

Mogućnosti primene modela 7S u malom prerađivačkom preduzeću

ALEKSANDRA B. GAJOVIĆ, Univerzitet u Beogradu,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Stručni rad
UDC: 005.591.1:334.732.5
005.22
DOI: 10.5937/tehnika2206761G

U radu su analizirani poslovanje i potencijali unapređenja poslovanja malog prerađivačkog preduzeća kroz McKinsey 7S model. U prvom delu rada prikazan je pregled literature iz ove oblasti. U drugom delu rada prikazana je metodologija. U trećem delu rada analizirane su sve tačke 7S modela (strategija, struktura, sistemi, zajedničke vrednosti, stil upravljanja, zaposleni, veštine) u malom prerađivačkom preduzeću. Na kraju je dat zaključak uz predloge za unapređenje. Rad pokazuje da McKinsey 7S model može biti primenjen u svim oblicima preduzeća i pruža pregled trenutnog stanja uz uvid kritičnih tačaka koje treba unaprediti.

Ključne reči: McKinsey 7S model, analiza poslovanja, prerađivačko preduzeće, strategija, unapređenje

1. UVOD

McKinsey 7S model koristi se za dijagnostikovanje i rešavanje problema koji postoje unutar kompanije u kojoj se primenjuju drugi faktori, dok svih 7 faktora moraju biti međusobno povezani [5]. McKinsey 7S model sadrži 7 segmenata ili dimenzija koje su označene slovom „S“ [14]. McKinsey 7S model koristi se u industriji za analizu organizacionih slabosti i kreiranje predloga za unapređenje [4]. Modelom se može analizirati trenutna situacija u organizaciji preduzeća uz ukazivanje na neophodne promene pre nego što se sistem implementira [8]. Ovaj model razvili su Robert Waterman, Tom Peters i Julien Phillips u toku svog konsultantskog rada upravo u McKinsey kompaniji [13].

Elementi koje sadrži McKinsey 7S model su zajedničke vrednosti, sistemi, stil, veštine, zaposleni, strategija i struktura koji su međusobno povezani [4]. Ovaj model pruža identifikaciju usklađenosti navedenih elemenata čime pomaže postizanje ciljeva organizacije [11]. Model McKinsey 7S olakšava integraciju novih strategija, spajanje i promene organizacije, i može dati prognoze za budućnost poslovanja [11]. Ovakav model ukazuje na to da poslovanje ne odlikuje samo strategija već i drugi značajni faktori koji su prethodno navedeni

i čine ovaj model [7].

Strategija se definiše kao akcija koju preduzeće planira da preduzme kao odgovor na okruženje u kome se nalazi [8]. Na strukturu organizacije utiče njena veličina, raznolikost i strategija koju sprovodi [8]. Na sistem u preduzeću utiču neformalne i formalne procedure koje preduzeće implementira i sprovodi [8]. Sistemi pomažu u efikasnosti rada preduzeća [10]. Sistemi obuhvataju pravila, procedure i propise koje zaposleni moraju poštovati i sprovoditi [2]. Sistem je povezan sa strukturom [12], takođe potpomaže poslovne procese koji su osnova za implementaciju strategija.

Prema McKinsey 7S modela struktura definiše odnos između svih aktivnosti u preduzeću i pozicija na kojima su zaposleni [2]. Stil upravljanja u preduzeću je od važnog značaja za sprovođenje pravila, ponašanja zaposlenih u raznim situacijama [10]. Različite organizacije zahtevaju različite stilove upravljanja u skladu sa poslovnom kulturom [12]. Veštine zaposlenih direktno utiču na kvalitet poslovanja i kvalitet proizvoda, zato je važno sprovoditi spoljne obuke zaposlenih [10]. Zaposleni direktno utiču na razvoj posla i zato je važno negovati ih i motivisati [10]. Kao deo McKinsey 7S modela osoblje ili zaposleni obuhvataju način na koji preduzeće regrutuje zaposlene, stručna lica, i na koji način ih vrednuju [15].

