanih z njim (mopedi, vodne črpalke, generatorji). Tomos je dolga leta razvijal kulturo ustvarjalnosti, inovativnosti, socialne varnosti, gonilne sile gospodarskega razvoja regije, generirala se je pripadnost podjetju in določena socialna varnost. S stečajem podjetja 1989 je po naši oceni prišlo tudi do razpada kulture podjetja, socialna varnost je nenadoma postala vprašljiva, strokovnjaki so odhajali, rezultat dobre kulture – inovativnost je začela usihati, podjetje in organizacija znotraj njega je začela stagnirati. Iluzija stare slave je postajala vedno večja. Glede na spremembe, ki so se intenzivno dogajale na svetovnih trgih se organizacija temu ni prilagajala, razvita kultura je ohranjala sistem vodenja, vzorce dela, običaje in način komuniciranja. Evolucije kulture torej ni bilo, drugače misleči so naleteli na odpor skupine, podjetje je stagniralo. Razvoj nove organizacijske kulture v podjetju pospešujejo metode učeče se organizacije, kjer je poudarek na učenju in manj na metodah. Prejemanje ustreznih

informacij iz okolja, njihova analiza in učenje ob tem je pomembno gonilo stalnega izboljševanja procesov v podjetju. Učeča organizacija je stanje, kjer zavлада dobra komunikacija med zaposlenimi in enotami, kjer so vzpostavljeni vsaj dvosmerni informacijski tokovi, kjer inovativnost in kreativnost nadvlada omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil organizacije.

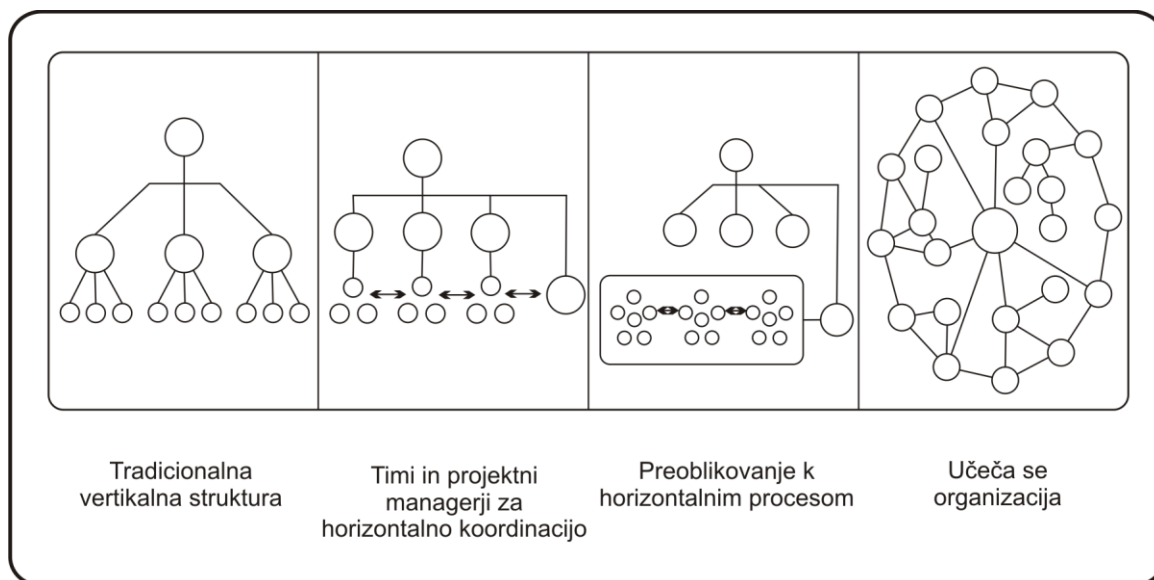
Normativni pogled opredeljuje učečo organizacijo kot stanje, ki odseva idealnost forme, ki jo opredeljujejo notranji pogoji in omogoča organizaciji možnost povečane uspešnosti poslovanja (DiBella & Nevis, 1998, str. 7). Učenje ni proces, ki se začne razvijati naključno, temveč premišljen korak v razvoju podjetja ob uporabi specifičnih znanj. Razvojni pogled definira učečo se organizacijo kot vmesno stopnjo kontinuiranega razvoja. Torej učeča organizacija ni neko finalno stanje, ki ga podjetje doseže, temveč le eden izmed korakov na neskončni poti organizacijskega razvoja. Kompleksnost procesov učenja pa je odvisna od starosti, rasti, razvojnega managementa in tehnoloških inovacij, ki spremljajo podjetje. Oba pogleda, tako normativni kot razvojni, jasno določata, da je učeča se organizacija stanje h kateremu bi današnja organizacija morala stremeti. Je stanje, ki bi si ga morali želeli doseči.

Učeča se organizacija je organizacija, ki odpravlja kaos in neodločenost, ki zmanjšuje več nivojskost organizacij, povečuje decentralizacijo, vzpodbuja zaposlene, poudarja skupinsko delo, teži k oblikovanju medsektorskih (medoddelčnih) delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja (Mejak, 2004, str. 48). Vzpostavitev učeče organizacije pomeni veliko spremembo. Ljudje smo navajeni stabilnosti, saj nam ta zagotavlja in daje občutek varnosti. Zato je pri takšnih spremembah pogostokrat največja ovira ravno človeški faktor. Je pa tudi res, da se takšne spremembe, ki vključujejo tudi spremembo organizacijske kulture, ne zgodijo čez noč in se nanje lahko postopoma privadimo.

Organizacije se s časom spreminjajo. Nove oblike organizacij so bolj dovtetne, prilagodljive in plodne, vedno osredotočene na zadovoljevanje potreb delničarjev in drugih zainteresiranih (Možina, 2006). Tako so po naravi sedanje organizacije bolj organske, kjer je manj pravil, včasih nejasne meje in spreminjajoče se oblike, in decentralizirane oziroma ploščate, kjer je manj srednjega managementa in več povratnih informacij s ponudniki izdelkov in storitev, avtoriteta pa temelji na sposobnosti. To zagotavlja, da je organizacija sredstvo doseganja cilja in ne cilj sama po sebi. Obenem je danes za organizacije značilno, da imajo veliko timov, kjer je delitev nalog in večja vpletenost zaposlenih, in se medsebojno povezujejo v sodelovanja, mreže, strateška združevanja. So tudi bolj pozorne in skrbne do okolja, sprememb, vzorcev in snovi kot nekdanj. Razmišljajo o stvareh, poižvedujejo, se učijo iz izkušenj in razvijajo tako imenovano učečo se organizacijo. V sodobnih organizacijah je ključna visoka udeležnost zaposlenih, ki ji omogoča, da ostane uglašena na razmere na trgu in se jim zmore prilagajati. V skupini Tomos smo s procesom prestrukturiranja pričeli

ustvarjati pogoje za učečo se organizacijo vendar s spremenljivim učinkom. Na samem začetku je indiferentnost organizacijske strukture in nova dimenzija razmišljanja ustvarjala pri zaposlenih določen strah.

Slika 19: Evolucija organskih struktur



Vir: V. Dimovski, S. Penger, J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 149.

Le ta je po naši oceni izhajal iz razmišljanja zaposlenih, da je izpostavljanje dejstev, pomislekov, predlogov škodljivo oziroma bodo za posledice napačnih presoj kaznovani. Izogibanje odgovornosti je bilo močno prisotno in obvladljivo. Z načrtnim spodbujanjem zaposlenih in precejšnjo mero intenzivne komunikacije smo uspeli razmere izboljšati. Danes ocenjujemo, da je bil ta proces uspešen in dolgotrajen vendar še vedno ni dal vseh pričakovanih rezultatov. Del tega gre na račun starostne strukture zaposlenih, saj je postalo očitno, da določen del organizacije enostavno ne more iz svoje kože in ostaja ujet v prepričanjih, ki so že davna preteklost, del organizacije pa uspešno ustvarja nove razmere, ki spodbujajo učečo se organizacijo. Čas bo seveda opravil svoje in prepričani smo, da bo postopno učeča organizacija prevladala in omogočila skupini Tomos še dodatni zagon.

V skupini Tomos je bila opazna segmentacija posameznih poslovnih funkcij in prevlada določenih skupin nad drugimi. Posebej je izstopal razvoj, ki je še iz časa Inštituta Tomos ohranjal dominantno vlogo v organizaciji družbe in je nemalokrat diktiral tudi prodajno politiko podjetja v smislu prodajajte kar mi razvijamo. Vse ostale funkcije so to dominantno vlogo sprejemale kot samoumevno. Ves čas prestrukturiranja podjetja je bilo tej temi namenjena še posebna pozornost, saj je bilo nujno vzpostaviti nov tok mehanizma odločanja, kjer naj bi bilo trženje in prodaja odločujoč faktor nadaljnjega razvoja družbe in pozicioniranja na trgu.

Pri nastajanju nove organizacijske kulture ima pomembno vlogo način nagrajevanja oz. motivacije posameznika oz. skupine, ki ga lahko zadovoljimo samo z zadovoljevanjem potreb, ki jih ima in so zanj pomembne. Podobno velja tudi za motivacijo posameznika in organizacije na kar vplivajo značilnosti dela (avtonomija, svoboda kreativnosti, prepoznavanje nalog), organizacijska praksa (sistem nagrajevanja, pravila) in individualne posebnosti (potrebe in stališča zaposlenih).

Dolžnost managementa je, da organizacijsko kulturo dopolnjuje z razvojem razvoja trga, okolja v katerem podjetje deluje, potreb zaposlenih. Tudi v primeru skupine Tomos smo kulturo podjetja podrobno preučili skozi vprašanja zadovoljstva zaposlenih, sistema nagrajevanja, organizacijske klime. Na osnovi prejetih odgovorov smo pričeli spreminjati organizacijsko strukturo skozi točke izboljšanja in sicer: analizo okolja in ostalih vplivov na bodočo strategijo razvoja skupine Tomos, določitev osnovnih vrednot, ključnih za identiteto in namen organizacije, od katerih ne želimo odstopati, ustvarjanje skupne vizije glede tega kakšna želi postati organizacija, določitev obstoječe kulture in opredelitev elementov potrebnih sprememb, določitev sprememb potrebnih za izvedbo strategije in premostitev razkoraka, opredelitev vloge vodstva organizacije pri vodenju sprememb kulture, oblikovanje izvedbenega načrta s cilji, roki in nosilci nalog, komuniciranje potrebe po spremembah in načrta sprememb ter motiviranje vseh vpletenih, prepoznavanje ovir in virov odpora ter določitev strategije za njihovo upravljanje, vizualiziranje, modeliranje in utrjevanje sprememb organizacijske kulture in neprestano spremljanje in vzpostavljanje potrebe po neprestanem učenju in spreminjanju.

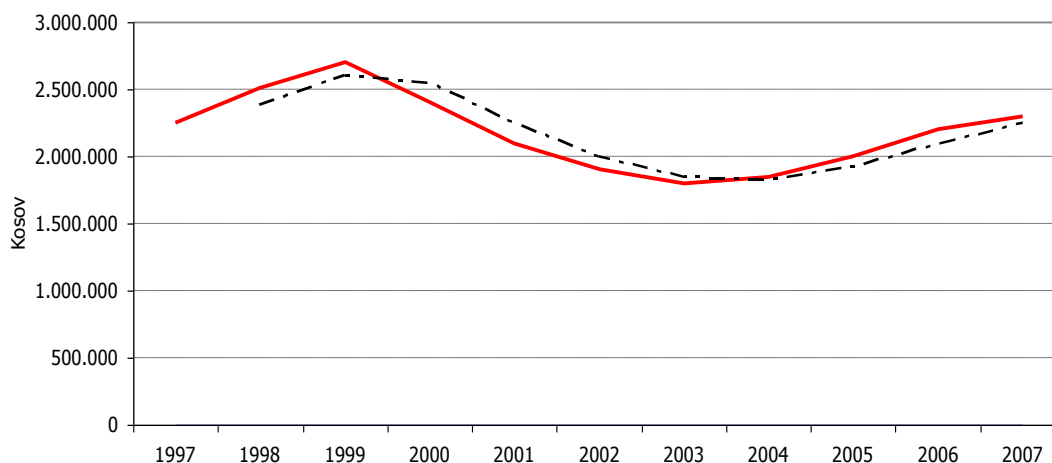
Ideja o učeči se organizaciji prihaja iz samega vrha organizacije, kar je izredno pomembno za uspeh implementacije tega koncepta. Organizacijske spremembe so se začele pri kulturi organizacije oziroma pri ljudeh. Te spremembe se nanašajo na drugačne vrednote, prepričanja oz. norme. Gre enostavno za to, kako ljudje razmišljajo.

2.3.6 Analiza panoge

Po podatkih evropskega interesnega združenja proizvajalcev motornih dvokoles ACEM (2009), ki združuje 12 renomiranih proizvajalcev na področju motociklistične industrije s 26 blagovnimi znamkami, letnim prihodkom 10 milijard evrov, ki zagotavlja cca. 200.000 delovnih mest je trg dvokoles v Evropi doživel svoj vrh leta 1999 s skoraj 2,7 milijona prodanih dvokoles (angl. Powered Two-Wheelers – PTW). Po tem letu je sledil trend navzdol, ko je trg dosegel svoj dno leta 2002 z 2 milijoni prodanih PTW letno. Od leta 2003 je trend, ki ga prikazuje Slika 19 ponovno v vzponu vendar še vedno daleč od rekordnega leta 1999. Leto 1999 je prelomno saj je iz predhodnih vsebin moč razbrati, da se je daljnovzhodna

ekspanzija proizvodnje in prodaje dvokoles pričela naglo vzpenjati ravno konec 90.- tih let prejšnjega stoletja.

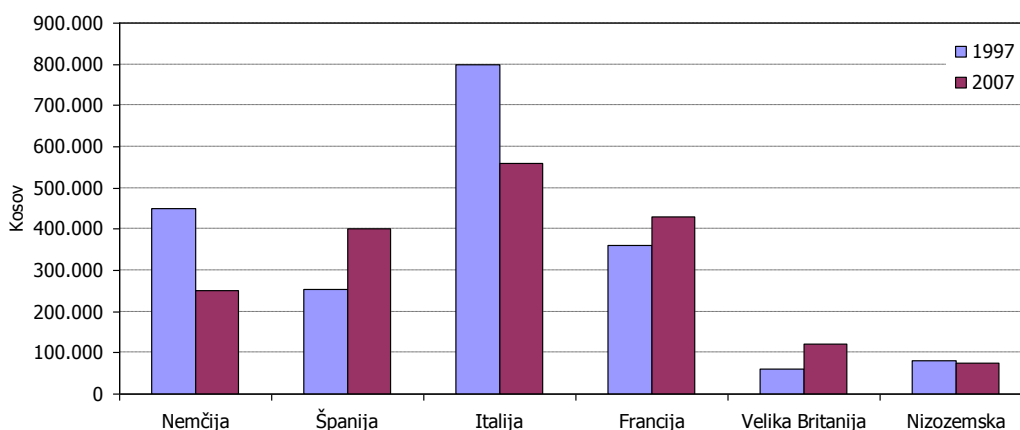
Slika 19: Prodaja dvokoles in motociklov v EU 1997–2007



Vir: E-Revi, 2009.

