

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NATAŠA FORJAN
Izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**STANJE TEKSTILNE INDUSTRIJE V SLOVENIJI:
PRIMER MURE, d.d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

KAZALO	1
UVOD	2
1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE SPREMEMB	4
1.1. Sprememba "trdih" organizacijskih prvin	4
1.1.1. Procesna organizacija	6
1.1.2. Mrežna organizacija	7
1.2. Sprememba "mehkih" organizacijskih prvin	7
1.2.1. Prenova organizacijske kulture	7
1.2.2. Situacijski slog vodenja	8
1.2.3. Komunikacije tretje generacije	10
1.3. Nefinančna merila poslovne uspešnosti	11
1.4. Neekonomski motivacija	12
1.5. Strateška prenova kadrovske funkcije	14
2. STANJE TEKSTILNE INDUSTRIJE V SLOVENIJI	15
2.1. Programa prilagajanja notranjemu trgu EU	15
2.2. Predlogi za usmerjanje programov prilagajanja v letu 2003	18
3. PREDSTAVITEV PODJETJA MURA	21
3.1. Zgodovina Mure	21
3.3. Poslovna situacija	23
3.3.1. Proizvodni obrati	25
3.4. Mura v Pomurju	25
3.5. Vpliv priključitve Slovenije EU na Muro in regijo	26
4. ANALIZA STANJA KADROVSKEGA POTENCIALA V MURI	28
5. PROGRAM PRESTRUKTURIRANJA MURE	31
5.1. Poslovni scenariji	32
5.2. Področja prestrukturiranja	35
5.2.1. Organizacijsko-statusni vidik prestrukturiranja	38
6. KRONOLOŠKI PREGLED DOGAJANJ V MURI - po sprejetem programu prestrukturiranja	40
6.1. Stečaj podjetja Westmur	40
6.2. Trženje oblačil na črno	41
6.3. Odobritev državne pomoči	42
6.4. Vzpostavitev Epas centra	42
7. (NE) UČINKOVITOST OBVLADOVANJA SPREMEMB V MURI	44
SKLEP	50
LITERATURA	53
OSTALI VIRI	53

UVOD

Z uvajanjem sistema tržnega gospodarstva v Sloveniji po letu 1990, se je večina slovenskih podjetij znašla v razmerah, ko se morajo prilagajati spremenjenim pogojem gospodarjenja na domačih in tujih trgih.

Poslovno orientacijo čedalje bolj določa trg, predvsem pa nastopi nujnost tržnega prestrukturiranja.

Tržne razmere pa še posebej niso naklonjene predelovalnim dejavnostim, tudi tekstilni industriji, saj globalizacija vse bolj zaostre konkurenčni boj in proizvodne dejavnosti so vedno bolj v podrejenem položaju v primerjavi s storitvami.

Na več kot 10-letne težave prestrukturiranja tekstilne industrije, pa dodatno vpliva recesija na svetovnem konfekcijskem trgu, ki se prenaša tudi v Evropo.

Zaradi recesije v zadnjih letih, vedno bolj prihaja do problema prodaje tekstilnih in konfekcijskih izdelkov.

Velika konkurenca namreč povečuje selitev proizvodnje tujih partnerjev tekstilnih industrij v dežele s cenejšo delovno silo, kjer so plače še vedno nižje od sicer nizkih plač v tekstilnih tovarnah po Sloveniji. Naročila se predvsem selijo v dežele Daljnega vzhoda - Indija, Kitajska, Indonezija, Hong Kong, Tajski...ipd..

Zmanjšan obseg dodelavnih poslov oz. zmanjšan obseg proizvodnje za tuje partnerje, katerim večina naših tekstilnih podjetij namenja večji delež proizvodnih kapacitet, pa vpliva na pomanjkanje dela in posledično visoke stopnje brezposelnosti.

Težave prestrukturiranja pa dodatno zaostrejo skupni problemi slovenskih tekstilcev:

- nizka izobrazbena struktura: 76% ima nižjo od srednje strokovne izobrazbe, medtem ko v svetu naraščajo potrebe po visoko izobraženih kadrih ter interdisciplinarnih znanjih, saj se s tem povečuje fleksibilnost zaposlenih in s tem tudi proizvodnje
- proizvajajo v manj razvitih okoljih, zato so njihove možnosti za pre zaposlitev minorne: le 10% tistih, ki izgubijo delo, se nekako znajde, glavnina pa ostane v breme državi
- njihove plače so 30% nižje kot v drugih predelovalnih dejavnostih

(Novice STA v obdobju 2002-2003)

Prestrukturiranje tekstilne industrije pa je nujno zaradi vedno bolj kompleksnega in turbulentnega okolja. Stalno se povečuje tempo svetovne globalizacije, z njim pa se intenzivira tudi konkurenčna borba z zelo kvalitetnimi proizvodi in storitvami.

Potrebne so izjemno hitre rešitve na vseh področjih: visoka kreativnost, nizki stroški in visoka ekonomičnost poslovanja.

Za vse se pričakuje, da bo rešeno hitro, kvalitetno in poceni.

V takšnem okolju še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij - zaposleni. Uspeh in odličnost podjetja v sodobnem okolju zagotavljajo motivirani, navdihnenjeni in zavzeti zaposleni. Zahteva se, da je odličen sleherni zaposleni, ne le manager.

Uspeh, moč in znanje, kar je ponujal modernizem, pridobivajo nov pomen in zahtevajo protiuteži: harmonijo, sodelovanje in čutenje.

Nujno postaja strateško upravljanje sprememb, kjer je poudarek na premiku od strategije, sistemov in strukture, k smotrom, procesom in ljudem.

(Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

To pomeni, da se sodobno upravljanje podjetij ne sme izražati zgolj v "hujšanju" podjetij oz. masovnem odpuščanju delavcev, kar postaja kontraproduktivno glede uspešnega organiziranja dela in je v konfliktu z ljudem prijazno organizacijo.

Potrebne so nove fleksibilne, prilagodljive, mrežne organizacijske oblike, ki nastajajo kot posledica turbulentnih stresov globalnega kapitalizma.

Takšne oblike upoštevajo koncept deležnikov, kjer podjetje postane prostor srečevanja medodvisnih interesov in akterjev, ki so enakopravni in kjer ni eskluzivnih pravic (vključno z lastniškimi pravicami) in moči. (Kanjuro Mrčela, 1997)

V svoji diplomski nalogi bom na podlagi študije konkretnega primera Mure d.d., skušala ugotoviti in dokazati, kako pomembna je vloga hitrega odzivanja in strateškega obvladovanja sprememb v sodobnem času, kjer je poudarek na maksimalnem upoštevanju in vključevanju zaposlenih v upravljanje podjetja za doseg zastavljenih ciljev.

Postavljeni hipotezi sta naslednji:

- organizacije, ki se v sodobnem času ne odzivajo oz. prepočasi odzivajo na hitre in nenehne spremembe okolja, začnejo propadati
- organizacije, ki zanemarjajo pomen človeškega dejavnika v podjetju, dolgoročno ne morejo uspeli

Cilj diplomske naloge je dokazati, da so pereči problemi prestrukturiranja slovenskih tekstilnih podjetij posledica napačnega upravljanja v preteklosti oz. necelovitega procesa sprememb - namesto strateškega upravljanja sprememb.

1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE SPREMEMB

Kot skupno značilnost industrijskih razmerij v Evropi v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja Ferner in Hyman (v Možina in drugi, 1998: 472) označujeta pojav ekonomske krize ter nujnost strukturnih sprememb v gospodarstvu. Oboje se izraža v 3 pojavnih oblikah:

- gospodarstvo doživlja strukturne spremembe, ki pomenijo odmik od tradicionalne industrijske produkcije v smeri terciarnih dejavnosti. Evropski trg se združuje predvsem s prevlado multinacionalnih korporacij, ki so glavni delodajalec (0,1% vseh podjetij so podjetja z več kot 500 zaposlenimi in zaposlujejo več kot 28% zaposlenih)
- z recesijo se nadaljuje obdobje stagnacije gospodarstva z visokimi stopnjami nezaposlenosti
- industrijska razmerja, značilna za Fordovo obdobje, se umikajo novim (po) industrijskim razmerjem: Za prve je značilna masovna produkcija s standardiziranimi proizvodi, z industrijsko delovno silo ter s standardiziranimi zaposlitvenimi razmerji. Pomembno vlogo v zaposlovanju ima javni sektor, v kolektivnih pogajanjih pa sindikati. Za druge je značilna konkurenca s kakovostjo, razpršenost organizacij ter visoko usposobljeni kadri, ki so se sposobni odzivati tehnološkim spremembam. Država se ne vtika v delovanje trga dela, za blaginjo zaposlenih postajajo odgovorna podjetja. Pomen kolektivnih pogajanj na trgu dela se zmanjšuje, prav tako tudi članstvo v sindikatih.

Ker je konkurenčna prednost odvisna od obvladovanja vrednih in redkih, neposnemljivih dobrin, kakršno je znanje, je potreben premik v upravljanju virov. Znanje pa je individualizirano v glavah posameznikov, zato je potrebno maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja s ciljem doseganja večje poslovne uspešnosti. Poudarek pri načrtnem obvladovanju sprememb je na prakticanju t.i. participativnega managementa, ki ne vključuje le stil komuniciranja in vodenja ljudi, ampak tudi druge organizacijske ukrepe, s katerimi se sodelovanje omogoča in podpira - t.i. podporni mehanizmi (spremembe strategije, strukture, sistemov).

1.1. Sprememba "trdih" organizacijskih prvin

"Okolje večine današnjih organizacij je nepredvidljivo, ni ga možno nadzorovati in tudi ne napovedati. Bolj kot da trošite izjemno veliko organizacijskih virov (časa, denarja, energije...) na strategije, ki lahko uspejo ali pa ne, se posvetite temu, kako se lahko čim hitreje učite in spreminjate!" (Ulrich na Spletni strani podjetja Dialogos, d.o.o.)

Zato bodo morale organizacije v prihodnosti temeljiti na naslednjih podmenah:

- preučevanje in reševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in kolektivnem delu
- ljudje bodo stalno izpopolnjevali svojo izobrazbo in pridobivali nove veščine
- ljudje bodo postali bolj ekstravertirani
- ljudje bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost; na tej usmeritvi bo temeljilo kolektivno delo v organizaciji

- delo z organizacijo bo bolj timsko, pri čemer prisila in vsiljevanje mnenj ne bosta dopustni (Senge v Bernik in drugi, 1999: 125)

Poudarek je na nujnosti uvajanja koncepta t.i. učeče se organizacije, ki temelji na stalnem izobraževanju, usposabljanju in spreminjanju vsega osebja v organizaciji.

Tabela 1: Razlike med starim konceptom izobraževanja oz. usposabljanja in učečo se organizacijo

	STAR MODEL	NOVI MODEL
UDELEŽENCI	izbrani uslužbenci	celotno osebje
VSEBINA	tehnična znanja, znanja o managementu	multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	učilnica, razred	učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	začetek zaposlitve	vseživljensko učenje
RAZLOG	zagotoviti možnosti za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: Bernik, I. in drugi (1999): "Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij". Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

Temeljne prvine učeče se organizacije:

- sistemski način razmišljanja: celoto razbijemo na posameznosti, ki so ponavadi manj kompleksne, zato jih lažje razumemo in hkrati raziskujemo, kako narava posameznih povezav med posameznostmi vpliva na delovanje celote
- odličnost osebja: pomeni sposobnost, dolgoročno usmeriti svojo delovno energijo v doseganje določenih ciljev, s tem da se cilji navadno tudi dosežejo
- mentalni modeli: vnaprejšnji miselni scenariji o tem, kako bi neka stvar morala potekati, kaj in kako bi moralo biti: v učeči se organizaciji je pomembno verjeti v cilje - tudi to je neke vrste mentalni model.
- vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti: pomembno je osebno vizijo transformirati v cilj organizacije, pogoj pa so motivirani ljudje, ki so se sposobni učiti in želijo doseči cilj
- timsko učenje: osnovna celica učenja v organizaciji je tim - timsko učenje se začne z dialogom in končna s "skupnim razmišljanjem", zato je lažje doseči cilje organizacije (Senge v Bernik in drugi, 1999: 125-126)

Koncept učeče se organizacije se lahko v praksi oz. v podjetjih udejanja na več načinov. Med drugim je oblika učeče se organizacije japonski model Kaizen, model nenehnega uvajanja novosti, ki temelji na stalnem izboljševanju procesa.

Sodobna vitka proizvodnja namreč zahteva predvsem čim krajše pretočne in izdelavne čase ob hkratnih čim manjših zalogah (koncept JIT - Just in Time - "ravno ob pravem času") in čim večjo prilagodljivost zahtevam kupcev (personalizacija). Vitke proizvodnje pa ni mogoče uvesti enostavno z dekretom, pač pa zahteva stalno delovanje vseh udeležencev delovnega procesa in za tak način se uporablja naziv Kaizen.

Ključni dejavnik uspešne vitke proizvodnje pa so ljudje, udeleženci proizvodnega procesa.

Z vidika notranje organiziranosti se lahko kot oblika učeče se organizacije pojavlja procesna organizacija, z vidika mrežnih organizacijskih povezav pa t.i. mrežna organizacija.

1.1.1. Procesna organizacija

Organizacija ne glede na organiziranost funkcionira na osnovi različnih procesov in drugače sploh ne more funkcionirati. Večina pomembnih procesov teče skozi več funkcij, oddelkov in služb.

Pojavljajo pa se težave pri prehodu iz enega v drugi oddelek, iz ene funkcije v drugo, ker se mnogi oddelki in funkcije ukvarjajo le s tistim, kar se dogaja znotraj njihovih meja in zato prihaja do zastojev, prekinitve tokov in prevzema nekompletnih faz, eventualno tudi do sporov.

Rešitev je v razumevanju procesa kot celote in njegovem vodenju kot celoto.

Udeleženci funkcionirajo kot enoten, neodvisen tim, ne glede na to, da pripadajo različnim funkcijam in oddelkom.

Znotraj procesa ni klasičnih oddelkov in služb, temveč timi izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge z medsebojnim sodelovanjem. Tim ima lahko svojega vodjo, ki je eden od izvajalcev - njegova vloga je izključno koordinacija opravljanja naloge. To pa niti ni nujno, ker majhni timi lahko funkcionirajo na temelju medsebojnega sodelovanja v direktnem kontaktu.

V procesni organizaciji se delovne naloge grupirajo v logične skupine nalog, ki jih lahko opravlja ena oseba ali manjša skupina. Grupirani posli omogočajo mnogo hitrejše izvajanje vrste nalog, ker se zmanjšuje število prehodov med njimi.

V procesni organizaciji se timi formirajo po potrebi in želji po sodelovanju - glede na potrebe projekta nekateri sodelavci izstopijo iz tima, vključijo se novi in ko se projekt konča, tim razpade itd..

Procesi so formirni tako, da so v njih vse potrebne specialnosti, ki jim omogočajo popolnoma samostojno funkcioniranje. Samo če je potrebno, se posvetujejo s specialisti, ki imajo vlogo nekakšnih štabnih organov.

Tudi v primeru proizvodnega podjetja je proces proizvodno popolnoma neodvisen oz. ima vse proizvodne kapacitete za proizvodnjo lastnih proizvodov.

V nekaterih industrijskih panogah je nemogoče ali težko ukiniti način proizvodnje v delavnicah, npr. kadar delavnice različnih specialnosti ni mogoče razdeliti tj. strojev in delovne sile dodeliti posameznim procesom.

V tem primeru ostane proizvodnja popolnoma ali delno celovita, vse ostale funkcije pa so v procesih.

Takšna organizacija zahteva močan računalniški center, v katerega se stekajo vsa naročila surovin iz vseh procesov in ki ima pod kontrolo vse proizvodjalne kapacitete, roke dobave surovin, roke kooperacije itd..

Šele po obdelavi vseh takšnih podatkov lahko procesi definirajo roke dostave - pomeni, da računi računalniškega centra določijo roke dobave surovin in roke končanja vseh faz v proizvodjalnem procesu. Detajli planiranja se določijo v sami proizvodnji, ki seveda mora spoštovati izračunane fazne roke znotraj posameznih delavnic.

Pri poslovanju na osnovi naročila pridejo vsa naročila v ustrezen proces.

Uvedba principov procesne organizacije pa zahteva zelo motivirane ljudi s široko kulturo in pogledi na organizacijsko življenje, kar še posebej velja za management.

1.1.2. Mrežna organizacija

Zaradi pritiskov okolja na vedno večjo notranjo učinkovitost oz. doseganje vedno boljših rezultatov, prihaja do prave povezovalne mrzlice tako malih podjetij, kot tudi velikih mednarodnih podjetij, ki s svojo organizacijsko infrastrukturo izzivom okolja vse težje sledijo.

Medsebojno organizacijsko povezovanje na temelju zelo ohlapnega in začasnega združevanja posameznih potrebnih resursov pri doseganju določene konkurenčne prednosti je osnovna značilnost medorganizacijskih mrežnih povezav.

Med mrežne organizacijske povezave se uvrščajo različne oblike medorganizacijskega sodelovanja, kot npr. strateške poslovne povezave, kooperacije, kooperacijske povezave med dobavitelji, medpodjetniško mrežno sodelovanje, skupna vlaganja, virtualna podjetja, mrežno organizacijsko strukturo, itd..

Mrežna organiziranost se pojavlja na 2 ravneh:

- prva raven predstavlja sodelovanje in povezovanje med posameznimi organizacijami
- druga raven predstavlja obliko organiziranosti organizacije same oz. obliko organizacijske strukture, kot je npr. procesna organizacija

1.2. Sprememba "mehkih" organizacijskih prvin

"Podjetja, ki so storila veliko pri izboljšavi tehnologije, a niso investirala v dejavnosti, s katerimi bi aktivirala sposobnosti zaposlenih, so še vedno povprečna. Prav tako obratno." (Ward v Bernik in drugi, 1999: 426)

Konkurenčno prednost danes predstavljajo izobraženi, zadovoljni in pripadni delavci, ki so voljni v organizaciji razvijati svoje potenciale in hkrati prispevati k njeni rasti.

Zato pa je potrebna popolno preobrazba sedanje predstave o zaposlenih in odnosu do njih.

"Pomeni sodelovanje z njimi, ne njihovega nadomeščanja ali omejevanja. Pomeni, da niso strošek, ki se mu je moč izogniti ali ga minimizirati." (Pfeffer v Gruban, 2001)

Njihove plače so resda strošek, vendar če organizacije tekmujejo zgolj v zniževanju stroškov oz. zmanjševanju števila zaposlenih, ne morejo trajnejše zagotavljati konkurenčne usposobljenosti in poslovne odličnosti.

Za popolno angažiranje človeškega kapitala so potrebne spremembe v odnosih znotraj organizacij, kar vključuje temeljito spremembo vrednot, vedenja v organizaciji in s tem tudi vodenja ter načina komuniciranja.

1.2.1. Prenova organizacijske kulture

Splet simbolov, vrednot, prepričanj in vedenj nekega podjetja oz. organizacijska kultura podjetja, občutno vpliva na zmožnost uresničevanja poslovne strategije podjetja.

In če upoštevamo, da so danes strategija ljudje, iz tega izhaja nuja po preučevanju, razumevanju, podpori, spremembah in upravljanju organizacijske kulture.

V primeru organizacijske kulture gre za izjemno zahteven in časovno zamuden proces, pri katerem je usodno vprašanje ne le nastanek "nove kulture", ampak zmožnost "odpovedati" se starim vzorcem vedenja.

Največje možnosti za prenovu organizacijske kulture pa naj bi ponujale prav krizne razmere v podjetju.

Določena oblika organizacijske kulture se odraža v določenih vzorcih vedenja v organizaciji, zato je z obliko organizacijske kulture povezan tudi stil vodenja podjetja.

"Ne morete uspešno voditi s strategijami tretje generacije organizacij druge generacije, če ste sami vodja prve generacije!?" (Ghoshal v Gruban, 2001)

Pomeni, da današnja tretja generacija poslovnih strategij v zgodovini managementa, ki jo prakticirajo podjetja druge generacije, smejo pričakovati vodje, ki sami ne bodo "prve generacije" v managementu, "tayloristi" iz dvajsetih let prejšnjega stoletja.

Element managementa "ukazovanje" je odpadel, namesto njega se je pojavila motivacija.

