

UDK: 65.011.1

# Vpliv pristopov na poslovanje podjetij slovenske lesne industrije

*Influence of management techniques and tools on business results of Slovenian wood processing companies*

mag. **Tone ČEŠNOVAR**, e-pošta: tcesnovar@zi-usp.si

## izvleček/Abstract

Management lahko za izboljšanje uspešnosti podjetja in za odzivanje na izzive okolja uporabi številne pristope. V empirični raziskavi ugotovljene značilnosti uporabljenih 17 pristopov med slovenskimi lesnimi podjetji in njihova primerjava s tujimi ugotovitvami nakazuje načine poslovanja, s katerimi bi podjetja slovenske lesne industrije lahko izboljšala lastno konkurenčno sposobnost.

In order to improve business results and to respond to the challenges of the environment, management can use various management techniques and tools. The characteristics of 17 management techniques used in Slovenian wood processing companies based on an empirical research and their comparison with foreign techniques and practices, show certain management practices that could be used for improving competitiveness of Slovenian wood processing companies.

**Ključne besede:** podjetje, pristopi za spreminjanje podjetja

**Key words:** company, management technique and tools

## 1.0. Uvod

Pričujoči članek prikazuje vpliv uporabe pristopov na poslovanje podjetij slovenske lesne industrije in vsebuje le del ugotovitev širše raziskave, izvedene v okviru doktorske disertacije o vplivu celovitega obvladovanja kakovosti, strateškega managementa in reinženiringa na poslovno uspešnost podjetij slovenske lesne industrije.

Management lahko za spreminjanje podjetja oz. za izboljševanje njegove poslovne uspešnosti uporabi številne pristope. Poplava številnih pristopov, ki jih raznovrstni gurugi managementa, svetovalne hiše in prodajalci informacijske tehnologije v cilju maksimiranja lastnega zaslužka priporočajo za rešitev skoraj vseh problemov podjetja, pri managementu vzbujajo nerealna pričakovanja glede rezultatov uporabe. Pristopi, ki obljublajo managementu doseganje želene prihodnosti z manj naporov, so bolj sprejeti od tistih, ki zahtevajo večje napore in več časa. V teoriji managementa ni čudežnega pristopa, ki bi čez noč rešili vse probleme podjetja, temveč je potrebna uporaba okoliščinam primerne kombinacije ustreznih pristopov skozi daljše časovno obdobje. Zato je za management nadvse pomembno, da pozna osnovne zakonitosti uporabe pristopov, kar mu

omogoča ločitev uporabnih pristopov za svoje podjetje od modnih novosti, s čimer se management lažje izogne tudi zelo neprijetnim posledicam uporabe neustreznih pristopov.

## 2.0. Teoretična izhodišča

Podjetje ustanovijo lastniki zaradi svojih koristi in so zato na nek način udeleženi v njegovih izidih. V podjetje lastniki vlagajo kapital, s čimer tvegajo, zato pa pričakujejo višje donose kot pri manj tveganih naložbah. Najpomembnejša smotra podjetja sta ustvarjanje dobička oziroma čim višja dolgoročna rentabilnost vložnega kapitala in večanje tržne vrednosti podjetja (Kralj, 1998). Podjetje ima torej cilje, ki ustrezajo interesom vplivnih udeležencev, ti so posamezniki, skupine in organizacije. Zato je podjetje interesna tvorba različnih udeležencev, ki jim rabi kot instrument za doseg njihovih ciljev (Tavčar, 1999).

Za modele snovanja in izvajanja politike podjetja, ki temeljijo na interesni teoriji in sistemskem pristopu, je značilno, da lastniki in upravljalci določajo temeljno usmeritev podjetja in merila ter standarde uspešnosti. Pri snovanju in izvajanju politike sodeluje tudi vršnji management, ki v skladu z smotri načrtuje cilje in strategije pod-

jetja. Proces snovanja in izvajanja politike podjetja je lahko neformalen proces, ki poteka v glavi managerja na osnovi njegovih izkušenj in intuicije. Ta način snovanja je primeren v enostavnih in preglednih notranjih ter zunanjih okoljih (Inkpen, 1995). V kompleksnih notranjih in zunanjih okoljih so primernejši formalni načini snovanja politike podjetja, za kar lahko uporabimo tudi številne pristope.

V podjetjih, kjer želimo izboljšati poslovanje, je potrebno predhodno opraviti diagnozo stanja, ki vključuje zbiranje in analiziranje podatkov. Pri zbiranju podatkov se moramo zavedati omejenosti virov (čas in sredstva), zato naj prirastek koristi od zbranih informacij presega stroške pridobivanja informacij. Podatke zbiramo o samem podjetju in okolju, kjer podjetje deluje, pri čemer se poslužujemo notranjih in zunanjih virov podatkov. Po Druckerju (Drucker, 1995) naj bi analiza stanja v podjetju zajemala zunanje okolje, vizijo, cilje in strategije podjetja ter ključne sposobnosti podjetja za doseganje vizije. Pri analiziranju stanja v podjetju ugotavljamo vrzel med dejanskim in želenim - načrtovanim stanjem, pri čemer se je koristno opreti na že obstoječe modele.

Izboljševanje uspešnosti poslovanja podjetja zahteva spremembe obstoječega načina poslovanja, kar pa porablja zmožnosti in prinaša tveganja. Zato je izboljševanje smiselno, če obeta zadostne koristi v primerjavi s porabljenimi zmožnostmi. Za ugotavljanje uspešnosti sprememb je potrebno postaviti merljive cilje, ki morajo biti usklajeni s smotri podjetja in dosegljivi ter privlačni za udeležence. Za ugotavljanje uspešnosti sprememb je cilje sprememb potrebno meriti, za kar rabijo merila uspešnosti.

