

UDK: 658:65.012.122

Pregledni znanstveni članek (*Preview Scientific Paper*)

Podjetje v procesih globalizacije

Enterprise in globalisation processes

Franc BIZJAK*

Izvleček:

Čudna so pota podjetij! Za razvoj, ki pomeni pogoj za preživetje se morajo podjetja neprestano prilagajati in boriti, zaradi konkurence, zaradi družbenih sprememb, zaradi razvoja tehnologij, v zadnjem času še posebej zaradi razvoja informacijskih tehnologij in informatizacije družbe, globalizacije sveta. Procesi globalizacije so zastrašujoči, že sama teorija o enopetinski družbi, po kateri bo ena petina človeštva zadostovala za obvladovanje vseh potrebnih procesov in dela je grozljiva. Kaj bodo delale in od česa živele ostale štiri petine prebivalstva? Podjetja bodo preživela če bodo sposobna pravočasno spoznati te spremembe in se jim prilagoditi, izrabiti te možnosti za inovacije, racionalizacije, reinženiring in razvoj podjetja. Države bodo učinkovite, če bodo obvladovale procese globalizacije in sposobne zagotavljati sredstva za socialne regulative, mi, ljudje pa bomo preživeli, če bomo znali ohraniti zdravo okolje. Lažje se bo prilagajati, če bomo pravočasno spoznali te procese. Zato v prispevku posvečamo tem problemom in procesom pozornost. Kako bo to mogoče doseči, se prilagoditi in preživeti?

Ključne besede: globalizacija, prestrukturiranje, reinženiring, nestalna delovna mesta, mobilnost kapitala, transparentnost linearnih tokov, vitko podjetje

1. PROBLEM

V kakšnih razmerah se sodobna podjetja razvijajo, kakšni so pogoji za to, kakšni so vplivi informatizacije družbe za podjetja in družbo. To so problemi, ki so predmet našega zanimanja.

2. OSNOVNE TEŽNJE V PROCESU GLOBALIZACIJE

Kdor teče počasneje kot drugi, nazaduje; kdor stoji, nazaduje! To spoznanje ne dovoljuje kompromisov, tempo razvoja in tekmovanje zato vsiljujejo najuspešnejši, najboljši! Kakšen je ta razvoj? Kakšne so težnje v tem, svetovnem razvoju? Ali je tudi dolgoročno tak razvoj najboljši? Poglejmo najprej, kako Martin in Schuman opisujeta pomembnejše težnje v tem razvoju.¹⁾ Menimo, da ugotovitve ne po-

Abstract:

Strange are the ways of enterprises. To develop, which means condition for survive, the enterprises must constantly adapting and fighting because of competition, social changes, technology development and especially because of latest development of informational technologies and informatisation of society, globalisation of the world. Processes of globalisation are frightening, especially the theory of one-fifth society, which says that one fifth of human race will be suffice to manage all necessity processes and work. What will work and what will live from the other four fifth of human race? Enterprises will survive if they will be capable to know those changes and to follow them, if they will use those capabilities for innovations, rationalisations, reengineering and the development of enterprise. Governments will be effective, if they will command processes of globalisation and will be capable to raise money for social regulatives. We will survive only if we will know to keep our environment healthy. It will be easier to adapt if we will know those processes in time. For that reason we take care of those problems and processes in this article. How can we reach that, adapt to that and survive?

Keywords: *globalisation, prestructuring, reengineering, inconstant work places, mobility of capital, transparency of linear flows, lean enterprise*

trebujejo dodatnega komentarja. Kako se mora takemu razvoju prilagajati podjetje?

2.1. Enopetinska družba

"Mi si, povsem preprosto, jemljemo najboljše. Z našo učinkovitostjo smo lahko promet od začetne ničle pred 13 leti pognali na več kot 6 milijard dolarjev." Gage se samozadovoljno obrne k enemu izmed sosedov za mizo in se namuzne: "Ti nisi niti približno tako hitro uspel, David." V sekundah,

* prof. dr., Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Ljubljana, Rožna dolina, C. VIII/34

ki so mu ostale do table z napisom stop, Gage uživa nad svojo bodico. Nagovorjeni je David Packard, soustanovitelj high-tech, visokotehnološkega velкана Hewlett-Packard. Sivi self-made milijarder je videti neprizadet. Popolnoma priseben raje zastavi poglavito vprašanje: "Koliko zaposlenih v resnici potrebuješ, John?"

"Šest, morda osem, "odgovori Gage suho." Brez teh bi bili izgubljeni. Pri tem pa je popolnoma vseeno, na katerem koščku Zemlje stanujejo." Zdaj podreza še voditelj razprave, profesor Rustum Roy s pensilvanske State University: "In koliko ljudi dela trenutno za Sun Systems?" Gage:" 16.000. Razen majhne manjšine so ti racionalizacijska rezerva."