Šest največjih trgov v Evropi predstavlja 90 % celotne prodaje, struktura oz. delež teh šestih trgov pa se je v zadnjih desetih letih bistveno spremenil. Leta 1997 je bil daleč največji trg Italija s 35 % sledila je Nemčija z 20 %. Leta 2007 se je ta struktura bistveno spremenila in sicer je Italija predstavljala le 24 % celotnega trga, Nemčijo pa je na drugem mestu izrinila Francija z 19 % in na tretjem celo Španija s 17 %. Nemčija je leta 2007 končala na četrtem mestu z 11 % deležem evropskega trga. Glavne razloge za spremenjeno sliko trga je potrebno iskati v spremenjenem odnosu do prevoznih sredstev nasploh. Če je Italija še do pred desetletjem veljala za državo, kjer njen transportni sistem temelji na motornih kolesih in manjši

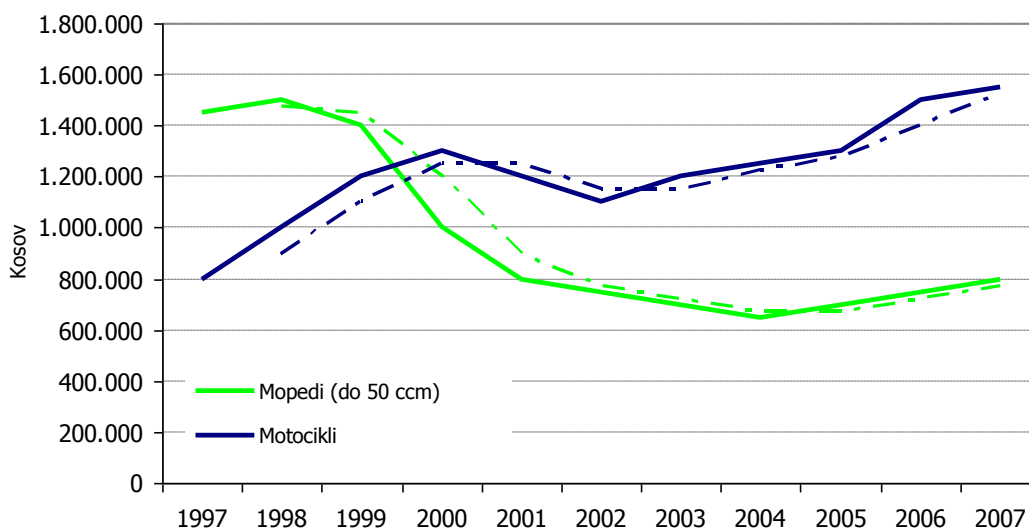
Slika 20: Prodaja dvokoles na glavni trgih EU 1997 vs. 2007



Vir: E-Revi, 2009.

avtomobilih se je ta slika v obdobju desetletja spremenila. Avtomobili so postali vse dosegljivejši, ekonomski položaj države je postal vedno boljši, transportne navade ljudi so se bistveno spremenile. Varčnost ni več na prvem mestu, prednjači udobje, ki je pri avtomobilu vsekakor večje. Po drugi strani je kljub vsesplošnemu upadu trga zaznati stabilne trende na področju prodaje dvokoles višjih litražnih razredov, kar govori o tem, da razred ljubiteljev dvokoles ostaja konstanten in se celo nekoliko povečuje, vendar tak profil ljudi doma že ima dober avto in kupuje dvokolo kot vir zabave in osebnega užitka. To tezo potrjuje naslednja slika iz katere je jasno razvidno, da je v trendu upadanja samo malo-litražna skupina do 50 ccm kamor spada tudi Tomos s svojim programom mopedov s 50 ccm motorjem. Na drugi strani slika izkazuje porast prodaje motornih dvokoles v razredih nad 50 ccm, ki nekoliko blaži potek krivulje prodaje dvokoles v Evropi.

Slika 21: Trend segmentov prodaje dvokoles v EU 1997–2007



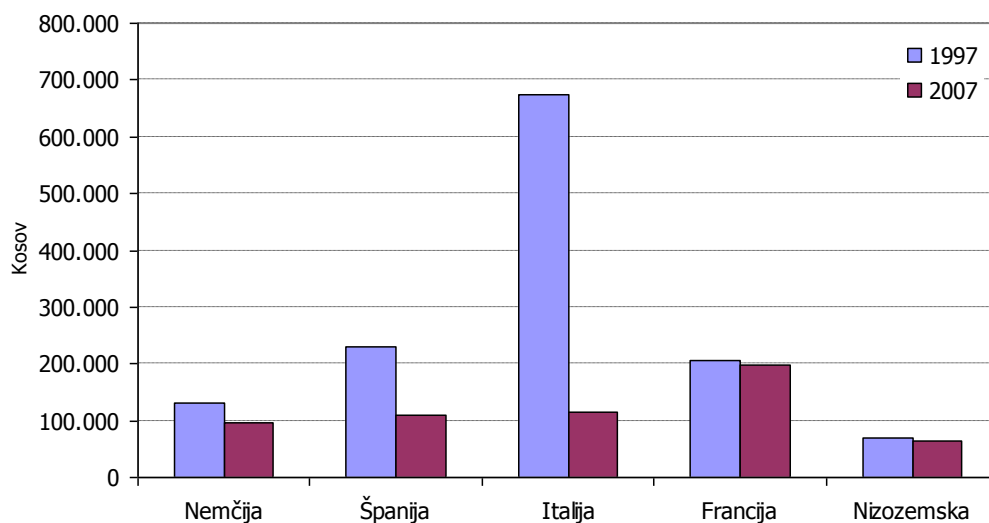
Vir: E-Revi, 2009.

Tomos se je s svojim tradicionalnim proizvodnim programom mopedov z motorjem do 50 ccm znašel na trend krivulji, ki izkazuje konstanten upad prodaje mopedov kot cenenega prevoznega sredstva v letih 1997–2007. Negativen trend se je z letom 2005 sicer zaustavil in izkazuje porast, vendar je to še daleč od količine v segmentu, ki je izkazana leta 1997. Vse „moped“ dežele v navedenem časovnem obdobju izkazujejo bistven upad tržnih deležev, v Italiji je bil ta upad celo 70 %, kar kaže na očitno krizo tega segmenta.

Glavni razlog je definitivno premik uporabnikov od poceni transportnega sredstva k udobnejšim transportnim možnostim, res pa je, da se je v tem obdobju oblikovala tudi manjša tržna niša ljubiteljev mopeda, ki v njem ne vidi transportnega sredstva temveč trendovsko vozilo. Po letu 2000 se je začel množičen vdor nizko cenovnih vozil scooterjev iz Kitajske, kar je evropskim proizvajalcem zadalo še dodaten udarec v boju za tržni delež. Iz diagrama glavnih trgov mopedov je razvidno, da se je na novo oblikoval trg na Poljskem (Kitajski

scooterji do 50 ccm), Finskem, pozitivni trendi so vidni v Veliki Britaniji in Avstriji. Še najbolj stabilen trg na področju mopedov je ostal Francoski trg.

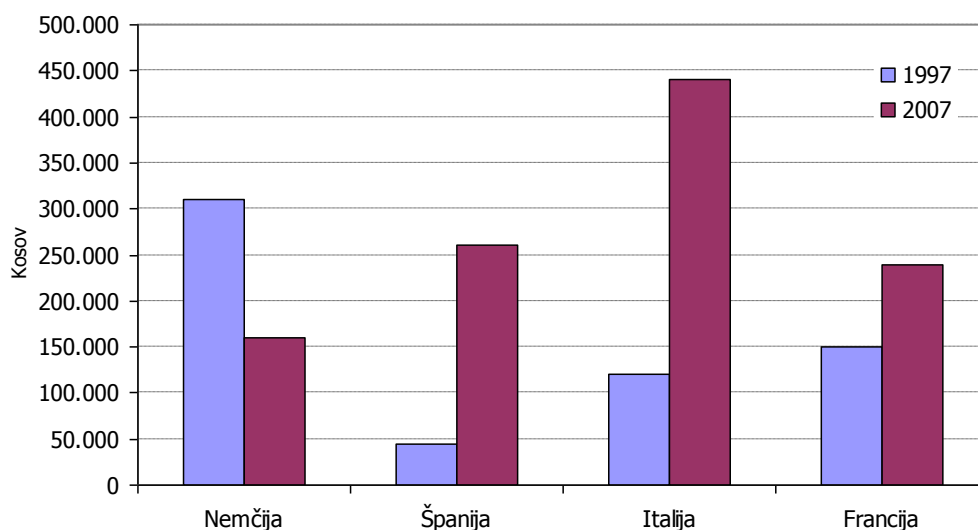
Slika 22: Prodaja dvokoles do 50 ccm v EU 1997 vs. 2007



Vir: J. Campagne, *The PTW Market*, 2009.

Na drugi strani trend motornih dvokoles nad 50 ccm izkazuje jasen trend naraščanja, še posebej v Italiji (predvsem na račun upada 50 ccm segmenta) in Španiji, ki še naprej ostajajo poleg Francije vodilne tri države v Evropi po velikosti trga glede na celotni evropski prostor.

Slika 23: Prodaja motociklov nad 50 ccm v EU 1997 vs. 2007



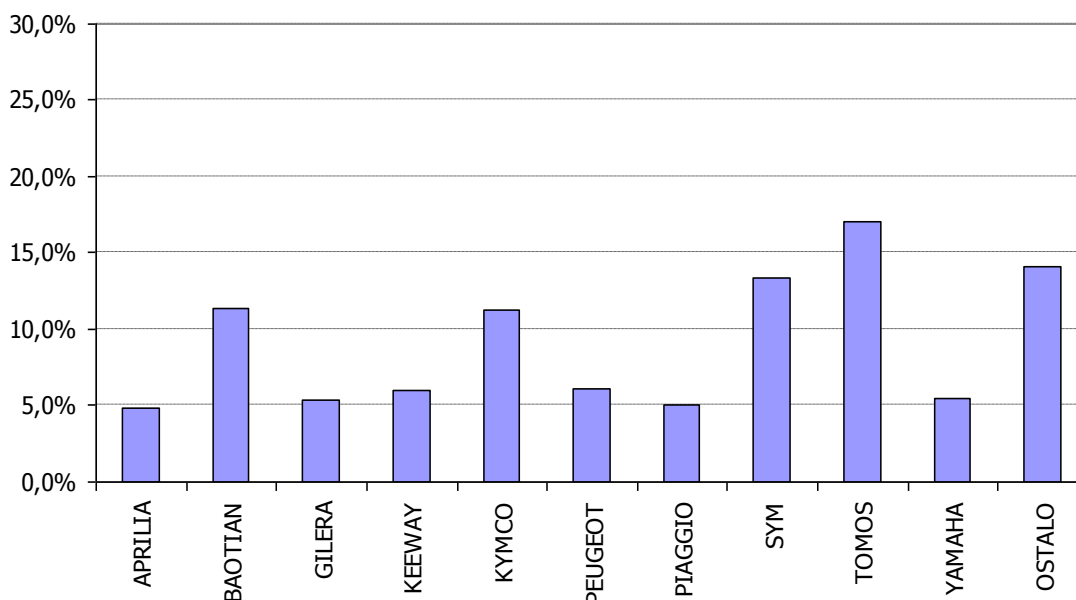
Vir: J. Campagne, *The PTW Market*, 2009.

Da je segment mopedov (litraža do 50 ccm) dokončno v zatonu dokazuje tudi Slika 23, ki prikazuje trend prodaje motornih dvokoles z višjimi litražami. Presenetljivo je v porastu segment vozil s 125 ccm, ki očitno nadomešča 50 ccm segment, vozila s takim motorjem so

občutno močnejša in udobnejša, cenovno so sicer dražja vendar ne bistveno glede na karakteristike, ki jih nudijo uporabniku. Podobno kot 125 ccm segment je v porastu segment vozil s prostornino motorja nad 125 ccm. To potrjuje tezo, ki smo jo izpostavili zgoraj, da so uporabniki teh vozil ljudje, ki doma že imajo avto in imajo motorno kolo predvsem iz ljubiteljskih vzgibov.

Tradicionalni trgi Tomosa so Slovenija, države bivše Jugoslavije, Nizozemska in ZDA. Na trgu Slovenije je slika zadnjih let bolj ali manj enaka. Tomos še vedno drži primat na segmentu vozil do 50 ccm, bistvenih premikov tržnih deležev ni, trg je relativno majhen in kot tak nezanimiv za večji vpad nizko cenovne Kitajske konkurence. Slika 24 je praktično vsako leto drugačna saj se pojavljajo novi prodajalci dvokoles, ki na trgu živijo leto ali dve in se nato umaknejo, ker jim presahne dobaviteljski vir ali pa ne dosegajo pričakovanega uspeha. Bistveno drugačna je slika na trgih bivše Jugoslavije. V tem primeru gre za precej dinamične trge, ki so cenovno zelo občutljivi, po razpadu Jugoslavije je prišlo tudi do popolnega razpada trga na tem segmentu. Tomos kot blagovna znamka se je sicer ohranila v lepem spominu predvsem pri starejši populaciji, mladi za Tomos praktično ne vedo. Nizka kupna moč, ki se je pričela nekoliko izboljševati od leta 2005 naprej je botrovala k temu, da je trg bivše Jugoslavije zelo ploden za nizko cenovno Kitajsko konkurenco. Kot primer navajamo trg Hrvaške, ki je bistveno večji kot Slovenski na katerem vrhu prednjači daleč pred vsemi Kitajski proizvajalec Baotijan.

Slika 24: Tržni deleži prodaje dvokoles v Sloveniji leta 2008



Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

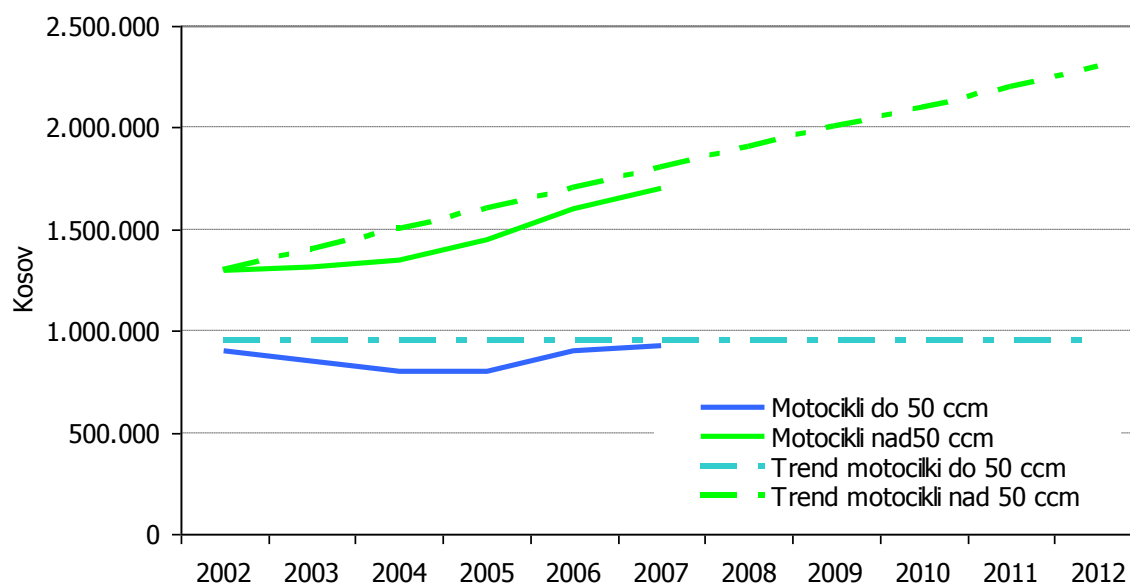
Nizka cena in soliden izdelek je torej zmagovita formula na tem trgu. Tomos je sicer na solidnem 3. mestu. Zanimivo je tudi dejstvo, da je Kymco, ki se ga v tej panogi smatra kot resnega in kvalitetnega proizvajalca iz Tajvana precej zadaj, vendar je ob tem potrebno

vedeti, da so njegove cene zelo primerljive s Tomosovimi in ostalimi EU proizvajalci kar potrjuje navedene teze zgoraj.