Namen spreminjanja zdravih podjetij je doseganje višjega dobička, višje

dolgoročne rentabilnost in varnosti vloženega kapitala ter večanje tržne vrednosti podjetja. Uspešnost prestrukturiranja podjetja je odvisna od vrste in temeljitosti prestrukturiranja podjetja. Ker podjetja, ki so izvedla zgolj površne spremembe, kmalu ponovno zapadejo v težave, je smiselno, da so spremembe temeljite in vseobsežne (Rock, 1990) oz. vključujejo vse pomembne prvine poslovanja.

Spremembe v zunanjem okolju so lahko hitre ali počasne, zvezne ali nezvezne. Spremembe v zunanjem okolju zahtevajo notranje spremembe v obsegu in vsebini delovanja podjetja, s čimer se spremenijo tudi pogoji poslovanja in vzorci odzivanja, kar vpliva tudi na spremembo formule za uspešnost podjetja.

Podjetje se na spremembe okolja lahko odziva z varčevanjem, evolucijskim prilagajanjem in revolucijsko (Ansoff, 1990). Evolucijsko prilagajanje temelji na posnemanju, medtem ko revolucijsko odzivanje zahteva inovativnost v poslovanju, kjer je poraba virov višja kot tudi tveganje. V praksi podjetje preživi le z usklajeno in sočasno uporabo vseh treh načinov.

Spremembe v podjetju se ne dogajajo same od sebe. Način spremembe v podjetju je odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Izbira načina spreminjanja podjetja je odvisna od sil, ki spremembe povzročajo, velikosti odporov proti spremembam in časa, ki ga imamo na razpolago za prilagoditev spremembi. V primeru, ko časa za prilagoditev malo in so odpori proti spremembam veliki, pride v poštev trdo spreminjanje, ki je tvegano. Druga pot vodi prek obratov in je zvezna, ne-tvegana in evolucijska, imenujemo jo tudi mehko spreminjanje (Streibel, 1992).

Kultura podjetja je zelo pomemben dejavnik izbiranja pristopov, zato je potrebno še pred izborom pristopa dobro spoznati vplivne elemente kulture. Proučevanje kulture je kompleksna naloga, saj so mnogi elementi kulture opazovalcu prekriti (Schein, 1999). Prava kultura je tista, ki omogoča uspešnost podjetja in je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno (Deal, 2000). Ko se spremenijo notranji in zunanji elementi okolja, se morajo spremembam prilagoditi tudi elementi kulture, oziroma ko se uspešnost podjetja prične zmanjševati, pomeni, da so postali elementi kulture neustrežni in jih je potrebno spremeniti. Sprememba kulture se prične s spreminjanjem osnovnih virov vrednot, zaradi česar je sprememba težka, traja dolgo časa in je zelo kompleksna (Schein, 1997).

Vsaka sprememba kulture je proces transformacije, ki vključuje pozabljanje neustreznih elementov kulture in učenje novih. Pozabljanje je boleč proces, ki pogosto povzroča odpore proti spremembam, ki imajo lahko izvor v posamezniku in skupini ali organizaciji (Robbins, 1991). Manager mora pred uvajanjem sprememb spoznati strukturo in ključne nosilce moči v podjetju, njihovo dejansko moč in namene, oziroma odnos do sprememb, nevarnost posameznih odporov za uspeh sprememb in razviti mora svoje vire moči. Sprememba ne more biti uspešna, dokler jo ne podpira kritična masa udeležencev podjetja.

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju, kot posledica globalizacije, razvoja novih tehnologij, intenziviranja konkurence ..., zahtevajo vedno nove načine odzivanja podjetja za izzive okolja. Management uvaja spremembe, da bi povečal učinkovitost delovanja podjetja pri doseganju ciljev in smotrov. Spreminjanje podjetja lahko izhaja iz spontanosti, v glavi

managerja zasnovanih ukrepov, kar je možno v enostavnih in preglednih podjetjih ter stabilnih zunanjih okoljih. Lahko pa je to zavesten, načrtovan in formaliziran proces, ki temelji na dokumentiranih pravilih v obliki popisa procesov, struktur in sistemov, kar lahko poimenujemo tudi pristop.

Na osnovi raziskav ameriške svetovalne hiše Bain & Company (Rigby, 2001), ki je zajela 5.615 podjetij raznovrstnih dejavnosti v Severni in Južni Ameriki, Aziji in Evropi, je bilo ugotovljeno, da je management za izvajanje politike podjetja v letnih 1993-2000 v proučevanih podjetjih skupaj uporabljal najmanj 65 različnih pristopov, medtem ko so proučevana podjetja v letu 2000 sočasno uporabljala povprečno 10,4 različnih pristopov. Po Grintu (Grint, 1997) pa naj bi v zadnjih štiridesetih letih vsako leto nastal vsaj en nov pristop.

Pravilen izbor pristopa podjetju omogoča izboljšanje njegovih lastnosti in posledično njegovo višjo poslovno uspešnost. Napačni izbor pristopa med drugim lahko povzroči: prekomerno porabo virov podjetja, poslabšanje uspešnosti poslovanja, poslabšanje delovne klime in v skrajnem primeru tudi propad podjetja. Ob pomanjkanju podatkov, ki bi managementu v danih okoliščinah omogočili zanesljivejši izbor pristopa, nekritični izbor predstavlja potencialno nevarnost za podjetje.

