

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

OPTIMIZACIJA POSLOVANJA MALEGA PODJETJA X

Kandidatka: Tina Ivec

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: dr. Andreja Terpotec

Mentor v podjetju: Darko Kranjc, mag. gosp. inž.

Prevajalec in lektor: Tjaša Krajnc, prof. ang (UN) in ped. (UN)

Maribor, 2022

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Tina Ivec sem avtorica diplomskega dela z naslovom Optimizacija poslovanja malega podjetja X, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Andreje Terpotec.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne, kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor, skladno z njenimi pravili,
- v skladu z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, januar 2022

Podpis študenta:

ZAHVALA

Mentorici dr. Andreji Terpotec se zahvaljujem za strokovno svetovanje. Mag. Vidi Perko iskrena hvala za pomoč in spodbudo pri nastajanju diplomskega dela.

Hvala tudi tebi, ki me podpiraš in sprejemaš takšno, kot sem. V vseh mojih vzponih in padcih si verjel vame, me optimistično spodbujal ter mi nesebično pomagal.

Iskrena hvala dragi mami za vso podporo in pokojnemu očetu, brez katerega podjetja X ne bi bilo.

Hvala vsem bližnjim, kateri ste mi in mi še vedno stojite ob strani. Veste, kdo ste.

POVZETEK

V diplomskem delu smo raziskali optimizacijo poslovanja malega podjetja X ob prenosu na mlajšo generacijo in vplive prestrukturiranja le tega z namenom povečanja konkurenčnosti. V začetku diplomskega dela zaradi lažjega razumevanja obravnavane tematike predstavimo zgodovino podjetja.

V nadaljevanju se osredotočimo na tematiko prenosa podjetja na mlajšo generacijo, kjer pogledamo staro in novo optimizirano organizacijsko shemo podjetja X. Zaradi zastarelosti sistema je bilo potrebno podjetje prestrukturirati, da bi lahko le to v prihodnosti uspešno poslovalo. Iz tega razloga se dotaknemo tematike prestrukturiranja zaradi slabšega poslovanja podjetja v preteklem obdobju in slabih odnosov med zaposlenimi, ki so nastali ob prenosu podjetja na mlajšo generacijo. Med ukrepi prestrukturiranja smo raziskali problematiko računovodstva v podjetju. Pregledali smo prednosti in slabosti internega in zunanjega računovodskega servisa, ter na podlagi teh predlagali primerno rešitev za uspešnejše poslovanje podjetja X v prihodnosti.

Tekom analize podjetja X smo ugotovili, da je le to potrebovalo kadrovske osvežitve, zato smo obdelali kulturo in kulturne raznolikosti med obstoječimi zaposlenimi in pogledali, kako pomembna je kulturna raznolikost in kako le ta vpliva na samo poslovanje podjetja. Ker podjetje posluje v mednarodnem okolju, smo raziskali kulturno raznolikost njegovih dobaviteljev.

V nadaljevanju tega diplomskega dela smo analizirali rezultate prestrukturiranja podjetja X, pri čemer smo uporabili SWOT analize in analize prednosti in slabosti. Preverili smo ali drži, da se je konkurenčnost podjetja na trgu s prestrukturiranjem povečala, ali je zmanjšanje števila zaposlenih bil pogoj za uspešno prestrukturiranje in, ali je raznolikost kadra vplivala na uspešnost poslovanja podjetja v letu 2020.

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti, če so izvedeni ukrepi prestrukturiranja na poslovanje podjetja vplivali pozitivno.

Vse trditve, ki smo jih v diplomski nalogi potrdili, bomo tudi v praksi upoštevali in v bodoče v delovanje podjetja tudi implementirali. Na slovenskem trgu smo s svojimi visoko kakovostnimi izdelki prisotni že vrsto let, dodano vrednost uspešnemu poslovanju pa daje medsebojni odnos zaposlenih v podjetju in odnos do naših kupcev.

Ključne besede: optimizacija poslovanja podjetja, kultura podjetja, konkurenčnost podjetja

ABSTRACT

OPTIMIZATION OF A SMALL BUSINESS X OPERATIONS

In the diploma work, we investigated the optimization of the business of the small company X following the transfer to the younger generation, and the effects of restructuring it in order to increase its competitiveness. At the beginning of the diploma work we present the history of the company to facilitate the understanding of the topic,

In the following we focus on the topic of transferring the company to the younger generation, where we investigate the old and compare it to the new optimized organizational chart of company X. Due to the obsolescence of the system, the company needed to be restructured to operate successfully in the future. For this reason, we discuss the topic of restructuring due to poorer operations of the company in the past and poor relations between employees, which arose during the transfer to the younger generation. Among the restructuring measures we researched the issue of accounting in the company. We reviewed the advantages and disadvantages of internal and external accounting services. Based on these, we suggested an appropriate solution for the company to operate more successfully in the future. During the analysis of the company X, we found that it needed a change in human resources department, so we processed the culture and cultural diversity among existing employees and observed how important the cultural diversity is for the company and how affects the company's operations. Because the company X cooperates within the international environment, we also did not neglect the cultural diversity of X's suppliers.

In the progress of this diploma work, we analysed the results of the restructuring of company X, using SWOT analysis and analysis of strengths and weaknesses. We checked whether it is true that the company's competitiveness in the market had increased through restructuring, whether the reduction in the number of employees was a condition for successful restructuring and whether the diversity of staff affected the company's performance in 2020. All the statements that we confirmed in the diploma thesis will be considered in practice and implemented in the future in the company's operations. We have been present on the Slovenian market with our high-quality products for many years, the additional value of successful operations is reflected by the interpersonal relations of the company's employees and the attitude towards our customers.

Key words: *company management, company business optimization, company culture, company competitiveness*

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	OPREDELITEV IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKOVANJA	8
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	8
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	9
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	9
2	VODENJE V PODJETJU	10
2.1	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	10
2.1	PODROČJA IN CILJI PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA	11
2.1.1	<i>Prenos računovodstva iz podjetja in kadrovske spremembe</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Kadrovska osvežitev</i>	<i>14</i>
2.1.3	<i>Optimizacija poslovnih procesov.....</i>	<i>18</i>
3	KULTURA IN KULTURNA RAZNOLIKOST V PODJETJU	20
3.1	SPLOŠNO O KULTURI	20
3.2	KULTURNI DEJAVNIKI	21
3.3	PREDSODKI IN IZOBRAŽEVANJE	23
3.4	OBVLADOVANJE (KULTURE) V PODJETJU	24
3.5	KULTURNA RAZNOLIKOST ZAPOSLENIH	26
3.6	IZZIVI RAZNOLIKOSTI NA DELOVNEM MESTU	27
3.7	PREDNOSTI IN SLABOSTI UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI	28
3.8	KULTURNA RAZNOLIKOST DOBAVITELJEV	30
4	ANALIZA PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA X.....	31
4.1	NAMEN IN CILJI TER METODE RAZISKOVANJA	31
4.1.1	<i>Izbor notranjega ali zunanjega računovodstva</i>	<i>33</i>
4.1.2	<i>Izbor novih zaposlenih.....</i>	<i>36</i>
4.1.3	<i>Prestrukturiranje procesov dela</i>	<i>38</i>
4.2	IZVAJANJE UKREPOV IN NAČRT PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA	39
4.3	SWOT ANALIZA NAŠEGA PODJETJA	41
4.4	POSLOVANJE PODJETJA MED LETI 2016 IN 2020 TER VPLIV PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA NA KONKURENČNOST	42
4.5	CILJI IN STRATEGIJE PODJETJA V NASLEDNJIH TREH LETIH (2022 – 2025)	43
4.5.1	<i>Tržišče in konkurenca</i>	<i>43</i>
4.5.2	<i>Kupci podjetja</i>	<i>44</i>
4.5.3	<i>Dobavitelji podjetja</i>	<i>44</i>
4.5.4	<i>Analiza konkurenčnosti podjetja.....</i>	<i>44</i>
4.6	FINANČNE PROJEKCIJE POSLOVANJA PODJETJA ZA OBDOBJE 2021-2023	50
5	ZAKLJUČEK	52

<i>H1 Konkurenčnost našega podjetja na trgu se je s prestrukturiranjem povečala</i>	<i>53</i>
<i>H2 Zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju je bil pogoj za uspešno prestrukturiranje</i>	<i>53</i>
<i>H3 Raznolikost kadra je vplivala na uspešnost poslovanje podjetja v letu 2020.....</i>	<i>53</i>
6 LITERATURA IN VIRI	54

KAZALO SLIK

SLIKA 1: STARA ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA X	17
SLIKA 2: NOVA ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA X	18
SLIKA 3: NIVOJI UČENJA.....	25
SLIKA 4: SMART METODA	33

KAZALO TABEL IN GRAFOV

TABELA 1: PREDNOSTI IN SLABOSTI DOBAVITELJEV IZ NEMČIJE	30
TABELA 2: ANALIZA NOTRANJEGA RAČUNOVODSTVA	34
TABELA 3: ANALIZA ZUNANJEGA RAČUNOVODSTVA	35
TABELA 4: SWOT ANALIZA PODJETJA X.....	41
TABELA 5: KONKURENČNOST PODJETJA X D. O. O.....	42
TABELA 6: MERJENJE DEJAVNIKOV EKONOMSKE USPEŠNOSTI	47
TABELA 7: PRIMERJAVA STROŠKOV DELA	48
TABELA 8: PRIMERJAVA ŠTEVILA KONKURENTOV IN OKOLJSKEGA ISO STANDARDA	48
TABELA 9: FINANČNI PLAN PODJETJA X D. O. O.....	51
GRAF 1: FINANČNI PLAN PODJETJA X D. O. O.....	51

1 UVOD

Odnosi med ljudmi so že v preteklosti zaposlovali veliko mislecev ter teoretikov. Človek je socialno bitje, ki teži k vzpostavitvi skupnosti, kar prav tako velja za skupnosti in medsebojne odnose na delovnem mestu. Tudi odnosi in interakcija med delodajalcem in zaposlenimi se odražajo na delovnem mestu in nas zaznamujejo, čeprav smo v delovni proces vstopili kot odgovorne odrasle osebe. Še posebno intenzivno se medsebojni odnosi vzpostavijo na osebni ravni v manjših skupnostih, kamor spadajo tudi družinska podjetja. Delovni odnosi so posebnost, saj jih ne razvrščamo med družinske in ne med prijateljske odnose. Pomembno je, da so kvalitetni, saj vplivajo na produktivnost in uspešnost podjetja ter nenazadnje na zadovoljstvo vseh zaposlenih in strank.

Kadarkoli novinec zasede vodstveni položaj med svojimi sodelavci, se bistveno spremeni njegov odnos do dela in do samega sebe, kakor tudi njegov odnos do sodelavcev. Za razliko od prejšnjih zadolžitev se pred njim pojavijo novi izzivi, ki se imenujejo proces menedžerskega vodenja. (Maddux, 1992)

Odnosi v družinskih podjetjih so še posebej pomembni takrat, ko je v podjetju zaposlenih več članov iste družine in posledično je razmejitve poslovnega in privatnega življenja v omenjenem primeru še težje. Pri novih prevzemih podjetja, še posebej, kadar so ti roki kratki, se nemalokrat v odnosih med zaposlenimi in vodstvom pojavijo trenja. Pri tem je še posebej na preizkušnji medgeneracijski odnos, saj se vrednote med generacijami velikokrat precej razlikujejo. Pri raziskovanju delovnih odnosov med zaposlenimi je pomembno spoznanje, da imajo različne osebe različne motivacijske vzgibe. Nekateri najdejo spodbudo samo v finančnem vidiku, drugi z več prostega časa, spet tretji v fleksibilnost delovnega časa ali pa kar vsem po malem. Želje in potrebe zaposlenih velikokrat niso skladne z načrti in vizijami lastnikov oziroma vodji podjetij. To iskanje ravnovesja med odnosi med vodstvom ter zaposlenimi pa velikokrat predstavlja dodatni izziv.

Še posebej pomembno je, da v podjetjih, ki se ukvarjajo z marketingom in prodajo, vzpostavimo motivacijsko klimo, ki bo vodila v boljše medsebojne odnose ter večjo produktivnost vseh zaposlenih. V danem podjetju X je glavni cilj doseči optimalno organizacijsko klimo z odkritimi pogovori ter določanjem posameznikovih ciljev. V primeru prevelikih nesoglasij ali nekompatibilnosti zaposlenih obstaja tudi možnost prerazporeditve delovne sile. Za dobro

organizacijsko klimo je pomembno zadovoljstvo vseh ali vsaj večine zaposlenih. Da bo klima ustvarjalna, je dobro poznati osnove odnosov v skupini in zavedanje kakšni bi kvalitetni medsebojni odnosi naj bili. K temu spoznavanju nas v veliki meri vodijo izkušnje in stroka. (Možina, Management, 1994)

1.1 Opredelitev in opis problema, ki je predmet raziskovanja

V podjetju X smo po prevzemu lastništva in vodenja podjetja zaznali slabo organizacijsko klimo in zmanjšano konkurenčnost podjetja. Po individualnih razgovorih ter posvetovanjih smo spoznali, da moramo globoko spremeniti strukturo vodenja, na novo postaviti in organizirati zaposlene ter najti sprejemljiv koncept vodenja družinskega podjetja na dolgi rok. V podjetju je velika starostna razlika med zaposlenimi, zato je med njimi prihaja do nerazumevanja, kar posledično vpliva na slabo poslovanje podjetja.

Področje raziskovanja v diplomskem delu pokriva analiza poslovanja podjetja v obdobju zadnjih 5 let, ki je sledilo prestrukturiranju podjetja po prenosu le tega na naslednjo generacijo.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je ugotoviti ali so uvedeni ukrepi prestrukturiranja podjetja pozitivno vplivali na poslovanje ter konkurenčnost podjetja.

Za obravnavano temo sem se odločila, ker sem lastnica podjetja X. Že pred tem sem bila v podjetju X tudi zaposlena, kjer sem se ukvarjala s prodajo produktov. Ker želim razviti podjetje, nuditi kupcem najboljše rešitve ter ponuditi nova znanja, sem se odločila, da z diplomskim delom ugotovim ali so bili izvedeni ukrepi prestrukturiranja podjetja, optimizacije odhodkov in strategije povečanja prihodkov pravilni, in ali smo z njimi dosegli želen učinek. Preverili bomo ali so izvedeni procesi imeli za posledico izboljšanje poslovanja podjetja. V kolikor ti ukrepi niso prinesli izboljšanja poslovanja podjetja, bo potrebno ukrepe ponovno premisliti in izdelati novo strategijo poslovanja.