Zajedničke vrednosti kao sedma stavka McKinsey 7S modela doprinosi stvaranju jake organizacione kulture u čemu je potreban doprinos menadžera i vlasnika preduzeća [10]. Zajedničke vrednosti predstavljaju vrednosti za sve zaposlene u preduzeću i čine drugu

Adresa autora: Aleksandra Gajović, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154

e-mail: agajovic55@gmail.com

Rad primljen: 09.12.2022.

Rad prihvaćen: 13.12.2022.

dimenziju kulture [15]. McKinsey 7S model se koristi za dijagnostikovanje i rešavanje problema reorganizacija, ne samo reorganizacijom strukture, već i drugih povezanih faktora, a ovi faktori su međusobno povezani [5].

2. METODOLOGIJA

Boravkom u prerađivačkom preduzeću i posmatranjem poslovnih procesa, čija delatnost je prerada zamrznutog voća, individualnim anketiranjem zaposlenih, posmatranjem radnih procesa na video nadzoru i ulaskom u proizvodnju, merilo se opšte stanje i zastupljenost problema u organizaciji. Preduzeće ima 34 zaposlena. 30 zaposlenih radi u proizvodnji i podeljeni su u 2 smene. Sumiranim rezultatima, u ovom radu analizirano je poslovanje i radna kultura preduzeća kroz McKinsey 7S model.

Uočeni su organizacioni problem koji su prisutni u malim preduzećima. Svaki organizacioni element, koji utiče jedan na drugi, mora se istražiti kako bi se dobila slika kvaliteta poslovanja.

3. ANALIZA KROZ 7S MODEL

Sistemi u posmatranom malom preduzeću nisu dovoljno usaglašeni i potrebno ih je usaglasiti. Model 7S sadrži sedam osnovnih elemenata koji su važni za efikasnost poslovanja organizacije i to su: strategija, struktura, sistemi, osoblje, veštine, stil i zajedničke vrednosti što pruža jedinstvenu vrednost ili konkurentnu prednost [3]. Svih 7 elemenata su:

1. Strategija se odnosi na ono što organizacija radi, a pruža jedinstvenu vrednost ili konkurentnu prednost;
2. Struktura govori o tome kako je organizacija uređena ili konfigurisana. Mnoge organizacije imaju funkcionalnu strukturu, u kojoj se posebno specijalizuju različite grane organizacionih funkcija, kao što su proizvodnja, prodaja i servis, dok je drugi uobičajen oblik divizionarna struktura;
3. Sistemi se odnose na pravila i propise, standarde i procese za obavljanje poslova i upravljanje aktivnostima organizacije, formalnim i neformalnim;
4. Kadrovi, odnosno zapošljavanje kadrova, odnosi se na ljude u organizaciji i na način na koji se zapošljavaju, biraju i obučavaju, obavljaju svoje poslove.
5. Veštine su posebne, prepoznatljive kompetencije organizacije, kako u ljudima tako i u samoj organizaciji;
6. Stil se uglavnom bavi liderskim pristupom top menadžera u organizaciji, kako da se lideri povezuju sa podređenima i drugima u organizaciji i kako članovi timova i zaposleni uopšte međusobno komuniciraju;
7. Zajedničke vrednosti su osnovna uverenja organizacije o tome šta je važno i zašto organizacija postoji, a oni su ugrađeni u formalne izjave, poput izjave o viziji, i u neformalnim izrazima i praksama oko organizacije [3].

Strategija je pravac razvoja preduzeća i njegovog poslovanja u koji su uključeni svi zaposleni koji prate korake i unapređenja. Analizom strateškog plana preduzeća (tabela broj 1) utvrđeno je da je postavljen cilj da se usmere na inostrano tržište, posebno Izrael i Englesku, velike kupce, zahtevne lance distribucije po svetskim standardima. Preduzeće je i pre toga poslovalo stabilno, ali ovo je bio korak dalje uz nove zahteve. Širenjem asortimana proizvoda uz prepoznatljiv lokalni proizvod – malinu, urađeno je sa kreiranjem mikseva sa tropskim voćem. Preduzeće je tržišno orijentisano pa je i izbor poslovne strategije orijentisan na diferencijaciju koja je dovela do povećanje troškova.