Po Mintzbergu (Mintzberg, 1996) je management v vedno hitreje spreminljivem okolju dovzeten za najnovejša spoznanja iz teorije managementa in izbira tiste pristope, ki mu ponujajo hitre in enostavne rešitve problemov. Pri tem management prihaja sam s seboj v nasprotje, saj v raziskavi svetovalne hiše Bain & Company, 72 % anketiranih managerjev meni, da je za uspešnost podjetja potrebno uporab-

ljati najnovejše pristope. V isti raziskavi pa kar 81 % managerjev navaja, da pristopi obljublajo več, kot je bil dejanski učinek njihove uporabe (Rigby, 2001a).

Podobne so ugotovitve raziskave Harvard Business School o uporabi pristopov med sto ameriški podjetji. Management v 75 % ni bil zadovoljen z doseženimi rezultati pri uporabi pristopov. Po Nohriji (Nohria v Champy, 1996) je vzrok v šablonski uporabi tistih pristopov, ki so obljubljali večje koristi, ob zanemarjanju kritičnega izbora pristopa in kreativne prilagoditve pristopa konkretnim okoliščinam.

Preobremenjenost managementa s preobilico informacij in raznovrstnimi vsakodnevnimi dogodki povzroča, da le-ta ni vedno seznanjen z najnovejšimi spoznanji iz teorije managementa. Ker pa so pristopi večinoma nastali v drugačnih okoliščinah in okoljih, ima slovenski manager v primerjavi z managementom podjetij iz gospodarstev, kjer so pristopi nastali, le malo oprijemljivih izhodišč za izbor optimalnega pristopa. Pri tem se postavlja vprašanje, če so vsi ti pristopi tudi direktno prenosljivi v slovensko okolje.

Za izboljšanje uspešnosti podjetja je možno uporabiti različne pristope. Vsak pristop je optimalen v drugačnih okoliščinah in na izbor pristopa vplivajo mnogi dejavniki v zunanem in notranjem okolju podjetja. V nadaljevanju so opisane osnovne značilnosti proučevanih 17 pristopov.

**Skrajševanje pretočnih časov** temelji na skrajševanju odzivnih časov podjetja z uporabo analitičnih tehnik za minimiziranje mrtvih časov in aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti; uvajanju vzporednih procesov in izboljševanju procesa odločanja. Cilj pristopa je zniževanje stroškov, povečevanje produktivnosti in skrajševanje časa odziva na zahteve kupcev.

**Strateški management** je načrtovanje aktivnosti, ki so vitalne za usmeritev in delovanje celotnega podjetja. Management kot nosilec odločanja ima glavno vlogo v spremljanju, analiziranju in predvidevanju dogajanj v zunanem okolju ter prilagajanju podjetja zunanjim vplivom. Različni vplivi okolja zahtevajo drugačen strateški odziv. Najbolj uspešna so tista podjetja, kjer je management sposoben generirati strategije, ki pripravijo strukturo, procese, sisteme in kulturo na predvidene spremembe okolja.

**Celovito obvladovanje kakovosti - TQM** dnevno združuje vse poslovne funkcije podjetja od razvoja izdelka, vhodne kontrole surovin, proizvodnje, do tržnega komuniciranja v cilju večjega zadovoljstva kupca. Cilj TQM je, da se vsaka operacija prvič opravi kakovostno, kakovost je vgrajena v vsako operacijo, zaradi česar se zmanjša potreba po kontroli in s tem tudi stroški.

**Vizija in poslanstvo** opisujeta želeno prihodnost podjetja, s čimer vplivata na cilje in strategije ter sooblikujeta kulturo podjetja. S promocijo elementov vizije in poslanstva v obliki izjav in gesel ciljno vplivamo na zaposlene in druge udeležence podjetja in razvijamo kulturo, potrebno za doseg ciljev.

**Najem storitev - Outsourcing** je najem zunanjih specializiranih izvajalcev za opravljanje dejavnosti, ki ne predstavljajo osnovne dejavnosti podjetja. Cilj je doseganja nižjih stroškov in večje učinkovitosti podpornih dejavnosti ter omogočanje večjega osredotočanja na osnovno dejavnost, ki predstavlja ključno konkurenčno prednost podjetja na trgu.

**Primerjalno posnemanje - Benchmarking** je proces sistematičnega analiziranja in posnemanja postopkov in procesov v podjetjih, ki so na določenem področju vodilna v svetu s ciljem doseganja enakih sposobnosti.

**Vertikalne integracije** so namenjene uskladitvi aktivnosti udeležencev v verigi (dobavitelj, proizvajalec, distributer, trgovec...) z vidika kupca enovitega procesa v cilju višjega nivoja zadovoljevanja njegovih potreb. Vertikalne integracije so podprte z informacijsko tehnologijo, ki omogoča izmenjavo informacij, storitev ... prek meja podjetja. Vertikalne integracije vplivajo na skrajšanje odzivnih časov, znižanje zalog, povečanje fleksibilnosti ...

**Oblikovanje ključnih konkurenčnih sposobnosti** podjetja lahko izhaja iz edinstvene tehnologije, specialističnega znanja, odlične organiziranosti ... v primerjavi s konkurenti. Edinstvene sposobnosti se odražajo v kolektivnem znanju in načinih delovanja zaposlenih, zaradi česar predstavljajo izrazito konkurenčno sposobnost, ki jo je težko posnemati.

**Merjenje nivoja zadovoljstva kupcev** temelji na poglobljeni identifikaciji potreb kupcev, merjenju njihovega zadovoljstva in oblikovanju izvirnih načinov za njihovo zadovoljitev. S poglobljanjem zadovoljstva kupcev se povečuje tudi njihova lojalnost podjetju.

**Strategija rasti** temelji na povečevanju obsega poslovanja. Rast lahko izhaja iz lastnih virov (večja prodaja, novi izdelki in trgi ...) ali iz tujih virov iz naslova združevanj, nakupov ...