Klasičnega managerja je zamenjal vodja procesa oz. vodja tima, ki pa je prvi med enakimi, toda najsposobnejši med strokovnjaki ali najboljši organizator, kolikor gre za stalne time, ali najboljši za neko določeno situacijo, medtem ko bo za drugo situacijo to kdo drug - in tu nastopi situacijski slog vodenja.

1.2.2. Situacijski slog vodenja

Situacijska teorija vodenja razčlenjuje vodenje na treh ravneh: na slogu vodje, na konkretni specifične situacije in okoliščine ter na upoštevanje pripravljenosti in zmožnosti "podrejenega".

Obstaja več načinov določanja, kateri slog vodenja uporabljati pri upravljanju z zaposlenimi.

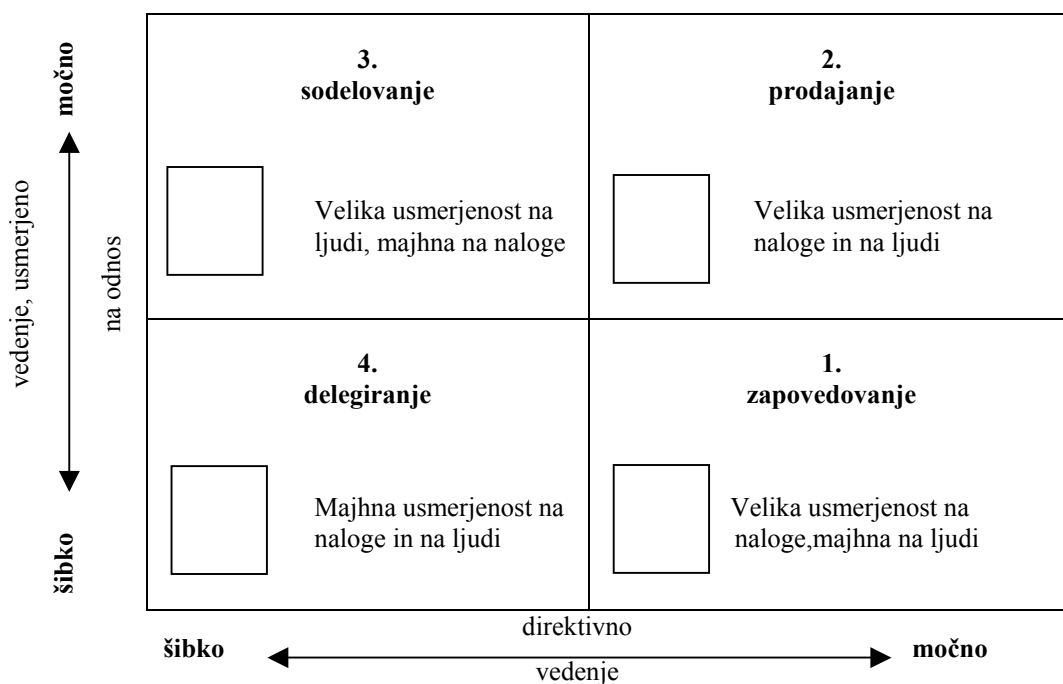
Eden izmed načinov določanja so smernice Hersey & Blanchardovega modela situacijskega vodenja. (Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

Po njunih smernicah odziv vodje (managerja) na slog vodenja določata 2 poglavitna dejavnika:

- poudarek, ki ga vodja pripisuje nalogi, ki jo je potrebno izvesti: bolj ko poudarja nalogo, bolj je zanj značilno direktivno vodenje
- poudarek, ki ga pripisuje svojemu odnosu z zaposlenimi: bolj ko poudarja ta dejavnik, bolj je zanj značilno podporno vodenje oz. podporni slog vodenja

Odnos med tema 2 dejavnikoma lahko prikažemo v matriki, ki prikazuje 4 različne sloge vodenja (glej sliko 1)

Slika 1: Model situacijskega vodenja



Vir: Spletna stran podjetja Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.: <http://www.dialogos.si/slo/>

- **Slog zapovedovanja:** velika usmerjenost na naloge, majhna na odnose (ljudi)
 Menedžer strogo nadzira delo zaposlenih in hitro ukrepa, kadar pride do zapletov pri izvajanju nalog.
 Zaposlenim jasno razloži, kaj od njih pričakuje.
 Poudarek je na uporabi standardnih postopkov, pomenu ciljev in časovnih rokov.

- **Slog prodajanja:** velika usmerjenost na naloge in na odnose (ljudi)
 Menedžer si prizadeva tako za učinkovito opravljanje nalog kot za dobre medosebne odnose na delovnem mestu. Vzame si čas za prijateljski pogovor z zaposlenimi, hkrati pa poskrbi, da so zaposleni seznanjeni s svojimi dolžnostmi in zahtevanimi standardi delovanja. Pri svojih odločitvah upošteva nasvete in pripombe zaposlenih, probleme rešuje skupaj s timom, vendar pa kljub temu ohrani splošen nadzor.

- **Slog sodelovanja:** majhna usmerjenost na naloge, velika na odnose (ljudi)
 Menedžer pusti zaposlenim, da si sami organizirajo in opravljajo svoje delo.
 Tima ne usmerja v nobeno določeno smer, pač pa posameznikom pusti, da si sami zastavljajo cilje.

- **Slog delegiranja:** majhna usmerjenost na naloge in na odnose (ljudi)
 Menedžer pusti zaposlenim, da sami definirajo probleme in poiščejo rešitve zanje.
 Izogiba se konfliktom tako, da se ne vmešava v potek aktivnosti in ne izvaja pritiska.
 Ne meša se s podrejenimi in namenoma ne stori nič konkretnega.

Slog vsakega menedžerja vsebuje elemente vseh 4 različnih slogov: ključno vprašanje pri tem je, kateri slog je najboljši, ne pa, kateri slog menedžer uporablja. V 60-tih letih prejšnjega stoletja je večina teoretikov in večina najuspešnejših podjetij zagovarjala stališče, da obstaja en sam "najboljši" slog (navadno "slog prodajanja").

Danes pa je jasno, da najboljši slog ne obstaja - obstaja le najboljši slog v določeni situaciji!

Podmena situacijskega vodenja je, da učinkovit menedžer spreminja sloge glede na "zrelost" svojih zaposlenih za naloge, ki jih opravljajo. "Zrelost" sestavljata 2 vidika:

- motivacija: Ali je posameznik dovolj motiviran za opravljanje svojega dela?
- pristojnost: Ali je posameznik pristojen in usposobljen za opravljanje določene naloge?

Če pri izvajanju delovnih nalog pride do kakršnihkoli problemov, se lahko menedžer vselej umakne eno stopnjo nazaj oz. eno stopnjo višje, če je delovanje posameznika dobro.

Pomembna je predvsem skladnost, saj prehitre in preštevilne spremembe slogov lahko povzročijo zmedo in negotovost. Najslabši menedžerji od vseh so tisti, ki nenehno menjajo sloge vodenja (najpogosteje iz sloga sodelovanja v slog zapovedovanja in nazaj).

1.2.3. Komunikacije tretje generacije

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja - so bistvo povezovanja med ljudmi. Tretja generacija poslovnih strategij v zgodovini managementa potrebuje tudi novo paradigmo internega komuniciranja. Pred 15 leti so bile komunikacije t.i. prve generacije usmerjene navzven - v enosmerno informiranje in prepričevanje oz. manipuliranje kupcev in potrošnikov (v prodajo izdelkov in storitev). Z zaostrovanjem globalizacije in vedno večjim pomenom "človeškega dejavnika" v organizaciji, pa so se uveljavile komunikacije druge generacije, ki so bile usmerjene tako navzven (v okolje), kot tudi navznoter. Bile so že v precejšnji meri dvosmerne, kar so narekovali izzivi okolja: nujni so bili hitrejši odzivi, večja učinkovitost, upravljanje in obvladovanje odnosov...Nespremenjen pa ostaja tudi cilj komuniciranja: prodati več!

Komunikacije tretje generacije pa v ospredje postavljajo druge cilje in zahtevajo bistveno povečane aktivnosti, povezane s temeljnimi vrednotami organizacije.

Ker je poudarek na odnosih, vrednotah, harmoniji, ravnovesju, možnosti izbire..., zahtevajo komunikacije tretje generacije dvosmerno ali večsmerno integrirano obliko komuniciranja in nenehen dialog med praviloma enakimi partnerji - simetrične, nelinearne komunikacije.

Gre za stalen proces in ne končni cilj, tako da komunikacije tretje generacije presegajo meje oddelkov za komuniciranje, službe za odnose z javnostmi, ter segajo na področje strateškega upravljanja, vodenja, vplivanja in prepričevanja, optimalne uporabe moči, motivacijskih in situacijskih upravljaljskih intervencij in kadrovske politike.

S tem se vzpostavlja kultura razumevanja, zavzetosti, zaupanja, odkritosti, neposrednosti in identifikacija zaposlenih s podjetjem.

Zato je pomembno vedeti, od kot zaposleni črpajo informacije, na osnovi katerih se odločajo, so zavezani, pripadni, odločni za ukrepanje in delovanje.

Raziskovalci ugotavljajo, da le 10% informacij zaposleni črpajo iz formalnih virov (oglasne deske, interni časopisi, okrožnice...), ostalih 90% pa črpajo iz neformalnih virov - polovico od tega prihaja iz vedenja vodij (zgledi in dejanja), drugo polovico pa črpajo iz organizacijske infrastrukture, npr. pravilnik o nagrajevanju, sistem izbire kadrov, način napredovanja....

Iz tega je razvidno, da je zgled vodij pomembna razsežnost - kaj in kako nekaj počne vodja, vpliva na zavzetost in zaupanje zaposlenih, to pa nadalje vpliva na stopnjo delovnega zadovoljstva zaposlenih.

To je ugotovila tudi ameriška korporacija Sears (veriga veleblagovnic) s študijo iz leta 1997, ki je pokazala, da 5 indeksnih enot povečanja zavzetosti zaposlenih v njihovih trgovinah, pomeni 1,3 enote povečanja zvestobe kupcev, to pa se odraža z 0,4 enote povečanja prihodkov. (Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

Pomembno je, da managerji sprejemajo vse povratne informacije zaposlenih, ne le tistih, ki jim godijo, ali si jih želijo. Vodja mora biti pripravljen prisluhniti zaposlenim, ker s tem njegov ugled narašča.

Obojestransko zaupanje najbolj pomembno vpliva na doseganje ciljev organizacije, ker se zaposleni v tem primeru identificirajo s podjetjem. "Pomembno je zaupati, hkrati pa je pomembno, da ti zaupajo." (Gambetta v Sztompka, 1999: 104).

"Organizacije niso več utemeljene na moči, ampak na zaupanju. Obstoj zaupanja med ljudmi pa še ne pomeni, da so si tudi všeč. Pomeni le, da se med seboj razumejo. Prevzem odgovornosti za medsebojne odnose je danes absolutna nuja. Je naloga!" (Drucker v Gruban, 2001)

Sicer pojem "moč" ni izginil iz organizacij, vendar je sprememba tega pojma največja doslej v zgodovini. Naloga vodij ni biti všeč zaposlenim, ampak je potrebno uveljaviti "moč" nad njimi - moč znanja, prepričevanja, namesto avtokratske izrabe pozicijske moči.

Gre za trend v smeri delitve moči med managerji in zaposlenimi, nov slog (vodenja), ki mu v tujini pravijo "empowerment". Pomeni zavestno "delegiranje" dela moči na zaposlene, ki z boljšim uresničevanjem svojega dela prispevajo k učinkovitosti svojih organizacij, s tem pa povratno tudi k uspešnosti managerjev.

Pri grajenju medsebojnih odnosov kot temeljnem cilju komunikacij tretje generacije, igra pomembno vlogo 360-stopinjska metoda in pomeni pridobivanje povratnih informacij iz več virov. Pomembno je, da zaposleni niso zgolj v vlogi ocenjevanca, ampak da tudi sami sodelujejo pri ocenjevanju svojih nadrejenih in tako z različnimi povratnimi informacijami pripomorejo k osebni komunikacijski razvoju vodij. Ocenjevanje nadrejenih poteka s pomočjo t.i. 360-stopinjskih vprašalnikov.

1.3. Nefinančna merila poslovne uspešnosti

Če upoštevamo, da zaposleni kar 45% informacij, na osnovi katerih se odločajo, črpajo iz vedenja vodij, je pomembno izpostaviti pomen nefinančnih kazalcev poslovne uspešnosti. Njihov pomen se je v praksi pokazal kot izjemno učinkovit, saj je od tega, kako merimo in štejemo, odvisno kako vidimo stvari in kako navsezadnje ukrepamo.

Pri upravljanju organizacij se morajo menedžerji izogibati uporabi samo enega merilnika - dobička, če želijo dolgoročno preživeti.

Takšna zelo ozka osredotočenost in naravnost na pretekla poslovna dogajanja namreč spodbuja najhujšo izmed bolezni sodobnega managementa, kratkoročno naravnost organizacij.

Zato so v razvitih ekonomijah že začeli z vpeljevanjem številnih novih dolgoročnih ter dinamičnih nefinančnih merilnikov in modelov presoje poslovne uspešnosti.

Ti ne kažejo le rezultatov procesov v preteklosti (za nazaj), temveč signalizirajo in zanesljivo napovedujejo bodoče rezultate poslovanja. Nefinančna merila so povezana z

odnosom do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin, hitrostjo učenja in obvladovanja procesov, z merjenjem sposobnosti vodstvene ekipe, z vrednotenjem t.i. intelektualnega potenciala podjetij, z merjenjem lojalnosti in pripadnosti potrošnikov...

Tako je npr. pri IBM podatke o dobičku začel nadomeščati seznam 7 različnih meril:

- 4 finančnih: rast prihodkov, donos na kapital, profit, gotovinski pretok
- 3 nefinančnih: zadovoljstvo potrošnikov, zadovoljstvo zaposlenih, merilo kakovosti

Med novimi nefinančnimi merilniki in modeli presoje poslovne uspešnosti se v zadnjem času vse bolj uveljavljajo predvsem:

- EVA (angl. Economic Value Added): ekonomska dodana vrednost
- MVA (angl. Market Value Added): trženjska dodana vrednost
- SV (angl. Shareholders Value): vrednost za delničarje
- MBA (angl. Malcolm Baldrige Award): ameriška nagrada za poslovno uspešnost
- EFQM (angl. Business Excellence Model): evropski model poslovne odličnosti
- BSC (angl. Balanced Scorecard): integralni strateški merilnik poslovne uspešnosti
(Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

1.4. Neekonomska motivacija

V približno 100 letih svojega razvoja je organizacijska znanost oz. znanost o organizaciji in managementu postopno dograjevala svoje poglede na pomen "človeškega dejavnika" v organizaciji.

Vzporedno z vedno večjim pomenom človeka za organizacijo, pa je v ospredje stopalo spoznanje, da imajo ekonomske oblike motiviranja zaposlenih vedno bolj omejen domet in da narašča potreba po neekonomskih oblikah motiviranja zaposlenih.

Na teh spoznanjih temelji tudi teorija interesno ravnotežnega upravljanja, ki se v sodobni praksi manifestira skozi kriterije prej omenjenega "evropskega modela poslovne odličnosti".

Po tej teoriji je pretirano favoriziranje ekonomskega (profitnega) interesa lastnikov v procesu poslovnega odločanja lahko za podjetja celo usodno. Gre za staro paradigmo upravljanja, ki je danes v svetu že bolj ali manj preživeta, saj izhaja iz absolutne zveličavnosti interesov lastnikov ("interesni monizem").

Po teoriji interesno ravnotežnega upravljanja pa je pomembno, da je sistem upravljanja v podjetju zasnovan tako, da je pri vseh pomembnejših poslovnih odločitvah zagotovljeno hkratno upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov oz. udeležencev organizacije: notranjih deležnikov (lastniki, managerji, zaposleni) in zunanjih deležnikov (kupci, dobavitelji, lokalna in širša družbena skupnost...). (Gostiša, 2001)

Da človek v sferi dela ni le "homo oeconomicus", kot so ga tretirale tayloristične teorije, dokazujejo ugotovitve t.i. Herbergove motivacijske teorije iz sredine 50-ih let prejšnjega stoletja.

Ugotovil je, da vzdrževalni dejavniki oz. higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotni, prisotnost pa ne povzroča večjega zadovoljstva. Drugi dejavniki, motivatorji, pa izvirajo neposredno iz dela - samo delo, doseganje rezultata, odgovornost, napredovanje,

osebna rast in razvoj...ipd.. Ti vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih, če podjetje omogoči njihovo realizacijo.

Zanimiva je njegova znanstveno dokazana ugotovitev, da plača spada med t.i. higienike in ne med motivatorje. Pomeni, da je "slaba" plača lahko razlog hudega delovnega nezadovoljstva in demotiviranosti za delo, medtem ko nasprotno "primerna" plača običajno ni razlog za posebno zadovoljstvo in njeno morebitno nadaljnje poviševanje niti približno nima za posledico tudi sorazmernega povečevanja delovne motivacije pri istem delu.

"Primerna" plača (merila "primernosti" plače za določeno delo si izoblikuje vsak posameznik sam, ko jo primerja s plačami sodelavcev, plačami delavcev za sorodno delo v drugih podjetjih itd.) je le nekakšen "zunanji" pogoj, ki mora biti izpolnjen, da lahko pri delu sploh pridejo do izraza in začnejo delovati pravi "motivatorji".

Najpomembnejši vzvod neekonomske motivacije zaposlenih za učinkovito razvijanje in sproščanje njihovih človeških potencialov v poslovne namene in s tem eden ključnih elementov učinkovitega upravljanja s človeškimi viri predstavlja sistem delavske participacije.

Poleg tega pa pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika, včasih je mogoče s povsem preprostimi menedžerskimi prijemi marsikaj narediti, npr. s postavljanjem ciljev - največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj.

Veliko lahko menedžer doseže s pogovorom o karieri, dobro dene tudi pohvala (če je iskrena in upravičena), da delavec občuti, da je opažen.

Poleg varne zaposlitve postaja za številne zaposlene pomembna nova vrednota - zaposljivost: da imam znanje, ki mi omogoča, da sem na trgu delovne sile zaposljiv kadar koli, da sem konkurenčen. To pomeni, da če mi delodajalec danes omogoči razvoj na tem področju, je to zame lahko vredno več kot pa plača ali kakšen drug finančni stimulus.

(Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

Seveda je to odvisno od vsakega posameznika, kljub temu pa delodajalec ne bi smel pozabiti, da so za veliko ljudi ključnega pomena veščine in znanja, ki jih lahko uporabijo kjerkoli in kadarkoli. Delodajalci, ki tem ljudem ne omogočijo osebnega in strokovnega razvoja, ker se bojijo, da bi jih izgubili, so po Grubanovem prepričanju zelo kratke pameti.

"Tisti, ki mu je do znanja, bo do njega prišel po drugi poti, in potem bo dejansko odšel drugam." (Gruban na Spletni strani podjetja Dialogos, d.o.o.)

1.5. Strateška prenova kadrovske funkcije

Vodenja in kadrovske funkcije ni več mogoče ločevati, ker prihaja do mešanja vlog. Klasična kadrovska opravila prevzemajo linijski vodje, saj so odgovorni za rezultate celotne organizacije in zato morajo spodbujati, pohvaliti, nagraditi in postaviti cilje.

Kadrovski strokovnjaki pa opravljajo strokovni del opravil (planiranje kadrov, kadrovanje, sistematizacija opravil in nalog...), poleg tega pa postajajo njihove osrednje naloge motiviranje delavcev znanja, sprememba anahronnega sloga vodenja, odprava vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in veščinami, upravljanje zadovoljstva zaposlenih in utrditev meril in upravljanje delovne uspešnosti nasploh.

To pomeni strateško prenovo kadrovske funkcije, ki se iz klasičnih administrativnih, evidenčnih in taktičnih nalog, levi v nov svet svetovanja menedžmentu, obvladovanja sprememb in zastopanja interesov zaposlenih.

Za celovito upravljanje sprememb pa se morajo kadrovski strokovnjaki in vodje usposabljeni.

Upravitelj sprememb (angl. change agent, change manager) - gre za poklic, ki se je v svetu profiliral v zadnjem desetletju - mora obvladati številna specifična znanja in veščine s področja managementa, saj proces kompleksnega strateškega upravljanja sprememb sega na področja strukture organizacij, organizacijske kulture, upravljanja človeških virov (ravljanje z ljudmi pri delu), sprememb sloga vodenja in z njimi povezanega področja osebnega izpopolnjevanja upraviteljev sprememb.