Nobenega šepeta ni v prostoru, navzočim je pogled na doslej neslutene armade brezposelnih samoumeven. Noben od visokoplačanih kariernih managerjev iz panog in dežel prihodnosti ne verjame več v zadostno število spodobno plačanih služb na tehnološko zahtevnih rastočih trgih v dosedanjih državah blaginje-vseeno, na katerem področju.

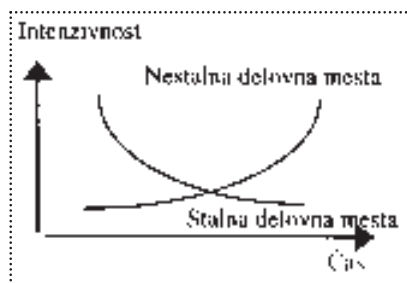
Pragmatiki v Fairmontu prihodnost skrajšujejo na nekaj števil in en pojem: 20 proti 80 in tittytainment.

20 odstotkov za delo sposobnega prebivalstva bo v prihodnjem stoletju zadostovalo za ohranjanje zagona svetovnega gospodarstva. "Več delovne sile ne bo potrebne, "meni magnat Washington SyCIP.

Nemčija leta 1996: več kot šest milijonov delavoljnih ne najde nobene stalne zaposlitve - več kot kdajkoli od ustanovitve zvezne republike. Povprečni čisti dohodki zahodnih Nemcev padajo že pet let. In to je, naznanjajo vedeževalci iz vlade, znanosti in podjetij, samo začetek. Samo v industriji bo v naslednjem desetletju šel po zlu še najmanj poldrugi milijon služb. Napoveduje vodilni svetovalec za podjetništvo v republiki Roland Berger, "povrh pa še vsako drugo delovno mesto v srednjem managementu." Herbert Henzler, vodja nemške podružnice svetovalne družbe McKinsey, gre še

dolje: "Industrija bo šla po poti kmetijstva," prerokuje. Proizvodnja blaga naj bi v prihodnje nudila mezdo in kruh samo nekaj odstotkom pridobitno sposobnega prebivalstva. Tudi avstrijske oblasti poročajo o nazadovanju zaposlenosti, industrija vsako leto izgubi 10.000 služb. Leta 1997 naj bi bilo 8 odstotkov brezposelnih, skoraj dvakrat toliko kot leta 1994.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



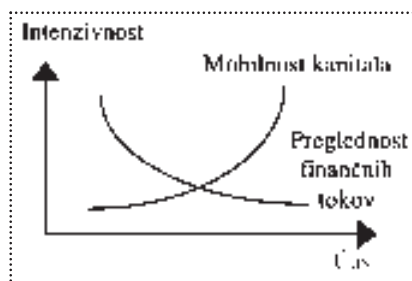
Slika 1. Stalna in nestalna delovna mesta

2.2. Mobilnost kapitala in transparentnost finančnih tokov

Pri tem pa je luksemburška različica eden izmed načinov za puščanje krvi državnemu proračunu. Upošteva vse pribežališča, znaša izpad davčnih prihodkov, previdno ocenjeno, kakšnih 50 milijard mark na leto, približno toliko, kot se na leto nemška država na novo zadolži. Izgube vseh držav v seštevku pomenijo nenehno finančno katastrofo. Po statistiki IMF je pod zastavo brezštevilnih off-shore palčkov - in s tem zunaj dosega držav, v katerih je bil denar prigospodarjen - skupaj več kot 2.000 milijard dolarjev. Kajmanski otoki imajo že več kot desetletje več vlog iz tujine kot vse denarne ustanove v Nemčiji skupaj. Pa vsi pobegli denarji še zdaleč niso zajeti. Leto za letom izkazuje mednarodna plačilna bilanca dvestni milijardni primanjkljaj. To pomeni, da je odtok denarja resda registriran, vendar - statistično gledano - nikamor ne pride, ker številne banke v off-shore zatočiščih podatkov ne objavljajo niti za statistične potrebe. Izvedenci OECD in IMF so že leta 1987 premoženje, skrito v tej črni luknji svetovnega gospodarstva, ocenili na nadaljnji bilijon dolarjev.

"O tem ni nobenih konkretnih podatkov," priznava Michael Findeisen, ki naj bi pri nemškem nadzornem uradu za posojilni sistem usklajeval bolj oblasti proti pranju denarja. Švicarska zvezna policija ocenjuje, da je bilo samo iz Rusije po letu 1990 iz nezakonitih virov na Zahod prenesenih več kot 50 milijard dolarjev. Finančno-tehnično mostišče različnih ruskih mafij je off-shore središče Ciper, kjer ima 300 ruskih bank formalne podružnice s prijavljenim letnim prometom 12 milijard dolarjev. Te banke imajo tudi dostop do elektronskega plačilnega prometa v Nemčiji, zagotavlja Findeisen. Za kriminalni denar so vrata na široko odprta, čeprav nemški notranji minister in bančni lobi trdita drugače. Isto velja za Avstrijo. Dunajski varnostni izvedenci premoženje iz mafijskih krogov, naloženo v bankah alpske republike, ocenjujejo na 200 milijard šilingov, preračunano nekako 19 milijard dolarjev.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