**Reinženiring - BPR** je celovito preoblikovanje poslovnega procesa in s tem vseh njegovih temeljnih poslovnih funkcij (v strukturi, načinu dela, sistemu vodenja, kulturi) v cilju radikalnega izboljšanja konkurenčne sposobnosti poslovnega sistema (Hammer, 1997). BPR ne pomeni le manjših sprememb, temveč predstavlja korenito preoblikovanje obstoječega načina dela ali pogosto oblikovanje poslovnega procesa na popolnoma novih temeljih, s čimer dosežemo znatno: nižje

stroške, višjo kakovost, boljši servis kupca, hitrejšo odzivnost. Reinženiring je najpogosteje pogojen z inovativno uporabo informacijske tehnologije.

**Optimiranje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa - ABC** temelji na podrobni analizi stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Aktivnosti trošijo vire in povzročajo stroške, medtem ko so proizvodi in storitve zgolj potroški teh aktivnosti. V prvi fazi razporedimo splošne stroške po aktivnostih in v drugi fazi aktivnosti na stroškovne objekte. Metoda zagotavlja boljše poznavanje procesa nastajanja stroškov, kar omogoča natančnejši izračun rentabilnosti izdelka, optimalnejše odločanje glede razvoja novih izdelkov, zniževanja stroškov in investicij.

**Upravljanje odnosov s strankami - CRM** je celovit pristop upravljanja odnosov s kupci in temelji na izboljševanju dejavnikov, ki povečujejo lojalnost kupcev, pri čemer so zelo pomembni osebni odnosi zaposlenih s kupci. Krepitev lojalnosti kupcev največkrat zahteva spremembo sistemov (informacijski, nagrajevanja, usposabljanja, reševanja reklamacij, managementa ...), strukture, procesov in kulture.

**Upravljanje z znanjem - KM** temelji na načrtnih procesih in sistemih, ki pospešujejo zajemanje in izmenjavo znanja med zaposlenimi, s čimer dosežemo tudi njegovo nadgradnjo. Uporaba načrtnega upravljanja z znanjem se odraža v dvigu intelektualnega kapitala podjetja, ki je eden od pomembnejših dejavnikov za doseganje edinstvenih konkurenčnih sposobnosti podjetja.

**Strateška zavezištva** predstavljajo obliko dogovora med podjetji o združitvi določenih virov ali aktivnosti za doseg skupnih interesov, kot na pri-

mer: izboljšanje konkurenčnega položaja, vstop na nove trge, dostop do redkih znanj ali tehnologij, delitev stroškov razvoja ...

**Osredotočenje na nove tržne priložnosti** temelji na dobrem poznavanju in predvidevanju tržnih trendov, kar omogoča izrabljanje priložnosti, ki nastanejo ob nenadnih spremembah na trgu, kot na primer: sprememba zakonodaje, tehnologije, težave konkurentov ... Pristop temelji na dobri informiranosti in sposobnosti hitrega odzivanja na nastale priložnosti.

**Sistem uravnoteženih kazalnikov - BSC** rabi za pretvorbo vizije podjetja v nabor merljivih ciljev in kazalnikov. Kazalniki zajemajo področja financ, kupcev, notranjih procesov podjetja, inovativnosti in človeških virov. BSC omogoča večjo jasnost in razumljivost strategij, povezanosti osebnih in oddelčnih ciljev s strategijo, boljše nadzor izvajanja in prilagajanje strategije spremembam v okolju.

### 3.0. Namen raziskave

Namen raziskave med slovenskimi lesnimi podjetji je bil proučiti vpliv uporabe raznovrstnih pristopov na podjetja v cilju managementu zagotoviti informacije, ki jih potrebuje za optimalnejši izbor in uvedbo pristopov. Boljše poznavanje značilnosti uporabe pristopov lahko managementu omogočijo njihovo učinkovitejšo uporabo in posledično višjo dolgoročno poslovno uspešnost podjetij.

### 4.0. Metodologija raziskave

#### Vzorčni okvir

V lesno industrijo je bilo na dan 1.1.2000 (Rataj, 2000) uvrščenih 971 registriranih podjetij v panogah 'Obdelava in predelava lesa' ('DD 20' po Standardni klasifikaciji dejavnosti - SKD) in 'Proizvodnja pohištva, druge



predelovalne dejavnosti" ('DN 36' po Standardni klasifikaciji dejavnosti - SKD).

V raziskavi sem se osredotočil na podjetja z več kot 50 zaposlenimi, saj po podatkih iz nestrukturiranih intervjujev management manjših podjetij praviloma sistematično ne uporablja pristopov za spreminjanje podjetij.

Po kriteriju števila zaposlenih je lesna industrija na dan 1.1.2000 vsebovala 98 podjetij z več kot 50 zaposlenimi (Rataj, 2000). Od teh podjetij je imelo 8 podjetij oznako "v stečaju", zaradi česar sem jih izločil iz raziskave. To pomeni, da je bilo v raziskavo vključenih 90 podjetij, kar predstavlja tudi velikost proučevane populacije.

## Realiziran vzorec

Prejeto je bilo 48 veljavnih odgovorov oz. dosežena je bila 53,3 % odzivnost. V strukturi realiziranega vzorca je po kriteriju 52. člena ZGD (Ur.l. RS 45-2548/2001) v raziskavi sodelovalo 5 majhnih podjetij (dosežena 50,0 % odzivnost), 18 srednjih (dosežena 47,3 % odzivnost) in 25 velikih (dosežena 59,5 % odzivnost).