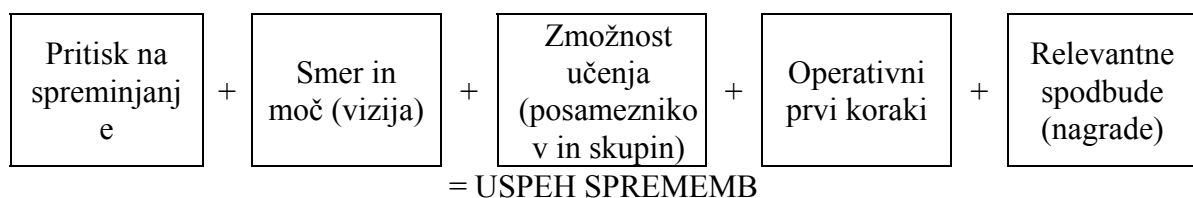
Znanja in veščine s področja managementa, ki so nujne za obvladovanje kompleksnih in hitrih sprememb, pa so strnjena v modelih upravljanja sprememb.

Slovenska managerska in svetovalska praksa na tem področju je še zelo skromna, pa tudi poznavanjem nakaterih, v svetu že precej znanih in uveljavljenih modelov obvladovanja sprememb je minorno.

Med najbolj znanimi modeli upravljanja sprememb so Levinov, Burke-Litwinov, harvardski model Johna Kotterja, model londonske poslovne šole Johna Hunta....idr. (Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

Po Huntovem modelu upravljanja sprememb je pomembno, da upravitelj sprememb osebno vizijo transformira v cilj organizacije, pogoj pa so motivirani ljudje, ki so se sposobni učiti in želijo doseči cilje organizacije, za to pa so ustrezno nagrajeni (glej sliko 2).

Slika 2: Huntov model upravljanja sprememb



Vir: Spletna stran podjetja Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.: <http://www.dialogos.si/slo/>

2. STANJE TEKSTILNE INDUSTRIJE V SLOVENIJI

Vlada republike Slovenije je na podlagi analiz gospodarske situacije, opravljenih v letu 1999, ugotovila, da se z najbolj perečimi problemi prestrukturiranja gospodarstva sooča predvsem v delovno-intenzivnih dejavnostih (tekstilni, oblačilni, usnjarski in obutveni industriji) ter jeklarstvu.

(Problematika slovenske tekstilne , oblačilne in usnjarsko-predelovalne industrije, 2002).

V Združenju panoge na podlagi ankete, ki so jo opravili v lanskem letu med direktorji panoge, ocenjujejo, da se bo do leta 2006 število zaposlenih v panogi zmanjšalo za okoli 13.000. (Novice STA v obdobju 2002-2003)

Predvsem v zadnjih letih se je izredno povečalo število podjetij, ki so šla v prisilno poravnavo ali stečaj, kar pa po dosedanjih izkušnjah praviloma samo za leto ali dve podaljša agonijo podjetja.

V obdobju od 1995-2001 je v tej dejavnosti kar 124 podjetij končalo v stečaju ali prisilni poravnavi.

Samo lani je šlo v stečaj ali prisilno poravnavo 21 podjetij, zaradi tega pa je delo v dejavnosti izgubilo 1.975 zaposlenih, predvsem žensk. Iz istih razlogov je v prvih štirih mesecih letošnjega leta delo izgubilo že 1.000 delavk in delavcev v dejavnosti, do konca leta 2003 pa naj bi bilo po napovedih še dodatnih 2.000 delavcev panoge na cesti. (Novice STA v obdobju 2002-2003)

2.1. Programa prilagajanja notranjemu trgu EU

Na podlagi opravljene analize stanja v obravnavanih panogah v letu 1999, je Vlada RS prišla do ugotovitev, da zaustavitev negativnih trendov zahteva pospešena vlaganja podjetij na 3 ključnih področjih, ki so pomembna za pospešitev procesa strukturnega prilagajanja:

- v tehnološki razvoj
- v izdelčno in tržno preusmeritev podjetij
- v kadrovske prenovne in modernizacijske organizacijske dela

Ukrepi in finančne spodbude države podjetjem morajo biti usklajene s pravnim redom EU in slediti cilju krepitve konkurenčne sposobnosti podjetij v pogojih notranjega trga EU, kar zlasti pomeni:

- da pomoči niso usmerjene v povečevanje proizvodnih kapacitet
- da so pomoči skladne s pravili dodeljevanja državnih pomoči za predelovalne dejavnosti

Prestrukturiranje panoge nujno pomeni nadaljnje zmanjševanje števila zaposlenih v panogi. Reševanje problema presežnih delavcev in socialnih posledic zmanjševanja zaposlenosti pa ni del programov pomoči podjetjem. Priprava programov je temeljila na predpostavki sočasnega prilagajanja in izvajanja ukrepov za odpravljanje socialnih posledic prestrukturiranja, ki jih je kot del aktivne politike zaposlovanja zastavilo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju: MDDSZ).

Na teh izhodiščih je Vlada RS ob koncu leta 1999 sprejela pripravljen Program prilagajanja slovenske tekstilne in oblačilne industrije pogojem notranjega trga EU 2000-2003 ter Program prilagajanja slovenske usnjarske in obutvene industrije pogojem notranjega trga EU 2000-2003 (v nadaljevanju: programa prilagajanja).

Ukrepi in obseg pomoči za programa prilagajanja do l.2003 so bili zastavljeni na osnovi naslednjih ciljev:

- povečanje sposobnosti industrije na ključnih problemskih področjih (trženje, tehnološka prenova, razvoj kadrov)
- obseg sektorske oz. vertikalne pomoči se bo v obdobju 2000-2003 zmanjševal, ukrepi bodo postopoma prehajali v horizontalne oz. panožne ukrepe za povečevanje konkurenčnosti gospodarstva.

Panožni programi bodo v letu 2003 v skladu s predpisi EU edina možnost pomoči.

Pri pripravi programov so sodelovali Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, MDDSZ ter Ministrstvo za znanost in tehnologijo.

Za spremljanje in usmerjanje programov je bil imenovan Programski svet na Ministrstvu za gospodarstvo, ki ga sestavljajo predstavniki vseh socialnih partnerjev (predstavniki ministrstva za gospodarstvo, predstavniki tekstilnih in usnjarskih sindikatov ter GZS).

Analiza izvajanja programov prilagajanja v obdobju 2000-2002 (v nadaljevanju: analiza izvajanja), opravljena s strani Vlade RS v lanskem letu, je v skladu s sprejetjem programov prilagajanja in direktivami EU pokazala, da je bil obseg sredstev vsako leto nižji (glej tabelo 2).

Tabela 2: Višina razpisanih sredstev po letih izvajanja v 000 SIT

	2000	2001	2002
TEKSTIL	840.000	570.000	470.000
USNJE	555.000	369.000	220.000
SKUPAJ	1.395.000	939.000	690.000

Vir: "Problematika slovenske tekstilne, oblačilne in usnjarsko-predelovalne industrije", (2002), Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije, Ljubljana.

Analiza izvajanja je tudi pokazala na potrebo po povečanem vlaganju na področju tehnološke prenove in vlaganja v raziskave in razvoj, na kar so opozorili tudi pri združenju obravnavanih panog. Zaradi premajhnega vlaganja na tem področju namreč slovenska podjetja izgubljajo konkurenčni boj - stroški na izdelek so previsoki, dodana vrednost pa premajhna.

Predvsem je analiza izvajanja pokazala na neučinkovitost z vidika reševanja problemov presežnih delavcev in posebnih skupin zaposlenih glede na strukturo.

V prvem letu izvajanja programov prilagajanja (leta 2000) sta namreč s posameznimi ukrepi in finančnimi sredstvi sodelovala poleg Ministrstva za gospodarstvo tudi Ministrstvo za znanost in tehnologijo in MDDSZ, v letu 2001 in 2002 pa je programa financiralo samo še Ministrstvo za gospodarstvo.

Iz tega izhaja nujnost aktivnejšega vključevanja MDDSZ, ki je neposredno vpeto v razvoj tekstilne industrije, saj prav neuspešnost tega razvoja producira največ novih brezposelnih.

Na nujnost združenega reševanja prestrukturiranja panoge z odločnejšim vključevanjem MDDSZ v reševanje brezposelnosti in spodbujanja konkurenčnosti s strani gospodarskega ministrstva, je pokazala tudi lani izdelana poglobljena analiza stanja v obravnavanih panogah za obdobje 1996-2001, v primerjavi s stanjem in napovedanimi trendi v državah EU, ki jo je opravila Vlada RS (v nadaljevanju: poglobljena analiza).

Prestrukturiranje podjetij v obravnavanih panogah vključuje povečanje produktivnosti in dodane vrednosti v podjetju, to pa posledično pomeni nujno zmanjševanje zaposlenosti.

Poglobljena analiza je v zvezi s tem pokazala na pozitiven trend poslovanja v obravnavanih panogah po letu 1998 in na nadaljnji trend zmanjševanja zaposlenosti.

Število zaposlenih v obravnavanih panogah se je v obdobju 1996-2001 zmanjšalo za 20%, kar pomeni po stopnji povprečno 0,6% letno.

V državah EU pa se je v istem obdobju število zaposlenih v panogah zmanjšalo za 0,3% letno.

Bruto dodana vrednost na zaposlenega oz. BDV v slovenski predelovalni industriji je v letu 2001 znašala 4.628.000 SIT, v obravnavanih panogah pa 2.737.000 SIT.

Pomeni, da je BDV na zaposlenega v obravnavanih panogah skoraj 2-krat nižja od povprečne vrednosti ostale predelovalne industrije.

V državah EU je zaostajanje obravnavanih panog glede na kazalec BDV bistveno manjše.

V povprečju v državah EU so deleži te panoge glede na ustvarjeno BDV in zaposlene skoraj enaki.

Primerjalna analiza dejavnosti z državami EU kaže na še vedno veliko relativno zaostajanje produktivnosti slovenske industrije za povprečjem EU, kljub porasti produktivnosti od l.1998, ki jo industrija skupno beleži.

Primerjalna analiza z državami EU tako potrjuje, da je rast produktivnosti tesno povezana z intenzivnostjo zmanjševanja zaposlenosti. Napovedi trendov v panogah v državah EU za obdobje do leta 2005 so relativno optimistične - 2,3% letna rast panoge - poudarjene pa so pomembne razlike med posameznimi državami.

Države, ki so v preteklem obdobju najbolj povečale produktivnost in dodano vrednost v teh panogah in v katerih je bil sočasno najbolj intenzivno zmanjšanje števila zaposlenih, napovedujejo relativno visoke stopnje rasti.

Države, v katerih je bila politika pomoči tem panogam usmerjena zlasti v ohranjanje delovnih mest in počasnejše upadanje zaposlenosti, pa napovedujejo intenzivno zmanjšanje števila zaposlenih in nižje stopnje rasti.

2.2. Predlogi za usmerjanje programov prilagajanja v letu 2003

Na podlagi vseh opravljenih analiz s strani Vlade RS, so bili oblikovani predlogi za usmerjanje izvajanja programov prilagajanja v letu 2003 ter nujni nadaljnji ukrepi in oblike podpore države dejavnostim v okviru različnih razvojnih politik. Programi in ukrepi države za pomoč panogi morajo biti zastavljeni hkrati v 4 smereh:

- a) nadaljnja pomoč pri krepitvi konkurenčnih sposobnosti podjetij, zlasti na področju tehnološkega razvoja
- b) ukrepi za pomoč podjetjem v težavah in izvajanju individualnih programov prestrukturiranja
- c) ukrepi za podporo pri zaposlovanju delavcev in razreševanju socialnih problemov kot nujne posledice prestrukturiranja podjetij
- d) vključevanje v evropske programe

Ad a)

Zaradi izteka programov prilagajanja v letošnjem letu in ukinitve sektorskega dodeljevanja pomoči, je Programski svet na MDDSZ sprejel usmeritev, da se sredstva preusmerijo na horizontalne ukrepe in sicer v podporo razvojnim projektom podjetij v tehnološko prenavo in povečanje konkurenčnosti slovenskih podjetij. Tako so v predlogu spremembe proračuna RS za leto 2003 za programa prilagajanja predvidena sredstva v višini 1.033.178.000 tolarjev.

Predvideno je tudi oblikovanje sklada za tehnološki razvoj s sredstvi iz bivšega Tehnološkega sklada pri Slovenski razvojni družbi in delom sredstev pridobljenih iz naslova kupnin od prodaje državenega premoženja.

Ad b)

Za dodeljevanje pomoči za reševanje finančnih problemov podjetij v težavah, medtem ko podjetje izdeluje program prestrukturiranja, je bila za obdobje do sprejetja Zakona o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (v nadaljevanju: Zakon), pripravljena Uredba o dodeljevanju sredstev za sanacijo gospodarskih družb iz sredstev kupnin.

Na podlagi te uredbe je gospodarsko ministrstvo junija lani objavilo javni razpis in komisija se je odločila, da sredstva za sanacijo prejme 12 podjetij (vključno z Muro d.d.).

Predlog Zakona je gospodarsko ministrstvo pripravilo junija lani, po hitrem postopku je bil sprejet novembra, decembra je začel veljati. Vendar ni bil operativen, saj so bili njegovi izvedbeni akti sprejeti šele februarja letos in šele takrat so podjetja lahko začela kandidirati za sredstva, ki jih predvideva ta Zakon: ta se gibljejo med 3,5 do 4 milijarde tolarjev.

Vrste državnih pomoči po tem Zakonu so: posojila, subvencije obrestnih mer, poročta, kapitalske naložbe, odpis terjatev do podjetij v težavah, olajšave pri plačilu davkov in prispevkov ter dotacije.

Prav tako Zakon določa finančne vire za dodeljevanje individualne pomoči podjetjem v težavah, ki do sprejetja zakona niso bili definirani.

V letošnjem maju pa je začela veljati Uredba o namenih in pogojih dodeljevanja državnih pomoči ter določitvi pristojnih ministrstev za upravljanje posameznih shem državnih pomoči. Ta uredba v slovenski pravni red prinaša nova evropska pravila.

Po novi uredbi je državna pomoč predvidena za naslednje horizontalne cilje: raziskave in razvoj, varstvo okolja, reševanje in prestrukturiranje, majhna in srednje velika podjetja, zaposlovanje, usposabljanje in kultura.

Uredba med drugim tudi določa, da najvišji znesek pomoči, ki je lahko dodeljen podjetju za reševanje in/ali prestrukturiranje, ne sme presežati 10 milijonov EUR, vključno s pomočmi iz drugih shem. (Novice STA v obdobju 2002-2003)

Na državno pomoč, ki jo predvideva omenjeni Zakon, računa okoli 30 podjetij iz obravnavane panoge - predvsem podjetja, ki so v zadnjih nekaj letih poslovala z izgubo.

Murskosoboška Mura je bila prvo podjetje, ki ji je bila odobrena državna pomoč (več o Muri d.d. v nadaljevanju), za njo pa je državna pomoč bila odobrena še 3 gospodarskim družbam: Svili iz Maribora, ajdovski Lipi in Tovarni volnenih izdelkov iz Majšperka. (Novice STA v obdobju 2002-2003)

Ad c)

Posebej velik problem predstavlja zmanjševanje števila zaposlenih v panogah, predvsem zaradi specifične strukture zaposlenih (starejši, nižje stopnje izobrazbe, ženske, invalidi). To predstavlja problem tako za podjetja in zlasti za posamezna lokalna območja, kjer je industrija koncentrirana. Aktivno reševanje tega problema in zagotavljanje čim manj boleče spremembe strukture zaposlenih v panogah, zahteva prilagojene ukrepe politike zaposlovanja.

Reševanje brezposelnosti kot posledice prestrukturiranja delovno-intenzivnih panog je bila v obdobju 1995-2000 prva prioriteta EU.

V skladu s smernicami EU, so bili programi aktivne politike zaposlovanja (v nadaljevanju: APZ) sprejeti na seji Vlade RS februarja lani.

Vlada RS je v predlogih proračunov za leto 2003 in 2004 zaradi dodatnega števila novih presežnih delavcev iz obravnavanih industrij povečala sredstva za izvajanje APZ.

Programe APZ izvaja MDDSZ: izvajajo se z vključevanjem ciljnih skupin težje zaposljivih brezposelnih oseb in presežnih delavcev: gre predvsem za starejše od 45 let, osebe brez izobrazbe ali kvalifikacij ter osebe z ugotovljenim upadom delovne sposobnosti.

Za razreševanje prehoda presežnih delavcev so v okviru APZ pomembni zlasti instrumenti skladov dela, javnih del ter subvencioniranih zaposlitev.

Skladi dela so ustanovljeni regionalno in delujejo v 13 regijah. Vključevanje v sklade dela za presežne in potencialno presežne delavce je možna na podlagi soglasja delavca oz. zaposlenega. Cilj je dousposobiti ali preusposobiti vključeno osebo. V času vključitve, ki traja 1 leto z možnostjo podaljšanja, se oseba vključi v usposabljanje ali izobraževanje in istočasno skupaj s svetovalcem išče možnosti zaposlitve.

Lani se je dejavnost skladov dela razširila tudi na potencialno presežne delavce, s čimer je podjetju v težavah omogočeno, da delavca preusposobi in kasneje ponovno zaposli znotraj istega podjetja. Na ta način se delavci preusposobijo in zaposlijo še preden so postali presežni delavci.

Gospodarsko ministrstvo naj bi v prihodnje predlagalo določene spremembe veljavne ureditve, s katerimi bi se naj podaljšala doba vključitev delavca v sklad dela, ter dosegla sprememba njegovega statusa.

V prihodnje skladi dela naj ne bi več vključevali delavcev iz tekstilne in usnjarske panoge, ker zanje država ustanavlja svoj sklad dela.

Za težje zaposljive osebe je MDDSZ lani prilagodilo programe javnih del, tako da je možno pripraviti dvoletne programe javnih del in s tem so možne dvoletne vključitve oseb v te programe.

V programe javnih del se prednostno vključujejo ciljne skupine. Ker se delovno-intenzivne panoge nahajajo v razvojno problematičnih okoljih, je v letu 2002 bilo omogočeno dodatno vključevanje v programe javnih del na območju Maribora, Murske Sobote in Ptuja, kjer se nahaja večina podjetij tekstilne industrije s težavami.

Lani je bil izveden Javni razpis za nadomestitev dela stroškov za ohranitev delovnih mest, preko katerega država z dodatnimi sredstvi spodbuja podjetja, ki se zaradi nastopa izrednih razmer soočajo z odpuščanjem delavcev, za ohranitev delovnih mest.

Poleg teh treh instrumentov so v okviru APZ zastavljeni ukrepi in instrumenti za povečevanje prilagodljivosti podjetij in zaposlenih, usmerjeni v spodbujanje stalnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter v uvajanje fleksibilnih oblik dela. Izvajanje ukrepov je v veliki meri odvisno od sistemskih rešitev v delovno pravni zakonodaji, ki naj izpostavi odgovornost vseh zaposlenih za stalno usposabljanje in omogoča ter stimulira različne, fleksibilne oblike zaposlovanja in organizacije dela.

Ad d)

Analiza stanja panog v državah EU je pokazala, da je bil pomemben vir sredstev in spodbuda za pospešeno vlaganje v razvoj podjetij iz teh panog vključevanje v programe skupnosti.

Evropska tekstilna industrija namreč kar 25% vseh sredstev, ki so namenjena gospodarstvu, črpa iz različnih programov znotraj skupnosti.

(Problematika slovenske tekstilne, oblačilne in usnjarsko-predelovalne industrije, 2002)

Vključevanje slovenskih podjetij v evropsko raziskovalno mrežo, ki pomeni ne eni strani pridobivanje dodatnih virov sredstev, hkrati pa tudi dostop do informacij in znanja ter mednarodno povezovanje podjetij, je bilo do sedaj zelo omejeno.

Zaradi izteka programov prilagajanja v letošnjem letu, so se na združenju panoge odločili, da s pomočjo gospodarskega ministrstva svojim članom pomagajo pridobiti vedenje o vključevanju v evropske programe - možnosti sodelovanja, prijavljanje projektov.

Čeprav je gospodarsko ministrstvo že maja lani predstavnike panog seznanilo o možnostih pridobivanja sredstev iz evropskih programov, je šele jeseni gospodarsko ministrstvo začelo z intenzivnim informiranjem v okviru regijskih predstavitev.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA MURA

3.1. Zgodovina Mure

Podjetje Mura je pravno organizirana kot delniška družba.