Glavni cilj diplomske naloge je torej ugotoviti ali so bili učinki izvedenih ukrepov ustrezni.

Trditve diplomskega dela so:

- **H1:** Konkurenčnost našega podjetja na trgu se je s prestrukturiranjem povečala.
- **H2:** Zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju je bilo pogoj za uspešno prestrukturiranje.
- **H3:** Raznolikost kadra je vplivala na uspešnost poslovanja podjetja v letu 2020.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomskega dela lahko naletimo na omejitve, ki bodo izhajale iz dejstva, da so določeni podatki poslovna skrivnost podjetja.

Pri raziskavi se bomo omejili na segment tistih finančnih podatkov, kateri so javno dostopni.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili literaturo v slovenskem in angleškem jeziku, katera je dostopna v knjižnicah in na spletu ter osebne zapiske.

Za raziskovalni pristop smo izbrali analizo, saj bomo analizirali poslovanje podjetja zadnjih 5 let, zaradi prestrukturiranja podjetja po prevzemu mlajše generacije.

Tekstovne vsebine bomo analizirali s kvalitativnim pristopom, ki temelji na kvalitativni analizi (odkrivanje vsebine, definiranje osnovnih tem, idej, vzorcev, oblikovanje obnov oz. izvlečkov).

2 VODENJE V PODJETJU

2.1 *Predstavitev podjetja*

Korenine družinskega podjetja X segajo v leto 1983, ko je ustanovitelj podjetja začel pisati zgodbo z lastnim čistilnim servisom. Podjetje je zaposlovalo 25 ljudi, čistili so veliko pomembnih objektov na območju Slovenije in držav bivše Jugoslavije. Delo je bilo spoštovano, biti pa si moral dosleden, hiter in delo opraviti kakovostno. Hitrost so pogojevala kakovostna čistila in dobra oprema. Ker tega v Sloveniji ni bilo mogoče dobiti, je lastnik našel dobavitelje v tujini, in pri tem naletel na veliko izzivov pri uvozu le teh v Slovenijo.

Povpraševanje po tovrstnih izdelkih je bilo veliko in odločil se je za naslednji korak in odprl prvo trgovino v Sloveniji, ki je ponujala izdelke s področja čiščenja ter se dogovoril za zastopništvo priznanih blagovnih znamk. Podjetje X je bilo v svoji branži prvo v Sloveniji, ki je dobilo certifikat ISO 9001 in 9002, ter kasneje še 14001. Podjetje je tekom delovanja prejelo številna priznanja, kot na primer zeleni znak Slovenske kakovosti (SQ), večletna priznanja GZS za urejenost podjetja...

Ker je posel dobro tekel in je bilo veliko povpraševanja po tovrstnih izdelkih, so se hitro pojavila konkurenčna podjetja. Ljudje, ki so le ta vodili, so bili mlajše generacije in so v branžo uvajali nove pristope k prodaji ter prinašali sveže ideje, s katerimi so njihova podjetja rasla, medtem, ko je podjetje X sčasoma začelo stagnirati in prihodki so začeli upadati. Leta 2008 je ob začetku svetovne krize na žalost bila izbrana napačna strategija prodaje, zato so prihodki upadli za več kot 50%. Kljub temu so v podjetju verjeli, da pristopov k prodaji ni potrebno spremeniti in da se bo kriza kmalu končala. Upad prihodkov se je nadaljeval, lastnik podjetja X se je leta 2015 umaknil in kasneje zaradi bolezni umrl. Ker so bile stranke z izdelki izjemno zadovoljne, podjetje pa je na trgu še zmeraj imelo dober ugled, se je hči preminulega lastnika odločila, da očetovo zgodbo nadaljuje in ponovi zgodbo o uspehu. Vedela je, da uspeh ne pride čez noč in da bodo za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti potrebne korenite spremembe. Celotno podjetje je bilo potrebno prestrukturirati, spremeniti procese dela, poenostaviti poslovanje, optimizirati odhodke, zastaviti strategijo povečanja prihodkov in spremeniti način prodaje ter način vodenja podjetja, ki je izredno pomemben. Najpogostejša oblika komunikacije v večini podjetij poteka med vodjo in zaposlenimi. Na podlagi odnosa med vodjo in njemu podrejenimi sodelavci je velikokrat mogoče oceniti in ovrednotiti poslovanje določenega podjetja. Že hiter vpogled v okolje in ljudi v določenem podjetju daje jasno sliko o tem, kakšen

način vodenja manager je izbral. Predvsem pa je pomembno ali je pri tem poslovno uspešen. Za uspešnega managerja veljajo tri glavna načela, ki narekujejo, da mora biti vodja, strateg ter hkrati vizionar (Brunner, 2004).

2.1 Področja in cilji prestrukturiranja podjetja

Po prevzemu podjetja mlajše generacije se je ugotovilo, da podjetje potrebuje korenite spremembe. Zaradi slabega poslovanja je bilo potrebno pregledati in optimizirati procese dela, zmanjšati odhodke, narediti strategijo prihodkov in plan poslovanja podjetja za naslednjih 5 let.

2.1.1 Prenos računovodstva iz podjetja in kadrovske spremembe

»Računovodstvo je podporna dejavnost. Njegova funkcija je zagotavljati kvantitativne informacije, predvsem vrednostno izražene, o gospodarskih entitetah, ki so namenjene za uporabo pri sprejemanju poslovnih odločitev oz. za pripravo utemeljenih izbir med alternativnimi smermi delovanja«. (Schwarzmann & Premk, 2006)

Računovodstvo je pomembna naloga vsakega podjetja. Da podjetje uspešno posluje, je med drugim potrebna tudi dobro opravljena naloga računovodstva. Računovodstvo pomaga vodjem razumeti poslovanje njihovega podjetja.

Računovodstvo ima več funkcij:

- **Knjigovodenje** – strogo formalno evidentiranje in dokumentiranje vseh posameznih poslovnih procesov in stanj podjetja, ki se nanašajo na sredstva, obveznosti do virov sredstev, prihodke in odhodke.
- **Računovodsko preračunavanje** – evidentiranje predvidenih posamičnih ali množičnih procesov in stanj, ki, nasprotno od knjigovodenja, vrednostno obravnava podatke o prihodnosti in v računovodskih predračunih izraženi v denarni merski enoti prikazuje poslovanje podjetja.
- **Računovodsko nadziranje** – kontroliranje, inšpiciranje, in/ali revidiranje, ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje morebitnih nepravilnosti v vseh delih računovodstva, ter odkrivanje in preprečevanje morebitnih nespoštovanj notranjih in zunanjih predpisov, zlorab in poneverb.

- **Računovodsko analiziranje** – ugotavljanje potencialnih odmikov in vzrokov za te odmike s primerjanjem podatkov iz računovodskih obračunov z računovodskimi predračuni ter presojanje, pojasnjevanje in eventualno oblikovanje predlogov za izboljšanje stanj in uspešnosti poslovanja.
- **Računovodsko informiranje** – povzemanje računovodskih podatkov in informacij iz knjigovodstva, računovodskega preračunavanja, nadziranje in analiziranja, ter posredovanje le teh v obliki ustnih ali pisnih računovodskih poročil v razumljivem jeziku uporabnikom. (Turk, 1998)

Vodenje poslovnih knjig je v podjetju obvezno po 54. členu GZD-1, zato je potrebno poiskati primerne računovodje z ustreznimi referencami.

V kolikor se podjetje nagiba o lastnem zaposlenem v računovodskem sektorju, mora upoštevati naslednje (Koželj, 2009):

- Poiskati primerne vodje računovodstva z ustreznimi referencami.
- Potrebno število drugih zaposlenih računovodskih delavcev z ustreznimi referencami.
- Ustrezna strojna opremljenost (računalniki, tiskalniki, serverji...).
- Ustrezna programska oprema s programskimi licencami.
- Pisarniški prostori z ustreznim pisarniškim inventarjem.
- Potrebna minimalna literatura.
- Potrebna sprotna funkcionalna izobraževanje.

V kolikor se pa podjetje nagiba o prenosu računovodstva k zunanjemu izvajalcu, mora upoštevati naslednje dejavnike:

- Seznam dotedanjih uporabnikov računovodskih storitev.
- Ključne osebe računovodskega servisa.
- Podatke o hitrosti in učinkovitosti računovodskih storitev.
- Posebna specializirana znanja, do katerih sam naročnik nima dostopa.
- Konkurenčne cene storitev.
- Ponudba številnih raznolikih računovodskih opravil.
- Velikost računovodskega servisa, ki bo kos razvojnim ambicijam uporabnika.
- Strokovne izkušnje delavcev računovodskega servisa in izobrazbo vodje.

(Koželj, 2009)

Notranje računovodstvo pomeni, da ima podjetje zaposleno osebo ali več njih, katere same izvajajo računovodske funkcije. Ena izmed večjih prednosti notranjega računovodstva je ta, da ima lastnik podjetja vse finančne podatke na voljo in vpogled takoj, ko jih potrebuje. To je lahko svojevrstna konkurenčna prednost. Podjetje, ki želi imeti notranje računovodstvo, mora zaposlovati osebe s primerno stopnjo znanja, da lahko svoje naloge opravljajo zanesljivo in pravilno.

Zunanje računovodstvo oz. računovodski servisi so specializirana podjetja, katera se ukvarjajo z vodenjem poslovnih knjig, pripravljanjem poročil, davčnih prijav in imajo običajno več strokovnega znanja (v primerjavi z zaposlenimi v lastnem podjetju).

Večina manjših podjetij se ob njihovi ustanovitvi odloči za zunanje računovodstvo, saj je to v začetku zagotovo finančno ugodnejša in varnejša izbira, hkrati pa pri računovodskih podjetjih dobijo veliko podpore in se zato lažje osredotočajo na svojo osnovno dejavnost.

Tako se je odločilo tudi podjetje X.

2.1.2 Kadrovska osvežitev

Zgolj razpolagati s kadrom in človeškimi viri v podjetju enostavno ne zadostuje. Vsako podjetje je unikat, ki potrebuje podjetju primerne kadre oz. kakovostno delovno silo. Pri zaposlovanju je pomembno poiskati kadre, ki s seboj prinašajo kompetence, ki jih za podjetje želimo, kar pa je v praksi zelo težko najti. Iščemo torej skladnost med zahtevanim in ponujenim. Začeti pa je potrebno z ustrežno raziskavo o tem, kaj natanko od novih sodelavcev. Iščemo torej optimalna znanja, sposobnosti ter morebitne izkušnje na podobnih delovnih mestih. V kolikor najdemo kandidata s primernimi sposobnostmi, ga lahko umestimo v socialni in kulturni kontekst delovne organizacije. Pri tem ločimo vlogo delovnega mesta ter organizacijsko vlogo delavca v podjetju. Delovno mesto opredeljuje nabor nalog za konkretno delovno mesto ter odgovornosti, ki izhajajo iz delovnega mesta. Vloga v sami organizaciji pa govori o umeščenosti delovnega mesta v psihosocialno strukturo delovnega okolja. Idealno je, ko nam uspe najti delavca, ki ne samo zaseda delovno mesto, ampak postane del širše delovne skupnosti ter prevzame vrednote podjetja. (Tomažič, 2008)

Pri analiziranju delovnega mesta opisujemo oziroma iščemo dve osnovni stvari. Najprej je potreben opis del, pomembnejših nalog in okoliščin delovnega mesta za katerega iščemo delovno silo. Sledi opis zaželenih lastnosti osebe, ki naj bi zasedala novo delovno mesto. (Treven, 1998)

Med opise dela obvezno vključimo najmanj:

- osnovna navedba (vrsta dela, lokacija - prostor dela, število delavcev,...);
- namen dela (cilji dela, povezanost s cilji delovne organizacije);
- naloge na delovnem mestu (osnovne naloge in ključna področja, ki jih pokriva delovno mesto, dodatne-občasne naloge, osnovne-dodatne dolžnosti);
- minimalni standardi (določitev minimalnih standardov za učinkovito delo);
- odgovornost na delovnem mestu (strukturni položaj delovnega mesta v celoviti organizaciji, vodstvo in nadrejeni sodelavci, morebitni podrejeni delavci v strukturi podjetja. Opredeli se odgovornost delovnega mesta (osebe, ki ga zaseda) za področje financ, materialno tehničnih sredstev, informiranje,...);

- delovno okolje (osnovne značilnosti delovnega okolja in njegovo umeščenost v celotno sliko delovne organizacije);
- izobraževanje, do-usposabljanje (pogoj za zasedbo delovnega mesta);
- vodena karierna pot (možnosti napredovanja znotraj delovnega mesta-linearna ali na višje delovno mesto-vertikalna).

Ko želimo za določeno delovno mesto najti osebo, ki ima določene lastnosti, uporabimo naslednje osnovne kriterije izbire:

- zahtevana znanja, spretnost, vedenjske in osebnostne karakteristike;
- specialistična usposobljenost (kadar se zahteva);
- izkušnje za specifično delovno mesto (ko so potrebne);
- starost (ko je pomembno);
- izgled (ko je pomembno, npr. pri osebni komunikaciji);
- zdravje (splošni in posebni zdravniški pregled, ki se opredeli z napotnico delodajalca).

(Treven, 1998)

Ko izbiramo delovno silo (predvsem novo), je pomemben vidik izbire analiza delovnega mesta oziroma dela, ki se bo opravljalo. Pomembno je tudi kdo bo opravil analizo dela ter s tem posredno analizo kandidata za zasedbo določenega delovnega mesta. V večjih podjetjih imajo za to usposobljene analitike in druge kadrovske delavce. V glavnem se uporabljata za analizo dve osnovni metodi:

- zbiranje podatkov (opazovanja, intervju s kandidati, izpolnjevanje vprašalnikov,...);
- analiza podatkov (proučitev funkcij dela, proučitev kritičnih dogodkov, proučitev zahtev dela).