Slika 2. Mobilnost kapitala in finančni tokovi

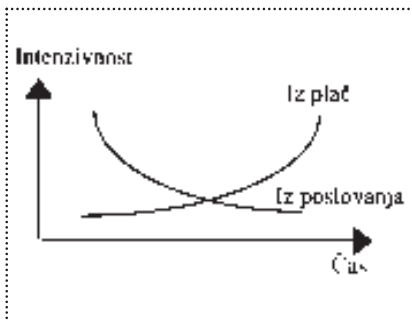
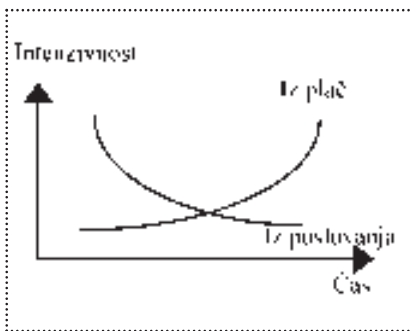
2.3. Sprememba virov davkov in dajatev

Odkar je na ta način dobila antisocialno usmeritev, se nekdanja vzorčna država že spet lahko veseli nad visoko cenjeno valuto in razmeroma ugodnimi obrestmi. Grožnja pa kajpak ostaja. Socialdemokratski ministrski predsednik Jan Persson je to dal jasno vedeti januarja 1996. V predvolilni kampanji je javno predlagal, da bi podporo brezposelnim in bolnim znova dvignili na 80 odstotkov njihovih prejšnjih dohodkov. Dva dni kasneje je Moodys objavil poročilo, po katerem naj stabilizacija švedskega proračuna še ne bi bila znosna. Nasprotno, "verjetno bi bilo treba socialne

blaginjske programe še bolj skriti." že naslednji dan so tečaji obveznic in delnic padli za 30 oziroma 100 točk, zunanja vrednost krone se je zamažala.

Po istem scenariju tudi v Nemčiji poteka razgradnja državne blagajne, ki je s progresivnim obdavčevanjem svojčas blažila socialne neenakosti. Rez za rezom je konzervativno-liberalna koalicija sledila zahtevam iz industrije in bank, naj preobrazi davčni sistem. Kar dvakrat v dveh letih je znižala stopnjo davka na pravne osebe, kar pomeni posnemanje dobička pri velikih podjetjih. Tudi najvišja davčna stopnja je bila za pet odstotkov znižana. Hkrati se je skokovito povečalo število davčnih olajšav pri amortizaciji oziroma odpisu za samostojne podjetnike in poklice. Na drugi strani pa so bile obratno vse dodatne obremenitve zaradi nemške združitve s splošnimi davki prevajene na pleča vseh, predvsem prek davkov na mezdo in dodano vrednost.

Rezultat je zgovoren: ko je Helmut Kohl leta 1983 postal kancler, so podjetja in samostojni poklici nosili še 13,1 odstotek davčnih bremen; 13 let kasneje se je ta delež zmanjšal za več kot polovico, na 5,7 odstotka. To zakonitost torej lahko prikažemo tako:

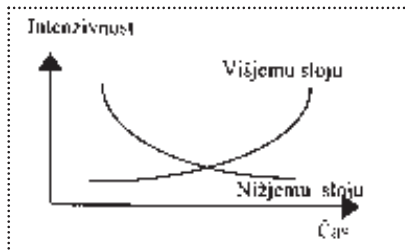


Slika 3. Davki in socialne dajatve

2.4. Sprememba plač v strukturi zaposlenih

Svojčas je lahko John. F. Kennedy, predsednik v zlatih šestdesetih letih, pričakovanje rastoče blaginje strnil v preprost obrazec: "S plimo se dvigujejo tudi vsi čolni na vodi." Toda liberalizacijski in deregulacijski val je v Reaganovih časih spočel gospodarski model, za katerega metafora ne drži več. Resda se je tudi v letih med 1973 in 1994 kosmati družbeni proizvod na glavo ameriškega prebivalca realno povečal za tretjino, toda hkrati so povprečne kosmate mezde zaposlenih brez vodilnih funkcij, se pravi skoraj treh četrtin zaposlenega prebivalstva, padle za 19 odstotkov - na le še 258 dolarjev ali preračunano 380 mark na teden in to je le statistična povprečna vrednost. Za spodnjo tretjino na dohodkovni piramidi je bil padec mezd še bolj dramatičen: milijoni prebivalcev dobijo celo 25 odstotkov manjšo mezdo kot pred 20 leti.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



Slika 4. Plače v strukturi zaposlenih

2.5. Sprememba zaposlenih in delovnega časa

Grozeče so izgube delovnih mest v pomembnih storitvenih panogah. Kot primer navajamo le primer odvečnih delavcev v telekomunikacijah v primerjavi z ameriško družbo Pacific Telesis. Nadštevilni zaposleni v evropskih telefonskih podjetjih, glede na storilnost ameriške telefonske družbe Pacific Telesis leta 1994 (269 samostojnih zunanjih priključkov na zaposlenega je standard, po katerem so izračunani potrebni in odvečni delavci v evropskih podjetjih).