MURA, European Fashion Design (hiša evropske mode) se ukvarja s proizvodnjo oblačil in je eno večjih konfekcijskih podjetij v razvitem svetu ter največje tovrstno podjetje v Sloveniji.

5.135 zaposlenih (stanje avgust, 2003) proizvaja visoko kakovostna, maloserijska ženska in moška oblačila vseh vrst v sedmih specializiranih tovarnah, lociranih v Murski Soboti (5), v Gornjih Petrovcih (1), v Ljutomeru (1) in v hčerinskem podjetju Muralist.

Leta 1925 je trgovec Janez Cvetič v Murski Soboti odprl šivalnico perila, podobno delavnico je skoraj sočasno odprl tudi obrtnik Šiftar. V 10-tih letih sta oba obrata zrasla v tovarni.

Pred 2. svetovno vojno je tako v Murski Soboti v 2 tovarnah 400 delavk šivalo kvalitetne moške srajce in bluže.

Tovarni sta se po vojni združili in nastala je Tovarna oblačil in perila Mura.

Petdeseta leta so za Muro pomenila prehod v sodobno mehanizirano podjetje, ki je zahtevalo strokovno usposobljene delavce. Tehnološki razvoj je spodbudil razširitev proizvodnega programa in Mura je osvajala nova, predvsem tuja tržišča.

V 70-ih in 80-ih je proizvodnja in poslovanje v Muri posodobil računalniški sistem - leta 1969 so v Muri kot prvi v Jugoslaviji nabavili in v poslovni proces uvedli IBM računalnik, leta 1980 so nabavili procesni računalnik za izdelavo in razmnoževanje krojev ter optimiranje krojnih slik, nekaj let kasneje pa še prvi sistem za računalniško vodeno prirojevanje.

Vsako leto so tudi posodabljali šivalne in likalne naprave, rezultat tega pa so visoko kakovostna oblačila.

3.2. Kadrovska struktura Mure

Mura, tako kot vsa tekstilna podjetja v Sloveniji, preživlja težavno obdobje prestrukturiranja.

Potrebne so spremembe in velika vlaganja. Kadrovska gibanja se prilagajajo poslovnemu dogajanju v podjetju, ki je odvisno od razmer na trgu, ki so za tekstilno branžo zelo težavne, zaradi česar je najtežje načrtovati dolgoročne kadrovske aktivnosti.

V lanskem letu so v Muri zelo zmanjšali zaposlovanje novih delavcev - zaposlili so jih le 20, medtem ko je prekinilo delo 305 delavcev. Št. zaposlenih je bilo ob koncu leta 5355 in se je v letu 2002 znižalo za 5,1%.

Največje št. zaposlenih je Mura dosegla v letu 1994 in sicer 6544. Po tem letu ves čas število zaposlenih pada, tako da se je le-to zmanjšalo za 1189 zaposlenih oz. za 18,2%. Hitrejše zmanjševanje Mura beleži zadnja 3 leta, ko se je kolektiv Mure in Murlista zmanjšal za 715 zaposlenih oz. za 9% (glej tabelo 3).

Tabela 3: Kadrovska dinamika Mure d.d. in Muralista d.o.o. v obdobju 1993-2002

Leto	Št. zaposlenih na dan	Kadrovski priliv	Kadrovski odliv	Razlika
1993	6.367	339	140	+199
1994	6.544	383	203	+180
1995	6.324	60	277	-217
1996	6.177	61	206	-145
1997	6.199	204	182	+22
1998	6.188	135	145	-10
1999	6.072	103	218	-115
2000	5.911	62	222	-160
2001	5.640	44	314	-270
2002	5.355	20	305	-285

Vir: "Gibanja na področju kadrov in družbenega standarda v Muri, d.d. in v Muralistu, d.o.o. v letu 2002", marec 2003, Murska Sobota.

V zadnjih petih letih so bili najpogostejši razlogi prenehanj delovnega razmerja upokojevanje, zaposlitev pri drugem delodajalcu in iztek dela za določen čas. V naslednjih letih se bo število upokojitev nekoliko povečalo, manj pa bo izteka dela za določen čas, saj ima Mura za določen čas zaposlenih le še manjše število delavcev.

Povečalo pa se bo število tistih, ki bodo odhajali kot presežni delavci, kar je v skladu s prestrukturiranjem Mure.

Tako je v lanskem letu bil najpomembnejši razlog prenehanja delovnega razmerja upokojevanje delavcev, zaposlitev pri drugem delodajalcu in trajno presežni delavci (slednjih je bilo 103).

Struktura priliva je glede na kvalifikacijsko strukturo ugodna, ne pa tudi struktura odliva, saj ne odhajajo le starejši delavci, temveč tudi ustrezno usposobljeni mlajši kadri.

Vzrok za močno fluktuacijo predvsem ekonomsko izobraženih kadrov, ki so glede na široko področje dela iskani, je upokojitev, iztek dela za določen čas ter predvsem druga zaposlitev.

Sicer pa se izobrazbena struktura zaposlenih nenehno izboljšuje. Mura ima dober potencial mlajšega, visokostrokovnega kadra, kar je rezultat načrtnega pridobivanja strokovnih kadrov, predvsem s štipendiranjem v zadnjih 10-tih letih.

Še vedno pa so med najpogostejšimi poklici v Muri priučene šivilje in šivilje III. in IV. stopnje - skupaj predstavljajo okoli 3400 zaposlenih Mure.

Z nadomeščanjem fluktuacije in povečanim odlivom tudi mlajših delavcev, hitro narašča delež starejših delavcev.

V letu 2002 je bila povprečna starost zaposlenih v Muri 42 let, v hčerinskem podjetju Muralist pa 41 let.

Za visokostorilnostno konfekcijsko dejavnost taka gibanja niso ugodna, saj se s starostjo zmanjšujejo psihofizične sposobnosti za taka dela.

Problem predstavlja tudi naraščanje deleža invalidov v strukturi zaposlenih.

V letu 2002 je delež invalidov v strukturi zaposlenih glede na zmanjševanje zaposlenih znašal 10,8%, v letu poprej pa 10,2%. V Muri si prizadevajo, da bi invalidska komisija upokojila vsaj nekaj več starejših delavcev, še posebej tistih z II. kategorijo invalidnosti. Ti so že nekaj let večji del delovnega časa na bolniški. Gre za invalide, ki jim je priznana

poklicna rehabilitacija, ker pa so stari 45 let oz. 50 let moški, le-ta ni smiselna in je boljša rešitev upokojitev.

Vendar je upokojevanje v takih primerih redko uspešno, tako da je vso preusposabljanje delovnih invalidov ob premestitvah na drugo delovno mesto strošek Mure.

Velikokrat Mura ohranja nepotrebna delovna mesta ali ima več izvajalcev kot to zahteva delovni proces, saj zakonodaja še vedno nalaga, da je invalida ne glede na razlog invalidnosti potrebno obdržati na delu ali pa ga poslati na strošek podjetja na čakanje, kar pa pomeni od 1.2003 tudi plačilo v višini kot da bi delavec delal.

V Muri pričakujejo, da število delovnih invalidov ne bo več naraščalo po letu 2004, ko delodajalec ne bo več obvezan vseh delovnih invalidov obdržati na delu, če ne bo imel primerne delovnega mesta.

Težko je obvladovati tudi bolniški stalež, še posebej če upoštevamo, da je v Muri 77% vseh zaposlenih žensk, ostalo pa so moški. Dosedanje analize bolniškega staleža, ki jih za Muro opravlja Inštitut za varovanje zdravja RS, so namreč pokazale, da imajo moški bistveno manj bolniškega staleža kot ženske.

V Muri so si zadali cilj, da bodo v roku 3 zaporednih let zmanjšali bolniški stalež za 1,9% od začetne vrednosti, to je 8,4% (leto 2000) na 6,5% v naslednjih 3 letih.

V letu 2001 v primerjavi z letom 2000 se je bolniški stalež zmanjšal za 0,7% in je znašal 7,7%.

V letu 2002 v primerjavi z letom 2001 pa se je bolniški stalež povečal za 0,3% in je znašal 8,0%.

Po analizah Inštituta, delavce ogrožajo predvsem neugodni položaji pri delu in psihične obremenitve pri delu in izven dela. Velik del bolniške odsotnosti pa je predvsem motivacijski in ne samo zdravstveni problem.

Razlogi so v zelo težavnih pogojih poslovanja in opredeljevanju prvih tehnoloških viškov zaposlenih, kar je med zaposlenimi povzročilo strah in negotovost.

Padla je tudi motivacija za delo, saj je dvig minimalne plače vedno večji kot dvig plač v Muri, kar pomeni, da vedno več delavcev prejema minimalno plačo, ne glede na dosežene rezultate dela. (Gibanja na področju kadrov in družbenega standarda v Muri, d.d. in v Muralistu, d.o.o. v letu 2002, 2003).

3. 3. Poslovna situacija

Mura poslovno deluje na 2 glavnih področjih:

- a) področje lastne blagovne znamke
- b) področje dodelavnih "lohn" poslov

Ad a)

Področje lastne blagovne znamke zajema proizvode lastne Murine blagovne znamke in blagovnih znamk Joint Venture podjetij oz. Murinih družb v tujini ter njihove distribucijske kanale na domačem in določenih tujih trgih.

Domači trg je nadalje razdeljen na 3 distribucijske kanale, ki so zelo kompleksni in vezani na vrsto maloprodaje končnemu potrošniku:

- lastne trgovine oz. lastna prodajna mreža
- franšize oz. franšizni sistem maloprodaje

- ostali trgovci oz. kupci

Murine blagovne znamke so Le Ona, J. G. Carniolus, MURA, e-Mura in Cavelli.

Poleg lastnih blagovnih znamk, Mura trži preko vseh treh domačih distribucijskih kanalov (ima ekskluzivno pravico za trženje) in v posameznih izbranih tujih trgih (skladno s sklenjeno pogodbo o trženju) tudi blagovni znamki Jaguar in Basler (moška in ženska klasična in hkrati ekskluzivna oblačila).

Mura nastopa preko sistema franšiz in ostalih trgovcev tudi na trgih CEFTE, kjer je dobro prisotna predvsem na Madžarskem trgu.

Med Joint Venture podjetja (v nadaljevanju: JV), ki nastopajo v večini kot podjetja v večinski lasti Mure (razen PMI USA), so še v letu 2001 spadale:

- Trendline in Westmur v Nemčiji
- PMI USA in Mura USA v New Yorku
- Mura Zagreb in Mura Beograd

Vloga JV podjetij je vloga tržnika in distributerja na lokalnem trgu, ki pa v posameznih primerih zajema tudi razvoj in trženje svojih (JV) blagovnih znamk ter distribucijo le-teh (Westmur, Trendline, PMI USA). V ostalih primerih pa izvajajo trženje in distribucijo Murine blagovne znamke na lokalnih trgih (Mura Zagreb, Mura Beograd in Mura USA).

Preko JV podjetja Mura USA je sicer Mura v letu 2001 začela s trženjem lastne blagovne znamke, vendar so nanjo vplivali dogodki 11. septembra 2001, zato je bilo trženje še istega leta ustavljeno. Poslovni rezultati Mure USA v letu 2001 in 2002 pa so prispevali k odločitvi o ustavitvi poslovanja tega podjetja.

Ad b)

Dodelavni posli so razdeljeni na 4 segmente glede na kompleksnost storitev, ki jih opravljajo za posamezne kupce:

- prvi segment: CM ali "čisti lohn" - za te kupce Mura opravlja le osnovno storitev (krojenje in šivanje). Ti posli so količinsko prevladujoči, vendar imajo nizko dodano vrednost.
- drugi segment: CMT - podoben je prvemu segmentu, s tem da za te kupce Mura opravlja poleg osnovne storitve še nabavo določenih pomožnih materialov
- tretja (CMT + CAD) in četrta oblika dodelavnih poslov (CMT + CAD + Prototip) predstavlja višji oz. oplemeniteni tip lohn poslov, ki prinašajo višjo dodano vrednost. Zaradi težav pri ločevanju kupcev na ti 2 skupini, so le-ti združeni v eno samo skupino (CMT + CAD), kljub obstoju četrtega segmenta.

Poleg navedenih 4 skupin je posebej izpostavljen kupec Hugo Boss, saj predstavlja približno 20% Murinih kapacitet.

Z vidika dodelavnih poslov sta glavna tuja trga Nemčija in Francija, saj dosejata glede skupnih izvoznih prihodkov v letu 2001 67,2% oz. 10,6% delež.

(Notranji vir "Mura, d.d.")

3.3.1. Proizvodni obrati

Proizvodnja je skoncentrirana na sedežu družbe ter v krajih znotraj Pomurske regije in je organizirana po obratih znotraj Mure, razen manjšega dela proizvodnje, ki je organiziran v Murinem hčerinskem podjetju Muralist ter preko kooperantov. Specializirane tovarne Mure so (stanje julij, 2003):

- tovarna ženskih oblačil I, Murska Sobota: proizvajajo vse tipe ženskih oblačil, pretežno za "lohn" kupce
- tovarna ženskih oblačil II, Murska Sobota: specializirani so za proizvodnjo zimskih oblačil (vse razen kril)
- tovarna ženskih oblačil za kupca Hugo Boss, Murska Sobota: proizvajajo vsa oblačila za kupca Hugo Boss
- tovarna ženskih oblačil, Gornja Radgona: specializirani so za izvajanje storitev za "lohn" posle, posebej za Escado
- tovarna moških oblačil za kupca Hugo Boss, Murska Sobota: glavni proizvod so moški suknjiči
- tovarna moških oblačil, Ljutomer: glavni proizvod so moške hlače, 95% izkoriščenih kapacitet je namenjenih za "lohn" posle
- tovarna moških oblačil, Murska Sobota: proizvajajo vse tipe oblačil
- Muralist d.o.o. je hčerinsko podjetje v večinski lasti Mure. Glavni proizvod so srajce, bluže in kravate.
(Notranji vir "Mura, d.d.")

3.4. Mura v Pomurju

Mura je imela v pokrajini ob Muri vseskozi velik pomen, ki se odraža v zagotavljanju obstoja in razvoja regije.

V preteklosti je opravljala pomembno poslanstvo v regiji v smislu ustvarjanja zaposlitvenih možnosti za mlade Pomurce. Murino poslanstvo množičnega zaposlovanja je sicer sedaj zaključeno, kljub temu pa še vedno zaposluje čez 5.000 ljudi.

V Pomurju živi 123.776 prebivalcev, kar je 6, 2 % (1.995.718) slovenske populacije (stanje 30.6. 2002).

V Pomurju je zaposlenih 44.603 ljudi, od tega v Muri 5.135.

Murinih 5.135 delavcev predstavlja kar 11,5% vseh zaposlenih v Pomurju - skoraj vsak 9. zaposleni v Pomurju dela v Muri. (Notranji vir "Mura, d.d.")

Kljub velikemu pomenu Mure za Pomurje, pa je zaskrbljujoč vedno večji zaostanek Murinih plač za povprečnimi plačami v Sloveniji.

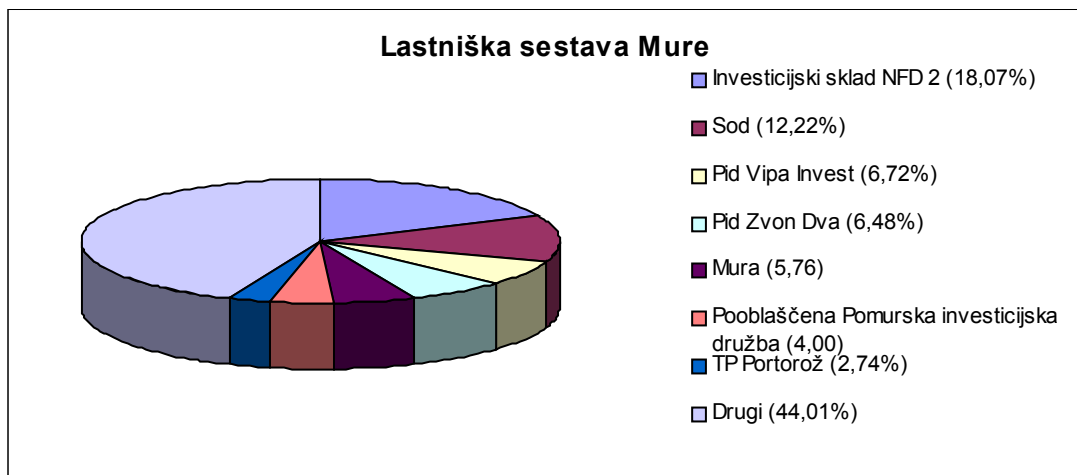
V lanskem letu je povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v Muri znašala 132.295 SIT, republiško povprečje pa je bilo 235.436 SIT. Tako Murine plače predstavljajo le okrog 60% republiškega povprečja. (Spletna stran dnevnika Večer, 2003)

Zaradi zaostajanja Murinih plač za slovenskim povprečjem, se je tudi lastniška sestava Mure d.d. spremenila.

Če so bili delavci včasih lastniki podjetja, se je njihov lastninski delež zdaj zmanjšal za več kot tretjino, saj so mnogi prav iz materialnih razlogov prodali svoje delnice.

Največji Murin lastnik je Nacionalna finančna služba (NFD), ki ima v lasti 18,07% delež, drugi največji delničar Mure je državna oz. Slovenska odškodninska družba (SOD) z 12,22% deležem - tako je prek SOD-a desetina Mure že v lasti države (glej graf 1)

Graf 1: Lastniška sestava Mure d.d.



Vir: Spletna stran dnevnika Finance: <http://www.finance-on.net/>

3.5. Vpliv priključitve Slovenije EU na Muro in regijo

Vplivi priključitve Slovenije EU v naslednjem letu bodo tako pozitivni kot tudi negativni, zato mora Mura čimprej pričeti s procesi vnaprejšnjega prilagajanja pričakovanim tovrstnim razmeram.

Polnopravno članstvo v EU naloži novim državam članicam sprejem politike in zakonodaje EU.

Vsaki novi članici EU se odobri nekaj let za prehodno obdobje, med katerim nekateri predpisi in ukrepi še ne veljajo v celoti. Začasni ukrepi bodo v veljavi le med tranzicijskim obdobjem Slovenije in jih je potrebno razumeti le kot čas za organiziranje ustreznega prestrukturiranja in drugih aktivnosti.

Med področji notranjega trga EU, ki bodo po vključitvi vplivali na Slovenijo, so: zunanja trgovina, notranja trgovina, EU-dotacije in posojila in prosti pretok delovne sile.

Področje zunanje trgovine pokriva trgovino med državami članicami in drugimi državami (tretje države).

Ker države članice tvorijo carinsko unijo, velja za vse enaka oz. enotna carinska tarifa (angl. Common Customs Tariff - CCT) za uvoz blaga v EU.

EU ima tudi neomejeno in izključno pooblastilo za oblikovanje svoje zunanjetrgovinske politike.

Pomeni, da je moč posamezne države članice za samostojno delovanje v zadevah trgovinske politike zelo omejena.

Kar se tiče izvoza v tretje dežele, bo Slovenija verjetno izgubila obravnavanje po načelu oz. statusu največjih ugodnosti (angl. Most Favoured Nation) v nekaterih državah, saj bo izvozno blago iz Slovenije obravnavano kot vsak drug izdelek iz EU.

Pozitivno pa je, da bo Mura dobila neomejen dostop do tržišč EFTA - Evropsko združenje za prosto trgovino (angl. European Free Trade Association)

S priključitvijo EU bo Slovenija postala del notranjega trga. Trgovanje z državami EU, ki je bilo prej obravnavano kot zunanja trgovina, bo sedaj obravnavano kot notranja trgovina, kjer blago prosto kroži med Slovenijo in drugimi državami članicami.

Spremembe za slovenski izvoz v EU bodo majhne, saj je po pridružitvenem sporazumu večina izvoženega blaga že oproščena carinskih dajatev.

Za blago, ki bo uvoženo iz drugih držav članic, bo morala Slovenija sprostiti uvoz in opustiti vse zaščitne ukrepe. Pričakovati je, da bodo posledice tega za Muro majhne, saj Mura večino proizvodnje izvaža.

Članstvo v EU bo omogočalo Sloveniji koriščenje finančnih instrumentov, ki so na voljo državam članicam.

Gre za dotacije in posojila iz strukturalnih skladov in Evropske investicijske banke.

Slovenija bo klasificirana kot 1. ciljna regija, ker je njen bruto domači proizvod na prebivalca nižji od 75% EU-povprečja.