Tabela 1. Analiza strategije preduzeća

Strategija	
Koja je strategija preduzeća?	Kontinuirano unapređenje kroz praćenje trendova na inostranom tržištu i primenu standarda za bezbednost i kvalitet proizvoda.
Kako nameravaju da ostvare svoje ciljeve?	Inoviranjem proizvodnih procesa i podsticanjem zaposlenih na rad u skladu sa zahtevima standarda, zahteva inostranih kupaca i uz nagrađivanje zaposlenih.
Kako se nose sa pritiskom konkurencije?	Ispunjenjem zahteva trenutnih kupaca uz osiguranje kvaliteta proizvoda. Uvođenjem zahtevanih standarda za bezbednost hrane (BRC, IFS itd.). Anagažovanjem eksternog lica-menadžera prodaje koji je zadužen za kupce na inostranom tržištu.
Kako rešavaju promene u zahtevima kupaca?	Kontinuiranim unapređenjem kvaliteta, uvođenjem zahtevanih standarda o bezbednosti hrane. Ulaganjem u edukaciju zaposlenih o zahtevima standarda, koji se moraju primeniti u cilju zadovoljenja kupaca. Redovnom internom kontrolom proizvodnje kao predpriprema za redovnu i nenajavljenu eksternu kontrolu kupaca.
Kako se njihova strategija prilagođava zahtevima zaštite životne sredine?	Sertifikati za bezbednost hrane koje firma poseduje uz redovno sprovođenje pravila i zahteva u sebi imaju integrisane zahteve koji se tiču očuvanja životne sredine. Neki od zahteva su selekcija otpada koji se predaje lokalnim reciklažnim operaterima. Količine predatog otpada se evidentiraju na mesečnom nivou, dok se godišnji izveštaj predaje Agenciji za zaštitu životne sredine. Otpad koji se predaje su karton i streč folije za palete.

U tabeli broj 2 prikazana je analiza strukture preduzeća. U nekim sektorima, može se reći da su odgovornosti centralizovane po sektorima i da direktori prodaje, kvaliteta i drugi, bivaju preopterećeni odgovornostima.

Tabela 2. Analiza strukture preduzeća

Struktura	
Kako je podeljena organizacija?	Organizacija je podeljena na sledeći način. Na čelu preduzeća je vlasnik. U sledećoj menadžerskoj liniji su menadžer prodaje, menadžer kvaliteta i finansija. Na trećem nivou su smenovođe u proizvodnji i tehnolozi. Na četvrtom nivou su radnici u proizvodnji i radnici na održavanju.
Koja hijerarhija je zastupljena u preduzeću?	Vlasnik preduzeća donosi glavne odluke i vrši kontrolu svih procesa, pa i delegiranih zaduženja menadžerima i smenovođama.
Kako različita odeljenja koordiniraju aktivnosti?	Vlasnik koordinira sva zaduženja svim menadžerima, zatim menadžer kvaliteta, smenovođe i tehnolozi delegiraju zaduženja u proizvodnji.
Kako se članovi tima usklađuju i organizuju?	Glavnu organizaciju vrši vlasnik, dok se menadžeri različitih sektora usklađuju međusobno prema zaduženjima. Smenovođe i tehnolozi usklađuju i organizuju radnike u proizvodnji.
Da li je donošenje odluka i kontrola centralizovana ili decentralizovana?	Centralizovana je za sve oblasti poslovanja preduzeća.
Da li je ta podela dobra u skladu sa tim što preduzeće radi?	Postoji prostor za decentralizaciju nekih sektora.
Gde su linije komunikacije (ko je kome odgovoran)?	Svi su odgovorni vlasniku, ali prvenstveno menadžeri. Menadžerima su odgovorne smenovođe, tehnolozi i radnici u proizvodnji. Radnici u proizvodnji su odgovorni smenovođama i tehnolozima, ali imaju razgovore i sa vlasnikom preduzeća.