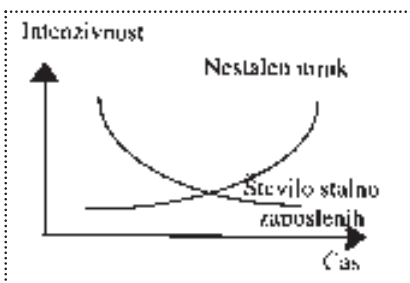
Seštevek obeh števil pri posameznih podjetjih pomeni skupno število zaposlenih leta 1994.

Preglednica 1. Odvečni delavci evropskih telekomunikacijskih družb ob upoštevanju ameriške storilnosti

| | | |
|---------------------|------------------|------------------|
| Pacific Telesis-ZDA | 51.600 delavcev | presežni delavci |
| Deutsche Telecom | 132.264 delavcev | -92.736 |
| British Telecom | 91.512 delavcev | -45.988 |
| Telia - Švedska | 20.150 delavcev | -12.443 |
| PTT - Avstrija | 12.433 delavcev | -5.607 |
| Evropa (leto 1995) | 597.498 delavcev | -322.102 |

Podobne so razmere na področju bank, zavarovalnic in letalskih družb. Hkrati pa se povečuje število delavcev na "odpoklic", to je delavcev, ki delajo, ko potrebe podjetij to narekujejo.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:

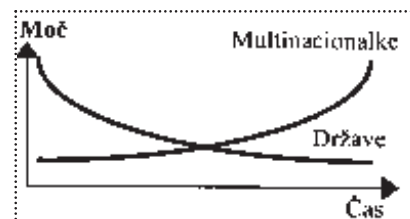


Slika 5. Zaposleni in delovni čas

2.6. Sprememba moči države in mednarodnih podjetij

Veliko je dokazov, da moč multinacionalnih podjetij narašča. Pogosto so gospodarsko močnejše kot države, kapital selijo na področja, kjer so dobički manj obdavčeni, gradijo v nerazvitih državah na komunalno urejenih zemljiščih, ki jih je uredila država. Kot pogoj novim delovnim mestom izsiljujejo olajšave pri davkih... Moč države v odnosu do multinacionalk torej pada.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



Slika 6. Moč države in multinacionalk

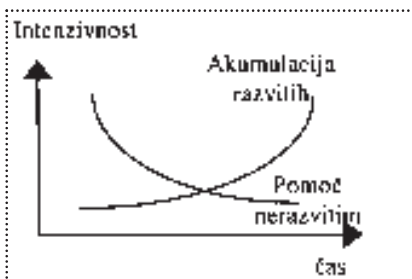
2.7. Prerazdelitev akumulacije

358 milijarderjev je skupaj tako bogatih kot poltretja milijarda ljudi, skoraj polovica svetovnega prebivalstva. Izdatki industrijskih držav za tretji svet, nerazvite države, se kar naprej zmanjšujejo. Leta 1994 so v Nemčiji znašali še 0,34 odstotka družbenega proizvoda, leta 1995 z 0,31 odstotka desetino manj (Avstrija leta 1995: še 0,34 odstotka).

Podatki so znani, a zaradi osvobodilnih sil globalizacije se bodo v kratkem pokazali v povsem novi luči: najbogatejša petina vseh držav razpolaga z 84,7 % svetovnega kosmatega družbenega proizvoda, med njihovimi državljani potekata 84,2 % svetovne trgovine in v njihovi posesti je 85,5 odstotka vseh domačih prihrankov. Od leta 1960 se je razlika med najbogatejšo in najrevnejšo petino več kot podvojila - to je s številkami izražen polom razvojne pomoči, ki je obljubljala biti korektna.

Čeprav je interes za vprašanja okolja trenutno v senci skrbi za delovna mesta in socialni mir, pa manj aktualnih naslovov v občilih nikakor ne pomeni, da se je ekološko stanje Zemlje izboljšalo. Globalni vzorec trošenja naravnega bogastva je po spektakularni konferenci OZN o okolju in razvoju v Riu de Janeiru leta 1992 ostal nespremenjen. Premožnih 20 odstotkov drži zase 85 odstotkov svetovnega izkoriščanja lesa, 75 % predelave kovin in 70 % energije. Posledice tega so banalne, vendar brutalne: vsi zemljani ne bodo nikoli mogli skupaj doživeti tolikšne (za okolje tako obremenilne) blaginje. Zemlja postavlja človeštvu meje.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



Slika 7. Prerazdelitev akumulacije

2.8. Konkurenčnost valut

V svetu šibkih valut, ki jih pestijo inflacije, dolarju samemu grozi visoko zvišanje vrednosti (revalvacij), če mu washingtonski varuhi valute z besedami sami znižujejo vrednost, "prelagajo problem na druge države."45 Tako so to očitno razumeli tudi gospodarski svetovalci Helmuta Kohla. V nasprotju z njegovo običajno zadržanostjo do velikega brata onstran Atlantika je Kohl osebno protestiral proti obstruktivni washingtonski valutni politiki in jo javno označil za "povsem nesprejemljivo" - brez posebnega uspeha.