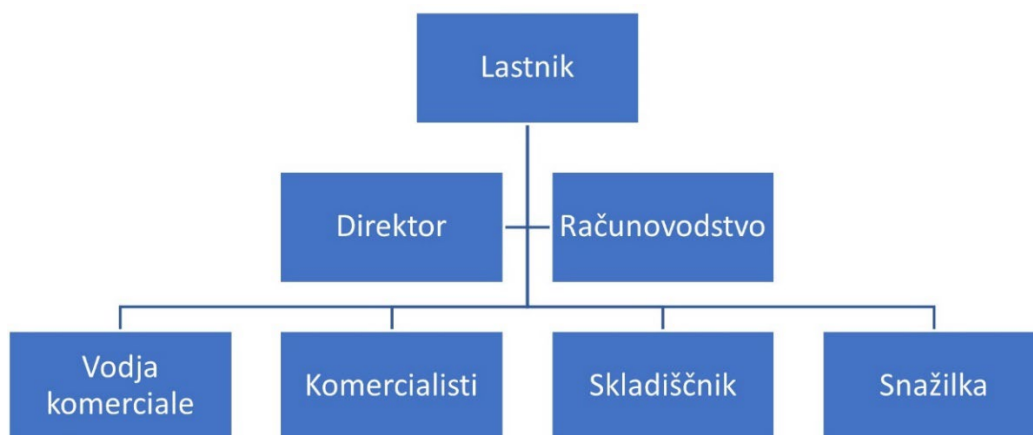
(Možina, Management kadrovskih virov, 2002)

Obstaja še več načinov izbiranja zaposlenih. Razen podrobnejših analiz pri razpisih, kjer se srečujemo z večjim številom kandidatov za omejeno število delovnih mest, poznamo še naslednje metode:

- metoda neformalnega pridobivanja kadra (spada med najstarejše metode. Še danes jo uporabljamo, predvsem pri pridobivanju posameznikov. Gre za poizvedovanje o potencialnih kandidatih za zasedbo delovnega mesta v širšem socialnem krogu...pri znancih, prijateljih. Delodajalci se poslužujejo te metode, ko je kvalitetne delovne sile na trgu dela manj. Poskušajo pridobiti kadre iz drugih podjetij, zaposlene v podjetju vzpodbujajo k priporočanju podjetja znancem in sorodnikom);
- metoda neposrednega javljanja delodajalcu (gre za javljanje kadra brez razpisa za določeno delovno mesto. Po navadi se prijavljajo za razgovore samoiniciativni in aktivni delavci, katere večina delodajalcev doda na seznam možnih bodočih sodelavcev. S tem se širi baza za analizo kvalitetnega kadra);
- metoda stika z izobraževalnimi ustanovami (metoda se izkaže za uspešno pri zaposlovanju večjega števila usposobljenega kadra. Najpogostejše oblike takšnega načina kadrovanja so študentske/dijaške ekskurzije v določenih podjetjih, delovna praksa, omogočanje raziskav v podjetju preko strokovnih pisnih nalog. Bolj konkreten način novačenja je podeljevanje kadrovskih štipendij. Obstajajo tudi druge oblike dajanja finančnih vzpodbud dijakom in študentom, na primer z obvezno prakso. Gre za dolgoročno uvajanje in usmerjanje interesa dijakov in študentov);
- univerzitetni karierni centri (služijo za smernice dijakom o najprimernejši karierni poti, glede na želje in potrebe delovne sile ali delovne organizacije. V sled temu se izvajajo projekti usmerjanja dijakov v deficitarne in druge strogo specialistične smeri študija. V glavnem imajo v ozadju interes delovne organizacije, ki preko izobraževalnih ustanov dolgoročno zagotavljajo primerno usposobljeno delovno silo). (Svetlik, 2009)

Ob prevzemu podjetja X je le to zaposlovalo 9 ljudi, veliko starejši od novega lastnika.

Zraven lastnika so bili v podjetju zaposleni, direktor in računovodja ter vodja komerciale, trije komercialisti, skladiščnik in snažilka. Organizacijska shema je prikazana v spodnji sliki.



Slika 1: Stara organizacijska shema podjetja X

(vir: Podjetje X, 2021)

Novi lastnik se je pričel srečevati s težavo podeljevanja nalog, saj jih starejši zaposleni niso želeli izvrševati. Opazili smo, da so zaposleni, ki so bili starejši od 40 let, imeli težave z novim pristopom in načinom dela v podjetju. Nalog, ki so jim bile zaupane, niso opravili ali pa so jih opravili delno oz. površno. Še naprej so želeli svoje naloge opravljati na način, ki so ga bili vajeni od prej, ki pa več kot očitno v podjetju ni več deloval, saj je podjetje postajalo skozi leta zmeraj manj konkurenčno in so mu posledično upadali prihodki.

Zaradi nastalih težav je bilo potrebno zaposlene, ki se niso želeli prilagoditi in niso upoštevali navodil, zamenjati z mlajšo generacijo, ki je bolj računalniško pismena in hitrejša pri opravljanju zadanih nalog.

Podjetje se je v roku dveh let soočalo s precej fluktuacije in menjave novega kadra, saj je zelo težko najti primerne ljudi. Nove zaposlene so pridobili z metodo neformalnega pridobivanja kadra, našli so jih v krogu svojih prijateljev in znancev in na podlagi priporočil. Trenutno podjetje zaposluje zraven lastnika še dva komercialista, administratorja in skladiščnika. Zaradi optimizacije vseh poslovnih procesov je v podjetju lahko zaposlenih manj ljudi, ki opravljajo enako oz. več dela v primerjavi z zaposlenimi v prejšnjem sistemu. Nova organizacijska struktura je predstavljena na spodnji sliki.



Slika 2: Nova organizacijska shema podjetja X

(vir: Podjetje X, 2021)

2.1.3 Optimizacija poslovnih procesov

Vodja mora v sodobnih časih managementa biti predvsem ustvarjalen. To pomeni nujno prožnost ter prilagodljivost hitrim spremembam. Veliko lažje je vpeljati novo tehnologijo, kakor dobro voditi podjetje. Osnovna naloga vodje je predvsem usmerjati odnose in dinamične procese v podjetju. To počne na relaciji zaposleni-vodja, podjetje-lastniki, s tržnim segmentom, z državnimi regulacijami,...

Dobri odnosi v delovni organizaciji vplivajo na odnose na vseh ravneh. (Bavec, 2020). Z urejenimi odnosi je možno doseči, da vsi delovni procesi potekajo gladko, dinamično.

Vodja je tisti, ki gradi delovne ekipe, zaupa vodji ekip ter posledično vsem podrejenim. Delegiranje nalog preko podrejenih vodij je pomembno, saj krepi odgovornost podrejenih v podjetju. Najprej pa mora biti vodja sam suveren, zadovoljen, ustvarjalen in ambiciozen. Podjetje vodimo na način, da so zmagovalci vsi in skozi delovni proces uveljavljamo svoje potrebe na vseh nivojih.

S poslovnimi procesi se srečujejo v vsakem podjetju. Če podjetje poskrbi, da se ti procesi stalno izboljšujejo, si s tem omogočijo uspešno poslovanje in konkurenčno prednost. Zato je izboljševanje poslovnih procesov ter njihova prenova pomembna naloga v vsakem podjetju.

Poslovni procesi morajo biti enostavni in učinkoviti, saj smo s takšnimi procesi lahko hitri in natančni.

Odločitev podjetja X je bila, da poslovanje podjetja postane vitko.

Vitko poslovanje ima kot glavni cilj odstranitev vsega, kar podjetju ali izdelku/storitvi ne dodaja vrednosti. Vitko poslovanje se vključuje v vse procese v podjetju in zahteva medsebojno

sodelovanje vseh zaposlenih, saj lahko samo tako podjetje poveča kakovost uspešnost poslovanja.

Pozitivni učinki na podjetje:

- Izboljšana učinkovitost vseh procesov.
- Motivirani zaposleni.
- Boljša kakovost storitev.
- Izboljšana preglednost nad procesi.
- Manjši stroški.

Cilji vitkega podjetja:

- Razumljivi in natančni procesi dela.
- Hitra odzivnost kupcem.
- Kakovostna storitev.

3 KULTURA IN KULTURNA RAZNOLIKOST V PODJETJU

3.1 Splošno o kulturi

Definicij o kulturi je veliko. Raziskave o kulturi je izvajalo veliko avtorjev. Najmočnejši vpliv ima na osebe kulturno okolje, v katerem živijo in delajo. Kultura je skupek vseh navad, praks, pridobljenih znanj in tehnološkega napredka človeštva skozi vso zgodovino razvoja. Kulturo določenega področja (krajevnega in časovnega) pridobimo s socialnim afirmiranjem, z vodenjem ter posnemanjem lokalne kulture. Le-ta se nam vtisne v podzavest kot vsakodnevni ritual, navada in kasneje tradicija. (Ule & Kline, 1996)

S prevzemom kulture določenega območja pridobimo različna orodja in vzvode za reševanje življenjskih situacij. Predvsem pa nam, kot posameznikom, posedovanje kulture pomaga preživeti v določenem okolju v določenem času (kultura se sčasoma spreminja). S prilagajanjem kulturi se povežemo s skupino, ki živi in deluje na določenem teritoriju. S prilagajanjem kulturnim navadam se naučimo izbrati pravilne smernice, da se povežemo v širšo skupnost (Moran & Stripp, 1991).

Človeška kultura je definirana kot zmožnost predajanja vseh pridobljenih navad in običajev na naslednje generacije. Posamezniku kultura določenega teritorija daje občutek identifikacije in pripadanja določeni skupini. (Harris & Moran, 1999)

Kultura je znana po svoji zmožnosti adaptacije, saj se skozi zgodovino prilagaja in spreminja. Sposobna je celovite integracije, saj posamezniku daje identiteto in ponuja zorni kot kako razumeti in dojemati svet okoli sebe. Delimo jo lahko na materialno in duhovno. Prva se nanaša na materialne predmete, izražanje ter delitev dela in menjavo izdelkov, slednjo pa predstavljajo predstave in pogledi na svet, v kar so vključene predvsem vrednote (Ule & Kline, 1996).

Pri vsem tem je pomembno, da se zavedamo ter razumemo kulturne razlike določenih področij. Na tak način lahko vplivamo na pozitivne odnose med njimi. V večjih podjetjih na tak način ustvarijo tudi lastne podsisteme različnih kultur. Kulturne razlike lahko pozitivno in žal tudi negativno vplivajo na odnose znotraj delovne organizacije. Problem je predvsem v oteženi komunikaciji, kar vodi k nedoseganju ciljev (Harris & Moran, 2000).

Glavne sestavine kulture določenega področja so:

- družbene organizacije, ustanove (organizacije in ustanove so osnova za kulturne okvirje v določeni kulturi),
- vrednote in norme (odvisne od regije, religije, zgodovine),
- religija (sredstvo za poznavanje pomena in motivacije (Harris & Moran, 2000),
- jezik (najbolj prepoznana kulturna sestavina),
- vzgojni in izobraževalni sistem (pomembnost vsebine učenja, način učenja),
- umetnost, estetika (nauk o lepem, v povezavi z dožemanjem lepote),
- življenjske razmere, materializem (raven doseženega gospodarskega razvoja; merjeno s stopnjo nivoja prehrane, bivanja, storitev,...).

(Hrastelj, 1995).

3.2 Kulturni dejavniki

Najpogostejši dejavniki, ki opredeljujejo določeno kulturo, so kulturni okvirji, znotraj katerih vsakodnevno izražamo svoja hotenja, cilje in odnose. V glavnem kulturne okvirje določajo družbene organizacije ter različne ustanove. Kulturni okvirji določajo razdelitev nalog, obveznosti, določajo pravila združevanja za doseg posameznikovih ali skupnih ciljev. Pri marketinških komuniciranjih pa je posebej pomembno poznavanje kulture družin. Družine so tista osnova, kjer se sprejemajo različne odločitve (Mumel, 1999).

V posameznih kulturah za marketinške potrebe zaznavamo referenčne skupine, kjer se nahajajo ali želijo tam biti posamezniki s skupnimi cilji. Referenčne skupine znotraj kulturnega okolja nam dajejo uvid v določene vedenjske smernice (Hrastelj, 1995).

Za marketinško komuniciranje znotraj delovnih organizacij in navzven so najpomembnejše samo določene vrednote v posameznih kulturah. Poznavanje določenih kultur je osnova za marketinško komuniciranje v določenem okolju. Predvsem vrednote, ki vplivajo na porabo in vedenjske vzorce, delimo na tri osnovne sklope (Mumel, 1999).

- Vrednote usmerjene k drugim (imajo največ vpliva na marketinško komuniciranje). V njih je razviden odnos med skupino in posamezniki znotraj določene družbe. Gre predvsem za preučevanje usmerjenosti znotraj družbe kot so kolektivnost, moška ali ženska usmerjenost,

individualizem. Načeloma se vrednote izražajo skozi prizmo družine-prilagajanje otrokom ali odraslim, ali je prisotna tekmovalnost, sodelovanje. Vrednote so v določeni družbi usmerjene tudi v poudarek starejši ali mlajši generaciji.

- Vrednote usmerjene k okolju (gre za odnos družbe kot celote do fizičnega okolja, tehničnega okolja ter ekonomskega okolja. Pri teh vrednotah gre za določitev meje za zdravo življenjsko okolje. Predvsem se pri teh vrednotah sprašujemo ali lažje sprejemamo tveganja ali varnost, soočanje z izzivi ali prepuščanje slučaju,...narava je v tem kontekstu posebno pomemben vidik. Nekateri družbe jo želijo premagovati, druge stremijo k sožitju in spoštovanju do naravnega okolja).
- Vrednote usmerjene k sebi (tu se odražajo posameznikove vrednote, ki temeljijo na aktivnosti ali pasivnosti, delovni vnemi ali lenarjenju, materialnemu ali nematerialnemu vidiku (duhovnost), takojšnji zadovoljitvi potreb ali ne takojšnji zadovoljitvi potreb).

Religiozno doživljanje se jasno razlikuje od spoznavanja resnice (Bavcon, 2003). Leksikon religijo opisuje kot zavest o obstoju boga, nadnaravnih sil. Izražena je v molitvi in čaščenju ter potrebi po spoznanju in razumevanju objekta čaščenja.