Po raziskavah, ki jih je opravilo združenje ACEM živi v EU tretja največja populacija za Kitajsko in Indijo. Od celotne populacije EU, ki šteje 490 milijonov prebivalcev bo po napovedih 80 % le te do leta 2020 živelo v urbanih sredinah. To pomeni, da se bo potreba po mobilnosti izkazovala še bolj kot do sedaj. Javni transport se sicer zelo hitro razvija vendar ne zmore pokrivati vseh potreb sodobnega časa, kjer je premik iz točke A v točko B vedno hitrejši, pogostost premikov pa se tudi bistveno povečuje. Trg EU na področju prodaje motociklov se je od leta 2002 do 2007 povečal za 22 % in konec leta 2007 dosegel 2,7 milijona enot/ leto.

Evolucija trendov segmentov motociklov je bolj ali manj jasna. Segment do 50 ccm nima rasti in se predvideva konstantna proizvodnja in prodaja. Segmenti večjih prostornin so v porastu in tako naj bi ostalo tudi prihodnjih nekaj let. Iz tega sledi, da se bo skupni trg tudi v prihodnje povečeval s cca. 10-15 % letno rastjo. Vodilne države po prodaji še vedno ostajajo Nemčija, Španija, Francija, Italija in Velika Britanija, ki zajemajo 80 % vseh EU potreb.

Slika 25: Ocena gibanja prodaje segmentov motociklov v EU



Vir: J. Campagne, *The PTW Market*, 2009.

Glede na tip vozil bo še naprej v vzponu segment scooterjev, mopedi pa počasi doživljajo svoj zaton oz. se približujejo nišni velikosti. Iz tega je moč sklepati, da je nišnost trga lahko priložnost za Tomos, ker je predvidljivo, da bo določen del sedanjih proizvajalcev vozil do 50 ccm svojo dejavnost opustil in s tem pustil več prostora za Tomos. Kljub gospodarski krizi v letu 2008 in 2009 in recesiji v EU, ki je povzročila 12 do 20 % upad celotnega trga

motociklov so ocene rasti za naslednje 10 letno obdobje precej optimistične. Prirast flote vseh motociklov naj bi bil 12 % od tega naj bi zrasla predvsem flota nad 50 ccm in sicer za 29 %, medtem ko naj bi flota vozil do 50 ccm zabeležila upad v višini 14 %. Najbolj pomemben podatek vsaj kar se Tomosa tiče je, da se bo flota scooterjev v tem obdobju povečala kar za 43 %!

2.4 Ugotovljeni vzroki krize

Znaki krize so bili v skupini Tomos prisotni že zelo dolgo časa. Do prekinitve poslovanja s Švedsko Ikeo so ti znaki ostali prikriti in razporejeni po celotnem poslovanju podjetja. Osnovna dejavnost skupine Tomos v letu 2005 je bila razvoj, proizvodnja in trženje naslednjih proizvodnih programov, ki so bili oblikovani v poslovne enote dvokolesa in vodne črpalke pod lastno blagovno znamko Tomos v PE Dvokolesa, pohištenih komponent za znanega kupca v PE Pohištvo in komponent za moto industrijo v PE Komponente.

Že pred letom 2005 je bila v skupini Tomos prisotna težka likvidnostna situacija, ki je bila posledica neprofitabilnega programa PE Dvokolesa, zelo dolgih plačilnih rokov na strani kupcev, razdrobljenost proizvodnega programa, velikih zalog tako na strani repromaterialov kot tudi na strani končnih izdelkov, nizke storilnosti, delne nekurantnosti zalog na tem programu. Obe drugi PE sta zato morali s svojimi prilivi financirati tudi PE Dvokolesa, kar je sicer motilo normalno proizvodnjo na obeh programih ne pa v takšni meri, da bi onemogočalo pravočasne dobave, ki so se izvajale tedensko. Za vodstvo, ki je vodilo skupino Tomos pred letom 2005 bi morala likvidnostna kriza biti več kot zadosten razlog za temeljito ukrepanje, vendar obstajajo indici, da je prepletenost razlogov krize, ki je nedvomno izhajala iz PE Dvokolesa bila tako kompleksna, da se takratno vodstvo globine potencialne krize ob prenehanju PE Pohištvo sploh ni zavedalo.

Skupina Tomos je bila v letu 2005 sestavljena iz treh podjetij in sicer Tomos d.o.o., Hidria IP d.o.o. s svojo podružnico v Tolminu in RTC d.o.o.. Hidria IP d.o.o. je bilo podjetje s statusom invalidskega podjetja, kar je pri kasnejših postopkih prestrukturiranja še posebej oteževalo celoten proces. V grobem lahko zapišem, da se je družba Hidria IP d.o.o. pojavljala v vlogi ponudnika storitev za družbo Tomos d.o.o. in je tako bila vključena v proizvodnjo dvokoles za PE Dvokolesa, družba je torej moped izdelala in ga nato prodala Tomos d.o.o. le ta pa je nato vršil prodajo mopedov po ustaljenih prodajnih kanalih. Istočasno je družba Hidria IP d.o.o. izvajala montažna dela za PE Pohištvo, ki je bila v celoti locirana v Tomos d.o.o.. Najmanjši del storitev Hidrie IP je kupovala PE Komponente, ki pa je proizvajala komponente za PE Dvokolesa vendar znotraj družbe Tomos d.o.o. Družba RTC d.o.o. je bila prvotno namenjena kot družba, ki bi nosila razvojno dejavnost Tomosa, vendar do tega nikoli ni prišlo oz. se je njen obstoj kasneje uporabil za oddelitev dejavnosti PE Komponente v lastno pravno osebo.

Precejšnja odgovornost takratni situaciji in kasnejšim dogodkom pripisujemo dejstvu, da podjetje ni uporabljalo oz. sploh ni imelo razvitega kontrolinga kot enega ključnih zaznaval dogajanja v podjetju. Kalkulacije so se namreč izdelovale po občutku na osnovi materialnih deležev v prodajni ceni, plani na osnovi iteracij iz preteklih let, pričakovanja na trgu se niso izvedla na osnovi informacij s trga temveč na osnovi občutkov tistih, ki so v procesih planiranja sodelovali, plani prodaje so bili običajno močno prenapihnjani. Celotna organizacija je bila ves čas usmerjena v reševanje dnevnih težav, ki so bile povezane s pomanjkanjem materialov, proizvodanjem, krpanjem finančnih – likvidnostnih lukenj, nihče pa se ni ukvarjal s prihodnostjo, da bi s tem v določenem prihodnjem obdobju težave zajezil.

Zanimiva je bila tudi mentaliteta organizacije, ki je izpostavljala kot učinkovite tiste ljudi, ki so vsakodnevno reševali zagate v proizvodnji – običajno z enormnimi količinami nadurnega dela, nikjer pa ni bilo nikogar, ki bi v tak način dela kakorkoli podvomil. Razlaga teh pojavov s strani dolgoletno zaposlenih je bila, da so take razmere vladale že dolgo nazaj in, da je to seveda nekaj povsem normalnega. Ob vsem nadurnem delu in neizkoriščenih dneh letnega dopusta se je ustvaril vtis, da ima organizacija celo premalo zaposlenih, kar pa seveda še zdaleč ni bilo res.

Kot smo že omenili je bilo planiranje v PE Dvokolesa neurejeno in daleč od realnih potreb na trgu. Glede na dobavne roke na nabavni strani bi bilo potrebno planirati cca. tri mesece vnaprej vendar se je redno dogajalo, da plan ni bil znan niti za mesec dni vnaprej oz. se je plan izdelal po občutku, kar je privedlo do prekinitve naročil tik pred proizvodnjo ali pa se je planirane izdelke proizvedlo in so ostali na skladišču do prodaje v prodajno mrežo.

Podobno kot v drugih podjetjih v krizi se je tudi v skupini Tomos vodilni kader pogosto menjal še posebej na področju prodaje, kar je ustvarjalo zmedo v prodajni strategiji družbe in posledično tudi v ostalih delih družb skupine Tomos. Poleg prodaje je bilo na prepihu tudi vodenje nabave in logistike, ki je bila pogosto ocenjena kot neučinkovita vendar lahko zapišemo, da je bil srž problemov lociran vse prej drugje kot v nabavi in logistiki. O odgovornosti nabave lahko govorimo predvsem v luči nezmožnosti preorientiranja na dobave iz cenejših trgov komponent z Daljnega vzhoda (Kitajske in Indije), vendar se je kasneje izkazalo, da je dobava cenejših komponent sicer možna in izvedljiva vendar ob nekaterih zadostnih količinah, ki so atraktivne za dobavitelje iz Daljnega vzhoda. Tu pa se je ponovno izpostavil problem zelo široke diverzifikacije Tomosove produktne palete, ki je kasneje močno zavirala napore v smeri vzpostavitve dobavne verige z Daljnega vzhoda.

Z odpovedjo dolgoročnega poslovnega sodelovanja s strani IKEE so se za skupino Tomos pričeli zelo težki časi. Izpad 46,2 % prihodkov na eni strani in likvidnostnih sredstev na drugi strani je takoj pokazalo hude posledice v poslovnih izkazih družbe. Že bežen pogled na poslovne izide družbe Tomos d.o.o. izkazuje izrazito stagnacijo rezultatov v letih 2004 –

2006. Prihodki 2005 vs. 2004 so se znižali za 16,8 %, 2006 vs. 2005 pa celo za 50,3 %! Ob tem se je bistveno povečala tudi udeležba materialnih stroškov v prihodkih in sicer iz 81,2 % v letu 2004 na 88,8 % v letu 2006. Tak porast materialnih stroškov je potrebno pripisati dvema faktorjema in sicer: leta 2005 je na področju EU pričela veljati nova regulativa s področja varstva okolja za dvokolesa in sicer se je uveljavila t.i. homologacija EURO2, ki je prinesla dodatne ostrejšje zahteve s področja emisij dimnih plinov dvokoles in po drugi strani je imel program PE Pohišstvo (program Ikea) dokaj dobro udeležbo materiala v prihodkih (65 %), vendar je s prekinitvijo sodelovanja z Ikeo prišlo do strukturnih sprememb v vsebnosti materiala v prihodkih družbe. Nova EURO 2 regulativa je za Tomos pomenila dvoje in sicer rekonstrukcijo obstoječih pogonskih agregatov v letu 2004 in podražitev s temi posegi vgrajenih komponent. Nekateri ključni elementi so se podražili tudi za 100 in več odstotkov! Tomos je bil na novo EURO 2 regulativo slabo pripravljen. Razvoj je prilagajanje vozil na nove standarde opravil praktično v enem letu (2004), brez celovitih tehničnih preizkusov. Posledice hitrega razvoja so se kazale z določenimi odpoklici vozil s trga in enormnimi stroški iz tega naslova. Podobno kot Tomos d.o.o. je zašla v težave tudi družba Hidria IP d.o.o.. Družba je že leta 2006 postala kapitalsko neustrezna in je tekoče poslovala z izgubo. Poslovodstvo je bilo v skladu z zakonom zadolženo za pripravo sanacijskega načrta.

Vzroke za krizo, ki se je pojavila v skupini Tomos lahko razdelimo v več segmentov. Tomos si v takšni ali drugačni pravni obliki od leta 1989, ko je šel v stečaj nikoli več ni opomogel predvsem po kadrovske plači. Večji del kakovostnega kadra srednjega in visokega managementa je družbo od leta 1989 zapustil. Prišlo je do diskontinuitete na področju prenosa znanja v razvoju, poznavanja tržnih razmer, obvladovanja proizvodnje in različnih tehnologij. Pogoste kadrovske menjave predvsem na položajih višjega managementa so prinašale stalne spremembe strategij razvoja in trženja, Tomos je s tem zamudil pomembne tržne in razvojne preskoke (era scooterjev, prehod v višje litraže nad 50 ccm). Pred in med obdobjem 2004–2006 je bila očitna prisotnost slabega finančnega nadzora nad zalogami, kakovostjo terjatev, kontroling kot pomembno živčevje podjetja sploh ni bil prisoten oz. je deloval samo v organizacijskih shemah. Struktura stroškov je bila znana skozi izkaz uspeha vendar le kot skupna slika situacije, le malo pa se je ta struktura analizirala po vertikali navzdol. Analiza posameznih programov kaj šele produktov je bila odsotna. Polovico prihodkov je prinašala dejavnost, ki je bila vezana na enega strateškega kupca in s tem zelo kritična v primeru prenehanja poslovnega sodelovanja, kar se je leta 2005 tudi zgodilo. Podjetje je bilo po svoji organizaciji staro in je med drugim zaposlovalo tudi veliko statusnih invalidov. Management je ta problem poskušal reševati z ustanovitvijo invalidskega podjetja in s tem pridobivanjem določenih olajšav s strani države, kar se je kasneje ob reševanju podjetja iz krize izkazalo kot zelo neproduktivno saj je bilo potrebno vložiti veliko dragocenega časa za doseg soglasja z državo o prestrukturiranju invalidskega podjetja. Zelo obširna paleta vozil „enega in istega mopeda”. Na eni strani je ta diverzifikacija pomenila

široko paleto sestavnih in rezervnih delov in visoke zaloge na drugi strani pa je to pomenilo hude zaplete pri vzpostavljanju novih dobavnih verig iz Daljnega vzhoda ter seveda množico proizvodnih problemov. Nenazadnje je moped sestavljen iz cca. 500 sestavnih delov in produkta ni mogoče dobaviti brez določenih še tako marginalnih delov. Togost organizacije je v znatni meri vplivala na enotno mnenje, da dane razmere obstajajo že zelo dolgo in se žal ne da ničesar spremeniti. Pomanjkanje razvojne in strategije nasploh. Podjetje se je ves čas ukvarjalo z odpravo težav v sedanosti, za prihodnost je žal vedno zmanjkalo časa, družba je zamudila nekatere kvantne preskoke v tržnih trendih in je ostala do njih ravnodušna. Težka likvidnostna situacija kot posledica obilnih zalog tako na prodajni kot tudi na nabavni strani. Prva je bila posledica slabe tržne strategije in pomanjkanja realnega planiranja druga pa je nastajala kot posledica naštetih dejstev. Tehnološka zastarelost in vsesplošno prepričanje, da lahko le doma izdelamo določene produkte- podsestave so zavirali intenziviranje aktivnosti na dobavah iz LCC dežel. Hud cenovni pritisk na trgu zaradi vdora nizkocenovne konkurence iz Kitajske. Tomos je bil dolga leta znan kot dober in poceni proizvajalec in ta image je precej pripomogel k enačenju Tomosovega produkta s Kitajskim produktom. Zunanje okolje je še dodatno pripomoglo h krizi v podjetju saj so druge panoge po letu 2000 doživljale gospodarski zagon, regija je takoj za Ljubljansko druga najrazvitejša v državi, prostih dobro plačanih delovnih mest je bilo dovolj in ustrezen ter dovolj motiviran kader za krizno situacijo je bilo praktično nemogoče zaposliti.

V letih od leta 1989 naprej so bile v skupini Tomos bolj ali manj prizadete vse poslovne funkcije. Problematiko poslovanja se je reševalo po koščkih, vedno znova so se pripravljali novi programi rešitve, ki pa so običajno nedokončani odmrli z uvajanjem novega programa. Organizacija je tako po pravni kot tudi fizični plati doživljala nove in nove evolucije. Ob nastopu krize leta 2005 je prišel čas za koreniti rez in priložnost za prestrukturiranje skupine kot celote. Že na samem začetku prestrukturiranja smo vedeli, da se bo celotna zgodba vrtela okrog znižanja cen vhodnih materialov in stroškov povezanih s proizvodnjem, spretnega manevriranja skozi delovno pravno zakonodajo, cilja kako zadržati in po možnosti še povečati obseg prodaje, maksimalno povečati aktivnosti na razvojnem področju s ciljem poenotenja modelov dvokoles in vzpostavitve enotnih cenejših nabavnih virov. Istočasno smo se lotili razvijanja kontrolniške funkcije podjetja kot pomembnega zaznavala finančnih in učinkovitostnih parametrov v družbi ter iskanja in zagotavljanja finančnih virov za prestrukturiranje celotne skupine Tomos.