Vsaj na finančnih trgih je bila globalizacija doslej komaj kaj drugega kot amerikanizacija. Za poklicne trgovce, kakršen je Mritz, je to vsekakor logično: "Morda je to cena, ki jo moramo plačati za ameriško intervencijo na Balkanu."

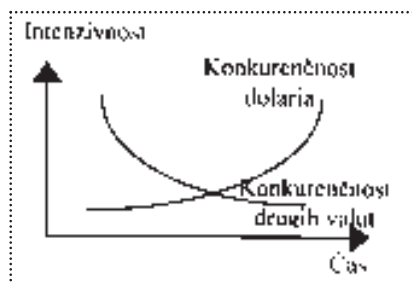
Zaradi dramatičnega neravnotežja pa je velik del svetovnega gospodarstva odvisen od ameriškega notranjega razvoja. Trgovci in ekonomisti od leta 1990 opažajo, da konec koncev samo stanje dolarja odloča o višini obresti po vsem svetu. Spomladi leta 1994 je denimo v Nemčiji vse kazalo na nazadovanje gospodarske rasti. Po veljavnih ekonomskih pravilih bi to - zaradi manjšega povpraševanja po posojilih - moralo povzročiti znižanje obresti, kar je nujna podmena za oživitvev naložb. Ker je ameriško gospodarstvo raslo, pa so obresti na ameriškem trgu obveznic nenadoma poskočile. Nemudoma so se obresti tudi v Evropi povzpele na več kot sedem odstotkov, kar je v žargonu gospodarskih vedeževalcev "strup za konjunkturo". Poldrugo leto kasneje je Nemčija spet zdrsnila v recesijo, enaka igra pa se je ponovila, ko so ameriške tovarne objavile, da so njihove zmogljivosti polno izkoriščene. Tudi najnižje vodilne obresti Bundesbanke v zadnjem desetletju tega niso spremenile. Nemški varuhi valute so bankam resda posodili več denarja kot kdajkoli in podjetjem omogočili, da so leta 1995 najela za sedem odstotkov več posojil kot leto prej. Toda poceni kapital je takoj odtekel na tuje, bolj donosne trge. Helmut Hesse, član centralnega

bančnega sveta Bundesbanke, je stvarno ugotovil, da je "sposobnost narodnih bank za samostojno zniževanje obresti" na žalost "izginila".

Tudi nemška vlada je lahko samo nemočno opazovala, ko so morala nemška podjetja februarja leta 1994 zaradi zvišanja vodilnih obresti v ZDA in kolapsa ameriškega trga kapitala nenadoma plačevati krepko višje obresti za svoja posojila, čeprav je bila inflacija nizka in čeprav je Bundesbanka z nizko diskontno obrestno mero bankam pravzaprav dala na voljo dovolj poceni denarja. Prav tako nemočno sta se svojim volivcem predstavili nemška in japonska vlada, ko je spomladi leta 1995 dolarski tečaj padel na zgodovinsko nizko raven 1,35 marke oziroma 73 japonskih jenov in s tem izvozno industrijo spravil na kolena.

Odkar so jih nedosegljivi trgovci stisnili v kot, številni predsedniki vlad na dolgo in široko ponavljajo rotativne obrazce in otopele zmerljivke. Saj vendar ne gre, se je recimo aprila 1995 pritoževal britanski premier John Major, da dogodki na finančnih trgih "potekajo s tolikšno naglico in v takšnem obsegu, da so povsem zunaj nadzora vlad in mednarodnih ustanov".

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



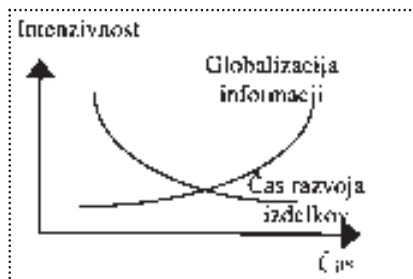
Slika 8. Konkurenčnost valut

Na srečo smo prav v sedanjem času že priča uvedbi evropske valute eura, ki bo, tako je načrtovano, postal zadostna konkurenca dolarju v tekmi za prevlado valut.

2.9. Globalizacija informacij v razvoju

Ford optimira online z računalniki v svetovnem merilu in se izogiba podvajanju dela do ravni najbolj oddaljene podeželske podružnice. Rezultat so global cars, svetovni avtomobili, s katerimi Ford spet enkrat postavlja svetovno veljavni standard za to, kako se da kar najbolj učinkovito proizvajati avtomobile. Prehod na ta model prihranja milijardne stroške in verjetno več kot tisoč visokousposobljenih, dobro plačanih managerek, inženirskih prodajalskih služb. Za zadnji, po vsem svetu trženi model mondeo, so Fordovi konstruktorji še potrebovali dva meseca in 20 mednarodnih delovnih konferenc, preden je bil projekt nared. Za najnovejši model taurus je bilo potrebnih 15 delovnih dni in trije kontrolni sestanki, preden je upravni odbor prižgal zeleno luč za začetek proizvodnje - skok učinkovitosti za nekaj sto odstotkov.