## Reprezentativnost vzorca

Za preverjanje reprezentativnosti vzorca sem za vsako podjetje iz proučevane populacije na osnovi pridobljenih podatkov iz i BON-a (i BON 2001, 2001) za proučevano obdobje 1997 - 2000 izračunal devet izbranih kazalnikov in kazalcev poslovne uspešnosti. Nato sem proučevano populacijo razvrstil v dve skupini, in sicer na sodelujoča in nesodelujoča podjetja v raziskavi. Med obema skupinama sem s t-testom za testiranje razlik med aritmetičnimi sredinami izvedel primerjavo med kazalniki poslovne uspešnosti.

Primerjava med skupinama sodelujočih in nesodelujočih podjetij po devetih

kazalnikih in kazalcih je pokazala, da je povprečna vrednost t-testa za proučevano obdobje 1997-2000 značilno različna (kritična vrednost t porazdelitve je večja od 11,961 pri stopnji tveganja 0,05) za kazalnika: donosnost prihodkov in celotna gospodarnost. Ker med proučevanima skupinama v preostalih šestih kazalnikih in kazalcih ni značilnih razlik, lahko sklenemo, da je proučevani vzorec reprezentativen.

## Uporabljena metodologija

Pri zasnovi in izvedbi empirične raziskave so bile uporabljene naslednje znanstvene metode:

- za pridobivanje podatkov iz primarnih virov sem uporabil globinski nestrukturiran intervju in pisno anketo,
- t-test med sodelujočimi in nesodelujočimi podjetji za preverjanje reprezentativnosti vzorca,
- komparativna metoda za primerjanje ugotovitev raziskave z domačimi in tujimi raziskavami,
- diskriminantna analiza za ugotavljanje statistično značilnih razlik med posameznimi skupinami uporabnikov pristopov in kazalniki poslovne uspešnosti, pri čemer je bila uporabljena tudi analiza glavnih komponent in analiza variance,
- CHAID metoda (chi square automatic interaction detection) za ugotavljanje statistično značilnih povezav med odvisnimi (poslovna uspešnost) in neodvisnimi spremenljivkami (uporabljeni pristopi).

## Čas izvajanja raziskave

Raziskava je bila izvedena v aprilu in maju 2001.

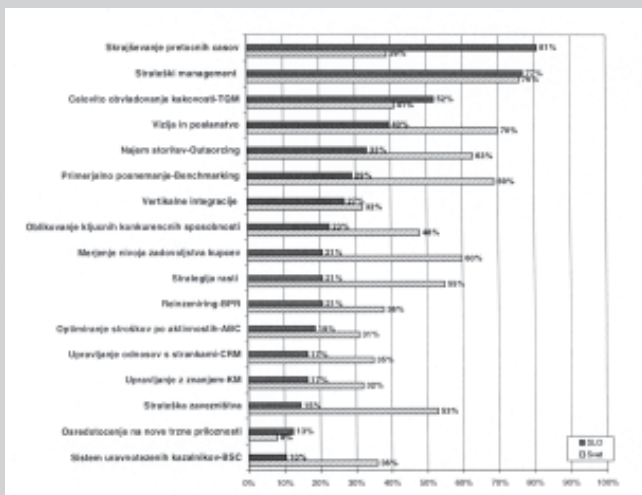
## Proučevani pristopi

V raziskavi sem proučeval vpliv 17 pristopov na poslovanje podjetij lesne industrije. Za proučevanje sem zaradi primerljivosti s svetovnimi podjetji izbral le tiste pristope, ki so zajeti tudi v raziskavi svetovalne hiše Bain & Company (Rigby, 2001) in se po podatkih iz nestrukturiranih intervjujev uporabljajo tudi med podjetji slovenske lesne industrije.

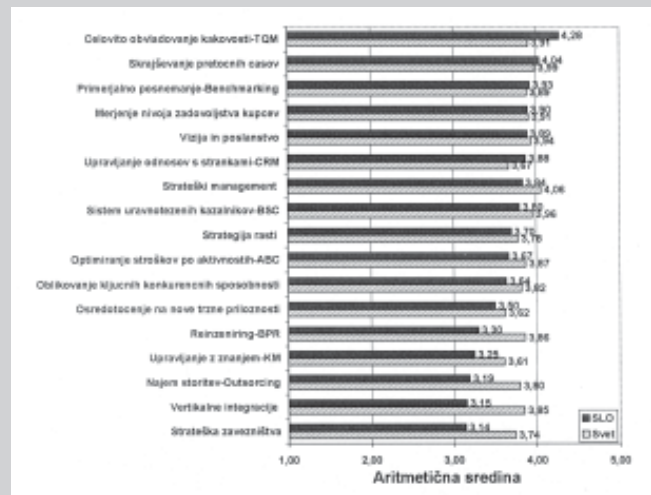
## 5.0. Ugotovitve raziskave

Raziskava je pokazala naslednje ključne značilnosti pri uporabi pristopov med slovenskimi lesnimi podjetji:

1. 15 % podjetij slovenske lesne industrije ne uporablja nobenega pristopa. Pri poslovanju se uporablja največ 12 pristopov in v povprečju so na leto podjetja uporabljala 4,8 pristopov. V raziskavi svetovalne hiše Bain & Company so proučevana tuja podjetja v letu 2000 uporabljala povprečno 10,4 pristopov. Razlika v številu uporabljenih pristopov med tujimi podjetji in slovenskim lesarji izhaja iz strukture populacije slovenskih podjetij, ki so manjša od proučevanih tujih podjetij. Drugi razlog za nižjo uporabo pristopov med slovenskim lesarji je slabše poznavanje pristopov "kot posledica slabše kadrovske strukture na nivoju managementa in visokega deleža posrednega trženja" (Dimovski, 2000).
2. Izmed proučevanih pristopov so slovenska podjetja najbolj pogosto uporabljala skrajševanje pretočnih časov v skoraj še enkrat višjem deležu kot tuja podjetja. Drugi najbolj pogosto uporabljen pristop med slovenskim lesarji je bil strateški management, ki je bil uporabljen v skoraj v enakem odstotku kot pri tujih podjetjih (slika 1). Tretji najbolj pogosto uporabljeni pristop je bil TQM, ki so ga slovenska lesna podjetja uporabljala pogosteje kot tuja podjetja. Iz strukture uporab-