Religiozni sistem služi kot sredstvo za motiviranje in dajanje pomena materialni osnovi življenja. Religija je duhovna stran kulture. Žal ima religija, ki je prikazana večinoma pozitivno tudi negativne plati, kar se je v večini napisane zgodovine človeštva že potrdilo. Predvsem je negativizem religij izražen v zatiranju drugačnih, tudi lastnih vernikov (Harris & Moran, 2000). Prvotne religije, ki se opirajo predvsem na ustna izročila (tradicionalne Afriške, Ameriške, Avstralske), ne težijo k misijonarstvu in ne želijo spreminjati ostalega dela sveta. Univerzalne religije (Krščanstvo, Islam) težijo k misijonarstvu ter širjenju ideje v preostali del sveta (Crofton, 1996)

Pripadnike določene kulture povezuje predvsem skupni jezik. Jezik posameznega naroda ali kulture je naučen, večina pripadnikov določenega naroda oz. kulture se je sposobna naučiti jezika drugih narodov (Ule & Kline, 1996)

Jezik je osnova vsake družbe v katerem se le ta razvija in je torej »živ«. Skupen jezik ne pomeni nujno enake kulture in obratno, skupna kultura tudi še ne pomeni nujno popolnoma enakega jezika. Skupen jezik omogoča lažje komuniciranje in delovanje. Kot primer prakse na tem področju sta izpostavljeni državi Belgija in Nizozemska, kjer se jezik in kultura prepletata na različnih ravneh družbenega delovanja (Hofstede, Pedersen, & Geert, 2006).

3.3 Predsodki in izobraževanje

Površne sodbe, nepreverjene govorice, načelna sodba brez vzroka, vse to so stereotipi. Po navadi omenjamo določeno skupino (etnično, narodnost) na splošno, brez povezovanja s posamezniki (Ule N. M., Socialna psihologija, 2004). Pomembno vlogo igrajo stereotipi pri hitrem vključevanju v družbo oziroma novo socialno okolje. Na ta način se najhitreje povežemo s sorodno (isto mislečo) skupino, ki je skupaj z nami sposobna izkrivljati dejstva, predvsem o podobi nam drugačnih. V bistvu je večina nam neznanih ljudi enkratnih, osebnostno različnih (prav tam). Z določenim stereotipom označujemo po navadi konkretno skupino tujcev, za katere je stereotip svojstven. Večina stereotipov je negativno nastrojenih, na podlagi stereotipa se dogajajo diskriminacije. V večini stereotipov so etnične ali nacionalne razlike predstavljene kot posmeh, ki je po navadi zaničevalen, sarkastičen ter žaljiv. V nekaterih ekstremnih primerih se pojavljajo tudi karikaturne skice z določenimi pripadniki etnične ali nacionalne manjšine (OsterreichischesSchulportal, 2007).

Z etničnimi stereotipi ustvarimo krivično (napačno) sodbo o celih narodih oziroma pripadnikih določene etnične skupine. Ko posplošujemo določene temeljne lastnosti nekega posameznika določenega naroda (nekateri so v osnovi točne), nastanejo etnični stereotipi. Skoraj vsakdo pozna stereotip o pripadnikih bivše skupne domovine (Črnogorci, Bosanci). Objektivna utemeljenost stereotipov je vedno problematična. Gre za togo posploševanje nekaterih utečenih navad določenih etničnih manjšin ali narodov. Stereotipe izražamo do določenih posameznikov, ki jim pripišemo lastnosti določene skupine. Predsodke lahko usmerimo tudi proti celi skupini ali narodu, včasih je za to odgovorna tudi dnevna politika določene države (Ule N. M., Socialna psihologija, 1992).

Tudi predsodki so dandanes še kako stvarni. Zmotno je mnenje, da se je zavest ljudi spremenila v vseh teh desetletjih od holokavsta ter gibanj za svobodo in državljanske pravice. Vse sodobne družbe so prežete s predsodki do drugačnih. Nekateri imajo predsodke, drugi so žrtve predsodkov, tretji imajo predsodke in so hkrati tudi žrtve predsodkov (Ule N. M., Socialna psihologija, 1992).

Sposobni smo presojati vnaprej, še preden dejansko preverimo resnico, odločamo se brez osebnih (neposrednih) izkustev. Predsodke ustvarjamo tudi na podlagi osebnih izkušenj. Po navadi so osebne izkušnje, na podlagi katerih si ustvarimo mnenje, negativne, in jih širimo v socialno skupnost. Na podlagi osebne izkušnje s posamezniki prenesemo predsodek na kompletno etnično ali narodnostno skupino. Velikokrat predsodek v življenje prinesemo iz

svoje mladosti; prenesli smo jih s strani sorodnikov, prijateljev. Sprejeli smo dejstva, ki jih nihče nikoli ni objektivno preveril. Predvsem so za negativni stereotipni prenos preko vzgoje in obnašanja (govorjenja) odgovorni starši (OsterreichischesSchulportal, 2007).

Predsodki se vrinejo v naš dejanski vsakdan. Odražajo se kot nespoštljivost, nestrpnost, ponižanje, prezir. Po navadi gre za drugače misleče, spolno usmerjenost, religiozno pripadnost. Pri vsakodnevni interakciji s pripadniki, za katere veljajo predsodki, po navadi ni večjih težav. Po navadi jih »zavijemo« v humor. Kot takšni so relativno nenevarni. Situacija se stopnjuje, ko se predsodek uporabi za povezovanje množic (naroda) proti drugemu narodu ali etnični skupini. Takrat predsodek preraste v sovraštvo in se širi brez kontrole, učinek pa je po navadi katastrofalen. Predsodek se uporabi za izgovor pri izvajanja nasilja, izgnanstva ter prepuščanju usodi (Ule N. M., Socialna psihologija, 2004).

Predsodki so del naše kulture. Predsodek ni vzrok (pogoj) za sovražno nastrojenost do drugačnih. Sami se lahko odločimo, ali bomo predsodek uporabili ali ignorirali. Ena od definicij razlikuje pet nivojev klasifikacije predsodkov:

- ogovarjanje (opravljanje); izraz antipatije do drugačnih; vici in šale so navidezno družbeno sprejemljivi način komunikacije o etničnih skupnostih ali narodih,
- izogibanje socialnim stikom; izvajajo se na individualnih ravneh, ko ne želimo srečevati določenih etničnih skupin; lahko je tudi družbeno zapovedano (država),
- diskriminacija; neposredno usmerjena interakcija proti določenim subjektom družbe; manjvredne etnične skupine ali narodi; kaže se v neenakih možnostih zaposlitve, izobraževanja, bivanja. S tem se skoraj avtomatično onemogoča določene družbene skupine, tudi, če to ni zakonsko določeno,
- fizično nasilje (fizični napadi na etnične skupine, onemogočanje normalnega življenja),
- genocid (najhujša, večinoma s strani države ali njenih organov odobrena fizična iztrebljanja etničnih skupin ali narodov).

(Ule N. M., Temelji socialne psihologije, 1994)

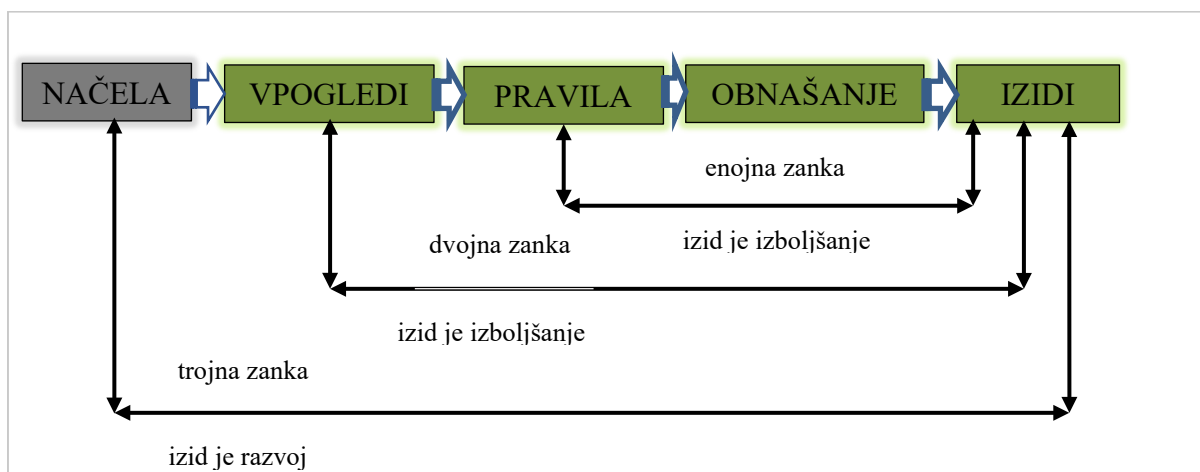
3.4 Obvladovanje (kulture) v podjetju

V podjetju se vodstveni kader zavzema za celovit sprejem različnih kultur in nazorov. Vse to so v trenutni poskusni dobi pripravljene implementirati v koncept organizacijske kulture učenja. V tem kontekstu jih v podjetju najbolj zanima organizacijska kultura in izzivi vodstvenega kadra v povezavi z njo. Kot osnova za preučitev možnosti za organizacijo učenja je podjetju

najbližje Pedlerjev koncept (Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1989). Pedler je združil značilnosti učečih se organizacij v pet splošnih tem, ki bodo v prihodnje osnova za razvoj organizacijske klime v podjetju X. Pedler je razvrstil značilnosti kot sledi:

- Strategija; tu se pojavita dve temi; 1. strategija pristopa k učenju; 2. sodelovanje vseh pri oblikovanju organizacijske politike; vključenost vseh (tudi dobaviteljev, kupcev ter zainteresirane skupnosti); cilj je ustvarjanje ozračja, kjer prevladuje ustvarjalnost na način upoštevanja mnenj in vrednot.
- Vpogled v notranjost (informiranje, oblikovanje računovodstva, notranja izmenjava mnenj in znanja, fleksibilni sistem nagrajevanja).
- Struktura (omogoča notranji prehod vlog v delovnem procesu, glede na potrebe kupcev znotraj že doseženega segmenta strank); notranje organizacijske meje so pri tem fleksibilne.
- Pogled navzven (osredotočanje na kontakte z vsemi zunanjimi strankami, zbiranje uporabnih informacij v enotno podatkovno zbirko; obstaja možnost učenja od in sodelovanja z drugimi podjetji; možnost skupnih raziskav, razvoja, praktične izkušnje).
- Priložnosti (za učenje); pogoj je vzpostavitev primerne organizacijske klime v podjetju; vzpodbujanje eksperimentiranja, priložnost za samostojni razvoj vseh subjektov, inštruiranje, mentorstvo.

(Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1989)



Slika 3: Nivoji učenja

Vir: (Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1989)

3.5 *Kulturna raznolikost zaposlenih*

V podjetju X delavci niso etnično raznoliki, so pa precej generacijsko razdvojeni in s tem nastajajo razlike v dojemanju odnosov do delovnih procesov. S prihodom mlajšega managementa zaradi nepredvidenih dogodkov v družinskem podjetju, so se odprle klasične dileme (nasprotja) v povezavi z delovnim procesom. Trenja, ki so bila pod starim managementom previdno pometena pod preprogo, so s prihodom novega vodstva prišla na plano. Delavci podjetja prihajajo iz različnih kulturnih okolij, večina jih je v podjetju že kar nekaj časa. Trend spreminjanja odnosov znotraj podjetja je zato težaven in ga je potrebno opredeliti iz več zornih kotov.

O starejših delavcih (starost nad 50 let) smo razvili različne stereotipe. Najbolje jih opisuje Rothwell (Rothwell, Harvey, Sterns, & Raeser, 2008). V spodnjih vrsticah so strnjene lastnosti starejših sodelavcev:

- sposobnosti z leti upadejo; starejši dosegajo slabše delovne uspehe kot njihovi mlajši kolegi,
- danes se zahteva več tehničnih spretnosti in nadgrajenij znanja; starejši so precej slabše prilagodljivi,
- starejši delavci se ne želijo usposablјati in izobraževati,
- kreativnost in inovativnost z leti upadata,
- spremembe na delovnem mestu niso zaželenе,
- nezmožnost sodelovanja starejših z mlajšimi sodelavci,
- starejši delavci niso zmožni sodelovanja in interakcije z mlajšim managementom,
- zdravstvene težave so glavni problem starejših delavcev.

(Rothwell, Harvey, Sterns, & Raeser, 2008)

Obstajajo tudi splošna prepričanja o starejši generaciji. Navajamo osem najpogostejših stereotipov:

- za starejše sodelavce je smiselna čimprejšnja upokojitvev ter zagotovitev prostora mlajši generaciji,
- vsi starejši so isti (ni razlik),
- starejši ne čutijo enake potrebe po delu kot mlajša generacija,
- bolj se ljudje starajo, bolj živijo v preteklosti,
- starejši niso sposobni sprejemati sprememb, izogibajo se naporom, zavračajo napredovanje in spremembe,
- starost je za podjetje bolezen; ni je mogoče premagati,
- starejši si želijo miru, stabilnosti; tako bi tudi moralo biti,
- starejši se pritožujejo, kritizirajo in so sumničavi.

(Shea & Haasen, 2006)

Iz vsega navedenega sledi, da kulturno raznolikost v danem podjetju povzročajo predvsem starejše generacije. Dojemanje organizacijske klime in sodelovanje znotraj podjetja se iz zornega kota mlajšega managementa zdi drugačno v primerjavi z zornim kotom starejše generacije. Še posebej zato, ker je prišlo do menjave vodstva v zelo kratkem času.