Na osnovi klasifikacije v 1. ciljno regijo bo morala Slovenija izdelati razvojni plan, v katerem bo navedla potrebe za financiranje.

Prost pretok delovne sile je eden izmed najpomembnejših dejavnikov notranjega trga EU.

Obsega prosti pretok delavcev, pravico do samozaposlovanja in pravico do naselitve neaktivnih oseb.

Eden izmed vplivov tega prostega pretoka je izenačevanje plač v državah članicah, kar pomeni zvišanje stroškov dela v državah z doslej nizkimi plačami.

Mura vključno s celotno tekstilno in oblačilno industrijo, ki je zaradi svoje konkurenčnosti popolnoma odvisna od nizkih plač, bo zaradi tega močno prizadeta.

Zaradi tega je dolgoročno preživetje Mure in ostale tekstilne industrije v sedanji obliki komaj verjetno.

4. ANALIZA STANJA KADROVSKEGA POTENCIALA V MURI

V obdobju od junija do oktobra 2001 je v Muri potekal projekt, katerega cilj je bil prikazati posnetek stanja kadrovskega potenciala, posebej z vidika potencialnih vodij.

Izsledki te raziskave so posebej pomembni, če upoštevamo dejstvo, da ima "človeški dejavnik" ključno vlogo pri sodobnem upravljanju podjetij in doseganju poslovne uspešnosti.

V procesu raziskave so se udeleženci srečevali z različnimi izobraževalnimi vsebinami in konkretnimi nalogami, skozi katere je bilo pridobljeno veliko analitičnega gradiva o stanju v podjetju.

Oblikovane so bile 3 različne skupine udeležencev:

- v prvi so bili mladi kadri z višjo in visoko šolo, ki so v Muri do 3 let (35)
- drugo skupino so sestavljali kadri strokovnih služb z višjo ali visoko izobrazbo (35)
- v tretji skupini so bili kadri iz proizvodnje z višjo ali visoko izobrazbo (70)

Vsak udeleženec je sodeloval na 3 delavnicah, kjer so bile izvedene naslednje aktivnosti:

- prva delavnica: raziskava klime v Muri, analiza osebnostnih karakteristik, definiranje faktorjev uspešnosti v Muri
- druga delavnica: globlja analiza kulture v Muri
- tretja delavnica: vodenje ljudi, postavljanje ciljev, učinkovita komunikacija, reševanje problemov, razvijanje ljudi, delegiranje

Rezultati stanja so bili prikazani na 3 ključnih področjih:

- a) Organizacija
- b) Pretok informacij
- c) Stil in način vodenja

Ad a)

Mura kot veliko podjetje s tradicijo in zahtevno poslovno dejavnostjo, se je skozi zgodovino dokaj uspešno prilagajala spremembam v okolju, vendar zaradi svoje velikosti v zadnjem desetletju v svojem prilagajanju ni več dovolj učinkovita. Zaradi velikega pritiska svetovnega konfekcijskega trga so se v zadnjih letih prilagoditve izvajale premalo usklajeno in po mnenju zaposlenih so se odločitve sprejemale brez utemeljenih analiz in strokovnih podlag izključno v ozkem krogu najvišjega vodstva.

Na ta način so se posamezne tovarne in obrati znotraj njih začeli usmerjati na lastne poslovne procese in na ta način se je izgubljala možna sinergija, še posebej po decentralizaciji marketinškega procesa v začetku leta 2000.

Za današnjo situacijo v Muri je značilno, da velika večina zaposlenih ne verjame v svoje vodstvo in se zato še bolj zapirajo v svoje enote. Vodje na srednjem in operativnem nivoju sledijo usmeritvam nadrejenih in s pritiskom na zaposlene še povečujejo nezadovoljstvo.

Občutek je, da vsi pričakujejo čudež (izboljšanje poslovnih rezultatov) vendar le redki v ta čudež resnično verjamejo.

Takšno stanje je razlog za pomanjkanje vere zaposlenih v vizijo in vodstvo, ki postavljeni viziji ne sledi oz. s svojimi aktivnostmi zmeraj bolj zaostaja.

Vizija Mure je poznana le malemu krogu ljudi in ne odigrava svoje vloge - nevidnega kompasa organizacije.

Za tako veliko podjetje kot je Mura postaja to vedno večji problem in hkrati je tudi neizkoriščen pomemben pripomoček uprave in najvišjega vodstva pri mobilizaciji energije vseh zaposlenih.

Glavna prednost Mure je kakovosten proizvodni proces. V preteklosti je ta element v organizaciji zadoščal za uspešno poslovanje. V zadnjem desetletju je kakovosten proizvodni proces samo še predpogoj za uspešno poslovanje in sam ne zadostuje.

Neskladje med potrebami - željami in trenutno usmeritvijo - realnostjo, povzroča veliko nezadovoljstva in usmerja zaposlene (vodje in osebje) v apatijo in pasivnost. Zaprtost in nesodelovanje med oddelki se povečuje in "mi-oni" kultura je značilnost večine oddelkov in obratno. Posledično Mura postaja še bolj toga in se še zmanjšuje potencial za potreben zasuk in izhod iz trenutne situacije, kljub vloženem velikem naporu.

Celo nasprotno se dogaja, zaposleni Mure delajo blizu svojega optimuma, ni pa vidnih (psihološko zelo potrebnih) premikov in izboljšav, ne na kratki še manj pa na dolgi rok iz perspektive zaposlenih.

Eden od temeljnih vzrokov je precej nejasnosti po celotni organizaciji.

To velja tako za opisane izzive kot še posebej za izzive na operativnem nivoju, glede izvajanja in sledenje zadanim strategijam, organizaciji in konkretnim akcijskim načrtom.

Problem izhaja iz premalo jasnih (ponekod zelo nejasnih) pooblastil in odgovornosti.

Posledično je v organizaciji premalo delegiranja kar onemogoča učinkovito vodenje poslovnih procesov.

Hkrati se tudi premalo učinkovito uporablja relativno visok potencial zaposlenih, še posebej tistih, ki niso neposredno vpeti v proizvodni proces.

Vodje na vseh nivojih pritiskajo na zaposlene, da še aktivneje opravljajo svoje delo kar pa povzroča veliko trenj in odpora. Celotna situacija se stopnjuje in če ne bo zelo odločnih in dobro načrtovanih korakov se bodo določene prednosti Mure hitro izgubile in bodo ostali v glavnem samo izzivi.

Ad b)

V Muri obstaja sicer številni oddelek Informacijske tehnologije vendar ta zaradi številnih razlogov ni dovolj učinkovit in ni dovolj dobra podpora organizaciji.

Zaradi velikosti podjetja, zaprtosti znotraj svojih enot in obratov, premalo učinkovitega vodenja na vseh nivojih, premalo učinkovitega informacijskega sistema in predvsem ker je komunikacija izključno enosmerna

(od zgoraj navzdol po organizaciji), se pojavlja cela vrsta komunikacijskih težav, ki po drugi strani povzroča veliko dezinformacij in so naslednji element nezadovoljstva zaposlenih v Muri.

Potencial zaposlenih je v Muri relativno velik vendar je njihov razvoj in delovanje vse manj učinkovito.

Vodje ne opravljajo učinkovito svojega dela še posebej slabo vodijo svoje ljudi in način tako komunikacije kot njihov odnos do podrejenih je zelo grob in ukazovalen.

Posledice so opazne predvsem pri pomanjkanju zaupanja do svojih nadrejenih po celotni organizaciji, pa tudi pri preslabem sodelovanju znotraj oddelkov še posebej pa med posameznimi oddelki, obrati in tovarnami.

Posledice komunikacijskih težav v Muri se odražajo tudi v raziskavah klime in zadovoljstva zaposlenih. Čeprav opravljajo v Muri raziskave na tem področju, pa je problem v premajhni interpretativni sposobnosti opravljenih raziskav. Nič ne more nadomestiti osebnih stikov, poleg tega pa so odgovori anketiranih velikokrat vprašljivi. Nikoli ne moremo zagotovo vedeti, ali je zaposleni v anketi posredoval resnične odgovore, ali pa je po naključju obkrožil določeno trditev.

O premajhni interpretativni sposobnosti opravljenih raziskav v Muri sem se tudi sama prepričala v procesu zbiranja informacij o Muri, ko sem dobila na vpogled opravljeno raziskavo delovnega zadovoljstva zaposlenih v letu 1999, ki pa je vključevala le obliko ankete, grafični prikaz delovnega zadovoljstva (ki je mimogrede pokazal na nižjo stopnjo zadovoljstva med delavci v proizvodnji kot pri ostalih zaposlenih na višjih položajih) in načina analize rezultatov ankete - brez interpretacije in analize rezultatov.

Ad c)

Vodje in način vodenja v Muri je precej neposreden in ukazovalen (značilnosti operativnega vodenja v proizvodnji). Na ta način je onemogočena povratna informacija po organizaciji, zavira se inovativnost zaposlenih in negativno vpliva na zavest in motivacijo ljudi. Sistem vodenja v Muri premalo vključuje zaposlene pri postavljanju ciljev, načrtovanju njihovega doseganja in sami pripravi dela.

Vodje v Muri imajo sicer precej znanja o vodenju vendar pri svojem vsakdanjem delovanju ne uporabljajo sodobnih veščin vodenja in ne omogočajo zaposlenim, da v celoti uporabijo svoj potencial. (Notranji vir "*Mura, d.d.*")

5. PROGRAM PRESTRUKTURIRANJA MURE

Recesija in posledično pomanjkanje obsega dodelavnih poslov, predstavlja velik problem tudi tako velikemu tekstilnemu gigantu kot je Mura in vpliva na negativne trende v Muri zadnja 3 leta. Velika konkurenca povečuje selitev proizvodnje Murinih zahodnih partnerjev v dežele s cenejšo delovno silo, pri tem pa se selijo naročila tudi za vedno bolj zahtevna oblačila. Do pomanjkanja naročil prihaja tudi zaradi zelo slabih gospodarskih rezultatov na nemškem trgu v zadnjih letih (predvsem v Westmuru), kamor Mura največ izvozi.

Pomemben trg za Muro je bil tudi ameriški, kjer je po 11. septembru 2001 prav tako prišlo do padca povpraševanja. Vse to vpliva na slabše zapolnjevanje proizvodnih zmogljivosti, na pomanjkanje dela pa so letos spomladi dodatno vplivale vojne razmere v Iraku.

Zaradi tega so začeli v Muri lani uvajati prakso, da so se odločili začasne presežke in so delavce poslali na dopust, kljub temu pa ostaja Murina velika težava - preveliko število zaposlenih. Po številu zaposlenih se Mura uvršča med največje konfekcijske tovarne v Evropi, po drugi strani pa to predstavlja visoke stroške dela. Ti v strukturi stroškov predstavljajo kar 60% vseh stroškov. (Kovač v Vestnik, 17. april 2003)

Za ne prav visoke plače nekaj čez 5.000 zaposlenih, je v Muri potrebno zbrati od 800 milijonov do milijarde SIT, velik zalogaj pa vsako leto predstavlja tudi regres za letni dopust.

Problem so tudi visoki davki in prispevki, ki jih mora Mura plačevati državi.

Zaradi načina financiranja različnih infrastrukturnih in državnih sistemov, kjer je glavni ključ masa za plače, mora Mura pri vsakem izplačilu odvajati ogromna sredstva.

Delavec s plačo dobi le 43% tistega, kar mu nameni delodajalec, ostalo pa gre za prispevke državi.

Izjemno nizka je tudi izobrazbena struktura zaposlenih v Muri, saj je med zaposlenimi okoli 55% priučenih delavk in šivilj III. in IV. stopnje. (Gibanja na področju kadrov in družbenega standarda v Muri, d.d. in v Muralistu, d.o.o. v letu 2002, 2003)

Zaradi upada zanimivosti dodelavnih poslov, ki zaostrejuje opisane Murine težave, pa je nujna reorganizacija in drugačna razvojna usmeritev Mure v smeri povečanega obsega proizvodnje in trženja lastne blagovne znamke. Trženje oblačil lastne blagovne znamke prinaša tudi 2-krat večjo dodano vrednost v primerjavi z dodelavnimi posli.

To je posledica kompleksnosti poslov pri lastni blagovni znamki, saj poleg proizvodnje zajemajo tudi funkcijo razvoja proizvodov, trženja in distribucije, medtem ko dodelavni posli večinoma zajemajo le proizvodno funkcijo.

Poleg tega pa z lastnimi blagovnimi znamkami podjetja tudi lažje samo uravnava polnjenje kapacitet.

V okviru postavljene razvojne strategije za obdobje 2000-2005 v začetku leta 2000, je Mura začela z izvajanjem načrta prestrukturiranja v drugi polovici leta 2001, ko je prišlo do združitve tovarn ženskih plaščev in ženskih oblačil.

Cilj združitve je bil optimirati vse faze proizvodnje, od skladiščenja surovin do trženja, in doseči optimiranje organiziranosti vodstva. Povedano drugače, do združitve je prišlo z namenom prenosa znanja iz obeh tovarn v enotno rešitev, dvig ravni sodelovanja, poenotenje normativov, plač, cenikov, racionalizacija režijskih mest, specializacija proizvodnje, enoten nastop na trgu in racionalizacija stroškov poslovanja. Ker je združitev

začela teči in so bile strokovne ocene ugodne, so v Muri izvedli še drugo fazo, združevanje prirojevalnic in šivalnic obeh tovarn ter skladiščnega prostora. Z začetkom izvajanja načrta prestrukturiranja pa je prišlo do prvih presežnih delavcev - prvih 120 so odpustili februarja lani.

Marca istega leta pa je prišlo do zaprtja najmanjših Murinih obratov v Gornjih Petrovcih in v Lendavi, saj prihodki v obeh najmanjših obratih niso več pokrivali stroškov. Delavce iz obeh obratov (218 zaposlenih iz obrata Gornji Petrovci in 216 iz Lendavskega obrata) so prezaposlili v Mursko Soboto in Ljutomer. S tem so želeli optimalno izkoristiti zmogljivosti v preostalih obratih, kjer se je število zaposlenih zmanjšalo, povečati specializacijo in prodajo odvečnega premoženja oz. dezinvestiranje.

Zaradi začetka izvajanja načrta prestrukturiranja, so vladni predstavniki januarja lani obiskali Muro in ji obljubili pomoč pri pripravi dokončnega programa prestrukturiranja. Vlada je zahtevala, da mora program prestrukturiranja ustrezati zahtevam EU glede pomoči podjetjem v težavah. Dodatna zahteva pa je bila, da neodvisna svetovalna služba verificira Murin projekt prestrukturiranja, tako da je bila aprila lani podpisana pogodba s firmo Deloitte&Touche.

Namen angažiranja svetovalne firme je bil, izgradnja in dopolnitev vsega tistega, kar je Mura že dosegla, ter v skupnem delu z vodstvom dokončanje programa prestrukturiranja.

Analiza profitabilnosti produktov in poslovnih segmentov je bila izvedena na podlagi analize stroškov po aktivnostih (angl. Activity Based Costing). Ta metodologija je temeljila izključno na rezultatih iz poslovanja Mure za leto 2001, kar pomeni, da se je celoten model nanašal na izgubo iz poslovanja v letu 2001, ni pa upošteval vpliva poslovanja podjetij v tujini na rezultat Mure oz. celotne izgube v letu 2001.

Istočasno model ne vključuje odpisa terjatev v višini cca. 100.000.000 SIT zaradi težav pri alociranju le-teh na posamezne kupce.

V skladu s pogodbo je bil projekt zaključen v prvi polovici julija 2002 in pripravljen je bil Predlog programa prestrukturiranja podjetja Mura d.d. do leta 2006.

5.1. Poslovni scenariji

Murina strategija bo v prihodnjih 5-tih letih usmerjena na 3 ključna področja:

- povečanje obsega poslovanja preko lastne blagovne znamke: 61% povečanje kapacitet za lastne blagovne znamke v prihodnjih petih letih, s poudarkom na povečanju obsega prodaje na tujih trgih
- prehod na bolj kompleksne in dobičkonosne dodelavne "lohn" posle s primernimi strateškimi partnerji
- povečanje produktivnosti poslovanja za 12% in optimizacija proizvodnih kapacitet poslovanja glede na dane tržne razmere in njihove trende
(Notranji vir "*Mura, d.d.*")

Tako se bodo v naslednjih petih letih pokazali rezultati dveh ukrepov po posameznih tovarnah:

- zmanjšanje št. zaposlenih, skladno z zmanjšanjem obsega poslovanja na področju dodelavnih "lohn" poslov in povečanjem proizvodnje za Murine blagovne znamke
- povečanje produktivnosti, ki bo nadomestilo zmanjšanje kapacitet iz naslova nižjega št. zaposlenih

Zmanjšanje števila zaposlenih bo doseženo na t.i. "mehki način" - s predčasnim odhodom starejših delavcev v pokoj, s preходом v druga podjetja s katerimi ima Mura pogodbe in z odpustom določenih presežnih delavcev - najprej tistih, ki so zaposleni za določen čas, šele nato pa določanje presežnih delavcev med redno zaposlenimi.

Cilj zmanjševanja kapacitet je tudi zagotoviti primerno starostno strukturo delavcev, kar pomeni, da je potrebno povprečno starostno strukturo znižati ali vsaj obdržati konstantno.

Na osnovi rezultatov analiz svetovalne firme, sta bila izdelana 2 poslovna scenarija za petletno obdobje.

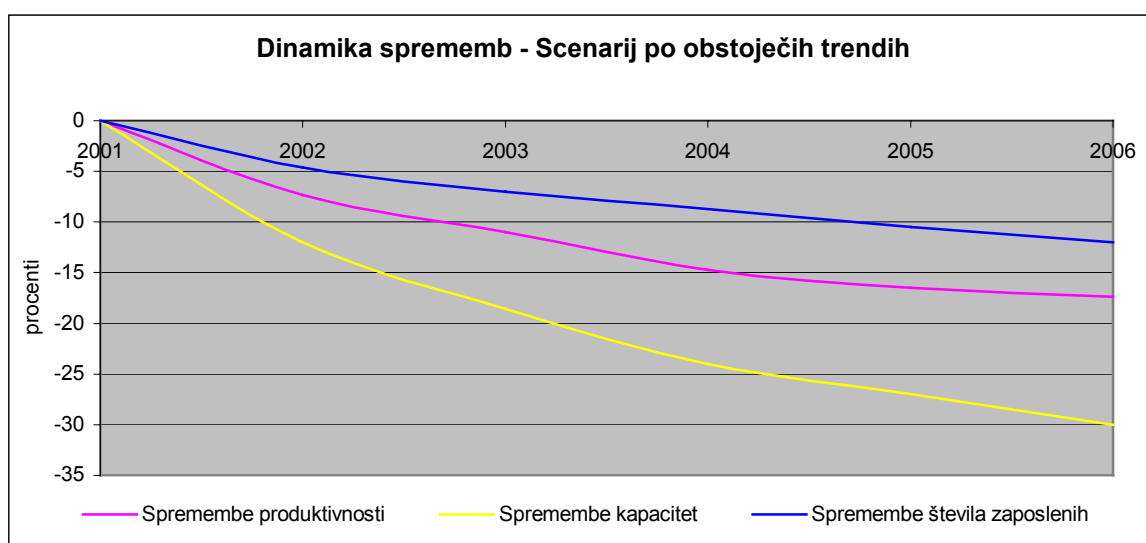
Prvi scenarij nakazuje Murino prihodnost, če bi nadaljevala poslovanje brez državne pomoči in z zdajšnjim številom zaposlenih. Temelji na obstoječih poslovnih trendih in ne predvideva nobenih posebnih ukrepov oz. sprememb poslovanja s strani podjetja. Upošteva le tržne trende in osnovne (nujne) investicije.

Ob uporabi tega scenarija bi začeli prihodki od prodaje v petletnem obdobju padati, njihova struktura bi ostala nespremenjena, število zaposlenih bi se zmanjševalo skladno z normalno fluktuacijo, ker ne bo sredstev za izplačilo odpravnin - v petletnem obdobju bi se po tem scenariju število zaposlenih znižalo za 665 delavcev.

Mura bi se soočala s padcem produktivnosti kot posledico padca morale in povečanja absentizma (glej graf 2).

Prvi scenarij ob nadaljevanju trendov ne bi omogočil preživetja Mure na dolgi rok.