To zakonitost torej lahko prikažemo tako:



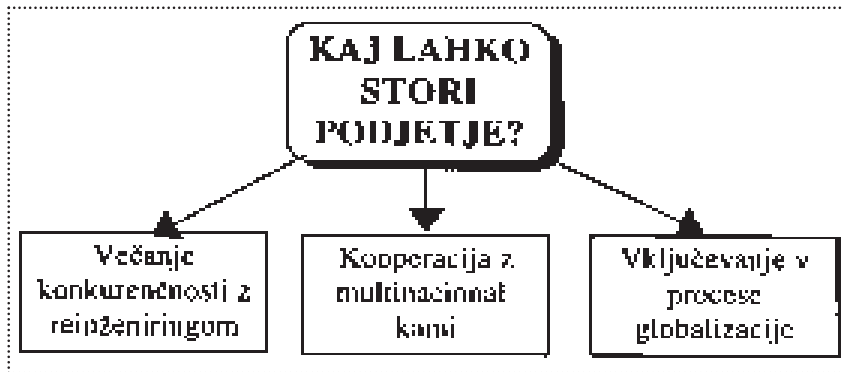
Slika 9. Globalizacija informacij v razvoju

3. KAJ LAHKO STORI PODJETJE?

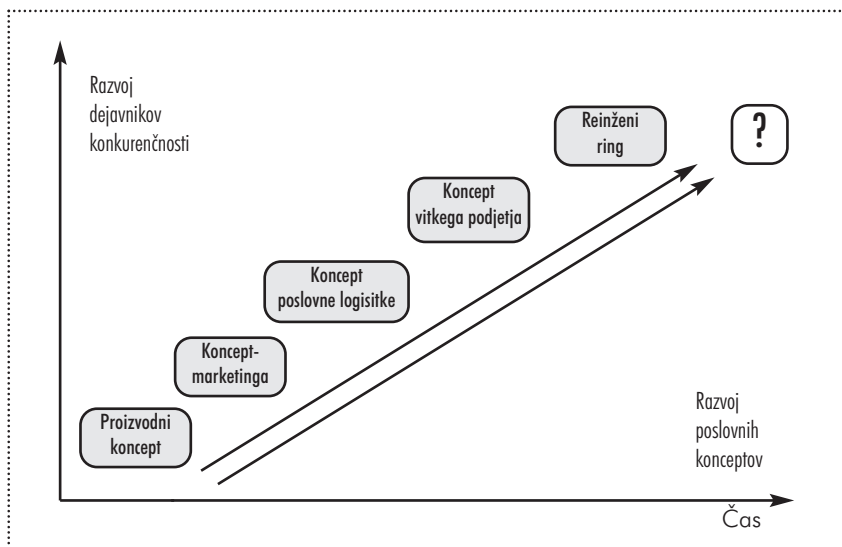
Razvoju se ni mogoče izogniti, lahko se mu le prilagodimo ali propademo! Prav zato menimo, da mora podjetje procese globalizacije sprejeti kot izziv, se jim prilagoditi in izrabiti v svojo korist. Prav zato iščemo rešitve v smereh kot jih kaže slika 10.

3.1. Prilagajanje konceptov poslovanja novi konkurenci

Podjetja so se v preteklosti prilagajanja z različnimi poslovnimi koncepti. Za vsak koncept poslovanja so značilne različne filozofije vodenja podjetja. Ker smo o tem že večkrat podrobneje pisali, naj na tem mestu opozorimo le na reinženiring in osnovno izho-



Slika 10. Možnosti prilagajanja



Slika 11. Razvoj konceptov poslovanja

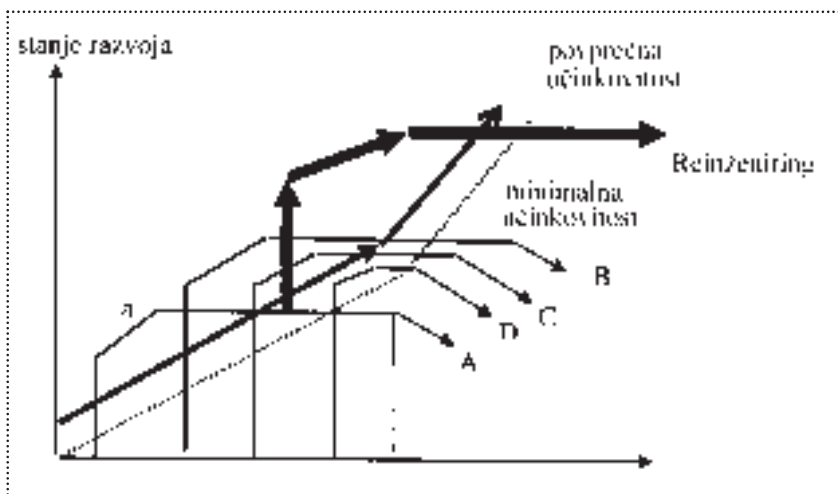
dišče reinženiringa podjetja. Ta je predvsem v tem, da je zaradi razvoja informatizacijske tehnologije mogoče dela ponovno združevati, kar ponovno pomeni revolucijo v razvoju storilnosti, podobno kot je to zagotovil skoraj pred sto leti nasproten proces, to je delitev dela.