3.6 Izzivi raznolikosti na delovnem mestu

Izziv raznolikosti v podjetju X v največji meri ni v medkulturnem, temveč v medgeneracijskem sodelovanju. V določenem časovnem razvoju podjetja so se na nekaterih delovnih mestih izoblikovale različne vizije in ideje o organiziranosti delovnih procesov. Stari management s svojim avtorskim načinom vodenja ni dovoljeval razvoja osebnih kompetenc delavcev. V skladu s tem so se izoblikovale na določenih delovnih mestih osebe, ki so motivirane samo takrat, ko se nad njimi vrši nadzor, ob popolni odsotnosti vsake samoiniciative ter kreativnosti. Motivacija zaposlenih je odvisna od veliko dejavnikov. To pogojuje tudi družbeno socialni odnos (interakcija) ter finančni status delavca. V določenem življenjskem obdobju, ko si uredimo družbeni status ter materialno stanje, se spremeni prioriteta vrednot. Posebej bi na tem mestu izpostavila prosti čas, ki si ga z leti želimo vse več. Nagrajevanje (finančno) v podjetju

je takrat v drugem planu in ne daje več zadovoljivih rezultatov. Starostna struktura (povprečje 37 let) je na prvi pogled idealna a opazimo odstopanja med starejšo in mlajšo generacijo. Čistega povprečja namreč ni. To je tudi eden od vzrokov za medgeneracijska nesoglasja. Izstopa primer delavca, ki ga ni mogoče motivirati oziroma vklopiti v organizacijsko in kulturno klimo podjetja. O vzrokih ne gre razglabljati, vendar v tako majhnem kolektivu to vpliva na delovno vnemo. Posameznikove osebne življenjske situacije ne bi smele vplivati na delovanje podjetja kot celoto. Še posebej problematično lahko za delodajalca postane takrat, ko je tak posameznik težaven tudi iz delovno pravnega vidika (zaposlitev za nedoločen čas, iskanje pravic,...). Po navadi pomaga temeljit pogovor s posameznikom, vendar se v redkih primerih to ne obnese najbolje. Obstaja možnost, da se posamezniku priskrbi tudi strokovna pomoč, v smislu iskanja ustrezne rešitve.

3.7 Prednosti in slabosti upravljanja raznolikosti

Prednost pri sprejemanju raznolikosti je njena multikulturnost. V zadnjih leti opazamo večje demografske spremembe, še posebej v domačem okolju (starejši, migranti). Predvsem nenadzorovana globalizacija, potencirana s strani velikih držav in korporacij, je dodatno prispevala k raznolikosti delovne sile znotraj delovnih organizacij. Na delovnih mestih se srečujejo delavci, ki imajo glede na vrednote, motivacijo ter način komunikacije zelo različne potrebe. V raznolikosti so izkušnje, ki so izoblikovale celotno človeštvo. Predstavljajo različna okolja, poglede, navade. Vključenost vseh, upoštevanje raznolikosti ter hkrati enakosti, je gonilo napredka. Raznolikost odpira nov način razmišljanja, kar se je v človeški zgodovini že potrdilo. Znotraj raznolikosti lahko najdemo tudi trajne rešitve za delovne organizacije. Management mora različnost/raznolikost najprej prepoznati, da jo lahko uspešno uporabi za razvoj in napredek. Predvsem pa je tu potrebno prepoznati v sebi strpnost, spoštovanje in upoštevanje vsakega posameznika. V zadnjem času se je Evropska unija srečevala z večjim odstotkom zaposlovanja žensk, etničnih in drugih manjšin ter starejših, migrantov. Z delovnim uspehom je uspelo tudi tem skupinam zasedati višje položaje v managementu. Velikokrat se pojavlja znotraj teh skupin novi segment strank. Pomanjkanje delovne sile na eni ter prosti pretok le te na drugi strani, zahteva od delovne organizacije še večje napore za zadržanje perspektivnega kadra.

Slaba miselnost v podjetjih se reflektira kot nediskriminacija delavcev samo zaradi pravnih norm EU in Slovenije ter moralnih zadržkov. Bolje bi bilo razmisliti o perspektivi in možnostih razvoja na novih trgih, dvigovati moralo in s tem produktivnost (Keil, in drugi, 2021).

V skladu z direktivo EU o nediskriminaciji lahko zaščitimo na delovnih mestih šest različnih posameznikovih značilnosti ter poskrbimo za enako obravnavo pri dodelitvi delovnih mest:

- spol (moški, ženska; v nekaterih državah več različic),
- spolna usmerjenost,
- starost; invalidnost,
- vera; prepričanja,
- etnično poreklo, rasa.

Raznolikost je lahko v določenih primerih tudi konkurenčna prednost. Lahko postane tudi strateška usmeritev podjetja, še posebej, ko podjetje deluje v mednarodnem okolju. V tem primeru ustvarja dodano vrednost (Hajjar & Hugonet, 2015). Raznolikost ni samo ozek pojem. V celoti beseda ne opisuje dojetja sebe, ampak način na kateri dojemamo druge. Vse te razlike vplivajo na naše dojetje, občutenje kompleksnega sveta, ki nas obdaja. S svojim dojetjem vplivamo tudi na druge ljudi. S tem pa posredno vplivamo na način dela in samo organizacijsko klimo. Z vsem naštetim stremimo k ciljem enakih možnosti za vse (Greif, 2009).

3.8 *Kulturna raznolikost dobaviteljev*

V podjetju X imajo največ dobaviteljev iz Nemčije.

Nemci so zelo natančen in točen narod, vse stvari delajo zelo šablonsko, so precej neiznajdljivi, vse želijo imeti narejeno po navodilih, niso pa prilagodljivi. Za svoje delo porabijo veliko časa, njihova storitev je resda visoko kakovostna, vendar izvedba traja veliko časa. Svoje izdelke označujejo z etiketami »Made in Germany«, saj so nanje in na svoj ugled zelo ponosni. Svoje poslovne partnerje podrobno preučijo, da vidijo, če ustrezajo njihovim merilom in ali so zaupanja vredni. V kolikor se odločijo za sodelovanje, so ta sodelovanja dolgoročna (Harris & Moran, 1999).

Tabela 1: Prednosti in slabosti dobaviteljev iz Nemčije

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
Točnost	Počasnost
Natančnost	Neprilagodljivost
Visoka kvaliteta	Šablonsko delo
Uspeh jim ogromno pomeni	
Držijo se valute in dogovorov	
Ponosni na svoj ugled	
Organiziranost	
Načrtujejo veliko časa vnaprej	
Ločijo zasebnost od delovnega okolja	
Družina jim veliko pomeni	
Ne sprejemajo podkupnin	

Vir: (X d. o. o., 2021)

4 ANALIZA PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA X

4.1 *Namen in cilji ter metode raziskovanja*

Osnovni namen diplomskega dela je raziskati v podjetju uvedene ukrepe ter kako so ti ukrepi vplivali na poslovanje podjetja. Ker ga je novo vodstvo prevzelo v izredno kratkem času, ni bilo usposobljeno za vse aspekte vodenja ter dela z ljudmi. Pred prevzetjem je novi lastnik sicer že bil zaposlen v podjetju, vendar je izvajal predvsem operativne naloge v segmentu prodaje, v vodstvene funkcije pa se ga ni uvajalo. Kmalu se je pokazalo, da je novi lastnik pred prevzemom vodilne funkcije iz zornega kota operativca v podjetju bolje shajal z večino tam zaposlenih, sedaj pa so ga sprejeli z odporom, nelagodjem in neodobravanjem. Prav zaznavanje slabe organizacijske klime med zaposlenimi in počasnega poteka dela, je dalo povod za raziskavo v tem diplomskem delu.

Za raziskovalni pristop k diplomskemu delu je bila izbrana analiza prednosti in slabosti. Posledice te analize so bile zamenjava računovodskih storitev znotraj podjetja z računovodskim servisom. Izvedena je bila tudi analiza poslovanja podjetja za časovno obdobje zadnjih 5 let ter realizirano prestrukturiranje podjetja po prevzemu mlajše generacije.

Odgovornost, vlaganje navora ter ustvarjalno delo so pri sodobnem poslovanju nujni. Veliko časa je potrebnega za boljše poznavanje trga in iskanja prave poti. Prav tako je potrebno pri vsaki uvedeni spremembi v podjetju prevzemati velika tveganja in predvsem odgovornost. Nema lokrat se zgodi, da zastavljena strategija ne deluje oz. nima željenih učinkov, zato je potrebno vse ukrepe in njihove rezultate podrobno analizirati in po potrebi dopolniti / spremeniti, dokler z njimi ne dosežemo željenih rezultatov.

Vpliv na vedenje in delovanje posameznika ali skupine s težnjo usmerjanja k zastavljenim ciljem podjetja po navadi imenujemo vodenje (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993). Vodja ima cilj, da skupaj z drugimi obveznostmi vodi k boljši učinkovitosti podjetja. Večina podjetij v osnovi določa način vodenja ter ga kot takšnega tudi podpira. Opredelimo lahko dve osnovi vodenja:

- osebno, kjer vodja vpliva na ostale sodelavce,
- organizacijsko, kjer se s smernicami podpira management za pravilno usmerjanje delovne sile k ciljem podjetja.

Srednji management se pri svojem delu srečuje z izzivi pri usmerjanju k ciljem s svojimi podrejenimi sodelavci ter hkrati z višjim managementom. Nadrejeni vodje vedno pričakujejo, da bo podrejeni vodja dosegal zastavljene cilje. To ga vodi v usmerjanje delovne sile na takšen način, da na koncu zadovolji skupne cilje podjetja. Hkrati mora biti pripravljen na zadovoljevanje osebnih ambicij zaposlenih, ki jih mora projicirati skozi skupne cilje podjetja. (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993)

Sam način vodenja podjetja je izredno pomemben. Najpogostejša oblika komunikacije v večini podjetij je med vodjo in zaposlenimi. Na podlagi odnosa med vodjo in podrejenimi sodelavci se da večinoma oceniti, kakšno je poslovanje določenega podjetja. Že hiter vpogled na okolje in ljudi v določenem podjetju daje jasno sliko, kakšen način vodenja je izbral manager. Predvsem pa je pomembno ali je pri tem poslovno uspešen. Za uspešnega managerja veljajo tri glavna pravila. Mora biti vodja, strateg ter hkrati vizionar (Brunner, 2004).

Glavna naloga vsakega podjetja je, da ima zastavljene cilje, ključna naloga vsakega vodje pa je, da zaposlene organizira in motivira, da bodo ti zastavljeni cilji doseženi. V podjetju X imajo cilje zastavljene po SMART metodi.

Pomen SMART metode:

S – Cilji morajo biti specifični, jasni in natančno določeni.

M – Uporabimo merljive kazalce in številke.

A – Cilji morajo biti dosegljivi

R – Cilj mora biti realističen, kar pomeni, da ne sme biti neuresničljivo zastavljen

T – Cilj mora biti časovno omejen



Slika 4: SMART metoda

Vir: (Inštitut za produktivnost, 2021)

Podjetja se v življenjskih ciklih velikokrat srečajo z izzivi, kateri zahtevajo prestrukturiranje ali reorganizacijo podjetja.

Izzivi prestrukturiranja podjetja X so bili:

- Sprejeti odločitev izbora zunanjega računovodstva ali ohranitev notranjega.
- Najti visoko motivirane zaposlene, kateri bodo osvojili procese dela in dosegali visoko povprečno bruto dodano vrednost na zaposlenega.
- Prestrukturiranje procesov dela, zlasti tistih, ki jemljejo veliko časa.

4.1.1 Izbor notranjega ali zunanjega računovodstva

V podjetju X so se odločali, ali bodo obdržali notranje računovodstvo ali bodo poiskali zunanji računovodski servis. Na podlagi tega so naredili analizo prednosti in slabosti notranjega in zunanjega računovodstva kot podlago za odločitve.

Analiza izbora notranjega ali zunanjega računovodstva

Notranje računovodstvo

Tabela 2: Analiza notranjega računovodstva

PREDNOSTI	SLABOSTI
Hitre informacije Vsi dokumenti so v podjetju Sproti poknjiženi dokumenti Dolgoročno zaposleni ljudje, ki dobro poznajo podjetje	Težje odpustiti zaposlenega Pomanjkanje strokovnega znanja Izdajanje zaupnih informacij nepooblaščenim zaposlenim Visok strošek dela Za napake računovodje odgovarja finančno lastnik Odsotnosti iz dela (bolniške, dopusti)

Vir: (X d. o. o., 2021)

Tabela 3: Analiza zunanjega računovodstva

PREDNOSTI	SLABOSTI
Cena storitve je manjša kot imeti zaposlenega Visoka raven strokovnega znanja in redno spremljanje zakonodajnih sprememb Redne udeležbe na strokovnih seminarjih na tematiko računovodstva Zavarovana odgovornost dela Zaupnost informacij Kakovostnejša storitev zaradi boljše programske in strojne opreme Pravni kader	Počasnejši pretok informacij Menjevanje kadra Dostavljanje dokumentov

Vir: (X d. o. o., 2021)

Ugotovili so, da ima vsak izbor svoje prednosti in slabosti. Pomembna prednost notranjega računovodstva so vsekakor hitro dosegljive informacije. Velikokrat, ko lastnik podjetja potrebuje kakšno informacijo, jo potrebuje takoj in povratno informacijo prejme v primerjavi z računovodskim servisom hitreje, saj je potrebno dokumentacijo še dostaviti. Vsi dokumenti so na doseg roke in so obdelani sproti. Ljudje so zaposleni dolgoročno, saj je računovodska funkcija ena izmed najpomembnejših v podjetju. Slabosti notranjega računovodstva so izdajanje zaupnih informacij med ostale zaposlene in nepooblaščne osebe, težko je odpustiti zaposlenega, ki svojega dela ne opravlja dovolj dobro, zaposleni predstavlja visok strošek za podjetje napram računovodskemu servisu, med drugim je po navadi tudi strokovno znanje iz tega področja pomanjkljivo, saj se zaposleni v večini ne želijo udeleževati strokovnih seminarjev in raznih delavnic. Prav tako udeležba na le teh predstavlja podjetju dodaten strošek.