Graf 2: Dinamika sprememb - scenarij po obstoječih trendih

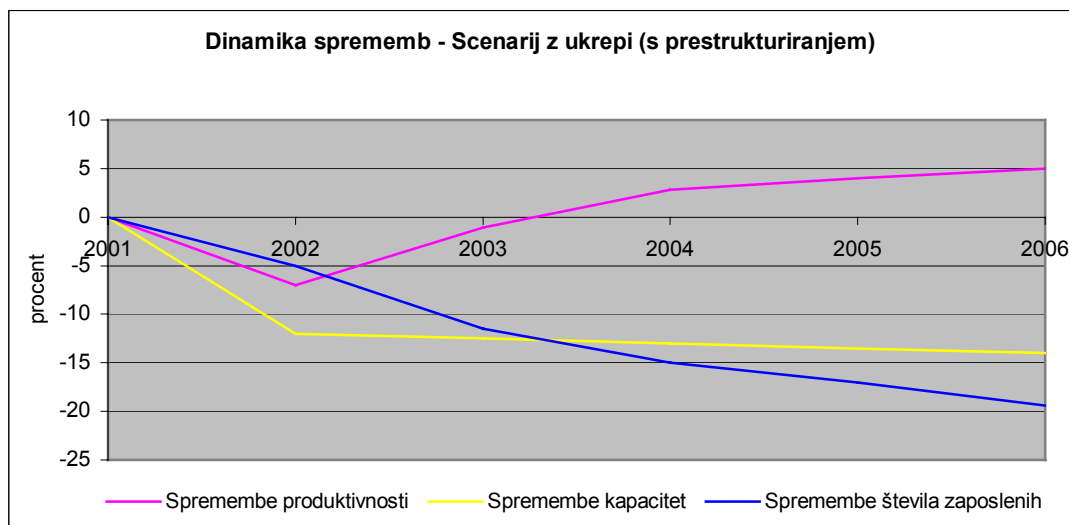


Vir: Murin dvomesečnik "Naše delo". Letnik 10, oktober 2002, Murska Sobota.

Drugi scenarij je scenarij s programom prestrukturiranja in je izjemno zahteven za zaposlene, vključuje pa celoten plan prestrukturiranja. Z vidika virov financiranja ima drugi scenarij 2 opciji: z upoštevanjem nepovratnih sredstev s strani države oz. brez njih. Prednost scenarija z upoštevanjem nepovratnih sredstev je v tem, da bo podjetje doseglo pozitiven rezultat hitreje kot v opciji brez teh sredstev, kar bi omogočilo lažje okrevanje Mure na dolgi rok (glej graf 3).

Ta scenarij, ki ga je Mura sprejela, predvideva postopno zmanjševanje števila zaposlenih in sicer 1.046 zaposlenih do leta 2006, z upoštevanjem 10 milijonov evrov državne pomoči za prestrukturiranje.

Graf 3: Dinamika sprememb - scenarij z ukrepi (s prestrukturiranjem)



Vir: Murin dvomesečnik "Naše delo". Letnik 10, oktober 2002, Murska Sobota.

Obstaja pa še 3 scenarij, ki ga je izdelala Mura, vendar ta ni bil predstavljen zaposlenim. Po tem scenariju bi namreč Mura takoj zmanjšala število zaposlenih za tisoč, 10 milijonov evrov državne pomoči pa bi porabila za osvajanje novih trgov in agresivnejše trženje.

Ta scenarij, s katerim zaposleni niso bili seznanjeni in je zaradi govoric o takojšnjem odpustu 1000 zaposlenih v letošnjem aprilu vnesel zmedo med zaposlene, pa zaradi zakonskih omejitev v praksi ni uresničljiv.

Zakon prepoveduje odpuščanje zaščitene kategorij delavcev, zato bi zaradi takojšnjega zmanjšanja števila zaposlenih nastala nepopravljiva škoda za Muro, saj bi ostala brez najboljših kadrov.

Tudi če bi zakon dovoljeval dokupovanje let za pokojnino tistim, ki jim manjka nekaj let do upokojitve, Mura nima denarja za odpravnine, saj gre za milijardne zneske.

Če pa bi bil scenarij uresničljiv, bi z njim Mura takoj uskladila prodane kapacitete z razpoložljivimi in bi takoj lahko začela poslovati pozitivno, saj bi se zaradi takojšnjega odpusta 1000 zaposlenih strošek dela bistveno zmanjšal.

5.2. Področja prestrukturiranja

Svetovalna firma je v smislu poslovnega prestrukturiranja predlagala spremembe na naslednjih področjih:

a) Vitka proizvodnja (angl. Lean Manufacturing)

Svetovalna firma na področju proizvodnje ugotavlja, da računalniško oz. avtomatsko podprta izdelava krojnih slik, računalniško vodeno prirojevanje, sodobne in visokozmogljive ter natančne šivalne naprave in dobre likalne preše s kakovostno paro, omogočajo proizvajati natančno izdelana, visoko kakovostna maloserijska oblačila.

Na splošno je kvaliteta zelo dobra, negativni vidiki proizvodnje pa so predvsem naslednji:

- razmeroma draga proizvodnja zaradi daljših izdelavnih časov, ki pomenijo višje proizvodne stroške
- velika naročila namesto manjših serij in daljši pretočni časi (od 1 do 4 tedne oz. od 5 do 20 delovnih dni)
- ni odločnega uveljavljanja plana za vzpostavitev sistema stalnih izboljšav učinkovitosti poslovanja (motiviranje, izboljšave v proizvodnji, investicije), kot tudi ni vzpostavljenega sistema za stalno izboljševanje kakovosti.

Za odpravo negativnih strani proizvodnje je potrebna vpeljava principov vitke proizvodnje v vseh obratih.

To omogoča uporaba Blitz Kaizen modela, ki temelji na kratkoročnih izboljšavah in na že uveljavljenem Toyotinem proizvodnem sistemu, zahteva pa stalno delovanje vseh udeležencev proizvodnega procesa.

Poudarek je na ljudeh, procesih in ne na tehnologiji.

Kaizen model temelji na sistemu stalnih izboljšav oz. "pull" sistemu proizvodnje.

"Pull" sistem proizvodnje bo s pomočjo Kaizen delavnic omogočil čim krajše pretočne in izdelavne čase ob hkratnih čim manjših zalogah, izboljšal materialni tok in povečal produktivnost predvidoma od 2% do 5%.

Cilji:

- maksimiziranje dobičkonosnosti (prodane minute) z izboljšanjem produktivnosti tovarn
- zmanjšanje kapacitet v tovarnah z nizko izkoriščenostjo in nizko dobičkonosnostjo
- previdno identificiranje presežne delovne sile (znižanje povprečne starosti)

b) Zmanjšanje števila zaposlenih

Cilj zmanjševanja je optimizacija človeških virov, temelječe na izboljšavah na področju proizvodnje, kot rezultat projektov vitke proizvodnje.

c) Informacijski sistem za podporo odločanju

Potrebno je definirati za Muro set pomembnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki bodo na voljo vsak teden in s katerimi se bo merilo izboljšave poslovanja in zagotovilo pravočasne in točne podatke managementu.

Definirani kazalniki uspešnosti poslovanja bodo v pomoč managementu pri razvoju strateških usmeritev poslovanja.

d) Sistem interne kontrole za obvladovanje tveganj v JV podjetjih oz. povezanih družbah

Za obvladovanje tveganj v JV podjetjih je potreben obisk izbranih JV podjetij, pregled obstoječe politike in postopkov za obvladovanje tveganj, pregled informacijskih sistemov, pregled obstoječih kontrol in priprava poročila s priporočili za izboljšave.

e) Spremembe poslovanja na področju lastne blagovne znamke:

- Ne obstaja jasna marketinška strategija, podprta z raziskavami konkurentov in potrošnikov po trgih, zato Mura ne more razumeti svojih porabnikov, slediti trendom in imeti v kupca usmerjen model.
- Tako kolekcija e-Mura, ki je bila lansirana lani, ni uspela, ker je bila usmerjena na premlado populacijo in je delovala preveč "trendy". Zato so v letošnjem letu po nasvetu svetovalne firme spremenili njeno vsebino s premikom na "casual" in "modno", ki ciljata na velik trg, podoben obstoječim Murinim kupcem.
- Predvsem bi bilo potrebno izboljšati marketinško komuniciranje na novih trgih (npr. Mura je po 9 letih v Pragi neznana) s pravilno lokacijo trgovin, vizualno prezentacijo in celovito predstavitvijo.
- MURA kot blagovna znamka je sicer priznana v Sloveniji in bivši Jugoslaviji, ni pa jasno, ali je to ime primerno za vse trge in geografska področja, npr. Rusijo, Češko. Potrebna je marketinška študija, s katero lahko ugotovimo, ali znamka MURA deluje - če ne, je potrebno razmišljati o alternativni znamki.
- Trend na trgu je "hitreje do kupca s stilom in dostavo".
Daljši dobavni časi pri kolekciji e-Mura niso v skladu s hitrimi spremembami trga mode.
Čeprav ima Mura visoko kakovostne izdelke in znano znamko MURA, bo vstop tuje konkurence povečal potrebo po večjem stilu in trenutni modi. V Muri bi bilo potrebno povečati število kolekcij na 4 ali več letno, z dostavo kolekcij v najkrajšem možnem času.
- Obstoj več individualnih znamk pomeni težave pri upravljanju in neučinkovito rabo trženjskih sredstev.
Različne znamke zmedejo potrošnika, ker se pojavlja problem diferenciacije med znamkami.
Potrebno bi bilo osredotočenje na eno krovno znamko, temelječo na Murinem imenu in njegovih variacijah.
S tem bodo minimizirani stroški marketinga in povečana bo prepoznavnost znamke.

f) Spremembe na področju "lohn" poslov

Na trgu je zaznati spremembe, prodaja ni več vezana na integrirano proizvodnjo kot je Mura, saj je opaziti ločevanje trgovcev in večjih korporacij, ki temeljijo na uveljavljenih blagovnih znamkah. Trgovci in večje korporacije se vse bolj nagibajo k "full package" dobaviteljem oz. partnerstvom "polnega paketa".

Pomembni so ne le stroški, kvaliteta in dobava, ampak tudi krajši proizvodni časi, hitrejše obračanje zalog, pripravljenost hranjenja zalog.

Potreben je premik k partnerstvom "polnega paketa" ali drugim tipom oplemenitenih poslov (CMT + CAD), ki prinašajo dobiček oz. višjo dodano vrednost in imajo na trgu prednost.

Sicer Mura s kupcem Hugo Boss Mura opravlja pretežno kompleksnejše posle, ki ustvarjajo dobiček, vendar za večino preostalih poslovnih partnerjev opravlja ogromen obseg osnovnih storitev (CM), ki so v letu 2001 predstavljali 70% vseh lohn poslov in ki ustvarjajo znatne izgube Muri.

Vendar tudi izpostavljanje le eni stranki (Hugo Boss), kljub njeni dobičkonosnosti, pomeni znatno tveganje za nadaljnje poslovanje:

- Ni jasnega skrbništva in primerne ponudbe za partnerska razmerja, kar bi le-tem zagotovilo trajnost in dobičkonosnost. Potrebno bi bilo ustvariti jasen sistem skrbništva poslovnih partnerjev oz. ustvariti funkcijo skrbništva, katere odgovornost bo iskanje, razvijanje in upravljanje lohn partnerjev.
- Ni jasno, kateri partnerji in katere specifične aktivnosti so dobičkonosne, zato je potrebno to določiti
- Ni osredotočenega ciljanja novih partnerjev in analize njihovega vpliva na dobiček med selekcijo in pogajanji.

Potrebno bi bilo zmanjšati število lohn partnerjev z uporabo detajlnih kriterijev za selekcijo, ki vključujejo kvantitativne (npr. obseg in dobiček) in kvalitativne mere (npr. prestiž ali potencial za prihodnost).

Mura bi morala ustvariti skupino približno šestih strateških in dobičkonosnih partnerjev, od katerih noben ne bi obvladoval kapacitet. Premakniti bi se morali k storitvam z višjo dodano vrednostjo.

Poleg tega mora Mura imeti širšo skupino partnerjev - nekateri bodo postali strateški, drugi pa bodo ukinjeni, če vpliv na dobiček ni zadosten.

g) Prodajne poti - prenova in investicije

Cilj je doseči prenovo obstoječih in ustanovitev novih lastnih trgovin, JV podjetij, franšiznih trgovin, Shop in shop investicij v skladu s prodajnim planom in prenovo organizacijske strukture v Sloveniji in na glavnih tujih trgih.

Za učinkovito spremljanje in izvajanje Murinih projektov, bo podjetje zagotovilo posebno projektno organizacijsko strukturo, katero bodo sestavljali naslednji organi:

- nadzorni odbor preнове bo predstavljal vodstveno telo za vse projekte in se bo sestajal kvartalno - sestavljali ga bodo člani uprave in naročniki projektov

- nadzorni odbor projekta se bo sestajal mesečno - sestavljali ga bodo naročnik projekta, projektni vodja in posamezni vodstveni delavci.

Na sestankih bo vodja projekta poročal udeležencem o poteku projekta. (Notranji vir "Mura, d.d.")

5.2.1. Organizacijsko-statusni vidik prestrukturiranja

Obstoječa organizacijska struktura ni podpirala nove strategije Mure, to je močnega povečanja obsega poslovanja na področju lastnih blagovnih znamk s poudarkom na povečanju obsega prodaje na tujih trgih. Predvsem je pomanjkanje podpore posledica decentralizacije marketinškega procesa v začetku leta 2000, ko se je trženjska funkcija reorganizirala tako, da se je razdelila na moški ter ženski del in se pripojila proizvodni funkciji: moški del k Tovarni moških oblačil ter ženski del k Tovarni ženskih oblačil.

Neustreznost ni toliko v razdvojenosti trženja lastne blagovne znamke na moški in ženski del, ampak predvsem v podrejenosti tržnega programa proizvodnemu programu, ki zajema proizvodnjo in dodelavne posle.

Septembra lani je Uprava pripravila predlog nove organizacijske sheme Mure, katere temeljni cilj je prilagoditi organizacijo izvedbi programa prestrukturiranja.

Poleg tržne usmerjenosti je cilj nove organizacije Mure, podreti plotove med posameznimi tovarnami in obrati, ki so do sedaj ovirali sodelovanje in doseganje sinergičnih učinkov.

Po novi organizacijski strukturi, ki je zaživela v praksi novembra lani, ima Mura eno enoto za proizvodnjo, poleg tega pa še enote za marketing, kadrovsko splošno področje in finančno računovodsko področje (glej sliko 3).

Uprava družbe je 5-članska, člani uprave pa so hkrati izvršni direktorji za posamezno področje:

- Milan Morec je izvršni direktor za področje celotne proizvodnje in hkrati odgovoren za poslovni proces v Muralistu d.o.o..
- Borut Mavsar je izvršni direktor marketinga, kjer je prišlo do največjih sprememb. Glavna naloga novoustanovljenega marketniga je trženje lastnih blagovnih znamk. Področja znotraj marketinga so razvojno - kreativni del, komerciala in maloprodaja. Kreativni del je organiziran produktno, medtem ko bo komercialni del organiziran po tržnih področjih. Marketing se bo v bodoče s proizvodnjo dogovarjal o potrebnih kapacitetah in cenah lastne blagovne znamke. Splošne funkcije v marketingu so tržno komuniciranje, tržne raziskave in trade marketing.

- Darja Odar je izvršna direktorica kadrovsko - splošnega področja.

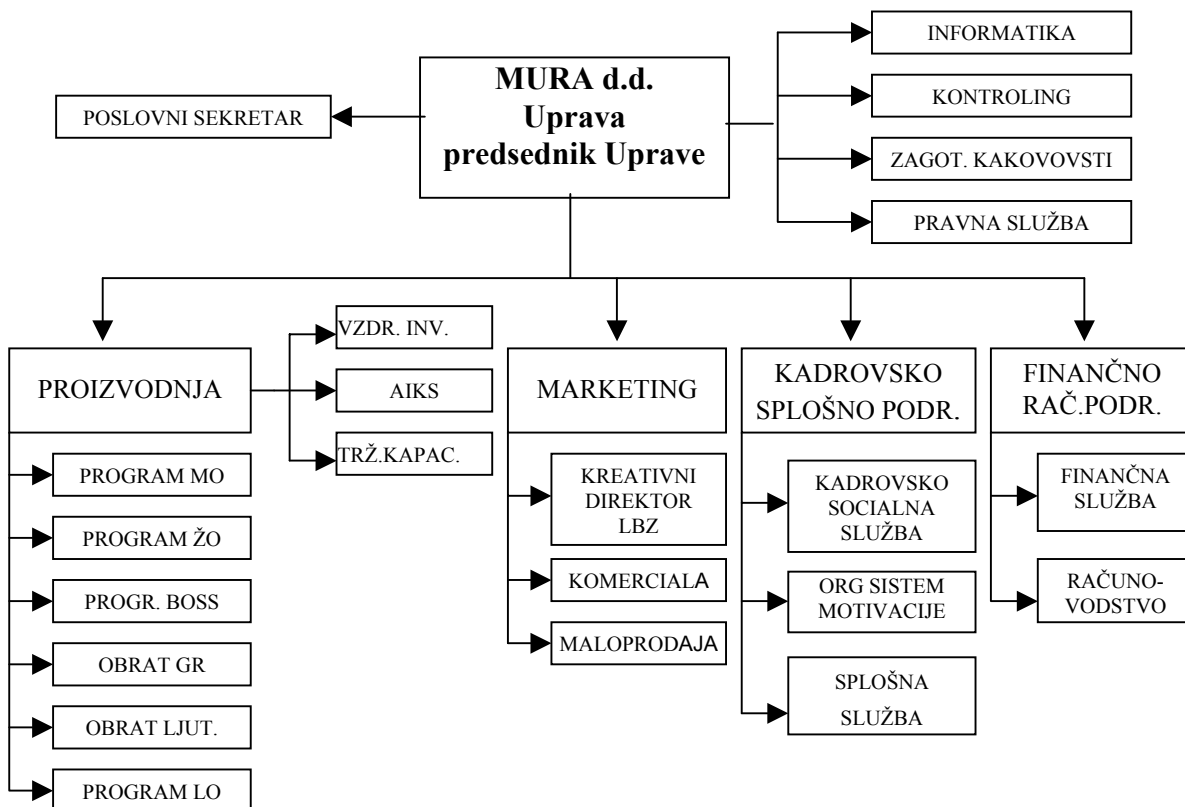
Na tem področju so zbrane kadrovsko-socialna služba, služba za organizacijo sistema in motivacije ter splošna služba. Pod splošno službo po novem spadajo varstvo pri delu, požarna varnost, civilna zaščita, varovanje, ekspedit, telefonisti, kurirji, čistilci.

- Vinko Plemenitaš je bil do konca lanskega leta, ko je odstopil, izvršni direktor za finančno - računovodsko področje. Področje se deli na finančno službo in računovodstvo. Uvoz se preseli v finančno službo.

Uprava predsednika Boruta Meha ima 4 štabne službe: informatika, kontroling, služba za zagotavljanje kakovosti in pravna služba. Novost je kontroling, ki bo ob pripravljanju strateških načrtov in analiz, skrbel za nadzor nad Murinimi povezanimi družbami v tujini. (Naše delo, oktober 2002).

Sicer pa zgolj organizacija ne bo rešila težav Mure, je le orodje, da bo Mura dosegla postavljene cilje.

Slika 3: Nova organizacijska shema Mure d.d.



Vir: Murin dvomesečnik "Naše delo". Letnik 10, oktober 2002, Murska Sobota.

6. KRONOLOŠKI PREGLED DOGAJANJ V MURI - po sprejetem programu prestrukturiranja

Predlog programa prestrukturiranja podjetja Mura d.d. do leta 2006, ki je nastal v začetku lanskega julija na podlagi opravljenih analiz v Muri, je bil naknadno dopolnjen na upravi in nadzornem svetu Mure, ter konec julija lani še s polletnimi poslovnimi rezultati Mure. Predlog programa je bil tudi obvezni del prijave na Javni razpis za dodelitev sredstev za sanacijo gospodarskih družb iz sredstev kupnin za namene sanacije, s katerimi razpolaga ministrstvo za gospodarstvo.

Iz tega naslova je bil Muri v začetku lanskega avgusta odobren likvidnostni kredit v višini 1,525.652 evrov oz. 345 milijonov SIT. Šlo je za posojilo z odlogom plačila za 6 mesecev, dobljena sredstva pa je Mura porabila za premagovanje tekočih likvidnostnih težav v času priprave programa prestrukturiranja.