Posebni sistemi praćenja, kontrole, sistema rada su povezani za procese. Praćenje procedura koje su napisane za svaku aktivnost kako u samom preduzeću, tako i svakog postupka i pravila ponašanja radnika u proizvodnji, higijenske mere, obuke kroz koje moraju proći radi pravila poslovanja preduzeća itd, sve je definisano

dokumentacijom IFS, BRC i SMETA standardima. Nadzori, lanac komandi, sve je to regulisano standardima. Procene učinka, plate i procena evaluacije su uočene kao oblasti za unapređenje i usavršavanje. Detaljna analiza sistema kroz McKinsey 7S model prikazana je u tabeli broj 3.

Možemo reći da je u ovom slučaju primenjen sistem tržišno orijentisane organizacione jedinice prema istraživanju [9], gde su dobro prikupljene tržišne informacije o potrebnoj distribuciji proizvoda i usluga za ciljanog kupca. Ovakav poduhvat jeste uticao na standardizaciju procesa ali ne i na negativan uticaj ukupnih troškova, naprotiv.

Tabela 3. Analiza sistema preduzeća

Sistemi	
Koji su glavni sistemi koji pokreću organizaciju (finansijski i ljudski resursi, komunikacije i skladištenje dokumenata)?	Sistemi upravljanja kvalitetom koji su regulisani procedurama. Potrebno je da se poslovanje izdigne iz procedura uz racionalizaciju poslovanja.
Gde su kontrole i kako se one prate i procenjuju?	Najznačajnije kontrole su u proizvodnji. Smenovođe i tehnolozi su prvi kontrolori, zatim su menadžer kvaliteta i vlasnik. Kontinuirani sistem kontrole je propisan standardima za bezbednost hrane i redovno se evidentira.
Koja interna pravila i procese tim koristi da bi bio na pravom putu?	Tim koristi pravila i propise koji su definisani sistemom bezbednosti hrane (BRC, IFS itd.) i sistemom zaštite na radu.

Zajedničke vrednosti koje kompanija ima, ne dovode se u pitanje, uzimajući u obzir da svi zaposleni nemaju izražena nezadovoljstva na samu kompaniju i poslovanje, već na kolektiv i to je ustanovljeno analizom odgovora dobijenih anketiranjem.

Može se raditi na stilu upravljanja koji je predložen u zaključku, kojim bi se radilo na stabilizaciji kolektiva i jačanjem zajedničkih uverenja smenskih grupa, a ne samo pojedinca, i to se može smatrati nepisanim vrednostima.

Detaljna analiza data je u tabeli broj 4 analize zajedničkih vrednosti u preduzeću.

Tabela 4. Analiza zajedničkih vrednosti u preduzeću

Zajedničke vrednosti	
Koje su osnovne vrednosti kompanije i očekivana ponašanja?	Kvalitet, preciznost, odgovornost, stručnost.
Šta je timska kultura?	Timska kultura nije prisutna u proizvodnji, nesuglasice su svakodnevnice. Dok je u menadžerskoj liniji pristutna kroz međusobno uvažavanje. Vlasnik preduzeća uvažava sve nivoe i reaguje samo kada uoči nesklad.
Koje su jake vrednosti kompanije?	Najjača vrednost kompanije je obezbeđenje kvaliteta proizvoda.
Koje su fundamentalne vrednosti na kojima je preduzeće izgrađeno?	Kvalitet, stručnost, odgovornost.