Prednosti zunanjega računovodstva so te, da predstavlja manjši strošek za podjetje, kot imeti zaposleno osebo, saj se navadno plačuje določen pavšalni znesek, delo je zmeraj opravljeno,

saj imajo zunanji računovodski servisi na voljo več resursov. Prav tako imajo zunanji računovodski servisi več in bolj sveže strokovno znanje, saj so specializirano podjetje, katero se mora redno dodatno izobraževati in spremljati zakonodajne spremembe. Računovodski servis ima tudi zavarovano odgovornost dela, tako da se v primeru napak in nastale škode, le ta lahko krije iz zavarovanja odgovornosti. Zunanji računovodski servis lahko zagotavlja večjo zaupnost informacij, kot če imamo zaposlenega znotraj podjetja. Tudi storitev je boljša, saj mora imeti računovodski servis boljšo programsko in strojno opremo, da lahko nudi storitev na najvišjem možnem nivoju. Po navadi ima računovodski servis zaposlenega še pravnika, tako da lahko za podjetje nudi tudi pravno podporo, kot so prijave in odjave delavcev, odpuščanja, lahko jih zastopa na sodišču v sporih, ... Pri usmerjanju lastnika podjetja lahko računovodski servis nudi nasvete in primere dobre prakse, ki jih pozna iz poslovanja ostalih podjetij. Slabosti zunanjega računovodskega servisa so počasneje pridobljene željene informacije, saj še po možnosti dokumenti niso prišli do računovodskega servisa, ter menjavanje kadra.

V podjetju X so se odločili, da izberejo zunanje računovodstvo, saj so imeli v preteklosti slabe izkušnje z zaposlenimi in z izdajanjem informacij, kar za podjetje ni prineslo nič dobrega.

Izbor zunanjega računovodstva bo za podjetje pomenilo, da se bodo lahko posvečali in ukvarjali s svojo dejavnostjo, za katero so specializirani, računovodstvo pa bodo prepustili zunanjim strokovnjakom.

4.1.2 Izbor novih zaposlenih

Že velikokrat so bili človeški kadri opredeljeni kot investicija, saj so pri sodobnem poslovanju opredeljeni kot strateški vir, ki ga je na trgu kakovostne delovne sile vedno težje dobiti. Pri pridobivanju kadrov ter njihovem razvoju je potrebno najti ustrezne osnove ter smernice za njihovo presojo ter predvsem preučiti kako učinkovita je poraba sredstev v ta namen. V podjetjih je zato čedalje večja potreba po učinkovitih metodah merjenja učinkovitosti ter uspešnosti človeških virov. Pri dolgoročnem razmišljanju ter aktivnostih za pridobivanje kadrov je to nujen korak. Prav tako je nujno intervalno ovrednotenje obstoječega kadra. Pri tem je pomembno, da z uspešnostjo kadrov dosegamo vse zastavljene cilje, z učinkovitostjo kadrov pa v glavnem ekonomske cilje (Zupan, in drugi, 2009).

Poseben izziv podjetja je bil pridobitev ustreznega kakovostnega kadra. Večina starejših zaposlenih je odšla iz podjetja, v času pandemije pa so se zaradi novonastalih tržnih razmer odpuščali delavci kot tehnološki višek. Kadrovski pritisk je bil огromen. V času izvajanja ukrepov z namenom preprečevanja okužb so nekateri delavci izostali od dela zaradi obvezne karantene, samoizolacije ter varstva otrok. Zaradi vsega naštetega je v podjetju prihod in razvoj kadra precej izostal. Enake oziroma podobne izzive v času pandemije so imeli tudi kupci, zato je nastala situacija za podjetje X predstavljala svojevrsten izziv.

V podjetju X želijo v prehodnem srednjeročnem obdobju dati poudarek na pridobivanje in razvoj točno določenih kadrov za pokrivanje specifičnih delovnih mest v sklopu prodaje izdelkov končnemu kupcu. V strukturi zaposlenih se bodo nahajali administratorji (povezovanje delovnih procesov), komercialisti, skladiščniki in dostavljavci.

Glavne naloge administratorja (več delovnih mest) v podjetju so:

- prodaja in svetovanje kupcem (telefon, elektronska pošta,...),
- sprejem ter oddaja naročil,
- naročanje in nabava blaga,
- prodaja, priprava dobavnic, izdelava ponudb,
- fakturiranje in ostala administrativna dela.

Opredeljene naloge komercialista v podjetju so:

- priprava prodajnih načrtov za delo,
- delo na terenu (iskanje novih strank, vzdrževanje kontakta z obstoječimi),
- priprava ponudb ter celovit servis pri kupcu,
- izdelava poročil, uradnih zapisnikov.

Naloge skladiščne službe ter serviserjev so predvsem priprava in pakiranje blaga, servisiranje strojev ter dostava naročenega blaga.

V sklopu priprav na uvajanje novih delavcev bodo v podjetju (z zunanjimi izvajalci) izvedli dousposabljanja, katerih glavni cilj bo zadovoljstvo zaposlenih, kupcev ter poslovnih partnerjev. Glavni izziv bo ostal managementu, ki je in tudi v prihodnje bo zadolžen za izboljšavo ekonomskega stanja podjetja, iskanje novih inovativnih možnosti prodaje izdelkov, ohranjanje zadovoljstva kupcev ter motivacija zaposlenih, da bodo svoje naloge opravljali hitro in kvalitetno. Pooblaščen računovodsko/svetovalno podjetje je pregledalo preteklo poslovanje in ocenilo smiselnost obstoja določenih delovnih mest ter predlagalo združevanje funkcij in s tem postavitev vitkega delovanja podjetja.

4.1.3 Prestrukturiranje procesov dela

V podjetju X so ugotovili, da zaposleni porabijo preveč časa za opravljanje svojega dela. Zato so se odločili, da poenostavijo procese dela za delovni mesti administratorja in komercialista. Največ časa porabijo v administraciji, saj imajo ogromno raznoraznih del, katera jim povzročajo težave in zaposleni ne znajo povezati, katera dela sodijo skupaj oz. se navezujejo ena na drugo. Zaradi teh težav so se odločili za zamenjavo računalniškega programa, ki so ga uporabljali skozi vsa leta, saj je postal preobsežen in preveč kompleksen za novo zaposlene in bi le ti potrebovali preveč časa, da bi ga osvojili. Zato so prešli na program B, kateri je enostavnejši za uporabo.

Prav tako stari program zaradi napačno vnesenih podatkov zaposlenih lastniku podjetja X ni pravilno prikazoval določenih poročil oz. je za poročila potreboval preveč časa, kar je posledično pomenilo tudi, da bi podjetju povzročilo dodatne stroške, saj bi z uporabo programa A morali kupiti še novo strojno opremo, da bi program ažurirali. Podjetje X si v tistem času tega ni moglo privoščiti.

Po starem sistemu dela je bilo oteženo tudi delovno mesto komercialista, saj ni mogel izdelovati in pripravljati ponudb, ker na terenu ni imel dostopa do računalniškega programa. Zato je po navodilih komercialista ponudbe pripravljala administracija, kar je počasen in kompleksen proces z veliko možnostjo delanja napak. Tako je uvedba novega programa postala novo delovno sredstvo komercialista, ki omogoča hitrejše pridobivanje informacij iz sistema podjetja. Program med drugim omogoča ogled podatkov v realnem času in pridobitev informacije o naročnikih izdelkov, kakor tudi katerim kupcem je bilo blago že dostavljeno. Komercialistom je bila dodeljena naloga samostojnega opravljanja izdelave ponudb in naročil kupcev.

Eo izmed večjih težav je predstavljalo dvojno delo sprejema naročil kupcev, saj je komercialist prejel naročilo kupca, katerega je moral posredovati administraciji, da je naročilo vnesla in obdelala, kar je občasno povzročilo zmedo v podjetju, hkrati pa je ta proces vzel preveč časa. Z uvedbo novega računalniškega programa, se je to delo poenostavilo in ažuriralo.

4.2 Izvajanje ukrepov in načrt prestrukturiranja podjetja

Pri izvajanju ukrepov in načrta prestrukturiranja se je podjetje na podlagi analize prednosti in slabosti odločilo, da bo v prihodnje sodelovalo z zunanjim računovodskim servisom. Takšno odločitev je sprejelo tudi zato, ker obstoječe notranje računovodstvo ni znalo interpretirati trenutnega stanja podjetja in novemu lastniku podati dovolj informacij, na podlagi katerih bi lahko določil, katere ukrepe je treba uvesti in zastavil novo strategijo podjetja, ki bi izboljšala njegovo konkurenčnost in povečala prodajo izdelkov.

Za začetek je bilo potrebno izbrati primerni računovodski servis, kar je svojevrsten izziv, saj je ponudba na trgu velika. Ključni kriterij pri izboru računovodskega servisa so bila priporočila in nudenje celovite rešitve. Izbrali so računovodsko podjetje Y, katero zraven računovodstva nudi še pravne storitve.

Po natančnem pregledu poslovanja podjetja X je zunanji računovodski servis je ugotovil, da so v poslovanju podjetja potrebne spremembe. Nujno potrebno je bilo zmanjšati odhodke in povečati prihodke, saj je podjetje zaradi slabega poslovanja v preteklih letih porabilo praktično vse rezerve. Na podlagi pridobljenih podatkov se je novo vodstvo podjetja X odločilo, da pri svojem prestrukturiranju in optimizaciji podjetja izbere metodo vitkega poslovanja.

V podjetju so za začetek zamenjali računalniški program, kar je posledično prineslo poenostavitev procesov, zlasti vpisovanja naročil kupcev, izdelavo dobavnic, izstavljanje računov ter ponudb.

Kasneje so pričeli s postopno zamenjavo zaposlenih, saj so ugotovili, da je za delo v takšnem obsegu zaposlenih preveč ljudi, prav tako pa obstoječi kader ni bil najbolj primeren za nove naloge, saj zaposleni niso bili dovolj računalniško pismeni. Zaradi poenostavitve procesov so le ti potekali veliko hitreje, kar je imelo za posledico pomanjkanje dela za vse zaposlene. Ker podjetju ni uspelo v dovolj kratkem času povečati prodaje, je bilo potrebno zaradi nujnega zmanjšanja stroškov zmanjšati tudi število zaposlenih. Z zmanjšanjem števila zaposlenih in boljše plačilo in motivacija obstoječih, so se začeli kazati boljši poslovni rezultati.

Na daljši rok se podjetje X ne more izogniti kulturni raznolikosti novih sodelavcev, čeprav je za namen tržnega komuniciranja jezik poglobitnega pomena. Izredna konkurenca in neizprosni boj za trg vodi podjetje v prilagajanje. Trenutno je glavni segment prodaje namenjen domačemu trgu, čeprav je nekaj uspešnih prodajnih akcij zaživel tudi v mednarodnem okolju. Podjetje se trudi med zaposlenimi najti najboljšo možno kombinacijo posameznikov, ki bi se uspešno vklopili v delovni kolektiv. Posebni izziv predstavlja pridobitev mlajše generacije z raznolikim znanjem, še posebej pomembno je obvladovanje več tujih jezikov, saj je večina dobaviteljev podjetja X tujih, s katerimi je zaželen in potrebna redna komunikacija. V bistvu v podjetju ni bilo veliko težav z delavci iz različnih kulturnih sredin ampak z delavci iz različnih generacij, ki se težje prilagajajo sodobnim trendom. Management se popolnoma zaveda potrebe po medkulturnem sodelovanju, vendar je imel z določenimi starejšimi zaposlenimi velike težave. V podjetju se zavedajo, da morajo zaposlovati tako starejšo kot mlajšo generacijo, saj vsaka po svoje prispeva k uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Starejši imajo predvsem veliko znanja in izkušenj s področja delovanja podjetja X, med tem ko je mlajša generacija hitrejša in bolj motivirana ter strmi k napredku, se lažje prilagaja spremembam ter je računalniško bolj opismenjena in bolje obvlada tudi tuje jezike.

4.3 SWOT analiza našega podjetja

Tabela 4: SWOT analiza podjetja X

NOTRANJI DEJAVNIKI	
<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
Prepoznavnost in dobro ime Kvalitetni izdelki Uveljavljena blagovna znamka Zanesljivost Hitrost Povezave s partnerji Lojalnost in znanje zaposlenih Informacijsko podprti sistemi Lastne prodajne poti Zvestoba kupcev Dobri odnosi s kupci	Visoke nabavne cene Brez marketinga Zastarela grafična podoba Visoki stroški poslovanja Visoka starost zaposlenih Neprilagodljivost zaposlenih Slabo znanje računalništva
ZUNANJI DEJAVNIKI	
<i>PRILOŽNOSTI</i>	<i>NEVARNOSTI</i>
Udeležba in obisk sejmov doma in v tujini Trend večje ekološke osveščenosti Pridobivanje novih zastopstev Novi izdelki, nove tehnologije Nove prodajne poti in spletna prodaja	Močna konkurenca Ekstremne vremenske razmere lahko vplivajo na pogoje skladiščenja izdelkov Novi nizkocenovni ponudniki na trgu, z manj kvalitetnimi izdelki Finančna nedisciplina kupcev Odhod komercialista Epidemija Covid-19

Vir: (lastni vir)

4.4 Poslovanje podjetja med leti 2016 in 2020 ter vpliv prestrukturiranja podjetja na konkurenčnost

V tabeli 5 so zbrani podatki o poslovanju podjetja X med leti 2016 in 2020. Tabela zajema podatke čistih prihodkov od prodaje, nabavno vrednost prodanega blaga, stroške dela, čisti poslovni izid in povprečno število zaposlenih.

Iz teh podatkov smo lahko izračunali kakšen je procent razlike v ceni (RVC %), ki ga podjetje ustvarja pri prodaji blaga, hkrati pa lahko spremljamo število zaposlenih skozi opazovano obdobje in kakšne prihodke ustvarja podjetje na zaposlenega.

Opazili smo, da se prihodki od prodaje podjetja med leti 2016 in 2020 gibajo znotraj 14 % odstopanj. Najnižji promet je bil v letu 2019 v višini 584.332,51 €, najvišji pa leta 2017 v višini 668.700,27 €.

Iskanje vzrokov za gibanje prometa podjetja X ni predmet tega diplomskega dela, lahko pa iz zbranih podatkov ugotovimo, da je v zadnjem obdobju podjetje zmanjšalo število zaposlenih, posledično tudi stroške dela. Kljub zmanjšanju števila zaposlenih je podjetje uspelo povečati čiste prihodke od prodaje in tudi čisti poslovni izid. Glede na to, da so se stroški dela znižali, lahko podjetje za doseganje istega poslovnega izida zniža cene svojih izdelkov, kar posledično vpliva na konkurenčnost podjetja pri oddaji svojih ponudb in pridobivanje novih poslov. Na podlagi tega bo podjetje v prihodnosti lažje pridobivalo nove stranke in posledično povečalo čiste prihodke od prodaje. To bo imelo v bodoče vpliv na uspešnost poslovanja podjetja in povečanje čistega poslovnega izida.