2.5 Ukrepanje

2.5.1 Kratkoročni ukrepi

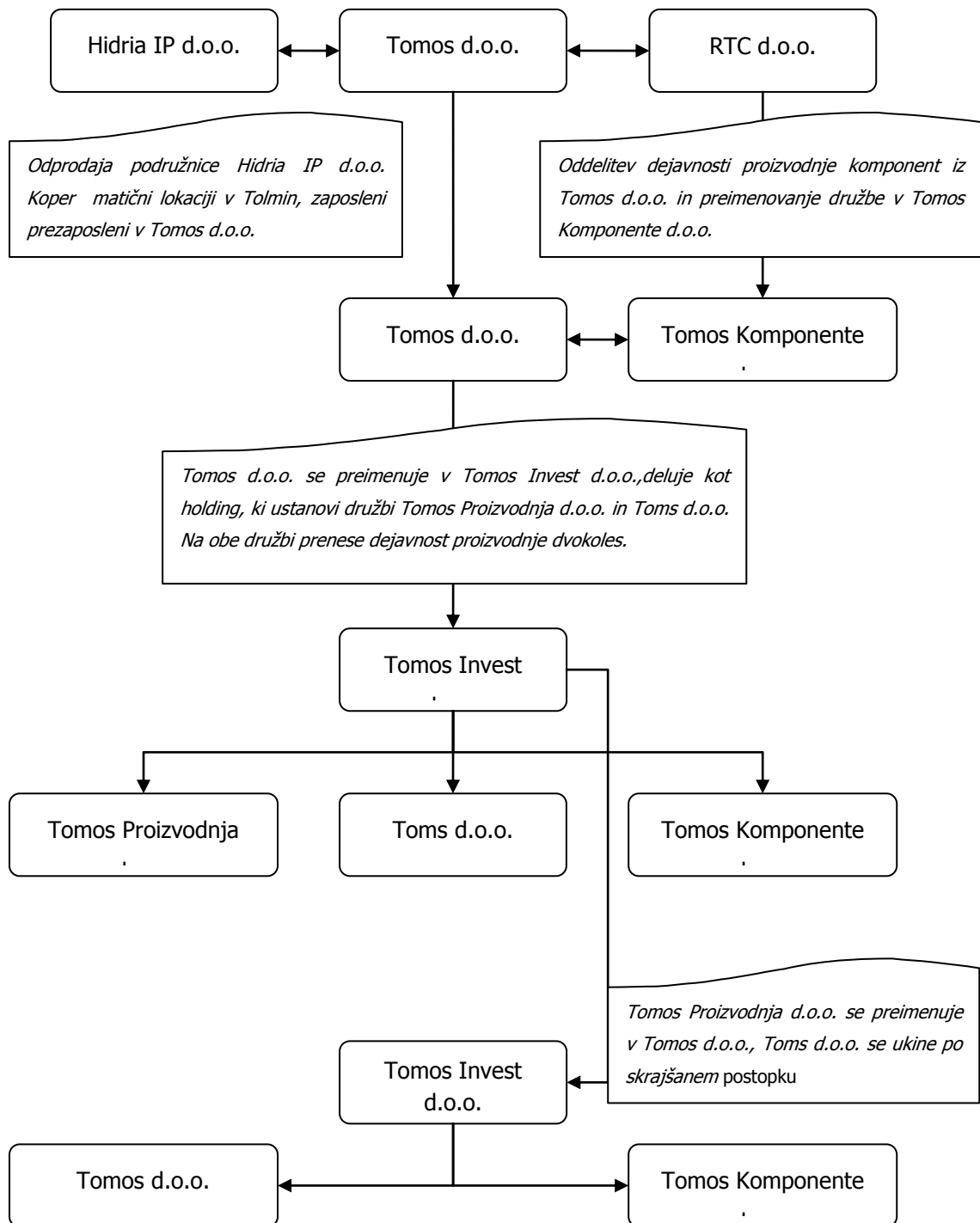
Odpoved pogodbe o dolgoročnem poslovnem sodelovanju s švedsko Ikeo v februarju 2005 je pomenilo dvoje in sicer: objava t.i. izhodnega plana (angl. exit plan), kjer nam je kupec

napovedal sicer povečana naročila (kupec si je oblikoval povečane zaloge) do konca leta 2005, ko naj bi formalno prenehalo sodelovanje in pa priprava na program odpuščanja večjega števila presežnih delavcev v družbi Tomos d.o.o..

Po veljavni Slovenski delovno pravni zakonodaji, ki je opredeljena v Zakonu o delovnih razmerjih (naprej ZDR) je brez programa odpuščanja možno na enkrat odpustiti največ 19 zaposlenih z minimalno tro mesečnimi zamiki, po načrtih, ki smo jih pripravili za omilitev posledic prekinitve pogodbe z IKEO pa bi se moralo odpustiti minimalno 90 zaposlenih in to po možnosti v čim krajšem času. Priprava programa pomeni izdelavo kompletnega elaborata s kriteriji za odpuščanje, ki upoštevajo, uspešnost delavca, njegov socialni status, število let zaposlitve pri delodajalcu in programom za omilitev posledic odpuščanja presežnih delavcev, ki vključuje alternative za odpuščene delavce (financiranje dodatnega izobraževanja, možnost samozaposlitve in nudenja finančne pomoči pri tem). Na osnovi teh kriterijev se oblikuje lestvica zaposlenih, ki so nato dejansko odpuščeni. V skupino odpuščenih delavcev ni možno uvrstiti: zaposlene s statusom invalida, starejše delavce (moški nad 55 let in ženske nad 53 let), sindikalne zaupnike in predstavnike sveta delavcev. V primeru skupine Tomos se je kasneje izkazalo, da so navedene omejitve pri odpuščanjih bistveno slabile priložnost za uspeh na poti prestrukturiranja. Izdelan elaborat je potem potrebno predstaviti sindikatom, ki poda svoje pripombe in na koncu se nato sklene sporazum med delodajalcem in sindikatom. Celotna procedura od izdelave elaborata, do potrditve sporazuma je trajala cca. tri mesece. Sledila so obvestila o nameravani odpovedi in nato odpovedi same. Z vročitvijo odpovedi prične teči odpovedni rok delavcem, ki pa je različen glede na njegovo delovno dobo pri delodajalcu (v skrajnem primeru je odpovedni rok tudi 90 dni). Ob koncu odpovednega roka pa je potrebno izplačati odpravnino v skladu s kolektivno pogodbo na ravni podjetja. V najslabšem primeru (najdaljšem odpovednem roku) torej od dneva začetka priprave elaborata preko potrditve elaborata s sindikatom in pretekom odpovednega roka lahko preteče tudi sedem mesecev! Ves ta čas predvideno odpuščeni delavci prejemajo plačo, družba plačuje vse prispevke, motivacija in storilnost odpuščenih delavcev pa je iz razumljivih razlogov nizka.

Med kratkoročne ukrepe lahko prištejemo tudi aktivnosti zniževanja zalog, izterjavo terjatev, omejitve stroškov, organizacijske ukrepe kot npr.: uvedba skrbnikov stroškov, skrb za urejenost tehnoloških postopkov in s tem povezanimi normativi itd.. Organizacija se je na začetku na določene ukrepe odzvala z odporom in skepso, s pojavom prvih znakov izboljšanja stanja pa so postajale simpatije do strategije prestrukturiranja vedno večje. Glede na izkušnje lahko zapišemo, da je bilo potrebno leto dni, da je celotna organizacija z izjemo določenih posameznikov pristopila k izvajanju nove strategije okrevanja podjetja. S povečanim entuziazmom organizacije so se pričeli tudi večji uspehi na poti k izboljšanju stanja v družbi. Sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami je postalo intenzivnejše, poti krajše, učinkovitost komunikacije pa močno izboljšana.

Slika 26: Organizacija skupine Tomos pred in po prestrukturiranju



Vir: Interni podatki skupine Tomos, 2009.

Ker je do izgube posla prišlo v podjetju Tomos d.o.o. se je program odpuščanja izvajal na tem podjetju. Glede na kriterije, ki jih je opredeljeval program odpuščanja se je struktura zaposlenih znotraj Tomos d.o.o. bistveno spremenila v korist varovanih kategorij, kar je bilo

za podjetje s poslovnega vidika slabo. Že do tedaj visoka odsotnost z dela zaradi opravičljivih vzrokov (bolezni) se je še povečala.

V začetku leta 2006 smo poskušali krizne razmere popraviti s hitrimi ukrepi na področju nabave, kjer smo trčili še na neodkrita stanja. Pri določenih ključnih kupcih smo bili soočeni z zalogami, ki so bile naročene z naše strani vendar nikoli prevzete. Z napornimi pogajanjmi smo uspeli doseči, da smo prevzeli le minimalni del teh zalog, žal pa zaradi tega nismo bili uspešni na področju znižanja cen. Veliko dobaviteljev je bilo ekskluzivnih (angl. single source) zato smo bili v pogajanjih ves čas v podrejenem položaju. Sprememba dobavitelja bi v veliko primerih pomenilo spremembo tehnične rešitve na vozilu, kar bi za sabo potegnilo tudi homologacijska testiranja (npr. oblika, dimenzije in tehnične karakteristike zavor pri vozilu so homologirana in sprememba pomeni ponovno proceduro homologacije, ki pa ni zanemarljiv strošek). Pri nekaterih dobaviteljih ključnih komponent npr. uplinjačev smo marginalni kupec zato je bila zgodba podobna prejšnji – cen ni bilo moč znižati, nekateri pa so z zavedanjem, da smo od njih zelo odvisni po takšnih pogovorih cene še dodatno dvignili.

Ob prehodu iz leta 2004 na leto 2005 se je kot smo že prej zapisali spremenila okoljevarstvena zakonodaja na področju EU, ki je uvajala t.i. homologacijo EURO 2. Rekonstrukcija obstoječih vozil je terjala veliko investicij v nove sklope vozil, ki pa so bila zahtevnejša in s tem po večini tudi dražja. V moto industriji je zaradi ponovljivosti veliko delov izdelovanih s pomočjo orodij in priprav, ki so običajno draga. Stvar dogovora med kupcem in naročnikom je kako se ta orodja plačajo – v enkratnem znesku ali pa se orodja vključijo v ceno izdelka skozi določeno količino izdelkov za katere se mora kupec obvezati, da jih bo tudi prevzel oz. naročal pri dobavitelju. Takratno vodstvo podjetij v skupini Tomos se je v večini primerov odločilo, da orodja plačuje skozi izdelke, kar pa se je kasneje izkazalo kot neugodno. Po močno pretiranih napovedih prodaje se je odzemanje teh izdelkov pri dobaviteljih v večini primerih končal pri 15 % do 30 % napovedanih letnih količin. Dobavitelji so zato v letu 2005 in še posebej v letu 2006 pričeli z močnimi pritiski in blokadami dobav da se orodja plačajo do preostale vrednosti in se izdelek sorazmerno poceni ali pa zahtevali, da se prevzame napovedana količina. Pristanek na eno izmed teh opcij je bil neizogiben, kar je še dodatno zmanjšalo možnosti za doseganje boljše cene in s tem znižanje vhodnih cen materialov. Lahko zapišemo, da smo bili na tem področju vsaj v začetni fazi popolnoma neuspešni, določeni rezultati so se pokazali šele ob spremembi nabavne strategije in orientaciji na dobave iz Daljnega vzhoda.

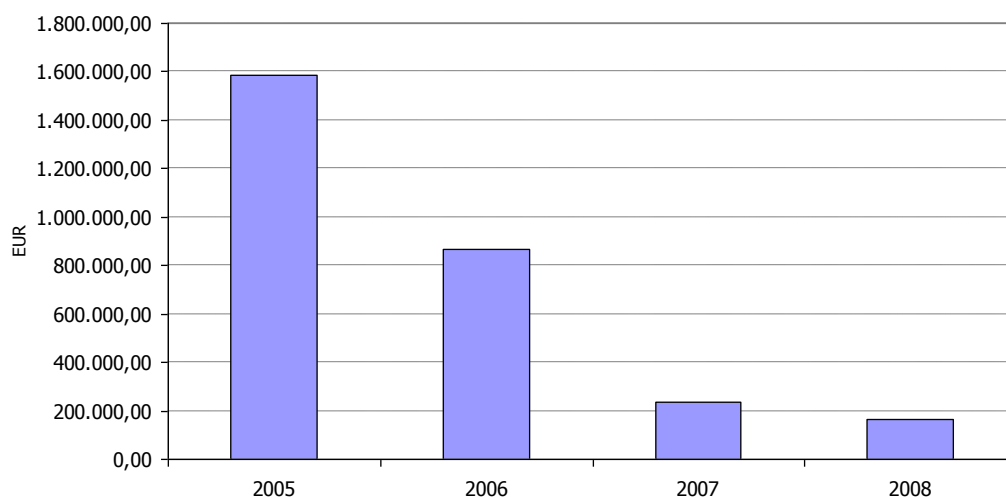
Z uvedbo homologacije EURO 2 in novih modelov je takratno vodstvo Tomosa pričakovalo, da se bo trg z zanimanjem odzval na nove produkte in nove tehnične rešitve vendar temu žal ni bilo tako. Trg povišanje cen ni sprejel in trmasto vztrajanje na zastavljenih cenah je privedlo do kopičenja zalog in na strani dealerjev do medsebojne cenovne vojne že tekom leta 2005 in

del leta 2006. Tomosova distribucijsko prodajna strategija je na področju EU temeljila na principu distribucije preko generalnega uvoznika in naprej preko maloprodajnih trgovcev – dealerjev do končnega potrošnika. Na Nizozemskem je generalni uvoznik hčerinska družba Tomos Nederland v drugih državah pa so bili generalni uvozniki družbe, ki lastniško niso bile povezane s Tomosom. Tomos je sicer glede na tržne razmere diktiral priporočeno prodajno ceno (angl. Market suggested retail price – MSRP) kar pa se je v večini primerih in trgih izkazalo, da so cene nerealno visoke še posebej zaradi vedno bolj močno prisotne Kitajske konkurence z nizkocenovnimi scooterji. Cenovni pritisk je povzročil, da se je bil Tomos primoran z določenih trgov umakniti (trg Velike Britanije) ali pa novo nastalim razmeram prilagoditi cenovno politiko. Umik s trga je običajno pomenil popolno razprodajo vozil v mreži. Zaradi prostega pretoka blaga in storitev znotraj EU je nemalokrat prišlo do tega, da so se razprodajni produkti znašli na trgih kjer je prodaja potekala dokaj uspešno. Prihod ostankov na trg pa je seveda povzročil nemir v obstoječi prodajni mreži zato je bilo potrebno ves čas skrbeti, da se je take ostanke pobiralo s trga nazaj na zalogo.

Maržni sistem v branži motociklov in mopedov je že dolga leta oblikovan tako, da smetano pobirajo maloprodajni trgovci oz. uvozniki (DDV in marže poberejo skupaj cca. 50 % maloprodajne vrednosti – cene vozila), ki običajno poleg Tomosovega vozila tržijo tudi druge produkte. Druga tržna pot je oblikovanje svoje lastne prodajne mreže, ki pa si jo žal lahko privoščijo samo zares veliki proizvajalci motociklov. Lastno podjetje in tradicionalen trg na Nizozemskem je Tomosu omogočal daleč največjo prodajo ravno v tej državi. Posebna zgodba je bil trg bivše Jugoslavije, kjer je Tomos prodajal svoja vozila direktno v pogodbeno maloprodajno mrežo. S stališča marže smiselni pristop, ki pa se je popolnoma kompromitiral, ko je Tomos različnim trgovcem prodajal vozila po različnih cenah brez jasne strategije rabatov in drugih ugodnosti ter brez jasne maloprodajne strategije cen. To je povzročilo pravo malo cenovno vojno med maloprodajnimi trgovci in trg s Tomosovimi produkti je doživel popoln kolaps. Posledica takih odločitev so bile neprodane zaloge vozil na trgu, maloprodajna mreža ni več želela prodajati Tomosovih produktov in s tem si je Tomos za nekaj časa zelo zmanjšal svoje prodajne potenciale na teh trgih. Do oživitve trga za blagovno znamko Tomos je prišlo šele na začetku leta 2007, ko smo pripravili jasno strategijo cen in na novo pričeli razvijati in izvajati novo prodajno strategijo.