S sprejetjem dokončnega programa prestrukturiranja konec lanskega avgusta, je Mura začela pogajanja z vlado za dodelitev subvencij kot nepovratnih sredstev pomoči.

Pridobitev sredstev pa ni bila možna do sprejetja Zakona o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah, ki omogoča pridobitev sredstev iz tega naslova (glej 2.2.2.).

Kot posledica likvidnostnih težav in nasploh krize v Muri, je avgusta lani prišlo do zamenjave dolgoletnega predsednika uprave Mure, Boža Kuhariča z Borutom Mehom, do takrat člana uprave naftne družbe Petrol.

6.1. Stečaj podjetja Westmur

Zoper Murino hčerinsko podjetje Westmur je bil avgusta lani uveden stečajni postopek.

Da se podjetje ubada s težavami, je pokazala Murina raziskava o obsegu prodaje lastnih blagovnih znamk v Sloveniji in na tujih trgih v obdobju 1999-2001. Raziskava je namreč razkrila močan padec obsega prodaje lastne blagovne znamke. V letu 1998 je promet znašal 35 milijonov evrov, od takrat pa je stalno padal, tako da je v letu 2001 skupni promet znašal le 17,2 milijona evrov. (Votek v Vestnik, 30. januar 2003)

V letu 2002 se je obseg prodaje v Westmuru kritično zmanjšal, zato je bilo poslovanje v podjetju zaradi poslovnih rezultatov v letu 2001 in 2002 ustavljeno.

Stečaj podjetja Westmur je močno vplival na skupno izgubo Mure v lanskem letu.

Od 2,9 milijarde tolarjev izgube je kar 1,7 milijarde tolarjev odpadlo na Westmur.

(Spletna stran dnevnika Večer, 2003)

Mura kot lastnik pa ne more pričakovati, da bi iz te mase dobila kaj povrnjenega.

Zaradi nejasnosti glede odgovornosti je revizijski odbor nadzornega sveta v drugi polovici lanskega leta začel raziskovati poslovanje Westmura. Na podlagi strokovno-pravnega mnenja revizijskega odbora, je nadzorni svet sprejel sklep, da skupaj z upravo zahtevata od strokovne institucije mnenje o odgovornosti organov d.d. in revizorja za stečaj družbe Westmur.

Na podlagi tega je aprila letos stečajni upravitelj Murine odvisne družbe Westmure vložil kazenske ovadbe zoper odgovorne v tej družbi, predvsem zoper prvega moža Westmura, Rolfa Albrehta.

Zoper slednjega je julija letos vložila kazensko ovadbo prek nemške odvetniške pisarne tudi Mura, ki bo Albrehta zaradi slabega poslovanja tožila tudi odškodninsko.

Da se podobno ne bi dogajalo v drugih Murinih povezanih družbah, so konec lanskega leta začeli v Muri nastavljeni instrumente za takojšen, popoln in enoten način obvladovanja Murinih družb v tujini. Sicer pa so ukrepi upravljanja in nadzora povezanih podjetij predvideni tudi v okviru programa prestrukturiranja.

6.2. Trženje oblačil na črno

Sredi letošnjega marca so policisti odkrili organizirano skupino, ki se je ukvarjala z gospodarskim kriminalom v podjetju Mura.

Določene osebe so v Muri opazovali že nekaj časa, tako da je vodstvo podjetja samo dalo pobudo za preiskavo z obvestilom policije, da po vsej verjetnosti nekateri delavci iz podjetja odnašajo oblačila, ne da bi jih plačali.

Tako je bilo opravljeno kar nekaj hišnih preiskav v Pomurju, v katerih so policisti zasegli večje število moških oblek višjega cenovnega razreda, ki izvirajo iz kaznivega dejanja.

Policijska uprava v Murski Soboti je Okrožnemu državnemu tožilstvu v zvezi s tatvinami oblek iz tovarne Mura ovadila 3 osebe.

Po ugotovitvah kriminalistov je eden od glavnih organizatorjev kriminalnih poslov 42-letni A. S., obratovodja moških oblačil, ki so ga po odkritju kaznivega dejanja odstranili z delovnega mesta.

A.S. je utemeljeno osumljen storitve kaznivega dejanja tatvine s tem, da je v času od marca 2000 do marca 2003 iz skladišča Mure odnesel 82 oblek višjega cenovnega razreda.

S temi dejanji je podjetje oškodoval za okrog 4,5 milijona SIT.

Utemeljeno osumljena kaznivega dejanja prikrivanja sta še 2 osebi - prva naj bi med preiskavo skrila 6 moških oblek in 2 suknjiča, za katere je vedela, da izvirajo iz kaznivih dejanj (kasneje je ukradeno sicer izročila kriminalistom), druga oseba pa naj bi od A.S. odkupila 2 moški obleki, za katere bi morala vedeti, da izvirata iz kaznivega dejanja.

(Spletna stran dnevnika Večer, 2003)

Organizirana skupina je iz tovarne kradla oblačila in jih potem prodajala po Sloveniji (po domovih, predvsem v Ljubljani in Mariboru).

Po nepotrjenih informacijah naj bi bilo število odkritih tatvin oblek, le del izginulega blaga in da je škoda veliko višja. Neuradno je namreč slišati, da je iz Murinih skladišč izginilo več 100 ali celo 1000 oblek.

Pa tudi mnogo več ljudi od navedene trojice, ki je že ovadena, naj bi bilo vpleteno v nečedno početje, nekateri med njim so tudi v tujini. Kriminalna mreža naj bi segala celo do pomembnih ljudi v državi, v nečedne posle pa naj bi bili vpleteni tudi nekateri delavci, ki so bili zaposleni na odgovornih delovnih mestih v podjetju, saj sicer do tako množičnega odtujevanja ne bi moglo priti. Ali držijo govorice, pa bo pokazala raziskava.

6.3. Odobritev državne pomoči

S sprejetjem letnega poročila za leto 2002 aprila letos, so v Muri kompletirali dokumentacijo za vlogo, s katero so začeli kandidirati za pridobitev državnih sredstev, ki naj bi omogočila prestrukturiranje podjetja. Medresorska komisija za dodeljevanje pomoči je konec junija končala obravnavo Murine vloge ter podprla njen program, sklep pa poslala vladnemu odboru za gospodarstvo.

Vlada pa je na dopisni seji 23. junija letos na podlagi Zakona o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (Uradni list RS, št. 110/02) in Uredbe o kazalnikih, vsebini programa prestrukturiranja in vodenja evidenc o dodeljenih državnih pomočeh družbam v težavah (Uradni list RS, št. 18/03) odobrila državno pomoč v obliki subvencije in v višini 10 milijonov evrov nepovratne pomoči v toolarski protivrednosti za prestrukturiranje murskosoboškega podjetja Mura.

Odobrena pomoč Muri znaša skupaj več kot 15 milijonov evrov - ob 10 milijonov evrov gre še za dodatni denar za podjetje Escada in projekte inkubatorjev (več o Escadi v poglavju 6.4.).

Vlada bo sredstva izplačala v 3 obrokih, zadnjega do konca januarja 2004.

Prvih 2,5 milijona evrov (584 milijonov SIT) je Mura dobila 8. julija, jeseni bo dobila še drugo četrtno zneska in januarja prihodnje leto preostalih 5 mio EUR.

(Novice STA v obdobju 2002-2003)

S prvo četrtno pomoči bo Mura pokrila stroške, ki jih je imela s prestrukturiranjem od lanskega septembra do julija 2003. Samo v tem času so v okviru prestrukturiranja Mure porabili za odpravnine za več kot 1 milijon evrov.

Prvi del pomoči bo Mura namenila tudi za nabavo materialov za izdelavo jesensko-zimske kolekcije, ki bo tako lahko prišla pravočasno na trg.

Tudi odpravnine za 600 presežnih delavcev Mure, ki jih še letos načrtujejo odpustiti, Mura namerava izplačati iz državne pomoči.

V število 600 presežnih delavcev je vključenih tudi 200 delavcev, ki jih je prevzelo podjetje Escada oz. nova firma Epas.

6.4. Vzpostavitev Epas centra

O nadaljnjem poslovnem sodelovanju sta se začeli Mura in nemška Escada, ki je znana predvsem po visoki ženski modi, pogovarjati že v začetku letošnjega leta.

Escada je več mesecev iskala lokacijo za svojo proizvodnjo, učni in logistični center. Do zdaj namreč Escada svoje proizvodnje ni imela, izdelke pa zanjo šivajo izvajalci iz raznih koncev sveta (med njimi Mura).

Poleg pogovarjanja s partnerji iz Hrvaške in Madžarske, so si predstavniki Escade ogledovali tudi Murin obrat v Gornji Radgoni, v katerem so že doslej večino proizvodnje pomenila Escadina naročila - kar 70% proizvodnih zmogljivosti Murinega obrata v Gornji Radgoni, je zasedenih s proizvodnjo za Escado.

Zato bi v primeru, če Escada ne bi prevzela obrata v Gornji Radgoni, prišlo do njegovega zaprtja.

Konec junija letos je Escada z Muro podpisala pismo o nameri, iz katere izhaja, da bo Escada za potrebe njenega na novo ustanovljenega proizvodnega podjetja najela Murine proizvodne in upravne prostore v Gornji Radgoni, za katere bo Muri plačevala najemnino.

Novo podjetje se bo imenovalo Epas. Na začetku bodo dali poudarek na proizvodnji, končni cilj pa je vzpostavitev osrednjega storitvenega centra ter vzpostavitev logističnega in učnega centra Escade za regijo v premeru od 300 do 400 kilometrov.

To pomeni, da se bo v prihodnosti Epas širil, zato bo pri njih lahko našlo zaposlitev še več ljudi.

Ob predstavitvi projekta so predstavniki Escade povedali, da so bili odločitev odločilni dobro usposobljeni Murini kadri, velike zmogljivosti, dobra zemeljepisna lega ter topel sprejem države in lokalne skupnosti.

Za vzpostavitev centra je v okviru programa za razreševanje presežnih delavcev v obravnavanih panogah za leto 2003, MDDSZ namenilo finančno pomoč na letni ravni v višini 330 milijonov SIT v obliki subvencije. Ta prispevek pomeni 15-20% letnih stroškov projekta, ostalo pa prispeva Escada. (Spletna stran dnevnika Finance, 2003)

Čeprav bo Escada nov center Epas v Gornji Radgoni uradno odprla šele 1. septembra, je julija že prišlo do prevzema obrata v Gornji Radgoni. Nova firma Epas je tudi prevzela 200 Murinih delavcev od skupno 480, ki so delali v radgonskem obratu. Preostalih 280 delavcev pa so preselili na delo v matično tovarno v Mursko Soboto.

Ker jih je zaradi tega bilo v matični tovarni preveč, je Mura v začetku avgusta ponovno odprla marca lani zaprt obrat v Gornjih Petrovcih.

Od nekdanj 218 zaposlenih v obratu v Gornjih Petrovcih, jih je ponovno delo dobilo 180.

(Spletna stran dnevnika Večer, 2003)

Vodstvo odločno zavrača očitek, da je zaprtje obrata in ponovno odpiranje čez eno dobro leto napaka, saj je šlo za racionalizacijo poslovanja in je to v skladu z uvajanjem principov vitke proizvodnje.

V okviru racionalizacije je predvideno tudi enoizmensko delo v ponovno odprtem obratu.

7. (NE) UČINKOVITOST OBVLADOVANJA SPREMEMB V MURI

Murine težave so predvsem posledica neustreznega in prepočasnega upravljanja v preteklosti.

Zaradi velikega povpraševanja tujih partnerjev v 80-tih in 90-tih, je Mura sredi 90-tih dosegla rekordno število zaposlenih.

Vendar je šlo za nepremišljeno potezo, posebej če upoštevamo, da je bilo že v 80-tih letih začutiti nekatere negativne trende na področju dodelavnih poslov.

Namesto da bi v bogatih letih vlagali v razvoj lastnih blagovnih znamk, gradili in potrjevali slogan "hiše evropske mode", so verjeli v donosnost dodelavnih poslov.

Sicer si je Mura kot dolgoročni cilj že leta 1995 postavila krepitev lastne blagovne znamke, vendar temu cilju ni sledila, kot tudi ne postavljeni viziji v letu 1998.

Vzrok v prepočasnem odzivanju, ohranjanju statusa quo, upiranju spremembam, ter posledično zaostajanju pri krepitvi lastnih blagovnih znamk, pa ni le v težki tržni situaciji in recesiji, kot so prepričani v Muri, ampak v dokaj uspešnem prilagajanju spremembam v okolju v preteklosti.

V tem primeru ne gre le za sindrom Mure, ampak sindrom velikih sistemov v svetu, kjer je glavni sovražnik inovativnosti in kreativnosti pretekli uspeh.

Ker pa primež recesije na svetovnem konfekcijskem trgu ni popustil, poslovne izgube pa so se v Muri v zadnjih 3 letih samo še stopnjevale, je Mura lani končno spoznala, da nadaljnega razvoja ne more prepustiti naključju, tudi zaradi vstopa v EU, ki zahteva vnaprejšnje prilagajanje Mure.

Zato je v okviru sprejetega Programa prestrukturiranja do leta 2006 začela lani z aktivnim izvajanjem načrta prestrukturiranja, ki sočasno zahteva zmanjševanje prevelikega števila zaposlenih v Muri.

Ker so v preteklosti ohranjali delovna mesta, je sedaj nujno intenzivno zmanjševanje.

Tako je bilo za letos v okviru uvajanja principov vitke proizvodnje načrtovano 6% zmanjšanje števila zaposlenih oz. 337 zaposlenih od 5.355, kolikor jih je bilo konec lanskega leta. Vendar je že v juniju Mura zmanjšala število zaposlenih čez 200, do konca leta pa bi v Muri naj delalo le še 4.500 zaposlenih. (Kovač v Vestnik, 7. avgust 2003)

Z začetkom uvajanja velikih sprememb v Muri, vključno z zamenjavo vodstva avgusta lani, pa je prišlo v Muri do odkritja mnogih nepravilnosti, tako da je njen ugled iz preteklosti začel padati.

Predvsem se pojavlja problem (ne) prevzemanja odgovornosti za dogodke v Westmuru. Poleg Vinka Plemenitaša, ki je do prihoda novega predsednika uprave Boruta Meha bil zadolžen za finančno poslovanje Murinih podjetij v tujini in je novembra lani že odstopil, je velik del krivde na strani prejšnje uprave in nadzornega sveta.

Tudi revizijski odbor nosi velik del odgovornosti, saj so revizijo opravili do vključno leta 2000, ne pa tudi za leto 2001, ko se je padec prometa v Westmuru že zelo poglobil.

To kaže na nekorekten odnos med prejšnjo upravo, nadzorniki in revizorji svetovalci.

Prejšnji predsednik uprave Mure, Božo Kuharič, vzroke za neustrezen način obvladovanja Westmura pripisuje dolgoletnim uspešnim poslovnim odnosom in zaupanju med upravo in podjetjem Westmur.

Vendar bi že samo gibanje prometa, na katerega je pokazala Murina raziskava, moral biti jasen kazalec - promet je od leta 1998 začel radikalno padati, tako da se ga ni dalo opravičevati zgolj z recesijo na trgu.

Poleg tega je Mura februarja 2001 odkupila 20% delež Westmura po nenormalno nizki vrednosti, kje pa so vzroki poceni prodaje deleža tujega partnerja, pa se ni nihče vprašal. Leonardo F. Peklar, nekdanji in sedanji predsednik nadzornega sveta, sicer trdi, da naj bi za težave v Westmuru izvedel šele aprila lani na obravnavi poročila o poslovanju v letu 2001, po drugi strani pa naj bi ga nadzorniki na kadrovsko vprašanje v Westmuru opozarjali že v prejšnjem mandatu, kar potrjuje njegovo predhodno obveščenost.

Predvsem gre za zaščito lastnih interesov in svojih položajev, saj tudi sedanja uprava dogodke v zvezi z Westmurom povezuje z recesijo na trgu.

Nova uprava pa priznava, da je šlo za neustrezno upravljanje v preteklosti, ker pa jo je na ta položaj postavil nadzorni svet, ki ocenjuje njeno delo, je ne more ocenjevati.

(Repovž v Delu, 5. julij 2003)

(Ne) prevzemanje odgovornosti se kaže tudi pri odzivu na marca letos odkrit gospodarski kriminal v Muri, ko so odkrili organizirano skupino, ki je trgovala z oblačili na črno.

Obleke naj bi bile problem okolja in ne uprave, kar ne drži - gre za problem znotraj sistema, ki ga tudi policija ne bo mogla razrešiti.

Verjetno pa je novo vodstvo veliko storilo za odkritje kraje v Muri, s tem ko je septembra lani sprejelo Pravilnik o vstopu oseb in vozil v varovano območje družbe Mura d.d. in o njihovem izhodu iz tega območja. Žal pa je bila v preteklosti notranja kontrola v Muri nezadostna, po čemer lahko sklepamo, da je do kraj v Muri prihajalo tudi v preteklosti.

Način upravljanja Mure v preteklosti - neuresničevanje vizije, prepočasno odzivanje, neprevzemanje odgovornosti, kraje - opozarja na probleme v odnosih znotraj Mure: med zaposlenimi in vodstvom.

Mura namreč ne sledi zgledom v sodobni upravljalski znanosti, kjer je poudarek na strateškem upravljanju sprememb, ki vključuje maksimalno upoštevanje in angažiranje zaposlenih v podjetju za doseg zastavljenih ciljev.

Čeprav v Muri poudarjajo, da program prestrukturiranja lahko realizirajo samo ljudje, zaposleni (v Naše delo, oktober 2002), pa njegovo izvajanje poteka večinoma skozi zniževanje stroškov oz. z zmanjševanjem števila zaposlenih, medtem ko o grajenju odnosov z ljudmi in med njimi kot temeljno sestavino sodobnega vodenja za doseg konkurenčne usposobljenosti ni veliko govora.

To se odraža tudi pri njihovem poudarjanju temeljnih vrednot v proizvodnji, ki naj bi bile kakovost, pravočasnost in natančnost, manjkala pa naj bi še četrta ključna stvar, ki bi jo bilo treba spremeniti v načinu razmišljanja - dobičkonosnost in ne upravljanje s človeškimi viri, kot bi se pričakovalo. Upravljanje s človeškimi viri namreč največ prispeva k dobičkonosnosti.

Zaradi poudarjanja pomena doseganja kratkoročnih finančnih ciljev (dobička), temelji tudi merjenje poslovne uspešnosti na tradicionalnem načinu: s finančnim količnikom (dobičkom).

Za razliko od sodobnih dolgoročnih nefinančnih meril poslovne uspešnosti, ki merijo in zagotavljajo učinke v celotnem poslovnem procesu (od njegovega začetka do konca), kratkoročna finančna merila merijo poslovne učinke samo na koncu poslovnih procesov.

Na ta način ni možno pravočasno ukrepanje.

Gre za začaran krog - ker sodobno vodenje ne upošteva sodelovanja zaposlenih, ampak se bolj posveča zmanjševanju njihovega števila, to zahteva velika sredstva za presežne delavce in odpravnine, zato ne glede na državo in njeno angažiranje Mura ne more vložiti

razpoložljivih sredstev v trg, prenovi prodajne mreže, prenovi blagovnih znamk, ter dvig tehnološke in kadrovske usposobljenosti.

Zapleteno in dolgoročno grajenje odnosov z zaposlenimi se ne uvršča med osrednje, kratkoročne prioritete, ker so v ospredju "večji problemi" - kriza, prestrukturiranje.

Mura spada med podjetja, ki razmišljajo na način: najprej preživetje, nato razvoj, čeprav je strategija preživetja enaka strategiji razvoja.

Tudi analiza stanja kadrovskega potenciala je pokazala, da je v Muri potrebna zavest o nujnosti nenehnega izobraževanja, usposabljanja in dousposabljanja vseh zaposlenih.

(Gibanja na področju kadrov in družbenega standarda v Muri, d.d. in v Muralistu, d.o.o. v letu 2002, 2003)

Tako je v sklopu projekta "Mura - Učeče se podjetje" zaživel več timov in svetov, ki naj bi pomagali ustvariti in oblikovati zavest o pomenu novega znanja in kroženju le-tega za vsako podjetje v današnjih poslovnih razmerah.

Ker je omenjena analiza pokazala predvsem potrebo po spreminjanju organizacijske kulture in stila vodenja, so se v lanskem letu teh 2 nalog lotili s treningi "Moj tim", ki jih izvaja inštitut "učee se podjetje", katerega soustanovitelj je tudi Mura.