Tabela 5: Konkurenčnost podjetja X d. o. o.

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Čisti prihodki od prodaje</i>	640.817,28 €	668.700,27 €	620.080,34 €	584.332,51 €	659.214,11 €
<i>Nabavna vrednost prodanega blaga</i>	386.533,57 €	405.297,14 €	369.507,68 €	368.338,71 €	426.270,72 €
<i>Stroški dela</i>	156.110,83 €	186.019,75 €	209.404,91 €	184.057,06 €	143.019,50 €
<i>Čisti poslovni izid</i>	11.531,33 €	-19.659,48 €	-12.720,30 €	1.565,95 €	27.648,44 €
<i>Povprečno število zaposlenih</i>	8,09	8,92	9,48	8,93	6,43
<i>Prihodki na zaposlenega</i>	79.211,04 €	75.816,36 €	65.409,32 €	65.434,77 €	102.521,63 €
<i>RVC %</i>	39,7 %	39,4 %	40,4 %	37,0 %	35,3 %

Vir: (Ajpes, 2021)

4.5 Cilji in strategije podjetja v naslednjih treh letih (2022 – 2025)

Cilji podjetja X v naslednjih 3 letih so:

- Pridobiti mesečno za 100.000 € naročil.
- Pridobiti dvesto novih strank.
- Povečati prihodke od prodaje blaga na 1.200.000 € na leto.
- Povečati število komercialistov na tri zaposlene.
- Izboljšati notranje procese dela (manj ljudi naredi več).
- Aktivirati digitalno agencijo za oglaševanje na spletu.
- V ponudbo dodati profesionalni program zaščitne opreme in poiskati primerne dobavitelja.
- Postati top 3 med dobavitelji potrošnega materiala v podravski regiji.

4.5.1 Tržišče in konkurenca

V preteklih desetih letih se je na tržišču pojavilo večje število podjetij, ki ponujajo istovrstne produkte, kot jih ponuja podjetje X. Kmalu se je trg zasitil, kar je posledično pomenilo, da na produktih ni več možno dosegati marž iz preteklosti. Če so podjetja iz branže želela preživeti, je bila potrebna optimizacija in reorganizacija poslovanja podjetij. Precejšni del poslovanja te branže je odvisen od javnih porabnikov oz. javnih naročil. Ko so se na trgu pojavili novi akterji, ki so si želeli hitrega zaslužka, se je pojavilo umetno zbijanje cen, prav tako pa so trg zasitili nekvalitetni produkti. To je problem na nivoju države in javnega naročanja, saj je v večini primerov edini kriterij za izbor dobavitelja najnižja cena, kar pomeni, da so dobavitelji primorani ponujati cenene in manj kvalitetne produkte.

Trenutno je znotraj branže podjetja X konkurenca velika. Na trgu je vsaj 20 ponudnikov, izmed katerih vsak ustvari najmanj 1.000.000 EUR prihodkov od prodaje. Največji akterji ustvarijo med 5.000.000 EUR in 10.000.000 EUR letnega prometa. Zraven vidnejših ponudnikov pa je na trgu tudi veliko lokalnih ponudnikov in tistih, ki istovrstne produkte ponujajo zraven svoje primarne dejavnosti.

4.5.2 Kupci podjetja

Kupce podjetja X lahko razdelimo v dve veliki skupini. Prva skupina so zasebna podjetja, druga pa javna podjetja. Vsaka skupina je specifična in jo je potrebno obravnavati ločeno. Trend v zasebnih podjetjih kaže, da so le ta veliko bolj ekološko naravnana in raje posegajo po kvalitetnejših produktih. Zasebna podjetja se le redko odločajo le na podlagi cene. Bistveno večjo težo pri izboru izdelkov dajejo kvaliteti, ekologiji, varnosti uporabe izdelkov in storitvi kot celoti. Prav tako jim je zelo pomembno, kakšno podporo jim nudi dobavitelj.

Javna podjetja izdelke v večini kupujejo preko javnih naročil, kjer je v veliki večini primerov pri izboru dobavitelja merilo zgolj najnižja cena, čeprav se v realnosti pokaže, da produkti, ki imajo najnižjo ceno niso najugodnejši in ne dosegajo željenih rezultatov. Tukaj je potrebno izpostaviti problem pomanjkljivega znanja tistih, ki v javnih podjetjih pripravljajo kriterije za nabavo izdelkov, saj bi ob primernem znanju zagotovo lahko pripravili boljše kriterije in na koncu izbrali najugodnejše produkte, ki pa praviloma niso in ne morejo biti najcenejši. So pa ti produkti zagotovo najcenejši na dolgi rok.

4.5.3 Dobavitelji podjetja

Ker podjetje X posluje že 30 let, ima vzpostavljeno zanesljivo dobavno verigo in sodeluje z poslovnimi partnerji dolgoročno. Velika večina dobaviteljev je iz tujine, zato se podjetje pri svojem poslovanju veliko srečuje z multikulturnostjo. Zaradi dolgoročnega sodelovanja ima podjetje X z vsemi svojimi dobavitelji izjemno dobre in zaupanja vredne odnose.

4.5.4 Analiza konkurenčnosti podjetja

Na konkurenčnost podjetij (malih, srednjih, velikih) vpliva veliko število različnih dejavnikov, ki bi jih lahko razvrstili tudi na notranje in zunanje. Notranji so tisti, na katere podjetje ima vpliv (npr. trženje, inoviranje, vodenje, itd.), in zunanji tisti, na katere podjetje nima vpliva (npr. konkurenca, okolje, itd.). Ugotovimo lahko, da ima na konkurenčnost podjetja največji vpliv podjetje samo. Prav zato je prestrukturiranje podjetja za dvig konkurenčnosti podjetja zagotovo pravi korak. Pri tem pa gre za skupek vplivov različnih dejavnikov, ki vplivajo npr. na večji promet. Ugotavljanje teh dejavnikov je zapleteno in kompleksno.

V pomoč pri analizi konkurenčnosti podjetja X smo uporabili dokument in poenostavljeno metodologijo iz znanstvene monografije »Konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij v globalnem trajnostnem razvoju« avtorice Nastje Tomšič (Tomšič, 2016).

Definicija konkurenčnosti je lahko naslednja: (vir: (Tomšič, 2016), str. 29)

- »Tyson (1992, 1) (Tyson, 1992) definira konkurenčnost kot merljivo sposobnost proizvodnje mednarodno konkurenčnih produktov na način, ki državljanom zagotavlja trajnostni razvoj in zadovoljiv življenjski standard.
- Garelli (2006, 1) (Garelli, 2006) definira konkurenčnost kot sposobnost države ali podjetja, da z uporabo vseh svojih zmožnosti doseže blaginjo oz. profit.
- IMD (2014a, 493) (IMD, 2014a) definira konkurenčnost kot sposobnost države, da ustvari in vzdržuje okolje, ki podjetjem omogoča ustvariti višjo dodano vrednost in zagotavlja večjo blaginjo državljanov.
- WEF (2012, 4) (WEF, 2012) definira konkurenčnost kot skupek institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti določenega gospodarstva, ta pa vpliva na stopnjo razvoja, ki ga gospodarstvo lahko doseže.«

Sicer pa lahko potencialne dejavnike konkurenčnosti podjetja delimo v dve skupini, notranje in zunanje:

a) Notranji:

- proces trženja,
- proces inoviranja,
- človeški kapital,
- odgovornost managementa,
- razvitost organizacijskega in informacijskega sistema,
- stroškovna učinkovitost,
- trajnostni razvoj podjetja;

b) Zunanji:

- podjetniške mreže,
- tvegani kapital,
- proces globalizacije,
- politika EU za MSP.

Preučili smo raziskavo, ki so jo opravili glede konkurenčnosti MSP, ter metodologijo samega dela. V raziskavo so leta 2013 vključili (v treh anketiranjih) skupaj 645 podjetij iz vse Slovenije. Odzivnost je bila 10,2%. Po vzoru te raziskave smo za podjetje X opravili poenostavljeno raziskavo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki so bolj ali manj merljivi. V dokumentu govorijo o nominalnih (sektor, regija, status, itd.) in ordinalnih spremenljivkah (velikost, starost, lastništvo, prihodki, dobiček, tržni delež, itd.).

Pri analizi konkurenčnosti podjetja gre za 4 skupine dejavnikov (in znotraj po skupinah še dodatne dejavnike):

- 1) dejavniki ekonomske uspešnosti,
- 2) dejavniki kakovosti makroekonomskega okolja,
- 3) dejavniki kakovosti sektorskega okolja,
- 4) vodstvena ocena;

Med dejavnike ekonomske uspešnosti spadajo:

- prihodki od prodaje,
- dobiček,
- produktivnost dela.

Za opazovano obdobje smo si izbrali obdobje od leta 2018 do leta 2020, kjer bomo primerjali zgoraj naštetе dejavnike ekonomske uspešnosti in s tem ugotovili, kako se je konkurenčnost

podjetja spremenila. Podatke za opazovano obdobje bomo pridobili iz izkaza poslovnega izida, pridobljenega na spletni strani Ajpes. Čiste prihodke od prodaje lahko odčitamo direktno, prav tako čisti poslovni izid obračunskega obdobja ter povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Produktivnost dela (P) je možno izračunati. To je razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov (Q) in delovnim časom (L), ki ga vložimo za doseg teh učinkov. Glede na to, da podjetje X ni proizvodno podjetje, bomo za poslovne učinke upoštevali njegove prihodke in opazovali kako se le-ti gibljejo glede na vloženo količino delovnih ur. Produktivnost dela bomo izračunali z uporabo naslednje enačbe:

$$P = \frac{Q}{L}$$

Tabela 6: Merjenje dejavnikov ekonomske uspešnosti

	2018	2019	2020
<i>Čisti prihodki od prodaje</i>	620.080,34	584.332,51	659.214,11
<i>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</i>	-12.720,30	1.565,95	27.648,44
<i>Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju</i>	9,48	8,93	6,43
<i>Produktivnost dela</i>	65.409,32	65.434,77	102.521,63

Vir: (Ajpes, 2021)

Za podjetje X smo s pomočjo podatkov, ki smo jih zbrali, ugotovili:

- prihodki podjetja so precej stabilni in so se v zadnjem letu povečali,
- dobiček podjetja skozi opazovano obdobje raste,
- produktivnost dela se skozi opazovano obdobje povečuje.

Vsi opazovani dejavniki ekonomske uspešnosti so pozitivni.

Med dejavniki kakovosti makroekonomskega okolja smo za podjetje X primerjali:

- stroške dela
- povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju.

Tabela 7: Primerjava stroškov dela

	2018	2019	2020
<i>Stroški dela</i>	209.404,91	184.057,06	143.019,50
<i>Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju</i>	9,48	8,93	6,43

Vir: (Ajpes, 2021)

Za podjetje X smo primerjali stroške dela in povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Ugotovili smo, da so se stroški dela vsako leto zmanjševali, najvišji so bili leta 2018 v višini 209.404,91 €, v letu 2019 so se znižali na 184.057,06 €, v letu 2020 pa so bili v višini 143.019,50 €. Stroški dela so se skozi leta zmanjševali, prav tako je bilo v podjetju zaposlenih tudi manj ljudi.

Dejavnik kakovosti makroekonomskega okolja je pozitiven, saj so se stroški dela zmanjšali, hkrati pa se je produktivnost dela povečala.

Med dejavniki kakovosti sektorskega okolja smo za podjetje X analizirali:

- število konkurentov,
- okoljski standard ISO.

Tabela 8: Primerjava števila konkurentov in okoljskega ISO standarda

<i>Število konkurentov</i>	11
<i>Okoljski ISO standard</i>	3

Vir: (Ajpes, 2021)

Za podjetje X smo naredili analizo enajstih konkurentov, s katerimi se podjetje X redno srečuje na tržišču. Od enajstih imajo samo trije konkurenti okoljski certifikat ISO 14001. Eden izmed teh je tudi podjetje X.

Dejavnik kakovosti sektorskega okolja je pozitiven, saj je konkurentov veliko, takšnih z okoljskim certifikatom ISO pa malo, kar je dobro za podjetje X, saj je eno izmed redkih, ki ustrezajo takšnemu standardu.

Med dejavniki vodstvene ocene podjetja X pa smo analizirali:

- *proces trženja* je proces načrtovanja in snovanja produktov, določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se ustvari takšna menjava, ki zadovolji pričakovanja posameznikov in podjetja (Kotler, 2004).

V podjetju X se poslužujejo treh različnih konceptov trženja:

- marketinška kampanja preko maila
- javni razpisi
- direktna prodaja
- trgovinska dejavnost

Priporočene cene izdelkov določijo proizvajalci oz. dobavitelji podjetja X, le to preveri tržišče, nato skupaj določijo tržne cene, saj si tudi proizvajalci želijo, da bi se njihovi izdelki pojavljali povsod po svetu.

Ta dejavnik ocenjujem kot pozitiven, zato ker se podjetje X poslužuje veliko različnih konceptov trženja, še posebej pomembna je trgovinska dejavnost, katere veliko konkurenčnih podjetij nima.

- *človeški kapital* - (Huseman & Goodman, 1999) (str. 170) definirata kot skupek izkušenj, znanj, intelektualne prožnosti in zmožnosti zaposlenih.

Podjetje X zaposluje višje izobražen kader (2 zaposlena imata stopnjo VII, 2 zaposlena stopnjo VI/2., ter en zaposlen stopnjo V., kateri so mlajši, zagnani in visoko motivirani. V prejšnjih obdobjih je podjetje X zaposlovalo starejše zaposlene, kateri so bili nižje izobraženi (najvišja V. stopnja), vendar so imeli veliko več izkušenj.

Ta dejavnik ocenjujem kot pozitiven, saj ima višje izobražena delovna sila večji potencial in več znanja, zato lahko svoje delo opravlja bolj kvalitetno.

- *odgovornost managementa* je pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Njegove ključne naloge so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje (prirejeno po (Griffin, 2008); (Luissier, 2012); (Schermerhorn, 2013). Za managerjeve odločitve so pomembne izkušnje, znanja in osebnostne lastnosti. (Tavčar, 2009).