Več uspeha smo bili deležni na področju krčenja ostalih stroškov. S spreminjanjem tehnologije in z uvajanjem doslednega nadzora nad dogajanjem v proizvodnji smo izboljšali kvaliteto proizvodnje tako po logistični kot tudi po proizvodnji plati. Z uvajanjem realnega planiranja in realnega napovedovanja prodaje smo uspeli v letu 2006 stabilizirati plan, in s tem nabavo ter bistveno zmanjšati zaloge gotovih izdelkov. Vse to je ugodno vplivalo na denarni tok družbe, ki je bil v tistem času izrazito negativen. Posledica tega so bili zastoji v dobavni verigi oziroma prodaji. Pričela je prevladovati filozofija, da proizvajamo samo tisto, kar imamo naročeno oz. prodano.

Slika 27: Zaloge končnih izdelkov dvokoles Tomos



Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

Z uvajanjem kontrolinga in pridobivanjem realne slike poslovanja družbe smo prišli v prvi polovici leta 2006 do zaključka, da je potrebno dejavnosti, ki jih je podjetje izvajalo ločiti in jih organizirati znotraj samostojnih pravnih subjektov. Skupne funkcije naj bi omejili samo na finance, kadrovsko splošno področje in pa uporabo – najem proizvodnih prostorov. V sklopu tega programa smo v letu 2006 pripravili več reorganizacijskih ukrepov. Dejavnost, ki jo opravlja PE Komponente znotraj družbe Tomos d.o.o. se je maja 2006 izločila iz družbe v samostojno družbo Tomos Komponente d.o.o.. Ker je družba Hidria IP d.o.o. v letu 2006 postala kapitalsko neustrezna smo pripravili program ukrepov za finančno reorganizacijo in zagotovitev kapitalске ustreznosti družbe. Dejavnost, ki jo opravlja PE Dvokolesa smo združili v dveh družbah in sicer Tomos Proizvodnja d.o.o. in Toms d.o.o.. Prva je opravljala vse dejavnosti povezane s prodajo, logistiko, montažo, druga pa je bila izvajalec storitev s področja izdelave komponent. Iz analiz stroškov smo namreč sumili, da je ravno proizvodnje komponent glavni vir izgube, ki jo je generiralo podjetje Tomos d.o.o. Proces pod to točko je potekal leta 2007.

Z oddelitvijo dejavnosti PE Komponente v lastno družbo Tomos Komponente d.o.o. smo programu omogočili normalen razvoj in lastno poslovanje brez motenj, ter s tem osredotočanje. Adler (1994, str. 80) opisuje model strateškega osredotočanja družbe v nastalih kriznih razmerah. Del tega modela smo uporabili tudi v skupini Tomos. Oddelitev je omogočala nadaljnje prestrukturiranje skupine Tomos oz. podjetja Tomos d.o.o.. Naveden korak je več kot upravičil pričakovanja saj podjetje ves čas od oddelitve posluje pozitivno in v skladu s pričakovanji, likvidnostna situacija je popolnoma normalna, podjetje se lepo razvija in zmerno raste.

S programom ukrepov za finančno reorganizacijo in zagotovitev kapitalске ustreznosti družbe Hidria IP d.o.o. smo pričeli Avgusta leta 2006. Pri analizi vzrokov za nastalo situacijo

v podjetju Hidria IP d.o.o. smo najprej želeli ugotoviti v kateri enoti družbe (družba je imela dve enoti in sicer Enoto Tolmin in enoto Koper) se generira izguba. Analiza prihodkov in stroškov po posameznih enotah nam je izkazovala da enota Tolmin ustvari 25 % celotne prodaje podjetja, enota Koper pa 75 %, v strukturi stroškov materiala gre na enoto Koper kar 84,9 % vseh stroškov materiala, na enoto Tolmin pa le 15,1 %, od skupnih industrijskih stroškov dela jih kar 62,0 % pripada enoti Koper, enota Tolmin je ustvarila v obravnavanem obdobju januar-avgust 2006 36.600 eurov izgube, ustvarjen denarni tok pa je bil pozitiven in je znašal 82.900 eurov, enota Koper pa je v obravnavanem obdobju ustvarila 399.900 eurov izgube ob negativnem denarnem toku v višini -369.800 eurov.

Navedena analiza nam je pokazala, da kar 91,5 % izgube ustvari enota v Kopru. Nadaljnje poslovanje podjetja na tak način in pod takimi pogoji bi nedvomno povzročilo nadaljnje povečevanje izgube ter v relativno kratkem času privedlo do stečaja celotnega podjetja. V smislu ohranitve zdravega dela podjetja Hidria IP d.o.o. smo izvedli ukrepe za sanacijo obstoječega stanja in sicer: v podjetju Hidria IP d.o.o. smo ukinili izvajanje dejavnosti proizvodnje motornih dvokoles ter celotno dejavnost prenesli na podjetje Tomos d.o.o.. S tem smo poleg že navedenega združili razvoj, proizvodjanje, trženje in prodajo pod eno streho- eno podjetje, skladno s prevzemno pogodbo, ki je določala prenos dejavnosti na Tomos d.o.o. je podjetje Tomos d.o.o. prevzelo tudi vse zaposlene v okviru dejavnosti, v enoti Tolmin se je ohranila dejavnost proizvodnje tehnične keramike, ki zaposluje 58 delavcev od tega 23 invalidov.

Poleg prestrukturiranja podjetja Hidria IP d.o.o. smo reorganizirali tudi podjetje Tomos d.o.o., ki je od podjetja Hidria IP d.o.o. prevzel dejavnost proizvodnje dvokoles. Z ukrepi reorganizacije smo predvideli takšno reorganizacijo družbe, da se posamezne dejavnosti razvoja, proizvodnje in prodaje dvokoles organizirajo v smiselnih celotah znotraj samostojnih podjetij. S tem smo želeli posamezne dele dejavnosti postaviti v realne okvire poslovanja in poslovni rezultat posameznih družb bi moral izkazati dejansko profitabilnost posameznega dela dejavnosti.

Na osnovi predlaganih sanacijskih ukrepov je uprava sklenila, da se iz podjetja Tomos d.o.o. izloči dejavnost razvoja, proizvodnje in prodaje dvokoles na dve ločeni podjetji Tomos Proizvodnja d.o.o. in Toms d.o.o. Na prvo podjetje smo prenesli dejavnosti razvoja, prodaje, montaže dvokoles, kadrovske splošno področje, finance, plan, informatiko ter kakovost, na drugo družbo pa smo prenesli storitve povezane s proizvodnjo in montažno dejavnostjo podjetja Tomos Proizvodnja d.o.o.. Šlo je predvsem za dejavnosti mehanske obdelave, preoblikovanja pločevine, predmontažnih del, lakiranja, varjenja in vzdrževanja. Dejavnosti smo ločili po smiselnih skupinah in ključu pričakovane profitabilnosti. Domnevali smo, da so dejavnosti prenešene v družbo Toms d.o.o. neprofitabilne in kot take zrele za opustitev oz. prenos v zunanje proizvodjanje (pridobivanje dobaviteljev na trgu).

Vse nepremičnine, naložbe, blagovno znamko in dejavnosti, ki niso bile neposredno povezane z montažo in prodajo dvokoles so ostale v lasti družbe Tomos d.o.o.. Le to smo preimenovali v Tomos Invest d.o.o. in jo s tem postavili v položaj holdinga, ki je obvladoval družbe Tomos Proizvodnja d.o.o. in Toms d.o.o.

Vzporedno z organizacijskimi spremembami smo pričeli konec v drugi polovici leta 2005 z intenzivnimi aktivnostmi za zagotovitev cenejših nabavnih virov iz Daljnega vzhoda. Konec leta 2005 Tomos praktično ni poznal nabavnega trga Kitajske in Indije kot najbolj razvita trga za proizvodnjo komponent v tistem delu sveta. Na drugi strani nam je široka in produktno zelo diverzificirana paleta mopedov povzročala veliko preglavic in generirala enormne zaloge repromaterialov. S stališča kratkoročnih ukrepov za povečanje dobav cenejših komponent iz Kitajske smo se odločili, da sami trga ne raziskujemo, ker nam bi vzelo preveč dragocenega časa ampak v ta namen najamemo nekoga, ki ta trg že pozna. Izkazalo se je, da taka odločitev ni bila pametna, ker nam je najeti vir posredoval zelo omejene po večini neuporabne informacije, naše potrebe so bile v marsičem zelo specifične saj so bile še posebej tehnične zahteve precej drugačne od splošnih scooter trendov v tej industriji. Istočasno smo ugotovili, da je delovanje preko posrednika tudi komunikacijsko zelo zamudno, pretok informacij je počasen, izmenjava tehnične dokumentacije tudi. Tako smo na koncu leta 2005 sprejeli odločitev, da se raziskave trga lotimo sami in po možnosti na Kitajskem poiščemo zastopnika Kitajca, ki bo zastopal interese Tomosa na tem trgu. Po nekajkratnih obiskih nam je to tudi uspelo.

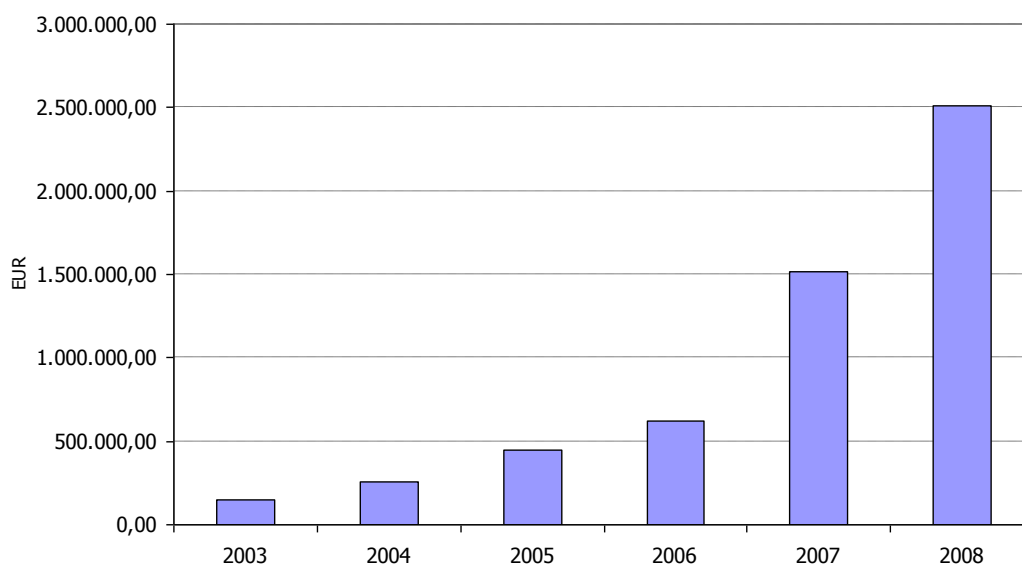
Kitajska industrija je glede na industrijo zelo specifično organizirana saj ima nad posameznimi sektorji vlada in vladne organizacije precej močan nadzor ter deluje plansko – tržno. Plansko v smislu nadzora in odločanja kje bo določena gospodarska panoga organizirana in tržno iniciativo prepušča zasebnemu sektorju. V našem primeru to pomeni, da je dovršen del motociklistične industrije organiziran v provinci Chongqing, ki leži v južnem delu Kitajske. V tej regiji so poleg proizvajalcev motornih dvokoles skoncentrirani tudi vsi večji proizvajalci komponent. V letu 2005 je Kitajska proizvedla 17,7 milijona dvokoles (2009) v letu 2009 cca. 21 milijonov dvokoles, ki so po večini kopije izdelkov iz EU z eno zelo pomembno specifiko. Vsi Kitajski proizvajalci dvokoles proizvajajo po obliki enake ali zelo podobne modele kot so se ali se proizvajajo v EU s to razliko, da vgrajujejo nekaj različnih tipov bolj ali manj zastarelih agregatov, ki so jih prav tako kopirali od EU ali Japonskih proizvajalcev. Tak pristop omogoča proizvodnjo enormnih količin enih in istih komponent, ki se jih vgrajuje v agregate takih vozil oz. vozil nasploh, kar seveda pomeni nizke cene komponent zaradi enormne ekonomije obsega.

V našem primeru pa se je izkazalo, da veliki proizvajalci niso pripravljeni proizvajati naših komponent zaradi za njih zelo majhnih serij zato smo bili primorani našo strategijo

preusmerjanja dobavne verige na Kitajsko nekoliko prilagoditi in sicer smo določili katere komponente na naših modelih lahko opustimo in uporabimo standardne Kitajske ter iskali možna poenotenja obstoječih komponent, tako da bi se letna potreba povzpela iz nekaj 100 kosov vsaj na nekaj 1.000 kosov. Kot solidno serijo smo smatrali že 5.000 kosov letne potrebe.

Oboje je zahtevalo velike tehnične in organizacijske napore. S tehničnega stališča je bilo potrebno razmišljati zelo kompleksno in racionalno, potrebno je bilo angažirati dodaten tehnični kader in delovati zelo hitro saj je bilo potrebno narediti veliko modifikacij na posameznih vozilih. Še večji izziv kot tehnika sama je bilo spreminjanje mentalitete v glavah zaposlenih, ki so zelo težko sprejeli dejstvo, da se določene komponente ne bodo več proizvajale doma ali kupovale v radiju 500 km okrog Tomosa temveč bo potrebno celoten sistem logistično in organizacijsko prilagoditi novim dobavnim tokovom. S povečevanjem dobav komponent iz Kitajske smo uspeli materialne stroške v prodaji zmanjšati na znosnejše odstotke vendar še ne dovolj, da bi Tomos d.o.o. posloval pozitivno.

Slika 28: Vrednost nabav iz daljnega vzhoda v podjetju Tomos d.o.o



Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

Z reorganizacijo družbe Tomos d.o.o. smo del dejavnosti proizvodnje dvokoles prenesli na družbo Toms d.o.o.. V tej družbi smo proizvajali komponente in opravili montažo agregata avtomatik, ki običajno pomeni cca. 1/3 cene celotne proizvodne cene vozila. Proizvodnja komponent je tehnično tehnološko zelo zahtevna in temu primerno tudi draga. Po raziskavah, ki smo jih opravili v Sloveniji niti v radiju 500 km okrog Tomosa ne obstaja družba, ki bi tako zahtevne komponente obvladovala na enem mestu ali bila za to specializirana. V Italiji je sicer nekaj proizvajalcev, ki se ukvarjajo s proizvodnjo agregatov, vendar so le ti bistveno višjega cenovnega razreda. Preverili smo tudi možnost proizvodnje komponent pri različnih

dobaviteljnih vendar se je izkazalo, da tehnična in tehnološka zahtevnost pogojuje ceno, ki pa bi bila še višja kot pa je lastna cena proizvodnje na amortizirani opremi v Tomosu. Iz navedenih vzrokov smo se odločili, da tudi na tem področju pridobimo potencialni proizvodni vir na Kitajskem. Dokaj hitro se je izkazalo, da takega vira na Kitajskem ni. Kot že zapisano na Kitajskem prevladuje na področju proizvodnje agregatov ekonomija obsega zato naše količine (15.000 agregatov/leto) niso bile zanimive za nobenega resnega Kitajskega proizvajalca. Tomosov agregat je znan po enostavnosti delovanja, majhnih vzdrževalnih stroških in kvalitetni izdelavi zato si nismo smeli privoščiti slabe kakovosti.