3.1.1. Reinženiring v razvoju podjetja²⁾

Podjetje se razvija, če se učinkovitost podjetja raste vsaj tako intenzivno, kot se razvija povprečna družbena učinkovitost okolja, v katerem je podjetje. Pri tem lahko razlikujemo ožje in širše okolje, državno ali svetovno gospodarstvo. Ko podjetje ustanovljamo, praviloma težimo, da podjetju zagotovimo nadpovprečno učinkovitost. To omogoča sodobna tehnologija, organizacija, boljši delavci ipd. To je prikazano v točki 1 na sliki 12. Učinkovitost lahko

po ustanovitvi tudi nadalje narašča, vzroke za to je mogoče najti v izboljševanju organizacije, izpopolnjevanju delovnih postopkov, priužitvi delavcev ipd., do točke "a", ko so te možnosti izrabljene in učinkovitost prične stagnirati. Od tu naprej pa imamo več možnosti: lahko nadalje dvigamo učinkovitost podjetja ali pa se zadovoljimo z doseženo stopnjo razvoja.

Opisani model razvoja predpostavlja sorazmerno rast družbene učinkovitosti. Dejstvo pa je, da ta narašča eksponentno. Na primer, storilnost narašča za okoli 3 % letno, tako narašča tudi družbeni proizvod pa tudi drugi kazalci razvoja. To pomeni, da so v daljšem časovnem obdobju potrebne večje spremembe učinkovitosti, če hočemo biti nadpovprečno uspešni. To pa praviloma omogoča reinženiring. Razvoj pa poteka po tem modelu tako kot kaže slika 12.



Slika 12. Reinženiring v razvoju podjetja

| Projekt | Prihranek proizvodnih površin % | Povečanje storilnosti % | Zmanjšanje obratnih sredstev % | Letni prihranki 1000 \$ |
|---------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| A | 58 | 44 | 99 | 99 |
| B | 71 | 7 | 99 | 202 |
| C | 24 | 20 | 97 | 50 |
| D | 37 | 32 | 99 | 80 |
| E | 41 | 56 | 99 | 220 |
| F | 5 | 9 | 98 | 46 |
| G | 5 | 15 | 90 | 50 |
| H | 20 | 8 | 96 | 82 |
| I | 34 | 31 | 99 | 50 |
| J | 17 | 55 | 86 | 170 |
| K | 33 | 38 | 96 | 87 |
| L | 85 | 29 | 99 | 62 |
| M | 44 | 21 | 99 | 94 |
| N | 46 | 44 | 99 | 74 |
| O | 25 | 42 | 82 | 85 |
| P | 36 | 14 | 99 | 122 |
| Q | 17 | 21 | 86 | 125 |
| R | 36 | 44 | 89 | 65 |
| S | 51 | 52 | 98 | 290 |

Prihranek površin ok. 334.000 m³
 Prihranek obratnih sredstev 390.000 \$
 Letni prihranki 2.100.000 \$

Preglednica 2. Učinki različnih projektov

Poglejmo na kratko, kakšne možnosti nudi reinženiring.

3.1.2. Model reinženiringa

Iz opisanega izhaja, da je reinženiring podjetja za dolgoročen razvoj podjetja nuja, saj bodo podjetja, ki ne bodo prilagodila načina dela novonastalim zahtevam, neučinkovita. Na ta način torej lahko pričakujemo razvoj po modelu, ki je prikazan s poudarjeno puščico. Bistvo razvoja po tem modelu pa je:

- korenite spremembe in ne počasno prilagajanje,
- spremembe v načinu razmišljanja,
- združevanje dela in ne delitev dela,
- obravnava procesov kot celote,
- povezovanje procesov,
- velike spremembe v učinkovitosti.

To pomeni, da se poskušamo pri razvoju podjetja po tem modelu znebiti konvencionalnega načina razmišljanja, ki temelji na klasični organizaciji in delitvi dela, iščemo pa nove načine dela.