□ Slika 1. Pogostost uporabe pristopov med slovenskim lesnimi podjetji v primerjavi s tujimi podjetji



□ Slika 2. Zadovoljstvo z uporabo pristopov med slovenskim lesnimi podjetji v primerjavi s tujino

ljenih pristopov med slovenskimi lesnimi podjetji lahko sklepamo, da so podjetja za razliko od tujih podjetij v večji meri osredotočena na izboljševanje operativne učinkovitosti<sup>1</sup> (skrajševanje pretočnih časov, TQM) in zanemarjajo strateško pozicioniranje<sup>2</sup>. Izboljševanje operativne učinkovitosti pomeni posnemanje drugih v načinu dela in kakovosti, kar povzroča usmerjanje virov na enaka področja kot konkurenti, s čimer se zmanjšujejo možnosti za doseganje izrazitejše konkurenčne prednosti (Porter, 1998).

3. Najmanj pogosto so slovenska lesna podjetja uporabljajo novejšje pristope, kot so: optimiranje stroškov po aktivnostih (ABC), sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC), upravljanje z znanjem (KM), upravljanje odnosov s strankami (CRM), kar se kaže tudi v že ugotovljenih slabostih (neučinkovito zniževanje stroškov, neustrezen izdelčni portfelj, odsotnost koncepta uččega se podjetja) zapisanih v strategiji razvoja slovenskega lesarstva (Dimovski, 2000) (slika 1).

4. Pri proučevanju pristopov je bila ugotovljena največja razlika med tujimi in slovenskimi podjetji pri uporabi:

primerjalnega posnemanja-benchmarking, merjenja nivoja zadovoljstva kupcev, strateških zavezništev, strategiji rasti, najema storitev-outsourcing in viziji ter poslanstvu. Posledice nižje uporabe omenjenih pristopov se ravno tako kažejo v že ugotovljenih slabostih podjetij lesne industrije, kot so na primer: slabo poznavanje ciljnih trgov, neustreznosti izdelčni portfelj, nepovezanost podjetij, parcialno nastopanje, proizvodnja usmeritev (Dimovski, 2000).

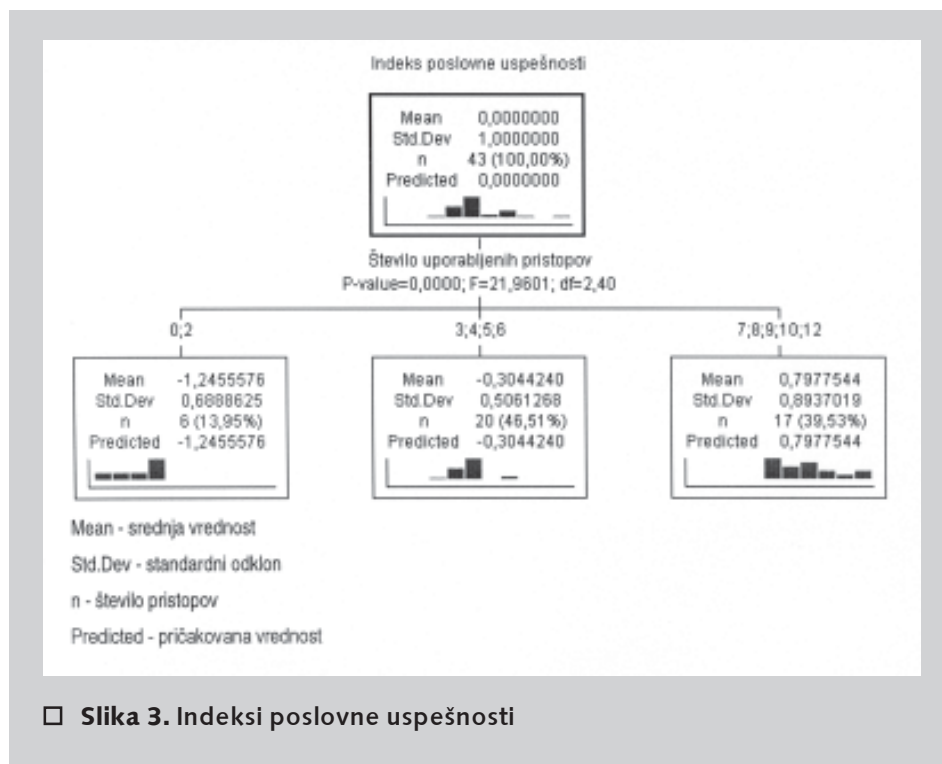
Iz pregleda doseženega zadovoljstva z uporabo pristopov med slovenskimi lesnimi podjetji v primerjavi s tujimi podjetji (zajetimi v raziskavi svetovalne hiše Bain&Company) lahko povzameмо naslednje ugotovitve (slika 2):

5. Najvišje zadovoljstvo med slovenskim lesnimi podjetji je bilo doseženo pri uporabi celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in skrajševanju pretočnih časov, kar potrjuje, da so podjetja izrazito naklonjena pristopom, ki izboljšujejo operativno učinkovitost ob zanemarjanju pristopov, ki vsebujejo strateško pozicioniranje (reinženiring, oblikovanje ključnih konkurenčnih sposobnosti), iz česar izhajajo slabosti

panoge, opisane v ugotovitvi 2.