Stil upravljanja u preduzeću prikazan je u tabeli broj 5. Autokratski stil upravljanja ukazuje na uključivanje vlasnika u sve nivoe odluka. Radnici svih nivoa se osnažuju da ukazuju na propuste i nove predloge. Teži se kolegijalnosti, izgradnji poverenja. Ali je prisutno samo poverenje vlasnik-zaposlen u većini slučajeva.

Tabela 5. Analiza stila upravljanja u preduzeću

Stil upravljanja	
Koliko je participativan stil upravljanja/ rukovođenja?	Menadžeri, smenovođe, tehnolozi i vlasnik daju uputstva za dalje akcije. Vlasnik traži misljenje, ali on donosi odluke. U retkim slučajevima zajedno donose odluke.
Koliko je to vođstvo efikasno?	Preduzeće ima svoju jedinstvenu klimu koja daje dobre poslovne rezultate, ali je očigledno prisustvo autokratskog stila vođstva.
Da li zaposleni/ članovi tima imaju tendenciju da budu konkurentni ili kooperativni?	Na liniji menadžera prisutna je kooperativnost. Radnici u proizvodnim linijama su prinuđeni na kooperativnost, ali je zastupljena konkurentnost.
Da li u okviru organizacije funkcionišu stvarni timovi ili su to samo nominalne grupe?	Po organizacionoj strukturi postoje grupe kao smena A i smena B. Funkcionišu kao stvarni timovi.

Vlasnik vrši kontrolu nad svim procesima rada koje je osigurao procedurama koje su propisane bezbednosnim standardima, a odgovornosti je delegirao na tri menadžera.

Menadžeri se povezuju sa podređenima direktnom komunikacijom, grupnim sastancima, ali imaju slobodu da lično zatraže sastanak sa vlasnikom preduzeća koji je uglavnom dostupan. Tu slobodu imaju i dugogodišnji radnici u proizvodnji. Može se reći da vlada umerena demokratija, a da se vlasnik osigurava procedurama rada.

Zapošljavanje u proizvodnim preduzećima zahteva stručna lica, posebno u ovako malom preduzeću. Na posmatranom primeru potreban je stručan menadžer ljudskih resursa. Ali vlasnik nije spreman da izdvoji sredstva za takvo lice. Način na koji se zapošljavaju i selektuju zaposleni je razgovor o sposobnostima i prethodnom radnom iskustvu. U većini slučajeva na ovakva radna mesta javljaju se lica sa sličnim radnim iskustvom. Pojedinci su se žalili na neslogu, a ovaj izazov utiče na svaki od sedam činilaca 7S sistema i time, koliko god bile dobre strategije, struktura i sistemi, ugroženi su ukoliko kadrovi nisu složni i stabilni. Analiza zaposlenih u preduzeću prikazana je u tabeli broj 6.

Jedna od karakteristika neadekvatne usklađenosti kvalifikacija i stručnosti koji sprečavaju funkcionisanje sistema jeste prisutnost visokoobrazovanih radnika koji obavljaju niskokvalifikovane poslove, uz mešanje sa nekvalifikovanim zaposlenima, što stvara lošu kolegijalnu kulturu.

Tabela 6. Analiza zaposlenih u preduzeću

Zaposleni	
Koje pozicije ili specijalizacije su zastupljene u okviru tima?	Pozicije su sledeće: Menadžer kvaliteta Menadžer prodaje Menadžer finansija Tehnolozi Smenovođe Radnik na održavanju Vozač Kafe kuvarica
Koje pozicije treba popuniti?	Stručan menadžer ljudskih resursa bi doprineo boljoj međuljudskoj klimi u preduzeću.
Da li postoje praznine u potrebnim kompetencijama?	Njihova percepcija je da ne postoje, ali sa stručne strane postoji potreba za zapošljavanjem lica za upravljanje ljudskim resursima.

Značajna karika svake kompanije su veštine koje poseduju zaposleni. Preduzeće kao organizacija ne zahteva neke posebne veštine, ne razlikuje se previše od konkurencije na lokalnu, uređena je standardima, vlasnik je taj koji snosi odgovornost u komunikaciji sa kupcima kao i menadžeri tri sektora. U tabeli broj 7 prikazana je analiza potrebnih veština u posmatranom preduzeću prema McKinsey 7S modelu.