3.1.3. Pomen reinženiringa za razvoj podjetja

Da bi izboljšali poslovne procese predvsem v proizvodnji, so v nekem podjetju, kooperantu avtomobilske industrije v ZDA, oblikovali številne projekte. Rezultate teh projektov kaže preglednica 2.4)

3.2. Prilagajanje podjetja procesom globalizacije

Spremljanje razvoja podjetij v svetu in

doma dovoljuje grupiranje naporov za dosego razvoja na dve temeljni področji:

- prilagajanje zahtevam nove konkurence in novim pogojem,
- prilagajanje zahtevam globalizacije sveta.

Načine prilagajanja tem spremembam lahko strnemo v preglednico št. 3.

Preglednica 3. Pregled načinov prilagajanja podjetij

| | zahtevam racionalne proizvodnje | zahtevam razvoja podjetja | zahtevam celovite kakovosti | zahtevam stabilnosti in zanesljivosti | zahtevam kakovosti življenja in dela | zahtevam globalizaciji sveta |
|------------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|---|
| spremembe v strukturah podjetij | | | | | | |
| spremembe tehničnih struktur | - "vitko" podjetje | oblikovanje razvojne strategije podjetja | kakovost izdelka kakovost izdelka | zanesljivost dobav in poslovnih odnosov | humanizacija dela in odnosov | deluj globalno in ne le lokalno |
| spremembe organizacijskih struktur | npr. uvojanje metode 20 ključev | razvoj z nižanjem stroškov, rne z ekonomiko obsega | servisiranje in vzdrževanje | stabilnost poslovanja in zaupanje med partnerji | ekologija dela in okolja | internacionalizacija podjetij in kapitala |
| spremembe finančnih struktur | primerjava z boljšimi konkurenti | spoznavanje sprememb v razvoju | reciklaža, regeneracija | stabilnost, image in odnosi z javnostjo | individualne metode rekreacije in sprostitve | informatizacija, transparentnost tržišč |
| spremembe stroškovnih struktur | inovacije in nove tehnologije | izobraževanje za razvoj | skrb za odrabljene izdelke | partnerstvo z dobavitelji in kupci | izobraževanje za prihodnost | združevanje in ne delitev dela in procesov |

4. KAJ LAHKO STORE DRŽAVE ? Viri:

Ali bo zadostovalo samo prilagajanje podjetij novim razmeram konkurence, da moč ne bo še naprej prehajala v roke že sedaj najmočnejših? Zagotovo ne. Potrebne bodo družbene spremembe, če človeštvo želi obdržati raven demokratizacije, človečnosti, solidarnosti in socialnosti... Kaj torej lahko storijo države? Na to seveda ne znamo odgovoriti.

- 1.) Hans-Peter Martin, Harald Schuman, Pasti globalizacije, CO LIBRI, 1997
- 2.) F. Bizjak, Reinženiring in razvoj podjetja, EDUKA, Nova Gorica, 1997
- 3.) K. Suzaki, Modernes Management im Produktionsbetrieb, Carl Hanser

Verlag, München, Wien, 1986

- 4.) D. Gorupić, Poslovna politika poduzeća, Visoka škola za vanjsku trgovinu, Zagreb, druga izdaja 1975

Opombe:

- 1) Vsi citati v poglavjih od 2.1-2.9 so povzeti po: Hans-Peter Martin, Harald Schuman, Pasti globalizacije, CO LIBRI, 1997
- 2) Več o tem v delu F. Bizjak, Reinženiring in razvoj podjetja, EDUKA Nova Gorica 1997
- 3) Osnovni model razvoja povzet po: D. Gorupić, Poslovna politika poduzeća, Visoka škola za vanjsku trgovinu, 1975, druga izdaja 1975
- 4) K. Suzaki, Modernes Management im Produktionsbetrieb, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1986, stran 67



Slika 13. Kaj lahko store države?

Novi člani upravnega odbora in vodstvo GZS - Združenja lesarstva

Na konstitutivni seji UO GZS-Združenja lesarstva so člani upravnega odbora: Stanislav Škalič - Murales Ljutomer, Bojan Pogorelc-Lesna Slovenj Gradec, Jakob Repe_LIP Bled. Franc Zupanc - Alples Železniki, Nedeljko Gregorič-Lipa Ajdovščina, Peter Tomšič-Javor Pivka, Zvone Novina - Novoles Straža, Janez Zalar - LIK Kočevje, mag. Andrej Mate - Inles Ribnica, mag. Miroslav Štrajhar - Svea Zagorje, Danijela Rus - KLI Logatec in Jože Bobič - Mizarstvo Bobič, Novo mesto, dne 22.6.1999 ponovno izvo-

lili za predsednika UO GZS-Združenja lesarstva Petra Tomšiča, dipl. oec, za podpredsednika mag. Miroslava Štrajharja, Svea Zagorje in za sekretarja dr. mag. Jožeta Korberja.

Člani upravnega odbora in vodstvo imajo štiri letni mandat.

Desno: ponovno izvoljeni predsednik UO GZS-Združenja lesarstva, Peter Tomšič, dipl. oec., Javor Pivka, podpredsednik mag. Miroslav Štrajhar, Svea Zagorje, in dr. mag. Jože Korber, sekretar GZS-Združenja lesarstva