Drugi potencialni vir za cenejše komponente je Indija. Tam smo si našli partnerja za proizvodnjo agregatov, ki nam je lahko zagotavljal nizko ceno in solidno kvaliteto. Z aktivnostmi smo pričeli že na začetku leta 2006, pogodbo o razvoju, proizvodnji in dobavah pa smo podpisali junija 2006. Prvotno smo načrtovali, da bomo pričeli najprej z dobavami posameznih komponent potem pa s celimi agregati, vendar je tak scenarij padel v vodo in sicer zato, ker smo ugotovili, da je naša tehnična dokumentacija precej pomanjkljiva in kot taka neuporabna za transfer tehnologije, zato smo jo bili primorani najprej urediti. Zaradi časovnega pritiska smo se zato lotili izdelave celega agregata in prve dobave prejeli v maju 2007. Glede na to, da smo v naši proizvodnji vgrajevali kar dvanajst različnih verzij avtomatik agregata smo bili zaradi potrebne ekonomije obsega in poenostavitve logistike prisiljeni izdelati t.i. bazo agregata to je agregat, ki ni izdelan do konca, temveč do neke montažne stopnje, ki je skupna vsem dvanajstim verzijam agregata, ki smo ga vgrajevali v naša vozila. Dodelavo agregata do končne verzije smo nato opravili v Tomosu. Tak način dela se je kasneje izkazal kot zelo učinkovit saj nam je omogočal izredno fleksibilnost proizvodnje. Z vzpostavitvijo dobave agregatov iz Indije smo prišli do točke, ko se je postavila pod vprašaj smiselnost obstoja družbe Toms d.o.o., ki je do tedaj opravljala proizvodnjo in montažo agregata. Analize so pokazale, da družba nima pogojev za profitabilno delovanje v prihodnje zato smo družbo konec leta 2007 likvidirali po skrajšanem postopku.

Cena agregata se je z vzpostavitvijo dobavne verige iz Indije bistveno znižala (za 29 %), kar je imelo zelo ugoden vpliv na zmanjšanje števila dobaviteljev družbe Tomos d.o.o. in na udeležbo materiala v prodajni ceni produktov Tomos. Seveda so se z novo dobavno verigo pojavili problemi z logistiko, ki pa smo jih s pozitivnim pristopom z obeh strani (tako Indijske kot naše) odpravili in sodelovanje na tem področju uspešno stabilizirali do konca leta 2007.

S 1.1.2008 se je organizacijska struktura skupine Tomos spremenila, Toms d.o.o. je zaradi ukinitve družbe po skrajšanem postopku prenehal obstajati, družba Tomos d.o.o. je nadaljevala dejavnost proizvodnje in prodaje dvokoles, Tomos Invest d.o.o. pa je postalo

holdinško podjetje za upravljanje z naložbami in nepremičninskim premoženjem na lokaciji skupine Tomos v Kopru zato se bom v nadaljevanju osredotočil le na družbo Tomos d.o.o.

Struktura stroškov v družbi Tomos d.o.o. se je z izvedenimi ukrepi bistveno izboljšala. Delež stroškov dela se je bistveno zmanjšal, enako velja tudi za delež materialnih stroškov. Pred podjetjem Tomos d.o.o. je ostal pomemben izziv nabave preostalih dejavnosti (angl. outsourcing), ki niso ključne za fleksibilno in učinkovito delovanje družbe na trgu.

Za dosego zastavljenega cilja postati učinkovit in fleksibilen proizvajalec mopedov je družba potrebovala dobro oskrbovalno- dobaviteljsko verigo, lakirnico (omogočanje barvanja vozil v tržno zanimive barve je nujna in smiselna) in seveda učinkovito montažo. Vse ostale funkcije (nabava, skladiščenje, itd.) družbe so seveda podrejene temu cilju. Glede na dejstvo, da smo uspeli vzpostaviti dobavo avtomatik agregatov iz Indije smo si tak cilj zadali tudi za agregat APN. Majhne količine tega tipa agregata so bile nezanimive tudi za partnerja v Indiji. Zaradi tega smo bili prisiljeni rešitev poiskati v Sloveniji. Žal popoln prenos proizvodnje k zunanjemu dobavitelju ni bil uspešen, ker tehnološka platforma ponudnikov mehanskih komponent iz Slovenije ni omogočala izdelavo agregatov na enem mestu, zato smo dobavo kombinirali iz večih virov, poleg tega pa smo določene tehnološke obdelave izvajali tudi v sami družbi. Podobno smo ravnali tudi v primeru varjenja.

2.5.2 Dolgoročni ukrepi

Analiza zadnjih petih let več kot očitno kaže, da bi morali v podjetju na tem programu ukrepati že dosti prej kot pa v letu 2005, ko je dokončno prišlo do izgube posla s ključnim kupcem Ikea. Kriza je očitno tlela že zelo dolgo obdobje, problemi so ves čas ostali prikriti. Že pred letom 2005 bi morali biti sprejeti jasni ukrepi za razvojno prestrukturiranje celotne skupine s poudarkom na trženju in razvoju produktnega portfolija ter obvladovanju nabavnih procesov s ciljem zagotavljanja dolgoročne profitabilnosti in rasti skupine. Moped iz Tomosa je nišni produkt in kot tak ni primerljiv s scoetriji in ostalimi vozili v tem segmentu zato bi bilo potrebno razvojno strategijo prilagoditi temu dejstvu. Cena niti ni glavni dejavnik je pa pomemben pri prepričevanju kupcev za nakup. Pomembna je celotna ponudba, ki mora obsegati vsečen produkt, dobre kvalitete in predvsem odlično poprodajno storitev (rezervni deli, servisna mreža in ostalo).

Spoznanje, da Tomos ni velik proizvajalec ima pa veliko ime tradicije ne sme biti ovira za jasno razmišljanje in fokusiranje vseh vpletenih akterjev v njegovem nadaljnjem razvoju. Znotraj vizije in strategije je potrebno izpostaviti nujnost nadaljnje spremembe kulture podjetja, ki bi omogočala sprejemanje možnosti sodelovanja s sorodnimi nišnimi ponudniki in zmanjševala lastno previsoko vrednotenje. Slednje med zaposlenimi zaustavlja resno in

trezno razmišljanje o razvojnih potencialih družbe, možnih poteh razvoja in povzročča lastno izolativnost in distanciranje od realnosti.

Kakovost na vseh nivojih (prodaja, servis, obvladovanje dobavne verige) še ni dovolj velika, čeprav je bila v zadnjih treh letih dvignjena na bistveno višjo raven kot pred letom 2005. V okviru kakovosti vključujemo tudi kakovost informacijske tehnologije, ki je nujna v vsaki urejeni družbi. Adriaans (1993, str. 45) kakovost planiranja skozi informacijski sistem definira na dveh nivojih in sicer: kreiranje modela realnega informacijskega sistema in kreiranje plana informacijskega sistema. Informatika omogoča načrtovanje in povezovanje na vseh ravneh družbenega in poslovnega življenja. Dejstvo, da je svet informacij in z njim povezane možnosti velik in to smo spoznali ob intenzivnih sodelovanjih z dobavitelji daljnega vzhoda.

Velike rezerve so še na področju poprodajnih storitvah po katerih je Tomos nekoč slovel. Prodaja rezervnih delov (cca. 1 milijon evrov) je še vedno neizrabljen potencial, široka servisna mreža usposobljenih serviserjev-kooperantov pa naslutena priložnost.

Sodobne prodajne poti danes niso omejene samo na postavitev izdelka v izložbo trgovine temveč vključujejo sodobne logistične in informacijske možnosti. V sredini leta 2007 smo pričeli z internetno – spletno prodajo mopedov v t.i. spletni trgovini Colibri, katere rezultati so bili zelo spodbudni (70 % porast prodaje skozi lastno trgovino Tomos).

Vizija, ki jo Tomos potrebuje nedvomno vključuje potrebo po niši, specializaciji, ker je masovna proizvodnja povezana z ekonomijo obsega, le te pa Tomos s svojim programom žal nima. Povezovanje z drugimi proizvajalci vsaj srednjeročno (do pet let) ni smiselno saj mora Tomos izkazati svojo superiornost na svojem področju, šele potem lahko enakovredno sodeluje v povezavi s partnerjem, ki bi ga Tomos dopolnjeval in obratno.

Poslanstvo družbe Tomos d.o.o. predstavlja širše področje delovanja kot vizija, tako za preteklo kot tudi za sedanje in prihodnje stanje. Tomos ima izoblikovano poslanstvo skozi 50 letno tradicijo, napredek pa je potreben v oblikovanju poslanstva družbe v lokalnem okolju, umestitev v industrijski koncept Slovenije (inovativna, tehnološko odlična in mednarodno uveljavljena podjetja). Na tej osnovi bi bilo potrebno dopolniti vizijo podjetja (Nevaer & Deck, 1988), jo stalno komunicirati z zaposlenimi in jo predvsem živeti. Verjeti svojim lastnim močem je včasih težko še posebej v Tomosu, kjer je bilo reševalnih akcij že veliko splošno mnenje zaposlenih pa je, da je bilo po vsakem reševanju družbe samo še slabše. Torej razlogov za sposobnost dojemanja in razvijanja realnosti v doseganje ciljev vizije je veliko. Obravnavano obdobje izkazuje prisotnost akutne krize podjetja, ki se je razplamtela v trenutku. Trenutno stanje lahko poimenujem kot latentno krizo, ki še traja

vendar so možnosti za preživetje in življenje odločno izboljšane. Sedaj nastopa trenutek odločilnega preobrata v katerega pa podjetje mora vstopiti z jasno strategijo in cilji, ki bi jih rad dosegel (Morder, 1999). Program odločilnega preobrata mora obsegati spremembo kulture podjetja, motivacijo zaposlenih, zmanjševanjem zadolženosti podjetja (ključna komponenta v denarnem odtoku podjetja v prihodnje), Družba mora izbrati osrednji (angl. core) program (Prahalad & Hamel, 1990) in okrog njega graditi in izvajati odločilni preobrat, orientacija na druge dejavnosti bi bila v tem trenutku lahko samo priložnost za ponovno zanemarjanje problemov, ki so v družbi prisotni že dolga leta. Zastoj na področju še večje internacionalizacije dobavne verige, izkoriščanja možnosti outsourcinga ocenjujem kot potencialno nevarnost, ki je lahko usodna za podjetje. Profiliranje osrednjega programa je tesno povezana z bodočo investicijsko dejavnostjo podjetja. Investicije v določen izdelek so namreč velike, prav tako velik pa je riziko ali bo ta izdelek uspel na tržišču. Poslovanje in tržni obseg podjetja ne omogoča popravnih izpitov in tega se je pri načrtovanju prihodnjega fokusa potrebno zelo zavedati. Pretekle izkušnje investiranja na slepo oz. po principu investirajmo v tisto kar mislimo da znamo narediti in ne v tisto kaj trg potrebuje so se izkazale kot pomembne in hkrati poslovno zelo boleče.

Od spremembe lastništva skupine Tomos leta 1997 naprej je ključno vlogo v obvladovanju skupine Tomos igral njen lastnik, ki je izvajal ključno vlogo pri prestrukturiranju in najemanju dolgov, ki jih je skupina imela. Finančni nadzor je bil po tem takem zelo centraliziran kar je seveda razumljivo in nesporno. Problem, ki je ves čas nastajal (tudi v obdobju intenzivnega reševanja skupine v obdobju 2005–2008) je bila stalna nelikvidnost družbe Tomos d.o.o. (prej Tomos Proizvodnja d.o.o.), ki jo sanacijski ukrepi (odpuščanja in s tem povezani stroški) še poslabševali. Bitka za denarna sredstva za plačevanje dobaviteljem in izplačevanje plač je bila vsakodnevna. Restriktivna politika na področju obvladovanja stroškov je obrodila pozitivne sadove, uvedli smo skrbništvo nad stroški, pojavil se je pozitiven odnos do lastnine družbe. Na področju zalog smo intenzivno spremljali gibanje le teh, izvajali smo spremembe organizacijske strukture, uvedli vitko (angl. lean) organizacijo, bistveno povečali vpliv trženja pri razvojnih odločitvah, povečali prodajo rezervnih delov, razvijali servisno mrežo, na novo koncipirali odnos do naših kupcev, uredili cenovno politiko, razvili kontrolniško funkcijo podjetja...in vse to in še več je botrovalo k izboljšavi poslovnih rezultatov v zadnjih dveh letih. Splošno lahko rečemo, da je bilo v obdobju 2005–2008 opravljenih veliko nalog s pomembnim preskokom miselnosti organizacije podjetja.

Tomos ob nastanku akutne krize leta 2005 ni imel jasne strategije razvoja dvokolesnega programa oz. so vizije in strategije temeljile na nerealnih osnovah in pričakovanjih. Wheelen in Hunger (1995, str. 234) navajata nujnost jasne strategije podjetja v krizi za odločilen preobrat na poti k okrevanju. Skupina Tomos si je tako v letih prestrukturiranja 2005–2008 zadala edini cilj in hkrati kratkoročno vizijo ter strategijo doseči profitabilnost programa

dvokoles. Konec leta 2007 smo pričeli oblikovati dolgoročno strategijo družbe, ki je temeljila na razvoju mopeda kot nišnega programa, poleg njega pa smo želeli razviti tudi scooterski program iz t. i. dokupa (nakup vozil pri kvalitetnih kitajskih proizvajalcih in prodaja le teh pod blagovno znamko Tomos). Matična družba Tomos d.o.o. bi se preoblikovala v izključno proizvodno družbo, svojo prodajno funkcijo za Evropo bi družba prenesla na sestrsko družbo Tomos Nederland, trge bivše Jugoslavije bi ostali v domeni matične lokacije v Kopru, medtem, ko bi trg ZDA še naprej pokrivala družba Tomos USA. Proizvodne kapacitete družbe Tomos Nederland bi ukinili in jih prenesli na matično družbo v Tomosu. Z izvajanjem te strategije bi koncentrirali proizvodno na eno lokacijo in s tem zmanjšali logistične stroške, poenotili zaloge in povečali njihov obrat ter s tem nekoliko razbremenili obratna sredstva.

Na prodajni strani bi taka strategija omogočila enoten nastop trženja na trgih Evrope, ex Jugoslovanski trg bi ostal v domeni matične lokacije zaradi specifičnosti trgov, obdelava trga ZDA pa je bila že ves čas solidno urejena in ne potrebuje korenitih korekcij. Strategija trženja ostaja enaka kot do sedaj s to razliko, da se išče distributerje (angl. dealer), ki se ukvarjajo s trženjem nišnih oz. kulturnih izdelkov med katere Tomos nedvomno sodi.

Če je Tomos še leta 2005 dosegal le borih 45.000 eurov prodaje na zaposlenega je ta vrednost konec leta 2008 že znašala 146.000 eurov prodaje na zaposlenega, kar je bil izreden preskok naprej. Večji del tega preskoka velja pripisati temeljiti reorganizaciji družbe v letih 2005–2008. Nadaljnja strategija prestrukturiranja na tem področju je predvidevala, da matična lokacija postane samo „sestavljalnica z dodelavo grafične podobe” mopedov, ostale proizvodne funkcije pa se outsourcajo predvsem na daljni vzhod in delno na področje Slovenije. Trg namreč zahteva fleksibilnost v proizvodjanju, ki jo lahko dosegamo samo tako, da komponente zbiramo na enem mestu in iz njih v kratkem času izdelamo vozilo v skladu z željami naročnikov ter jih pošljemo v našo prodajno mrežo. Tak koncept dela bi prinesel bistven preskok v kvaliteti obdelave trga in servisiranju naših kupcev in rezultat tega bi moral rezultirati v profitabilnost družbe oz. celotne skupine Tomos. Za tako organizirane procese bi po realnih ocenah potrebovali 45–55 primerno usposobljenih zaposlenih na matični lokaciji v Kopru. Konec leta 2008 pa jih je bilo 78.