6. Primerjava zadovoljstva z uporabo pristopov med tujimi in slovenskimi lesnimi podjetji pokaže, da v zadovoljstvu nastopijo večje razlike pri zadnjih petih pristopih. Nižje zadovoljstvo z reinženiringom (BPR) in upravljanjem z znanjem (KM) med slovenskimi lesnimi podjetji izvira iz narave obeh pristopov, ki med drugim za uspešno implementacijo zahtevata večje investicije in informacijsko tehnologijo in korenite spremembe kulture podjetja. Iz drugih vprašanj v raziskavi je razvidno, da pogoja pri uporabi teh dveh pristopov nista bila realizirana v zadostni meri.

7. Med pristope, kjer je bilo doseženo najnižje zadovoljstvo in tudi največja razlika med zadovoljstvom tujih in slovenskih podjetij, se uvrščajo strateška zavezništva, vertikalne integracije in najem zunanjih storitev. Slabost, ki je razvidna tudi iz strategije razvoja slovenskega lesarstva (Dimovski, 2000) izvira iz preteklih negativnih izkušenj pri doseganju povezav in skupnih sinergij lesarskih podjetij (slika 2).



□ Slika 3. Indeksi poslovne uspešnosti

8. Za proučevanje vpliva števila uporabljenih pristopov na poslovno uspešnost podjetij sem z analizo glavnih komponent iz proučevanih sedmih kazalnikov poslovne uspešnosti oblikoval novo spremenljivko, ki predstavlja indeks poslovne uspešnosti podjetij in pojasnjuje 59 % variance osnovnih spremenljivk. Na podlagi vpliva na indeks poslovne uspešnosti sem z metodo Chaid ugotovil, da glede na število uporabljenih pristopov podjetja lahko razdelimo v tri skupine, in sicer (slika 3):

1. skupina - podjetja, ki uporabljajo od 0 do 2 pristopa,
2. skupina - podjetja, ki uporabljajo 3 do 6 pristopov,
3. skupina - podjetja, ki uporabljajo 7 do 12 pristopov.

Iz izračunane  $H_i^2$  in F statistike je razvidno, da imajo podjetja, ki so uporabljala več pristopov, statistično značilen višji indeks uspešnosti, iz česar lahko sklepamo, da z naraščanjem števila uporabljenih pristopov narašča tudi poslovna uspešnost podjetij (slika 3).

## 6.0 SKLEP

Pričujoči članek prikazuje vpliv uporabljenih pristopov na poslovanje podjetij slovenske lesne industrije z vidika metod poslovanja. Raziskavi daje veliko uporabno vrednost predvsem primerjava s podobno tujo raziskavo, ki pokaže na še neizkoriščene priložnosti podjetij lesne industrije. Ključne ugotovitve v članku prikazanega dela raziskave so:

- podjetja slovenske lesne industrije so v primerjavi s tujimi podjetji pretežno usmerjena v pristope, ki izboljšujejo operativno učinkovitost (TQM, skrajševanje pretočnih časov), kar zmanjšuje njihovo sposobnost za doseganje izrazitejše konkurenčne prednosti;
- pristopi, ki vsebujejo strateško pozicioniranje, se uporabljajo necelovito, kar je primer pri strateškem managementu, ali pa se le ti uporabljajo v manjši meri, kar je značilno za BPR in oblikovanje ključnih konkurenčnih sposobnosti; navedeni pristopi namreč

temeljijo na inovativnosti izdelkov in procesov, kar ob razvoju ustrezne kulture (vrednote: inovativnost, znanje, spremembe in posameznik) omogoča oblikovanje edinstvenih konkurenčnih sposobnosti podjetja;

- zanemarljivo se uporaba novejših pristopov (ABC, BSC, CRM), ki so podprti z IT in omogočajo učinkovitejši nadzor stroškov, procesov in sistema poslovanja ter optimalnejše prilagajanje tržnega spleta zahtevam višjih tržnih segmentov, kar bi podjetjem omogočilo doseganje dodane vrednosti na nivoju konkurentov z dražjo delovno silo;
- v primerjavi s tujimi podjetji slovenska lesna podjetja v zelo majhni meri uporabljajo pristope, ki temeljijo na povezovanju podjetij (strateška zaveznikstva, vertikalne integracije, najem zunanjih storitev), kar ne prispeva k zniževanju stroškov poslovanja;
- število uporabljenih pristopov je pozitivno vplivalo na poslovno uspešnost podjetij, kar pomeni, da so podjetja, ki so uporabila več pristopov, bila poslovno uspešnejša.

Ob trikratnem zaostajanju v dodani vrednosti na zaposlenega za zahodnoevropskimi konkurenti podjetja slovenske lesne industrije zgolj z izboljševanjem operativne učinkovitosti (TQM, skrajševanje pretočnih časov) zahodnih konkurentov ne bodo nikoli dohitela.

Management slovenske lesne industrije bi z intenzivnejšo in optimalnejšo uporabo zlasti novejših pristopov (ABC, BSC, CRM, KM), pristopov, ki vsebujejo strateško pozicioniranje (BPR, oblikovanje ključnih konkurenčnih sposobnosti in strateški management), in pristopov, ki temeljijo na povezo-

vanju podjetij, lahko dosegal večjo poslovno uspešnost, kar je dokazalo tudi nekaj v tujini (z inovativnimi izdelki, procesi in tržnim nastopom) zelo uspešnih lesnih podjetij.