Tabela 7. Analiza veština u preduzeću

Veštine	
Koje su najjače veštine zastupljene u timu?	Veštine za sprovođenje standarda u skladu sa zahtevima koje standardi propisuju.
Da li postoje praznine u veštinama?	Fluktuacija zaposlenih u proizvodnji zahteva ponovnu edukaciju u sticanje radnih veština.
Po čemu je organizacija poznata po tome šta najbolje radi?	Preduzeće je poznato po kvalitetu proizvoda pozicioniranih na evropskom tržištu.
Da li sadašnji zaposleni tima imaju sposobnost da rade posao?	Dugogodišnji zaposleni imaju sposobnosti da obavljaju svoja zaduženja. Ali zbog pojave neusaglašenosti pre isporuke proizvoda, radi se na redovnom usavršavanju.

4. ZAKLJUČAK

Iz ovog primera možemo videti da se McKinsey 7S model može primeniti u malom prerađivačkom preduzeću i da pruža sliku celog modela međusobno povezanih elemenata. Posebno je uočen nedostatak stručnih kadrova iz oblasti ljudskih resursa. Kada se osvrnemo na broj i strukturu ljudskih resursa, važno je imati dostupne odgovarajuće resurse i organizacione sposobnosti za situacije koje zahtevaju prilagođavanje na izazove koji utiču iz okruženje i na samu organizaciju [6]. McKinsey 7S model prikazuje skup međusobno povezanih faktora koji utiču na sposobnost organizacije i rezultate i koji su nazvani tvrdim i mekim elementima. Tvrdi elementi su strategija, struktura i sistemi, dok su meki elementi osoblje, veštine, zajedničke vrednosti i stil [17]. Navedene elemente autori [17] definišu kao: biti tvrd znači „teško promeњljivo, lako za napraviti“. Sa osvrtnjem na prikazanu analizu elemenata koji čine 7S model i uočene kritične elemente na posmatranom preduzeću (zaposlene u posmatranoj organizaciji), ne možemo reći da ovo nije mali problem. Primena procesnog pristupa jedan od najefikasnijih načina za poboljšanje organizacione strukture, koja je u ovom preduzeću u osnovi dobro postavljena, mada se još može raditi na usklađivanju organizacione strukture sa poslovnim procesima [16]. Interesantan zaključak dali su i autori [1] koji kažu da su neke kompanije iz njihovog posmatranog uzorka imale karakteristike problema u razvoju jer su preskočile primarnu fazu razvoja, što može odgovarati posmatranom preduzeću u našem slučaju. Konsultanti, koji su radili na uvođenju standarda na samom početku razvoja kompanije, uočili su problem radne snage koja sprovodi standarde, ali je ona i dalje ostala kritična

tačka. Ljudski resursi su najznačajnija karika preduzeća i potrebno ih je negovati sa posebnom pažnjom.

Vlasnik firme se fokusirao na rezultate i pojedince dok nije radio na osnaživanju kolegijalnosti ni preispitivanju svog stila upravljanja. Potrebno je zaposliti stručnog menadžera ljudskih resursa koji bi rešio izazove u kolegijalnosti proizvodne radne snage. Delegiranjem odgovornosti na menadžere vlasnik bi unapredio stil upravljanja. Preduzeće posluje u skladu sa standardima i zaposleni prate detaljno procedure, ali je potrebno da se poslovanje i organizacija interno izdigne iz procedura i racionalizuje.

Iz ovog primera se vidi da se 7S model može koristiti za analizu i unapređenje u malom prerađivačkom preduzeću, a poseban kvalitet analizi daje uzajamna međupovezanost elemenata modela.

