

Članek 5/2018

## KLJUČNI DEJAVNIKI ZA IZBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI PODJETJA (1. del)

### 1. Rast in razvoj

Z razvojem po navadi razumemo skupnost sprememb v podjetju, v smislu izboljšav. Razvoj podjetja je najpomembnejši dejavnik v poslovanju, saj brez razvoja lahko podjetje s časom propade. Z rastjo podjetja pa razumemo količinsko povečanje, z razvojem pa ugotavljamo, kako bi izboljšali kakovost v podjetju. Razmisliti moramo tudi glede velikosti podjetja, pri kateri je podjetje najuspešnejše.

Pomembno je, da rast in razvoj podjetja izvajamo načrtno. Mine lahko leto ali celo več, da je v podjetje v celoti ustanovljeno. Na začetku je zaposlen le ustanovitelj, potem prehaja v obdobje zrelosti, ko podjetje zaposluje več ljudi, ko ima svoje zveste kupce, svoje ime in na tržišču predstavlja in prodaja svoje izdelke. Spremembe, ki pomenijo razvoj podjetja, moramo izvajati na vseh funkcijah, v vseh strukturah in pri vseh resursih podjetja (Belak, 1993, str. 162).

Poznamo več dejavnikov, ki pospešujejo uspešno rast in razvoj podjetja: podjetja (Rebernik, 1993, str. 89):

- diverzifikacija izdelkov,
- internacionalizacija poslovanja,
- inovacije,
- podjetniška kultura,
- tržna usmerjeno in trženje blagovne znamke,
- nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Uspešno se bo razvilo tisto podjetje, ki bo upoštevalo vse te dejavnike in bo zaznalo ter predvidevalo potrebe razvoja podjetja. Za uresničitev razvoja podjetja je potrebna: (Belak in drugi, 1998, str. 32):

- interesna pripravljenost ključnih udeležencev,
- konkurenčne zmožnosti in
- operativne zmožnosti podjetja.

Ko podjetje raste prehaja med štiri osnovne faze rasti. Faze rasti delimo na: fazo rojstva, faza preživetja, faza rasti in faza zatona (Tajnikar, 2000, str. 45-46). Prva je faza rojstva, pri kateri gre za rojstvo novega podjetja ali pa za rojstvo novega posla znotraj podjetja.

Lastnik oziroma podjetnik mora dobro poznati svoj proizvod in tako svoje znanje o proizvodu predati na vse oddelke v podjetju. V prvi fazi je najpomembnejše, da podjetje išče svoje odjemalce, zagotoviti mora sredstva za poslovanje. Naslednja je faza preživetja, v kateri proizvodnja in prodaja že normalno potekata. Opredeljeni mora biti lastnik podjetja, odjemalci in oseba, ki vodi podjetje

---

Projekt »SPOT svetovanje POMURJE 2018-2022«

Projekt je sofinanciran s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj, Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter SPIRIT Slovenija, javna agencija

Nenehno mora podjetje iskati nove odjemalce, nove zaposlene in nove tehnologije, ki mu bodo omogočale nadaljnjo rast. Tretja je faza rasti, kjer se podjetje začne stabilizirati. Da bo podjetje raslo, se more povečevati število zaposlenih, obseg poslovanja, višati število dobaviteljev itd. Rast je potrebno nadzorovati in se nenehno prilagajati okolju in spremembam v okolju. Zadnja faza je faza zatona, kjer se podjetje že bori za preživetje. V podjetju morajo čim hitreje ugotoviti, kako podjetje spet razvijati in spreminjati, da bo zaželo rasti. Iskati je potrebno nove posle in iskati nov način, da bo podjetje prišlo na prvo fazo – fazo rojstva (Tajnikar, 2000, str. 45-49).

## 2. Management in vodenje

Potreba po upravljanju in vodenju podjetja izhaja iz želje in potrebe po obstoju in razvoju (rasti) podjetja. Tako pred ustanovitveno kot ustanovitveno in vse nadaljnje ravnanje podjetja na vseh področjih njegovega delovanja je treba upravljati in voditi. Ne glede na velikost, ima vsako podjetje enega ali več lastnikov in odgovornih oseb, ki so dolžni skrbeti za podjetje in zanj v okviru zakonsko določenih pristojnosti tudi odgovarjajo. To pa pomeni, da gre s strani lastnikov in odgovornih oseb za zavestno vplivanje na objektivno stvarnost, to je na podjetje. (Duh, 2015, str. 37-38 povzeto po Belak, 2010, str. 61).