Bivši management v podjetju X je podjetje pripeljal zelo daleč in mu ustvaril dobro ime. Tekom tega obdobja si je pridobil ogromno znanja in izkušenj, ki so pomembno vplivale na pretekle rezultate. Vse svoje izkušnje je v veliki večini prenesel na mlajšo generacijo, ki je prevzela podjetje. Ta dejavnik ocenjujem kot pozitiven.

- *razvitost organizacijskega in informacijskega managementa*

V podjetju X je organizacijski in informacijski management dobro razvit, saj podjetje posluje v skladu z ISO standardom, ki procese v podjetju zelo natančno ureja. Prav tako podjetje X pri svojem poslovanju uporablja najsodobnejše programe, tako na področju materialnega poslovanja, kot na področju managementa kupcev. Ta dejavnik ocenjujem kot pozitiven.

Ob opazovanju vseh dejavnikov lahko ugotovimo, da so vsi opazovani dejavniki pozitivni. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da je podjetje na trgu konkurenčno.

4.6 Finančne projekcije poslovanja podjetja za obdobje 2021-2023

Na podlagi izvedenih sprememb prestrukturiranja podjetja in izvedenih ukrepov smo pripravili finančno projekcijo poslovanja podjetja za obdobje 2021 do 2023.

V tabeli 6 so zbrani finančni podatki za obdobje od 2021 do 2023. Tabela zajema podatke prihodkov od prodaje, poslovnih odhodkov, dobička iz poslovanja, celotni dobiček, davek iz dobička, čisti dobiček obračunskega obdobja, povprečno število zaposlenih, število mesecev zaposlovanja.

Iz teh podatkov je razvidno, da bo podjetje v letu 2021 naredilo 815.000,00 € prihodkov, do leta 2023 pa je zastavljeni načrt doseči 1.200.000,00 € prihodkov od prodaje, kar je zastavljeni

cilj podjetja. Posledično se bodo povečevali poslovni odhodki iz leta 2021 v višini 806.500,00 €, do leta 2023 pa do višine 963.000,00 €.

Načrtovano je, da bo podjetje povečevalo svoje prihodke od prodaje približno 20% na leto.

Zaradi izvedenih ukrepov bodo pričakovani poslovni odhodki naraščali le za cca 10% na leto, kar pomeni, da bo podjetje povečevalo dobiček iz poslovanja, v kolikor bodo ostale marže izdelkov, katere podjetje trži, ostale nespremenjene.

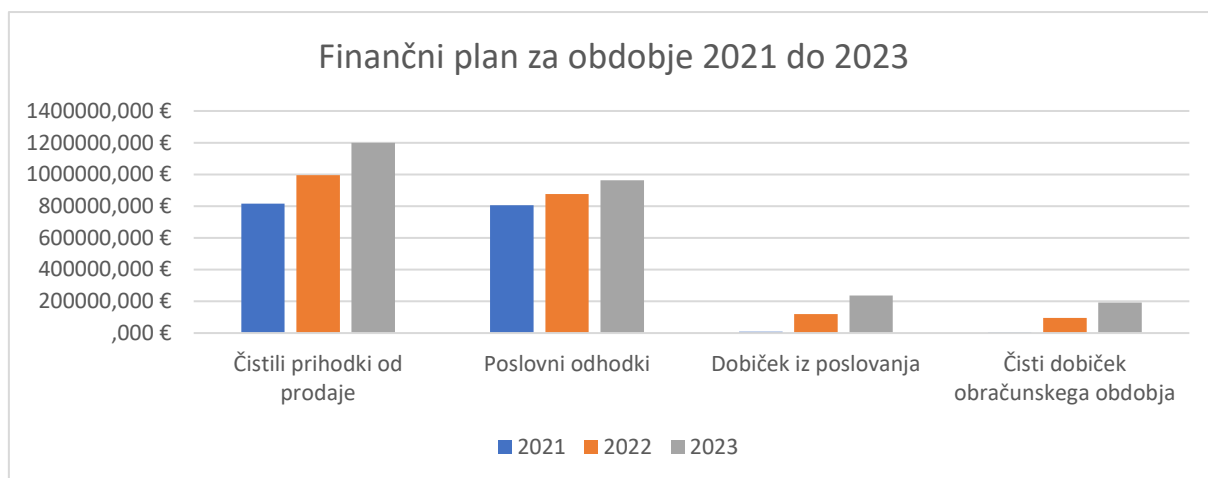
V kolikor bo podjetje zaznalo, da z obstoječimi maržami ni dovolj konkurenčno, je upravičeno pričakovati znižanje marž, kar bo imelo neposredni vpliv na poslovni izid. Podjetje je optimizirano tako, da lahko ob pričakovanih bodočih prihodkih zniža marže in kljub temu uspešno posluje ter dosega dober poslovni rezultat.

Tabela 9: Finančni plan podjetja X d. o. o.

Postavka	2021	2022	2023
<i>Prihodki od prodaje</i>	815.000,00 €	995.000,00 €	1.200.000,00 €
<i>Poslovni odhodki</i>	806.500,00 €	876.000,00 €	963.000,00 €
<i>Dobiček iz poslovanja</i>	8.500,00 €	119.000,00 €	237.000,00 €
<i>Celotni dobiček</i>	8.500,00 €	119.000,00 €	237.000,00 €
<i>Davek iz dobička</i>	3.230,00 €	22.610,00 €	45.030,00 €
<i>Čisti dobiček obračunskega obdobja</i>	5.270,00 €	96.390,00 €	191.970,00 €
<i>Povprečno število zaposlenih</i>	5,00	7,00	9,00
<i>Število mesecev zaposlovanja</i>	12,00	12,00	12,00

Vir: (X d. o. o., 2021)

Graf 1: Finančni plan podjetja X d. o. o.



Vir: (X d. o. o., 2021)

5 ZAKLJUČEK

Odgovornost do sodelavcev, njihovih družin in do okolja v katerem živimo, pomeni predvsem odgovornost do sebe. Vlaganje vse večjih naporov in ustvarjalno vzdušje, vse to je sodobno poslovanje. Vložki so veliki, najti pravo pot je vse težje. Pripravljeni moramo biti na vzpone in padce. Pomembno je, da z svojim vplivom in vodenjem dosežemo optimalno usmerjanje sodelavcev k zastavljenemu cilju. Večina podjetij ima način vodenja že vnaprej določen. Šele pravi vodje so ga sposobni preseči in nadgraditi.

Ljudje smo različni in tudi vodje (managerji) so samo ljudje. Zaznavanje sveta iz različnih perspektiv je tisto, kar moramo znati obrniti sebi v prid. V veliki večini podjetij sta osnovni vodili finančna uspešnost in tehnološki razvoj. Šele v zadnjem desetletju se daje konkretni poudarek na celovit pristop k razvoju optimalne delovne sile, ki pa je ni v izobilju. Nadgrajevanje znanja, motivacija ter ustvarjanje primerne delovnega okolja, so postali stalnica sodobnega managementa. Končno so postali kadri predvsem dobra naložba in ne zgolj nujni strošek.

S pojavom globalizacije smo se soočili z različnimi kulturami na različnih področjih. Sodobni management zna umestiti prednosti multikulture v celovito delovanje podjetij. Večina se želi prilagajati določenim tipom kulture ter jo tudi sprejeti kot izziv za nadaljnje delovanje. Ko spoznavamo nove kulture, nova področja, lažje izberemo smernice, ki nas v delovnem okolju združujejo v širšo skupnost. Skupnost, ki ima pred seboj en sam cilj, to je zadovoljevanje svojih življenjskih potreb v sobivanju z drugačnimi a vseeno enakovrednimi. S pozitivnim odnosom do novega in drugačnega predajamo naslednjim generacijam dobro sporočilo. S sprejemanjem navad, znanja ter miselnosti drugih etničnih skupin predvsem bogatimo lastno miselnost ter filozofski koncept. Vse to lahko prenesemo tudi v delovno okolje.

V podjetju X se razlike pojavljajo v generacijski pripadnosti, ki je večkrat povod za podobne predsodke, kot jih poznamo do manj všečnih skupin. Podjetje je v težavnem obdobju transformacije prenosa vodenja na mlajšo generacijo bilo brez podpore starejše generacije v ozadju. Želja po novih usmeritvah delovanja vodstva nemalokrat naleti na odpor, predvsem v smislu razumevanja procesov.

H1 Konkurenčnost našega podjetja na trgu se je s prestrukturiranjem povečala

Tekom pisanja diplomskega dela smo ugotovili, da prvi rezultati sprememb na osnovi prestrukturiranja podjetja kažejo v smeri povečanja konkurenčnosti podjetja na trgu. Vsi dejavniki, na podlagi katerih smo ocenjevali konkurenčnost podjetja, so pozitivni, kar pomeni, da je podjetje na trgu konkurenčno. Podjetje je s svojimi ukrepi rahlo povečalo prihodke od prodaje, povečalo dobiček, ki ga ustvarja in hkrati se je s tem povečala produktivnost dela. Podjetje X je znižalo stroške dela, število konkurentov na trgu ostaja enako, je pa podjetje X eno izmed redkih, ki ustrezajo okoljskemu standardu ISO 14001. Naslednji izziv, ki je pred podjetjem X, je povečanje prodaje, kar bo zaradi prestrukturiranja in povečanja konkurenčnosti lažji ter hitrejši proces, kot bi bil sicer, če do prestrukturiranja ne bi prišlo. Zato lahko to hipotezo potrdimo.

H2 Zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju je bil pogoj za uspešno prestrukturiranje

Zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju je imelo za posledico dve ključni stvari. Zaradi manjšega števila zaposlenih so se podjetju zmanjšali fiksni stroški, hkrati pa so lahko sedanji zaposleni bolje plačani. V podjetju se je izboljšala klima med zaposlenimi, le ti so bolj motivirani, bolj predani podjetju in svoje delo opravljajo bolj natančno in hitreje, kot so to počeli prejšnji zaposleni na istih delovnih mestih. Zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju je torej bil pogoj za uspešno prestrukturiranje podjetja, zato lahko tudi to hipotezo potrdimo.

H3 Raznolikost kadra je vplivala na uspešnost poslovanje podjetja v letu 2020

V letu 2020 je podjetje X zamenjalo nekaj zaposlenih. V istem letu se je posledično zmanjšala raznolikost kadra, vendar je podjetje kljub izrednim razmeram zaradi covid-19 dosegalo boljše poslovne rezultate kot leto prej. Glede na to, da je bilo to leto spoprijemanja z izrednimi razmerami, ne moremo trditi, da je ravno ta raznolikost zaposlenega kadra vplivala na uspešnost poslovanja podjetja. Zato hipoteze ne moremo z dovolj veliko gotovostjo potrditi, niti ne ovreči.

6 LITERATURA IN VIRI

- Ajpes. (2021). *Ajpes*. Pridobljeno iz www.ajpes.si
- Bavcon, L. (2003). *Leksikon Cankarjeve Založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Bavec, M. (2020). *Transformacija*. Pridobljeno iz Transformacija, razvoj človeških potencialov: <https://www.transformacija.com/vodenje-odnosi-pot-uspeha/>
- Brunner, P. (2004). *Vodenje, motiviranje in medsebojni odnosi v podjetjih*. Ljubljana: Socius.
- Crofton, I. (1996). *Družinska enciklopedija Guinness*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Garelli, S. (2006). *Top Class Competitors: How Nations, Firms, and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness*. Chichester: Wiley.
- Greif, T. (2009). *Raznolikost*. Pridobljeno iz Raznolikost: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Raznolikost-v-zaposlovanju.pdf>
- Griffin, R. W. (2008). *Management, 9th ed.* Boston, New York: Houghton Mifflin.
- Hajjar, L., & Hugonet, C. (2015). *Diversity within small and medium - sized enterprises*. Bruselj: Evropska komisija.
- Harris, P., & Moran, R. (2000). *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Harris, R. P., & Moran, T. R. (1999). *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Hofstede, J. G., Pedersen, P. B., & Geert, H. (2006). *Komuniciranje: Raziskovanje kulture. Primeri vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
- Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1999). *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. London; New Delhi: Thousand Oaks.
- IMD. (2014a). *IMD*. Pridobljeno iz *IMD*: <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Fundamentals.pdf>
- Inštitut za produktivnost. (2021). Pridobljeno iz www.produktivnost.si/smart-cilji

- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., . . . von Unruh, K. (2021). *IDM Diversity*. Pridobljeno iz IDM Diversity: www.idm-diversity.org
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Koželj, S. (2009). *Vloga zunanjega računovodje kot izvajalca strokovnih storitev*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Luissier, R. N. (2012). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development, 5th ed.* South Western: Cengage Learning.
- Maddux, B. R. (1992). *Delegating for Results*. Menlo Park, California: Crisp Publications, Inc.
- Moran, R., & Stripp, W. (1991). *ynamics of Successful International Business Negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
- Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- OsterreichischesSchulportal. (2007). *OsterreichischesSchulportal*. Pridobljeno iz http://webs.schule.at/website/Stereotypes/index_slo.htm
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). *Towards the learning company*. Management education and Development.
- Rothwell, W. J., Harvey, L., Sterns, D., & Raeser, J. M. (2008). *Working longer. New strategic for Managing, Training and Retaining Older Employees*. New York: Amazon, Kindle edition.
- Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schermerhorn, J. R. (2013). *Introduction to Management*. Hoboken: Wiley.
- Schwarzmann, A., & Premk, U. (2006). *Novi pravilnik o računovodstvu*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
- Shea, G. F., & Haasen, A. (2006). *The older worker advantage. Making the most of Our Ageing Workfire*. Westport: Praeger Publishers, Kindle edition.
- Svetlik, I. (2009). *Managtement človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.

- Tavčar, M. (2009). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrument in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tomažič, E. (2008). Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov? . *Revija Finance*.
- Tomšič, N. (2016). *Konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij v globalnem trajnostnem razvoju*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, I. (1998). *Kodeks računovodskih načel*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Tyson, L. D. (1992). *Who's Bashing Whom?: Trade Conflict in High-Technology Industries*. Washington: Institute for International Economics.
- Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Založba FDV.
- Ule, N. M. (1992). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ule, N. M. (1994). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ule, N. M. (2004). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- WEF. (2012). *WEF*. Pridobljeno iz The World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.