Pri izbiri pristopov se mora management zavedati, da je vsak pristop optimalen v drugačnih okoliščinah in da na izbor pristopa vplivajo mnogi dejavniki v zunanem in notranjem okolju podjetja. Zato je za optimalno uporabo potrebno dobro poznavanje tako prednosti kot tudi slabosti pristopov, ki jih razni ponudniki pristopov pogosto zamolčijo. Uporaba pristopov mora vsebovati dobro poznavanje notranjega in zunanjega okolja, izbor med seboj skladnih pristopov, kreativno prilagoditve pristopa konkretnim okoliščinam in ustrezno ter pravočasno uvedbo.

Skrivanje problemov le-te še poglobi in onemogoča iskanje pravih rešitev. Zato so nadaljnje raziskave na tem področju zelo koristne, saj predvsem poslovno manj uspešnim podjetjem (ki ponavadi nimajo časa za sodelovanje v raziskavi) pokažejo elemente, ki so potrebni uspeh v panogi. □

#### OPOMBE

- 1 Operativna učinkovitost pomeni izvajanje posameznih podobnih aktivnosti bolje od konkurentov. Le ta se odraža v boljši kakovosti, hitrejšem razvoju novih izdelkov in višji produktivnosti.
- 2 Strateško pozicioniranje pomeni oblikovanje ključnih sposobnosti podjetja z izvajanjem različnih aktivnosti od konkurentov ali izvajanje istih aktivnosti na drugačen način, kar omogoča oblikovanje inovativne vrednosti za kupca, ki jo konkurenti težko posnemajo.

#### literatura

1. **Ansoff H. Igor (1990):** *Implanting Strategic Management*, Prentice/Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey
2. **Champy James, Nohria Nitin (1996):** *Fast Forward, The Best Ideas on Managing Business Change*, Harvard Business Review Book, Boston
3. **Deal E. Terrence, Kennedy A. Allan:** *The New Corporate Cultures, Revitalizing the workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*, Perseus Publishing, Cambridge, 2000
4. **Dimovski Vlado, Tratnik Mirko, Korber Jože, Milavec Igor, Zager Miran, Ažman Rozi, Kos Marko, Zupanec Janez, Brajnik Tina, Ambrožič Mateja (2000):** *Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev*, Center za mednarodno konkurenčnost - CIC, Ljubljana
5. **Drucker F. Peter (1995):** *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York
6. **Grint Keith (1997):** *Fuzzy Management, Contemporary Ideas and Practices at Work*, Oxford University Press, Oxford
7. **Hammer Michael (1997):** *Beyond Reengineering, How the Process - Centered Organization is Changing our Work and our Lives*, Harper Business, New York
8. **Inkpen Nandan (1995):** *The Seeking of Strategy Where It Is Not*, *Strategy Management Journal*, Vol. 16, Str. 314-319
9. **Kralj Janko (1998):** *Temeljni managementa in naloge managerjev*, Visoka šola za management v Kopru, Koper
10. **Mintzberg Henry (1996):** *Musings on Management*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston, Vol. 74, No. 4, Str. 61-68,
11. **Porter E. Michael (1998):** *What is Strategy?*, *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston, Str. 74-91
12. **Rigby Darrell (2001):** *Management Tools 2001 - Global results*, Bain & Company, Boston
13. **Rigby Darrell (2001 a):** *Don't Get Hammered By Management Fads*, *The Wall Street Journal*, Dow Jones&Company, New York, Str. 3, May 21
14. **Robbins Stephen (1991):** *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
15. **Rock L. Milton (1990):** *Corporate Restructuring, A Guide to Creating the Premium - Valued Company*, McGraw-Hill, New York
16. **Schein H. Edgar (1997):** *Organizational Culture and Leadership*, Second edition, Jossey - Bass Publishers, San Francisco
17. **Schein H. Edgar (1999):** *The Corporate Culture Survival Guide, Sense and Nonsense About Cultural Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
18. **Strebel Paul (1992):** *Breakpoints, How Managers Exploit Radical Business Change*, Harvard Business School Press, Boston
19. **Tavčar I. Mitja (1999):** *Razsežnosti strateškega managementa*, Visoka šola za management v Kopru, Koper

#### VIRI:

- iBON 2001 (2001)**, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, II. izdaja, Novi forum d.o.o., Ljubljana,  
**Rataj Simona (2000):** Poročilo o registriranih podjetjih za Lesno industrijo, Gospodarska zbornica Slovenije, Info - link, Ljubljana

#### novi diplomanti

##### ŠIRCELJ, Dejan

##### Vpliv preboja lepila na oprijemnost poliuretanskih premazov

Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)

Mentor: PETRIČ, Marko  
 Recenzent: GORNIK BUČAR, Dominika

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, 2002, SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, C. VIII/34

XI, 52 s., 20 preg., 24 sl., 10 ref., sl/sl/en

UDK 630\*829.17

Pri furniranju ivernih plošč se občasno pojavlja preboj lepila. Ta pojav povzroča težave pri kasnejši površinski obdelavi furniranih elementov. Na bukovich in hrastovich furniranih vzorcih smo določali oprijemnost poliuretanskega laka in sicer v odvisnosti od stopnje preboja lepila. Nekateri vzorci niso bili luženi, druge pa smo pred nanosom PU laka lužili z vodnim ali z nitro lužilom. Vzorce smo testirali z metodo odtrgovanja pečatov po standardu SIST EN 24624 : 97. Ugotovili smo, da se z večanjem preboja lepila pri furniranju zmanjšuje oprijemnost PU premaza; močno pa na oprijemnost vpliva tudi vrsta lužila. Z večanjem preboja lepila se poslabšajo tudi estetske lastnosti, ki so pomemben parameter kakovostne površinske obdelave.

**Ključne besede:** furnir, ureaformaldehidno lepilo, površinska obdelava, poliuretanski lak, oprijemnost