Procesi vodenja potekajo v podjetju na različnih ravneh. Govorimo o ravneh vodenja. Podjetja te ravni oblikujejo glede na to, da imajo na najvišji vodstveni ravni malo vodilnih delavcev, na spodnji ravni vodenja pa je število vodij veliko. Ne glede na raven vodenja pa mora vsak vodja zagotoviti izvajanje procesnih funkcij, saj je le na ta način zagotovljen proces vodenja. Tako oblikujejo vodstveno piramido (Bizjak, 1992, str. 113-114).

- vrhovna raven vodenja (top management),
- srednja raven vodenja (middle management) in
- spodnja raven vodenja (lower management).

Za management bi lahko rekli, da je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov z namenom doseganja cilja poslovanja in vizije razvoja podjetja. Člani podjetja morajo spoštovati norme in vrednote podjetja in okolja, saj le tako lahko vodje ohranjajo svoj položaj. Management je orodje, funkcija in instrument, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Povzamemo lahko od več avtorjev da je management proces, ki omogoča razumsko reševanje problemov za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev, preko načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja (Možina, 1992, str. 7, povzeto po Higgins, 1991).

Učinkovito se morajo izvajati štiri funkcije (Prevodnik, 2004, str. 14-16):

- nadzorovanje – podjetje mora znati nadzorovati resurse, ki vstopajo v podjetje (človeški viri, finančni viri, tehnološki viri itd.),
- načrtovanje – znati mora pravilno načrtovati cilje in pot po kateri bodo dosegli zastavljene cilje,
- organiziranje – podjetje mora znati povezati strukture v celoto, da bodo lažje dosegli zastavljene cilje,
- vodenje – management v podjetju mora znati dobro motivirati, vplivati in usmerjati zaposlene v podjetju, da delujejo v skladu z vrednotami in politiko podjetja.

Vodenje je ena izmed štirih funkcij managementa. Vodenje je pomensko ožji pojem kot management. Vodenje lahko opredelimo možnost vplivanja na druge, ki so v skladu s cilji podjetja.

---

Projekt »SPOT svetovanje POMURJE 2018-2022«

Projekt je sofinanciran s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj, Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter SPIRIT Slovenija, javna agencija

Uspešen vodja mora znati usmerjati zaposlene, da se bodo znali dogovarjati, reševati konflikte, sporazumevati in odločati. Na vodenje vplivajo osebnostne lastnosti vodje, njegove vrednote in motivacija. Vodje morajo vedno iskati nove ideje, metode in izdelke, iskati morajo rešitve za stare probleme, zaposlenim mora pomagati, da bodo delovali po svojih najboljših močeh in podjetju omogočati razvoj (Možina, 2002, str. 31).

Vsak vodja si sam izbere, kateri način vodenja bo uporabil. Poznamo več stilov vodenja, ki se v praksi najbolj uporabljajo:

- Avtokratični stil – izvaja se predvsem v velikih organizacijah. Vodenje poteka preko hierarhične strukture, zato pri tem vodenju ne obstaja direkten kontakt med vodjem in z vsemi zaposlenimi. Pri takem vodenju zaposleni nimajo prave besede, ampak vodji le poročajo o svojih rezultatih. Takšen način vodenja se uporablja, ko treba na hitro rešiti podjetje.
- Demokratični stil – vodje v svoje odločanje vključujejo zaposlene, končna odločitev je na strani vodje. Vodja v tem primeru zaposlene usmerja in organizira, bolj manj pa nadzira.
- Liberalni stil – vodja zelo malo odloča, zaposlenim odločajo sami. Naloga vodje je koordiniranje. Zaposleni individualno odločajo o svojem načinu izvajanja nalog. Liberalni stil vodenja je uspešen le tam, kjer imajo zaposleni veliko delovno moralo, kjer imajo zaposleni željo po osebni rasti in morajo imeti skupni cilj (Rozman, 1993, str. 207).

V drugem delu članka na to temo, pa boste seznanjeni še z preostalimi dejavniki, ki izboljšajo učinkovitost podjetja.

Tine Novak, svetovalec

SPOT svetovanje Pomurje (Razvojni center murska Sobota)

---

Projekt »SPOT svetovanje POMURJE 2018-2022«

Projekt je sofinanciran s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj, Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter SPIRIT Slovenija, javna agencija