Udeleženci so se v okviru 9 treningov le seznanili, kakšen mora biti managerski stil vodenja podjetij (Mure) v sodobnem času vendar ostaja vprašanje implementacije spoznanj v vodenje.

Zavoro sodobnega poslovanja povzročata predvsem linijska organizacijska struktura v Muri. Spremembo vodenja v smeri sodelovanja z zaposlenimi za hitro, kvalitetno in poceni delovanje v težko predvidljivem okolju omogoča in podpira le procesna ali mrežna organizacijska struktura.

Pomembna prednost Mure v neverjetno močni konkurenci je nedvomno kakovosten proizvodni proces. Na področju obvladovanja in zagotavljanja kakovosti je tudi vsako leto v Muri najštevilčnejše izobraževanje.

Kvaliteta je rezultat avtomatske izdelave krojnih slik in računalniško vodenega prirojavanja ter stalnega posodabljanja šivalnih in likalnih naprav.

Zaradi načrtnega vgrajevanja kakovosti v proizvodnih proces so v letu 1994 in 1995 v Muri pridobili certifikat kakovosti po standardih DIN ISO 9001.

(Mura - European Fashion Design - since 1925, 1995:20).

Celovito upravljanje kakovosti (TQM - angl. Total Quality Management) pa vključuje osredotočenost na kupca, stalne izboljšave procesa kot tudi celovito sodelovanje zaposlenih skozi time.

Timsko zasnovana organiziranost namreč omogoča največje aktivno sodelovanje zaposlenih pri doseganju poslovnih ciljev.

In spet smo pri stilu vodenja, saj je za takšno upravljanje potrebno korenito spremeniti svoje dosedanje mišljenje o timih, sodelovanju, grajenju odnosov,...ipd..

Pri tem pa nista dopustna prisila in vsiljevanje mnenj kot posledica neposrednega in ukazovalnega načina vodenja oz. avtokracije.

Takšen stil vodenja bi naj bil po analizah sodeč v preteklosti značilen za Muro, vendar bo tudi novo vodstvo potrebno spremeniti stil vodenja, če bo hotelo obdržati izkazano zaupanje in optimizem zaposlenih.

Novo vodstvo mora po mnenju nekaterih zaposlenih opustiti absolutistično vedenje - hitri ukazi, brez posvetovanja s sodelavci. (Repovž v Delu, 5.julij 2003)

Ob takšnem načinu vodenja pa se po drugi strani v Muri iščejo vzroki za neinovativnost in neustvarjalnost, visoko stopnjo apatije.

Zaposleni v Muri sicer naredijo vse, kar je potrebno oz. kar se od njih pričakuje.

Tako so npr. pristali tudi na to, da bo minimalni regres izplačan v kar 6 obrokih.

S tem, ko zaposleni delajo blizu svojega optimuma in se odpovedujejo, po mnenju nadrejenih izkazujejo pripadnost Muri, dejansko pa gre za lojalnost.

Od lojalnega delavca nihče ne pričakuje, da se bo tudi osebno identificiral s cilji podjetja in se zanje tudi samoiniciativno angažiral kot pripaden delavec. Lojalnemu delavcu je vseeno, če ga v podjetju "komandirajo", le da je za to plačan.

Pripadnosti pa ni moč kupiti z denarjem, ampak privzgojiti z vseobsežno organizacijsko integracijo zaposlenih v podjetje, kar daje tudi občutek "psihološke lastnine" podjetja.

To med drugim pomeni, da mora vodstvo s svojo vizijo seznaniti kar se da širok krog ljudi.

Vizija je namreč nevidno vodilo zaposlenim, ki povečuje pripadnost zaposlenih v podjetju.

V Muri pa poleg tega, da prepočasi sledijo svoji viziji, le-ta ni znana širokemu krogu ljudi.

Zaradi nejasnih smotrov in vizij Mura predstavlja nedomiseln in dolgočasni kraj za navdihnjeno delo.

Ker gre v primeru Mure za lojalne delavce, se jih kot take obravnava tudi na področju motiviranja, kjer se močno precenjuje pomen ekonomske motivacije oz. denarno nagrajevanje.

Čeprav ima neekonomska motivacija bistveno večjo vlogo pri aktiviranju zaposlenih za dosego poslovnih ciljev, pa je potrebno poudariti, da je v Muri vedno veljalo pravilo, da je treba plače delavcem redno zagotoviti. Če temu ne bi bilo tako, bi bila stopnja nezadovoljstva zaposlenih verjetno bistveno večja.

Po besedah mame in žal že pokojnega očeta, ki sta v Muri pustila več kot 30 let trdega dela in drugih zaposlenih v Muri, pa je iz preteklosti znana inačica motiviranja - strah.

Uporaba le-tega "motivatorja" je znana iz obdobja lastninskega preoblikovanja v Sloveniji, ko naj bi po govoricah sodeč, ki so se takrat širile med zaposlenimi v Muri, zaposleni morali vložiti svoje certifikate v Muro, če ne želijo izgubiti službe.

Ni pa znano, če je dejansko šlo za prikrito grožnjo zaposlenim s strani vodstva, ali pa so govorce nastale na podlagi nekaterih nezadovoljnih zaposlenih v Muri.

Vsekakor pa je temeljni problem, ki povzroča številne govorce in dezinformacije v Muri, izključno enosmerna komunikacija v Muri oz. enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva.

Tako služba za informiranje v Muri izdaja dvomesečnik Naše delo, v prihodnje pa naj bi izdajali 14-dnevne pisne informacije. (Naše delo, oktober 2002)

Interni časopisi, bilteni, oglasne table pa še niso interno komuniciranje, kot se pogosto zmotno misli, ampak so le enosmerna orodja komuniciranja, pri dvosmernem komuniciranju pa gre za vzpostavljanje in vodenje dialoga.

V Muri pogrešajo celo najbolj enostavne oblike informiranja oz. seznanjanja delavcev, kot so zbori delavcev. Po mnenju sindikata bi ti morali biti vsaj 2-krat letno.

Vendar kot kaže, se novo vodstvo zaveda pomena neposrednega informiranja oz. osebnega stika z zaposlenimi, saj se novi predsednik uprave večkrat odpravi v tovarne, med zaposlene.

Poleg enosmernega komuniciranja, je za Muro značilno zapiranje informacij pred zaposlenimi.

Paradoks je v tem, da so "skrivnosti" ponavadi običajna tema govoric vsakodnevnega opravljanja v Muri.

Tako je bilo tudi v primeru tretjega poslovnega scenarija, ki ni bil predstavljen zaposlenim, zato so govorice o njem in takojšnjem odpustu 1000 zaposlenih vnesle zmedo med zaposlene.

Predvsem pa se v prihodnje Mura mora izogibati zapiranju informacij pred mediji, saj se s tem podcenjuje njihov vpliv. Ti so v primeru dostopnosti podatkov lahko relativno naklonjeni Muri.

O zapiranju informacij pred javnostjo, pred nezaposlenimi, sem se lahko prepričala tudi sama, saj je moralo preteči skoraj dobro leto, da sem naletela na ljudi, ki so mi bili pripravljeni pomagati z osnovno literaturo o podjetju Mura - brez "tajnih podatkov"?!

Medtem pa sem po drugi strani naletela na izrazit odpor pri ljudeh s kadrovskega področja, ki naj bi imeli še posebej izrazito razvit čut za soljudi, za zaposlene.

To samo potrjuje nepravilno upravljanje človeških virov v Muri.

Enosmerno komuniciranje oz. boljše informiranje povzroča, da vodilni sprejemajo le tiste povratne informacije, ki jim godijo ali jih želijo slišati.

Izogibajo se negativni povratni informaciji o posledicah njihovih odločitev na zaposlene in tako pogosto dobijo napačne povratne informacije.

Zato tudi ni znano, da bi Mura kdajkoli uporabljala 360-stopinjski model pridobivanja povratnih informacij iz več virov, kjer tudi zaposleni sodelujejo pri ocenjevanju svojih nadrejenih.

Slabo komuniciranje v Muri vpliva na visoko nezadovoljstvo zaposlenih, ki se kaže v povečani odsotnosti z dela, fluktuaciji, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije...ipd.

Ker v Muri zaradi komunikacijskih težav obstaja premajhna interpretativna sposobnost raziskav klime in zadovoljstva zaposlenih, bi bilo potrebno upoštevati sodobnejše metode merjenja zadovoljstva zaposlenih, ki se uveljavljajo v tujini, npr. fokus skupine, intervjuji, podatki o odsotnosti z dela, fluktuacija...ipd. (Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

Tudi v Muri na podlagi analiz kadrovske dinamike v obdobju 1992-2002 ugotavljajo, da je vzrok fluktuacije strokovnega kadra z višjo ali visoko izobrazbo predvsem v drugi zaposlitvi. (Gibanja na področju kadrov in družbenega standarda v Muri, d.d. in v Muralistu, d.o.o. v letu 2002, 2003)

Odhod ključnih kadrov, ki največ lahko pripomorejo k razvoju uspešnosti Mure, je posledica mačehovskega odnosa do področja motiviranja in predvsem tekmovanja zgolj z zniževanjem stroškov - s tem jasno sporočajo zaposlenim: prihodnjič ste vi na vrsti.

Močan fluktuacijski val sposobnih kadrov je tudi posledica novega sistema ocenjevanja dela, skupinskih norm, ki jih je Mura začela uvajati v letošnjem maju.

S tem je delo vseh zaposlenih enako ocenjeno, ne glede na to, da eden mogoče dela optimalno, drugi pa skoraj nič.

Po drugi strani pa v Muri ugotavljajo, da manjka "mladih kadrov s svežimi idejami".

(Novice STA v obdobju 2002-2003)

Vendar to ne drži, če naj bi Escadino novo firmo Epas vodili nekdanji Murini kadri. V Muri so očitno še kadri, ki zadovoljujejo visoko profesionalne kriterije tujih partnerjev, čeprav se v Muri govori, da ni kadra.

Na nezadovoljstvo z delom in padec motivacije zaposlenih kaže tudi naraščajoč delež bolniškega staleža v Muri v zadnjih treh letih.
Da vzrok visoke stopnje odsotnosti z dela ni le zdravstveni problem, se zavedajo tudi v Muri.

SKLEP

Prestrukturiranje tekstilne industrije v Sloveniji v zadnjih letih ni bilo podobno prestrukturiranju v drugih predelovalnih panogah, saj je bila večina tekstilnih podjetij v Sloveniji "socialni kovček".

Namesto da bi se usmerjala v lastno blagovno znamko, so bila usmerjena v proizvodnjo dodelavnih poslov, čeprav je že v 80-tih letih bilo začuti negativne trende na tem področju.

Posledice prepočasnega odzivanja in prilagajanja slovenskih tekstilnih podjetij tržnemu gospodarstvu, so danes očitne: podjetja, ki slonijo na dodelavnih poslih enega ali dveh tujih kupcev, grozi propad.

Tipičen primer je pomurski tekstilni gigant Mura d.d. z več kot 5.000 zaposlenimi.

Sicer le-ta ima veliko število poslovnih partnerjev, tako da kar 90% proizvodnje pomenijo dodelavni posli. (Repovž v Delu, 5. julij 2003)

Potrebno pa je upoštevati ugotovitve svetovalne firme Deloitte&Touche, da je od teh 90% dodelavnih poslov kar 70% osnovnih storitev, ki pa ustvarjajo Muri le izgube.

Zato je Mura vedno bolj usmerjena v povečevanje odstotka kapacitet za dobičkonosnega kupca Hugo Boss in tako dejansko postaja izpostavljena le eni stranki.

Rešitev je na dlani: večje število dobičkonosnih partnerjev.

Na osnovi tega je mogoče potrditi uvodoma postavljeno hipotezo:

- organizacije, ki se v sodobnem času ne odzivajo oz. prepočasi odzivajo na hitre in nenehne spremembe okolja, začnejo propadati

Zaradi dnevnih likvidnostnih težav, problemov prodaje tekstilnih izdelkov zaradi recesije na svetovnem konfekcijskem trgu in še posebej zaradi približevanja vstopu v EU, se je pokazala nujnost preoblikovanja tekstilnih podjetij iz proizvodno v tržno usmerjenost. Zato je velika večina tekstilnih podjetij na podlagi pripravljenih programov prilagajanja notranjemu trgu EU s strani Vlade RS, ki omogočajo slovenskim tekstilcem finančno podporo pri prestrukturiranju, v zadnjih 3 letih hitela s pripravo programov prestrukturiranja, med njimi tudi Mura.

Ker pa je Mura v preteklosti svoje proizvodne zmogljivosti zapolnjevala pretežno z dodelavnimi posli in ohranjala veliko število zaposlenih in dodatno množično zaposlovala, je sedaj nujno potrebno v okviru programa prestrukturiranja intenzivno zmanjševanje števila zaposlenih.

Po drugi strani pa je odpiranje novih delovnih mest in povečevanje zaposlovanja eden ključnih ciljev Evropske strategije zaposlovanja, ki predstavlja temelj za višjo gospodarsko rast. (Novice STA v obdobju 2002-2003)

Ker se morajo tekstilna podjetja ukvarjati z odpravninami in presežnimi delavci, ne morejo vlagati v tehnološki razvoj in trženje.

Tako tudi Mura ne more slediti cilju prestrukturiranja: do leta 2006 naj bi z lastnimi blagovnimi znamkami zapolnili 20% proizvodnih zmogljivosti.

Vendar bo v primeru nenamenske uporabe odobrene državne pomoči v višini 10 milijonov evrov potrebno sredstva vrniti.

V Muri se "zavedajo", da bodo kadrovske spremembe mogoče boleče za posameznike, vendar naj bi delali stvari, ki so koristne za Muro - da bo možno ob izvajanju vseh ukrepov racionalizacije približno enak prihodek dosežati s preko tisoč manj sodelavci.

(Naše delo, oktober 2002)

Mura tako daje prednost dobičku pred zaposlenimi, kar potrjuje uporabo neustreznega stila vodenja. Upravljanje podjetja zgolj z zmanjševanjem stroškov - števila zaposlenih - vpliva na visoko stopnjo nezadovoljstva, demotiviranost, cinizem, neustvarjalnost ter posledično na fluktuacijo sposobnih kadrov, večjo odsotnost z dela...ipd..

Z "srednjeveškim" slogom vodenja tipa sluga:gospodar, ki se je sodeč po opravljeni Murini analizi stanja uporabljal do sedaj in kjer ima osrednjo vlogo ukazovanje, pa podjetja kljub angažiranju države ne bo mogoče rešiti potopa.

Zaposleni se želijo počutiti vredne, kar pa je možno le, če se jim zaupa. Enosmerno komuniciranje, zapiranje informacij - tako interno kot eksterno - pa kaže, da je v Muri prisotna visoka stopnja nezaupanja vodstva v zaposlene in s tem tudi zaposlenih do vodstva. Brez zaupanja pa ni preživetja, ni razvoja.

S tem se potrjuje uvodoma postavljena hipoteza:

- organizacije, ki zanemarjajo pomen človeškega dejavnika v podjetju, dolgoročno ne morejo uspeli

Nenazadnje tudi trženje oblačil na črno kaže, da je Mura ob sicer izkazanem zaupanju novi upravi potrebna temeljitega notranjega čiščenja in vzpostavitve drugačnih odnosov, če se želi rešiti potopa. Sicer bi morala vsa slovenska tekstilna podjetja bolje izkoristiti notranje rezerve v podjetju, predvsem znanje in spodbude zaposlenih.

Uspela bodo le podjetja, ki bodo resnično presešla današnji imperativ kratkoročnosti ter logiko profita in se bolje odzivala na koncept deležnikov in trajnostnega razvoja.

Poleg obvladovanja proizvodnje, kakovosti proizvodov, visokega potenciala zaposlenih, bi se morala Mura osredotočiti tudi na ostale pomembne izzive: povečanje jasnosti in učinkovitosti v organizaciji, izboljšanje pretoka informacij, vplivanje na stil in način vodenja.

Spremembe vedenja in vodenja pa niso nikoli enostavna reč, vendar če ni druge izbire oz. to zahtevajo zunanje razmere, se je najlažje spreminjati.

Nenazadnje bodo za slovenska tekstilna idr. podjetja prej ali slej postale veljavne tudi zakonodajne obveznosti glede komuniciranja z zaposlenimi, kot je npr. septembra leta 1997 sprejeta Evropska direktiva o informiranju zaposlenih, ki velja za članice EU.

(Spletna stran podjetja Dialogos, d.o.o.)

Poleg tega bi morala slovenska tekstilna podjetja razmišljati o večji povezanosti oz. vzpostavitvi proizvodne verige, ki jo sestavljajo oblikovalci, trgovci in mediji.

Povezovanje v grozde je namreč eden temeljnih dejavnikov konkurenčnosti, poleg tega pa bodo tekstilna podjetja le tako lahko črpala sredstva iz strukturnih skladov EU.

Povezovanje v grozde bo potrebno že zaradi približevanja tekstilne industrije napovedani evropski 2,3% letni rasti do leta 2005, k čemer bo slovenska tekstilna podjetja silila že sama konkurenca na enotnem trgu.

Zaradi ohranjanja prevelikega števila zaposlenih v preteklosti, pa lahko Mura idr. tekstilna podjetja, poleg intenzivnega zmanjševanja, v prihodnosti pričakujejo nižje stopnje rasti.

Evropa je izziv, kjer se zamujanje pri usposabljanju za strateško upravljanje sprememb, utegne hudo otepati in maščevati!

"Dokler pa bomo pri nas trpeli "politično-vinogradniško-zidanično" upravljanje podjetij, se bomo vsi skupaj morali ukvarjati z reševanjem stisk mnogih malih ljudi, ki pri vsem tem nimajo nič in na koncu najbolj nastradajo." (Frankl na spletni strani dnevnika Finance)

LITERATURA

1. Bernik, I., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, J., Florjančič, M., Jeraj, M., Jereb, M., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajić, M., Kovač, J., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., Ovsenik, M., Rajkovič, V., Roblek, M., Vila, A., Vuk, D. (1999): »Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij«. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
2. »Gibanja na področju kadrov in družbenega standarda v Muri, d.d. in v Muralistu, d.o.o. v letu 2002«, marec 2003, Murska Sobota.
3. Gruban, B. (2001): »In dober vodja je...«. Posvet Združenja Svetov delavcev slovenskih podjetij. 28. marec, Bled.
4. Gruban, B. (2001): »Enigma človeškega kapitala: človeški dejavnik preoblikovanja organizacij«. 29. oktober, Murska Sobota.
5. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Lipičnik, B., Vodovnik, S., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998): »Management kadrovskih virov«. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
6. »Mura - European Fashion Design - since 1925«, (1995), Ob 70. letnici Mure, Murska Sobota.
7. Murin dvomesečnik »Naše delo". Letnik 10, oktober 2002, Murska Sobota.
8. Notranji vir »Mura, d.d. «.
9. »Problematika slovenske tekstilne, oblačilne in usnjarsko-predelovalne industrije"., (2002), Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije, Ljubljana.
10. Sztompka, P. (1999): "Trust: a sociological theory". Cambridge University Press, New York.

OSTALI VIRI

11. Gostiša, M. (2001): »Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije«. Referat na Dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu, 12. april, Portorož. <http://www.delavska-participacija.com>
12. Kanjuo Mrčela, A. (1997): "Lastništvo zaposlenih, menedžment in uspešnost podjetij na poti k postmoderini organizacijski praksi". Mednarodna konferenca DEZAP, 23-24. oktober, Bled. <http://www.delavska-participacija.com>
13. Kovač, L. (2003): »V Muro nisem prišel zato, da bi jo poslal v stečaj« v pomurskem tedniku Vestnik, 17. april, Murska Sobota.

14. Kovač, L. (2003): »Delavci spet bližje domu« v pomurskem tedniku Vestnik, 7. avgust, Murska Sobota.
15. Novice Slovenske tiskovne agencije (STA) v obdobju 2002-2003 na spletni strani <http://www.siol.net/novice/>
16. Repovž, M. (2003): »Dama, ki ji umirajo oboževalci« v Delu, 5. julij, Ljubljana.
17. Spletna stran podjetja Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.: <http://www.dialogos.si/slo/>
18. Spletna stran dnevnika Finance: <http://www.finance-on.net/>
19. Spletna stran dnevnika Večer: <http://www.vecer.si/vecer2003/>
20. Votek, J. (2003): »Westmur in g. Albrecht - Nadzorni svet Mure je vedel« v pomurskem tedniku Vestnik, 30. januar, Murska Sobota.