LITERATURA

- [1] Adizes I, Čudanov M, Rodic D. Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), pp. 232-248. 2017.
- [2] Baishya, B. McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 1(1), 165-168. 2015.
- [3] Bartone P. T, Wells L. Understanding and leading porous network organizations : an analysis based on the 7-S model / Paul T. Bartone and Linton Wells II., pp.1-14, 2009.
- [4] Channon, D. F., & Caldart, A. A. McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1. 2015.
- [5] Diona M, Wagianto A. *SME Loan Process Efficiency With McKinsey 7S Model*, DOI: 10.2991/assehr.k.-210531.041. pp 4. 2021. Doi: 10.4018/978-1-5225-1656-9.ch006.
- [6] Fabac P, Stepanic J. Modeling Organizational Design - Applying A Formalism Model From Theoretical Physics. *Journal of Information and Organizational Sciences*. Vol 32, No 1 (2008). pp 31. 2015.
- [7] Gökdeniz, I., Kartal, C., & Kömürcü, K. Strategic assessment based on 7S McKinsey model for a business by using analytic network process (ANP). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 342-353. 2017.
- [8] Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 7(4), 23-63. 2011.

- [9] Jevtić M, Čudanov M, Krivokapić J. The Impact of Business Strategy on Organizational Structure. *Strategic Management*. Vol. 17 Iss 1, pp. 3-12. 2012.
- [10] Naipinit T, Kojchavivong, S., Kowittayakorn, V. & Sakolnakorn, T. P. N. McKinsey 7S model for supply chain management of local SMEs construction business in upper northeast region of Thailand. *Asian Social Science*, 10(8), 35. 2014.
- [11] Nejad, T. A, Behbodi, M. R. & Ravanfar, M. M. Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43-55. 2015.
- [12] Palatková, M. The 7-S-McKinsey Model: an Implementation Tool of a Destination Marketing Strategy in the Czech Republic. *Global Management Journal*, 3. 2011.
- [13] Putri, A. D, Ghazali, A. & Ahluwalia, L. Analysis of company capability using 7s Mc Kinsey framework to support corporate succession (Case study: PT X Indonesia): Analisa kapabilitas perusahaan dengan menggunakan framework 7S McKinsey UNTUK mendukung kesuksesan perusahaan (Studi kasus: PT X Indonesia). *Manajemen Bisnis*, 11(1), 44-53. 2021.
- [14] Shiri S, Anvari A. & Soltani H. An assessment of readiness factors for implementing erp based on agility (extension of mckinsey 7s model). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(3), 229-246. 2014.
- [15] Spaho, K. 7S Model as a framework for project management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 450. 2014.
- [16] Todorović I, Komazec S, Krivokapić J, Čudanov M, Jaško O, Marič M. Improving control in organization by introducing process organizational model. *32nd International Conference on Organizational Science Development*. Portorož, Slovenia, March 20-22, 2013, pp. 1122-1130. ISBN: 978-961- 232-264-9. 2013.
- [17] Zincir O, Ozbebek Tunc A. An Imagination of Organizations in the Future: Rethinking McKinsey's 7S Model. (In book: *Strategic Imperatives and Core Competencies in the Era of Robotics and Artificial Intelligence* (pp.101-125), Edition: 1st, Chapter: 6, Publisher: IGI Global Publishing, Editors: Batko R, Szopa A.).2017.

SUMMARY

POSSIBILITIES OF APPLYING THE 7S MODEL IN A SMALL PROCESSING COMPANY

The paper analyzes the business and the potential for improving the business of a small processing company through the McKinsey 7S model. The first part of the paper presents an overview of the literature in this area. The methodology is presented in the second part of the paper. In the third part of the work, all points of the 7S model (strategy, structure, systems, shared values, management style, employees, skills) were analyzed. At the end, a conclusion was given with suggestions for improvement. The work shows that the McKinsey 7S model can be applied in all types of companies and provides an overview of the current situation with an insight into critical points that need to be improved.

Key Words: *McKinsey 7S model, business analysis, manufacturing company, strategy, improvement*