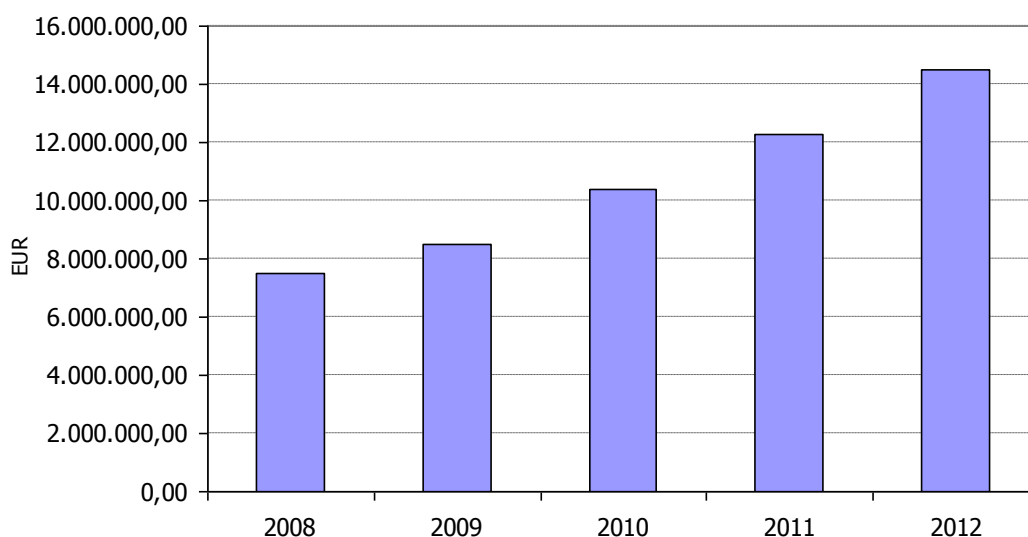
Tomos je vsa leta po nastopu akutne krize leta 2005 na programu dvokoles uspel zadržati in celo nekoliko povečati svojo prodajo in s tem je bil osnovni cilj prestrukturiranja (prodaja se na račun prestrukturiranja ne sme zmanjšati) dosežen. S povečano učinkovitostjo in produktivnostjo pa si je skupina odprla pot do odločilnega preobrata in s tem do ustrezne profitabilnosti družbe.

Prihodnja strategija razvoja zajema tudi finančno konsolidacijo skupine Tomos, ki je po Winslowu (1996, str. 54) nujna za doseganje dolgoročnega okrevanja družbe v krizi,

predvsem odplačilo nastalih dolgov, ki so bili najeti za financiranje ogromnih stroškov prestrukturiranja (odpravnine, plače v odpovednih rokih, investicije v orodja za dobave iz daljnega vzhoda) v letih 2005–2008 in seveda tekoče plačevanje obveznosti do dobaviteljev. Na področju kadrov in organizacije je v načrtu projekt razvoja organizacijske kulture, dodatnih izobraževanj in dviga splošne motivacije zaposlenih.

Glede na tržne razmere je realno pričakovati 3 % rast prodajnih cen in z bistvenim povečanjem tržnih aktivnosti doseči 15–18 % letno rast vrednosti prodaje v naslednjih 3 letih na programu moped, medtem, ko je na dokupnem programu realno pričakovati 25–30 % rast vrednosti prometa ob začetni letni prodaji 1 milijon eurov. Po tej dinamiki bi Tomosova prodaja v prihodnjih treh letih znašala kot je prikazano na Sliki 30.

Slika 29: Napoved prodaje dvokoles Tomos 2009–2012



Vir: Interni podatki družbe Tomos d.o.o., 2009.

SKLEP

Podjetja skupine Tomos so izrazito izvozno usmerjena saj praktično več kot 90% svoje proizvodnje izvozijo izven Slovenije. Usmerjenost v izvoz in tudi dejstvo, da je domači trg miniaturen v primerjavi s trgi v Evropi in ne nazadnje tudi na območju bivše Jugoslavije je omogočalo Tomosovo afirmacijo in prepoznavnost na naštetih trgih. Od svoje ustanovitve naprej leta 1954 se je družba razvijala hitro predvsem na račun izjemnega povpraševanja v takratni Jugoslaviji in povojni Evropi. Mobilnost je bila gonilo razvoja in Tomos je to znal izkoristiti z razvojem in uspešnim trženjem širokega produktnega portfolia. S pojavom političnih problemov, ki so se prelevili tudi v ekonomske je svoj zaton dočakala Jugoslavija in na žalost z njo leta 1989 s stečajem tudi Tomos. Odhod ključnih kadrov, lastniške transformacije, razvojne blodnje je zaznamovalo postečajno obdobje. Sklenitev pogodbe s

Švedsko Ikeo je bila priložnost, da si Tomos opomore in le ta je bila tudi dobro izkoriščena, vendar se je ob tem zanemarjalo druge programe, ki so bolj ali manj životarili, problemi, ki so ob tem nastajali pa so bili zanemarjeni. Lahko torej zapišem, da je bila kriza v skupini Tomos prisotna že vse od leta 1989 naprej in jo lahko pojmujejo kot plazeča se kriza. Le ta ni prešla v počasi gorečo krizo temveč se je leta 2005 ob prekinitvi sodelovanja s švedsko Ikeo izkazala kot akutna kriza izrednih razsežnosti. Za tak pojav skupina Tomos ni bila pripravljena in celotna organizacija je bila v tistem trenutku dobesedno v šoku krize. Kljub takojšnjem pristopu k vzrokom in posledicam krize so se prvi rezultati ukrepanja pokazali šele v sredini leta 2007, ko smo uspeli vzpostaviti dobavno verigo za avtomatik agregate iz Indije, še večji napredek in rezultati pa so se pokazali po ukinitvi podjetja Toms d.o.o. po skrajšanem postopku konec leta 2007. Rezultati družbe Tomos d.o.o., ki je pravni naslednik Tomos Proizvodnje d.o.o. – podjetja, ki je bilo v času prestrukturiranja nosilec dvokolesnega programa se z vsakim letom izboljšujejo, čeprav je tudi konec leta 2008 izkazovalo izgubo.

Analiza skupine Tomos po poslovnih funkcijah v letih 2005 do danes izkazuje splošno izboljševanje poslovanje skupine, čeprav celotno obdobje ne poteka z linearnim izboljševanjem. To je še posebej opaziti v letih 2005–2007, ko je bilo potrebno znotraj podjetja opraviti kompleksno prestrukturiranje predvsem na operativnem nivoju poenotenja vgrajenih komponent, iskanju novih cenejših dobaviteljev iz daljnega vzhoda ob hkratnem zadovoljevanju tehničnih zahtev, ki so povezane z zakonodajo in homologacijskimi zahtevami. Šlo je torej za časovno izredno potratno obdobje brez vidnih zunanjih učinkov na poslovanju podjetja. So pa ti učinki v ustrezno močnejšem odzivu vidni v letih 2007–2008. Podobno velja tudi za organizacijsko prestrukturiranje h kateremu smo pristopili takoj ob nastopu krize leta 2005 vendar je nerazumno toga delovna zakonodaja Slovenije onemogočala hitre reze na tem področju. V primeru skupine Tomos je bilo potrebno reševati presežne delavce s programom kar je pomenilo zakonsko predpisane roke posvetovanj s sindikati, oblikovanje kriterijev za odpuščanje presežnih delavcev, izdelavo programa ukrepov za omilitev posledic odpuščanja, kar pomeni, da od dneva odločitve, da se gre v take postopke pa do dneva odhoda (pred odhodom mora preteči tudi odpovedni rok) lahko preteče tudi 5 mesecev. V tem času odpuščenemu pripada polna plača ob koncu tega obdobja pa mu je potrebno izplačati odpravnino v skladu s kolektivno pogodbo. V vsakem primeru gre za ogromne stroške, ki se izkazujejo tako v poslovnem rezultatu družbe, kot tudi v odtoku likvidnih sredstev iz družbe, ki jih družba ob pojavih kriz običajno najbolj potrebuje. Skupina Tomos je v letih 2005–2008 za stroške organizacijskih prestrukturiranj namenila kar 1,6 milijona eurov.

Iz izkazov uspeha skupine Tomos je ves čas razvidno, da se celotna zgodba uspešnosti prestrukturiranja odvija na relaciji prodaja, udeležba materiala v prodaji in stroški dela. Že na začetku prestrukturiranja smo sklenili, da moramo za vsako ceno vsaj ohraniti vrednost

prodaje saj nam je grozil razpad trga, ker so naši kupci uvideli v kakšnem stanju se nahaja družba. Poleg krize, ki se je pojavila v podjetju smo bili prisiljeni konsolidirati cenovno politiko in znižati cene naših produktov na sprejemljivo in Kitajski poplavi cenениh scooterjev primerno raven. Prilagoditev cen je znašala od -5 % do -8 % odvisno od modela. To je seveda pomenilo izdelati in prodati več vozil ob enakem prihodku. Raven prodaje nam je v letih prestrukturiranja uspelo zadržati in celo nekoliko izboljšati. Z zniževanjem cene produkta se seveda poveča udeležba materiala v prodajni ceni. Ob znižanju cene izdelka za 5 % je potrebno na materialni strani ob 60 % udeležbi materiala za izničenja učinka pocenitve izdelka znižati cene vhodnih materialov za 8,3 %, kar pa je vse prej kot lahka naloga. Leta 2005–2008 so bila leta gospodarske rasti oz. konjunktore, cene surovin so bile v stalnem porastu zato je bila edina možnost znižanja materialnih stroškov vzpostavitev novih dobavnih verig iz daljnega vzhoda. To nam je tudi v dobršni meri uspelo, materialni strošek se je bistveno znižal.

Izkaz uspeha za program Dvokolesa v letu 2005 izkazuje izgubo, ki je bistveno višja kot celoten strošek dela, kar je zahtevalo radikalne ukrepe na področju dela, ki smo jih tudi izpeljali. Že na samem začetku prestrukturiranja so se pojavili dvomi v uspešnost prestrukturiranja, ki po mojem mnenju sama po sebi niti ni vprašljiva, vprašljivi so vložki v celoten proces, ki vnašajo dvom v pravilnost odločitve. Alternativa izvedenim postopkom je bila stečaj oz. likvidacija podjetja konec leta 2005.

Iz letnih poročil družb skupine Tomos še posebej družbe Tomos d.o.o. je težko razbrati kontinuiteto dvokolesnega programa, ker se je v maju leta 2006 najprej oddelilo družbo Tomos Komponente d.o.o. in nato družbi Tomos d.o.o. odprodalo dejavnost Hidria IP d.o.o. lokacije Koper. Tako je iz letnega poročila družbe Tomos d.o.o. razvidno, da so se znižala dolgoročna sredstva, kar je predvsem posledica oddelitve dela premoženja na družbo Tomos Komponente d.o.o., prav tako so se močno znižala gibliva sredstva predvsem na račun nedokončane proizvodnje in zalog končnih izdelkov. Kot sem že večkrat omenil v tem delu je bilo zmanjševanje zalog (še posebej končnih produktov) ena ključnih nalog prestrukturiranja kjer smo bili ves čas nedvomno zelo uspešni. Bistveno so porastle zaloge repromaterialov, ki pa so posledica združevanja zalog podjetja Tomos d.o.o. (le ta pred združitvijo ni imel lastnih materialnih zalog na programu dvokoles) in Hidria IP d.o.o. (lastnik celotnih zalog materialov za dvokolesa), primerljiva zaloga Tomos d.o.o. na dan 31.12.2005 pa izkazuje zalogo kasnejšo oddeljeno zalogo Tomos Komponent d.o.o. in manjšo zalogo programa Ikea, ki je bila prodana v prvih dveh mesecih leta 2006. Skupne zaloge podjetja Tomos d.o.o. so konec leta 2007 nato porasle vendar predvsem na račun varnostnih zalog agregatov iz Indije, kot posledica nove dobavne verige iz Indije. Varnostne zaloge smo po stabiliziranju logistike iz Indije znižali na prvotno raven. Podobno kot zaloge smo do konca leta 2007 znatno znižali terjatve do kupcev saj smo znatno povečali pritisk na izterjavo in s tem nekoliko izboljšali situacijo na denarnem toku družbe.

Na strani obveznosti do virov sredstev je potrebno izpostaviti negativni kapital družbe ob koncu leta 2006 kar je bil tudi razlog za nujne in izvedene organizacijske in strukturne spremembe v skupini leta 2007 in bistveno povečano zadolženost tako na kratkoročnem kot tudi dolgoročnem področju. Zadolževanje je bilo vir financiranja prestrukturiranja smo pa ves čas uspevali zadolženost zmanjševati s pomočjo rezultatov prestrukturiranja. Banke so na tem področju dokaj kooperativne in so nam nekatere kratkoročne obveznosti konvertirale v dolgoročne obveznosti in nam s tem pomagale razbremeniti tekoče obveznosti družbe. Seveda ostaja veliko odprtih izzivov še posebej kako razreševati nadaljnjo kapitalsko neustreznost saj podjetje še vedno posluje z izgubo, ki pa je bistveno manjša kot pa v letu izbruha krize. Redno financiranje je eden izmed pogojev za normalno poslovanje družbe, obvladovanje dobaviteljev in cen materialov. Na strani zalog imamo po stabilizaciji logistike z daljnim vzhodom priložnost nadaljnjega znižanja zalog, potrebno je razrešiti nekurantne zaloge, ki so nastale v letih 2004–2005 in seveda pospešiti aktivnosti za dokončen obrat družbe Tomos d.o.o., ki ključnega pomena za uspešno dokončanje prestrukturiranja skupine Tomos.

Altmanov „Z” rezultat jasno kaže, da je družba Tomos d.o.o. v vseh letih 2005–2008 pod vrednostjo 1,8 kar pomeni, da je podjetje v globoki krizi. Kriza se ves čas izkazuje v odnosu do dobaviteljev, ko le ti zahtevajo avanse in garancije za dobavljeno blago, to pa je velikokrat pomenilo zamude pri dobavi materiala, energije, zamujali smo pri odpremi končnih izdelkov, zaloge so ves čas močno nihale. Kakovost izdelkov je temu primerno nihala, nemalokrat je prihajalo do večjih reklamacij. S koncentracijo nabav iz daljnega vzhoda smo uspeli zožiti nabor dobaviteljev, ki so sicer postali temu primerno večji, vendar smo zaradi tega uspeli doseči boljše cene, daljše plačilne roke in se uspeli dogovoriti za zavarovanje plačil z akreditivi. Zmanjšanje števila dobaviteljev je dobro vplivalo tudi na organizacijsko strukturo, saj smo lahko zmanjšali število zaposlenih v logistiki zato je smiselno strategijo, ki smo jo na tem področju zastavili ob začetku prestrukturiranja je potrebno nadaljevati tudi v prihodnje.

Vzroke krize v skupini Tomos, ki se je pojavila 2005 gre pripisati takratnem in tudi predhodnem managementu, ki ni bil zmožen zaznati plazeče se krize in je probleme, ki so občasno nakazovali krizo bolj ali manj potiskal na stran, vsa pozornost je bila namenjena programu pohišstva in komponent za BMW, poznavanje konkurence na področju dvokoles je bilo majhno zato so tudi nastajali nerealni plani, vizije in strategije. Del managementa je bil nekompetenten za področje, ki ga je pokrival zato je sprejemal informacije iz podrejenih struktur kot dejansko stanje in ni bil sposoben kritično presojeti kvaliteto prejetih informacij, posledica tega pa so bile nemalokrat napačne odločitve. Sledile so pogoste menjave ključnih ljudi, pozornost je bila s tem ves čas preusmerjena na stvari, ki v celotni zgodbi skupine Tomos niso bile bistvene. Del programa reševanja celotne skupine Tomos je bil tudi močno okrepiti funkcijo kontrolinga po mojem mnenju enega ključnih instrumentov diagnosticiranja stanja v podjetju. V tem primeru ne gre samo za pripravo finančnih temveč tudi vsebinskih

podatkov o poslovanju družbe, vzpostavljanju ustreznih mehanizmov za pravočasno odkrivanje potencialnih problemov v poslovanju družbe, vzpostavljanje nadzora nad stroški,... Funkcija je bila uspešno vzpostavljena leta 2006 in bo ključna tudi v prihodnje, saj je zdravljenje bolezni brez ustrezne diagnoze že vnaprej obsojeno na neuspeh.

Načrtovanje in izvedba načrtov prestrukturiranja skupine Tomos je bilo po moji oceni zadovoljivo. Žal se je na nekaterih kontrolnih točkah izkazalo, da so bili nekateri načrti preoptimistični še posebej na področju prestrukturiranja prodajnega portfolija in s tem povezanimi razvojnimi aktivnostmi predvsem na področju poenotenja produktov. Za ta namen smo npr. pri poenotenju agregata avtomatik načrtovali 3 mesece porabili pa kar 9 mesecev razvojnega dela. Tudi na področju zalog se je izkazala razdvojenost načrtov o dejanske realizacije in sicer smo na določeni točki ugotovili, da določenih zalog fizično sploh ni bilo prisotnih in so bile izkazane samo v bilanci stanja oz. izpisu skladiščne zaloge. Seveda je to pomenilo odpis vrednosti in povečanje izgube podjetja. K povečanju izgube iz tega naslova je doprinesla tudi zaloge, ki je sicer fizično obstajala in je bila tudi zavedena v izpisu zaloge ni pa bila uporabna. Kot se je kasneje izkazalo je predhodni management to zalogo zavestno prekvalificiral v uporabno in s tem mašil primanjkljaje na rednih letnih inventurah. Take deviacije so bile bolj pogoste na začetku prestrukturiranja kasneje je prihajalo le do manjših odklonov od načrtovanih aktivnosti. Celotna organizacija je vedno bolj spoznavala novo priložnost, zato je večji del zaposlenih aktivnosti sprejel kot del njihovega dela in se s tem odgovorno vključil v reševanje nastale krize. Mentaliteta zaposlenih se je počasi a zanesljivo pričela spreminjati. Okolje je postajalo vedno bolj zrelo za uspešno izvedbo zastavljenih ciljev in strategij. Končna primerjava med zastavljenimi načrti kaže, da smo uspešno opravili nalogo na področju organizacijskega prestrukturiranja (organizacija in kadri) in produktivnosti manj uspešno pa na področju večanja razlike v ceni. Tam je bil in še traja na eni strani cenovni pritisk navzdol zelo velik na nabavni strani pa nižanje cen zaradi razvojnih zapletov ni bilo tako uspešno kot smo si želeli. Ocenjujem, da se je organizacija v dosedanjem procesu prestrukturiranja ogromno naučila še posebej na nabavni strani, postopki osvajanja novih produktov s tem tečejo bistveno hitreje in verjamem, da je to dobra osnova za dokončen obrat v poslovanju Tomos d.o.o. in s tem tudi skupine Tomos.

Celoten trg dvokoles v Evropi in ZDA ima konstantno rast in tak trend se predvideva tudi v prihodnje. Konkurenca na tem področju je huda še posebej z daljnega vzhoda. Veliko evropskih proizvajalcev dvokoles je svojo proizvodnjo že preselilo na daljni vzhod, nekateri bodo to še storili, ker so v resnih težavah, tisti, ki pa tega ne bodo storili pa bodo morali ponuditi neko izvirnost, inovativnost in predvsem učinkovitost. Menim, da je ostati in proizvajati v Evropi namenjeno le tistim, ki bodo delovali v specializiranih nišah oz. nudili vrhunske, Azijskem v tem trenutku nedosegljive izdelke. V tem smislu mora Tomos takoj pristopiti konsolidaciji proizvodnih kapacitet na relaciji Tomos d.o.o. in Tomos Nederland saj

si s takim načinom dela povečuje stroške proizvodnje, povečuje nivo zalog, kar seveda ni dobro. S smiselno tržno politiko nižnega proizvajalca je potrebno ustvariti učinkovito proizvodno enoto, ki bo delovala po principu sestavljalnice komponent v vozilo in ne kot proizvajalka posameznih komponent. Barvanje oz. ustvarjanje ustrezne grafične podobe vozila pa je nujna funkcija proizvodnje lokacije, da zadovolji potrebno odzivnost družbe napram kupcem.

Vodstvo skupine Tomos mora še naprej nadaljevati z ukrepi neprestanega izboljševanja s sodelovanjem vseh zaposlenih preko notranje vitke organiziranosti. Ob tem se mora vodstvo in tudi lastniki zavedati, da je taka filozofija stimulaturna za organizacijo samo do tedaj, ko obstoječa tehnično tehnološka oprema omogoča ohranjanje konkurenčnosti podjetja. V skupini Tomos se že vse od nastanka krize ni investiralo v nove tehnično tehnološke rešitve, ker so se sredstva, ki so bila na voljo porabljala za pokrivanje stroškov prestrukturiranja in to seveda ni dobro. Pri tem je potrebno vedeti kakšna bo vloga družbe Tomos d.o.o. v prihodnje in kaj bo njen osrednji program. Po našem mnenju se mora družba osredotočiti na učinkovito proizvodnjo zato je temu delu potrebno poleg razvoja novih produktov nameniti največ investicijskih sredstev. Ustrezen tržni fokus, izboljšave na vseh ravneh, ustrezna investicijska politika in profitabilno poslovanje bo ustvarilo ugodno platformo za eventualno povezovanje Tomosa s potencialnimi partnerji v prihodnje.

Bistveno izboljšanje poslovanja družbe v letih 2005–2008 potrjuje pravilnost usmeritev pri reševanju krize, radikalnost ukrepov mora biti še naprej prisotna, bistveno bolj pa je potrebno razmišljati o prihodnosti družbe in njenem proizvodnem programu. Izdelati je potrebno strategijo in vizijo razvoja podjetja v naslednjih 5 letih in postaviti ključne točke vizije v naslednjih 10 letih. Iz analiz razvoja trga EU in ZDA je razviden trend razvoja dvokolesnih vozil, s poudarkom na alternativnih virih energije. Razvoj električnih vozil že sedaj doživlja neverjeten razvoj, še večji zagon pa je pričakovati v naslednjih 5 letih. Vozila Tomos po naši viziji vidimo v mestnih okoljih, uporabljajo ga ljudje katerim okoljska osveščenost ni tuja. Vozila Tomos uporabljajo iz potrebe mobilnosti, priročnosti, učinkovitosti v vsakodnevem poslovnem in zasebnem življenju. Uporabniki Tomosovih vozil cenijo zanesljivost delovanja, cenovno dostopnost (razmerje cena lastnost je lastna Tomosovi blagovni znamki), dosegljivost servisne mreže in so z vozili primerno prepoznavni. To so po našem mnenju usmeritve razvoja Tomosa in njenega sedanjega ter prihodnjega managementa.

Vsaka kriza lahko mine sama od sebe brez ukrepanja vendar je taka pot običajna za podjetje pogubna. Management in celotna organizacija se mora zavedati, da edina prava pomoč in ukrepanje lahko prihajata samo od znotraj od zaposlenih samih. Pripravljenost na spremembe, ustvarjanje klime v podjetju, ki bo povzročala pozitivne učinke je nujna. Zavedanje, da so bančna posojila sredstvo za doseg zastavljenih ciljev in ne sredstvo za

izplačevanje plač je osnova ustvarjanja pozitivne in podjetju lastne kulture, ki mora generirati lastni razvoj in spodbuditi okolje k ustvarjanju. Premagovanje lastnih omejenosti o dojemanju sveta in trga je trd in naporen proces vendar nujno potreben za izrabo neverjetnih možnosti, ki jih ponuja poslovno okolje sveta. Dogma, da znamo sami vse najboljše je še vedno prisotna a je nujno, da jo do tal porušimo, ker onemogoča prodor znanja, idej in inovativnosti v organizacijo podjetja. Tomos ima dolgoletno tradicijo, dobro in prepoznavno blagovno znamko, moped kot nišni produkt, na drugi strani pa je okrog njega okolje, ki je odprto in vsebuje dobre tehnične, tržne in ostale ključne kadre. Torej ključ nadaljnega uspeha Tomosa je po našem mnenju predvsem v motiviranih, izkušenih, inovativnih in k absorbiranju znanja nagnjenih ljudeh. Vsi ti ljudje kreirajo vizije, strategije, motivirajo organizacijo,razvijajo, tržijo poslanstvo Tomosa, ki ga vidimo v elementih biti najboljši na svojem področju delovanja, delati in ustvarjati zato, da živimo svoje sanje, doživljati svojo vlogo v kreiranju naše bodočnosti in okolja v katerem živimo in ustvarjamo in zavedanju, da smo ljudje ključni nosilec učinkovite, inovativne in idejam odprte organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. *A sum of contrasts, The PTW market.* (2008). Najdeno 10. Septembra 2009 na spletnem naslovu <http://acem.eu>
2. Adler, W. R. (1994). Strategic Focus: The CEO's Key Priorities. *Long Range Planning*, 27 (4), 78–88.
3. Adriaans, W. (1993). Winning support for your information strategy. *Long range planning*, 26 (5), 45–53.
4. Altman, E.I. (1993). *Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting, Avoiding and Dealing with Bankruptcy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
5. Bernstein, J. (2006). Creeaping, Slow-Burn and Sudden Crisis. Najdeno 18. Septembra 2009 na spletnem naslovu <http://crisismanagement.bestmanagementarticles.com>.
6. Brigham, E. F. (1995). *Fundamentals of Financial Management (1st.ed.)*. Florida: University of Florida.
7. Brabet, J., & Klemm, M. (1994). Sharing the vision: Company mission statements in Britain and France. *Long range planning*, 27(1), 84–94.
8. *Briggs&Stratton.* (2009). Najdeno 18. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://brigsandstratton.com>.
9. Brovinsky, B. (2000), *Zgodba o mopedu: 45 let proizvodnje mopedov v Kopru*. Koper: Tomos.
10. Booth, A. S. (1993). *Crisis management strategy*. New York, London: Routledge.
11. *China economic net.* (2009). Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://en.ce.cn>.

12. Coulson, T. C. (1992). Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality? *Long range planning*, 25 (1), 81–89.
13. David F. R. (1989). How Companies Define Their Mission. *Long range planning*, 22(1), 90–97.
14. Dessler, G. (2001). *Management. Leading People and Organisations in the 21 st Century*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
15. Di Bella A., & Nevis E. C. (1989). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
16. Dimovski, V., & Pengler, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakultetat za management.
18. *Exchange rates*. (2009). Najdeno 1. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http:// x-rates.com](http://x-rates.com)
19. *Global motorcycle industry*. (2009). Najdeno 21. Septembra 2009 na spletnem naslovu <http://reuters.com/article>.
20. Hari, I. (1997). Tehnika kriznega vodenja. *Organizacija Kranj*, 30 (7), 375–384.
21. Hidria IP d.o.o. (2004). *Letno poslovno poročilo družbe Hidria IP d.o.o. za leto 2003*. Koper: Hidria IP d.o.o.
22. Hidria IP d.o.o. (2005). *Letno poslovno poročilo družbe Hidria IP d.o.o. za leto 2004*. Koper: Hidria IP d.o.o.
23. Hidria IP d.o.o. (2006). *Letno poslovno poročilo družbe Hidria IP d.o.o. za leto 2005*. Koper: Hidria IP d.o.o.
24. Hidria IP d.o.o. (2007). *Letno poslovno poročilo družbe Hidria IP d.o.o. za leto 2006*. Koper: Hidria IP d.o.o.
25. Hidria IP d.o.o. (2008). *Letno poslovno poročilo družbe Hidria IP d.o.o. za leto 2007*. Koper: Hidria IP d.o.o.
26. Hidria IP d.o.o. (2009). *Letno poslovno poročilo družbe Hidria IP d.o.o. za leto 2008*. Koper: Hidria IP d.o.o..
27. Tomos d.o.o. (2008). *Interni podatki družbe Tomos d.o.o. 2008*. Koper: Tomos d.o.o..
28. Tomos d.o.o. (2009). *Interni podatki družbe Tomos d.o.o. 2009*. Koper: Tomos d.o.o..
29. Ivanjko, Š. (1994). *Osnove organiziranja*. Radovljica: Didakta.
30. *Poslovni register Slovenije*. (2009). Najdeno 14. Oktobra 2009 na spletnem naslovu [http:// www.ajpes.si/Registri/Poslovni_registri/](http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_registri/).
31. Kash, J. T., & Darling R. J. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & organization development journal Bradford*, 19(4), 179–186.
32. Kennedy, C. (1994). Re-engineering: The human costs and benefits. *Long range planning*, 27 (5), 85–97.

33. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Kotler, P. (1997). *Marketing Management – analysis, planning, implementation and control (9th.ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
35. Ložar, B. (2000). Povej v enem stavku kam si namenjen...*Manager*, marec 2000, (str. 55–59). Ljubljana.
36. Morder, T. (1999). *Business Strategy*. London: McGraw-Hill Publishing Company.
37. *Motorcycle Sales Statistic and Information*. (2009). Najdeno 10. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://webbikeworld.com>.
38. Možina, S. (2006). *Management znanja na poti k učečem se podjetju*. Maribor: Pivec
39. Nevaer, L., & Deck, A. (1988). *The management of corporate business units*. New York: Quorum book.
40. Newman, A. Mark (2003), Don't be Caught by Surprise. *Comercial Property News*, 32–35.
41. Nilsson, J. (1999). Co-operative firms in theory and practice. *Finnish journal of business economic*, 48, 387-403.
42. Pheng, L. Sui (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development firms. *Property Management*, 231–251.
43. Prašnikar, J. (1992). *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF.
44. Prahaland, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of teh Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79–91.
45. Pierer S. (2008). Shaping the future. *5th ACEM Annual Conference*. Brussels: ACEM.
46. Pučko, D. (1996a). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pučko, D. (1996b). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
48. Rozman, R. (1997). Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: unčikovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. *Zbornik referatov* (str. 10–16). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, sekcija za poslovne analize.
49. Rozman, R. (1995). Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. *Svetovalec*, št. 20, 91–94.
50. Skok, P. (1997). Vloga analize v strateškem načrtovanju. *Zbornik referatov* (22–25). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, sekcija za poslovne analize.
51. Songyo Noritsu Daigaku et. Al. (1992). *Vision Management Translating Strategy into Action*. Cambridge: Productivity Press.
52. Tavčar, M. (1997), *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
53. Tomos d.o.o. (2004). *Letno poslovno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2003*. Koper: Tomos d.o.o.

54. Tomos d.o.o. (2005). *Letno poslovno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2004*. Koper: Tomos d.o.o.
55. Tomos d.o.o. (2006). *Letno poslovno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2005*. Koper: Tomos d.o.o.
56. Tomos d.o.o. (2007). *Letno poslovno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2006*. Koper: Tomos d.o.o.
57. Tomos d.o.o. (2008). *Letno poslovno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2007*. Koper: Tomos d.o.o.
58. Tomos d.o.o. (2009). *Letno poslovno poročilo družbe Tomos d.o.o. za leto 2008*. Koper: Tomos d.o.o.
59. Trošt, N. (1999). *Krizni management. Program usposabljanja managerjev SŽ*. Ljubljana: GEA College.
60. Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management and business policy*. (5th. ed.). New York: Adison – Wesley Publising Company.
61. Winslow, W. (1996). *Strategic business transformation*. Maidenhead: McGraw-Hill.
62. Žlebnik, Z. (1999). Kriza in prenova poslovanja gospodarske družbe. *Združenje Manager*, 11, 28.