

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREOBLIKOVANJE IZVOZNO-PRODAJNEGA PROCESA V
MULTINACIONALNEM PODJETJU**

Ljubljana, januar 2020

MATEJ GLUHAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Gluhak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Preoblikovanje izvozno-prodajnega procesa v multinacionalnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo - predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih - kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in - kjer je to potrebno - za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDNARODNO POSLOVNO OKOLJE.....	3
1.1 Razvoj pojma multinacionalka.....	3
1.2 Vrste podjetij na mednarodnih trgih	5
1.3 Prehod na transnacionalnost	8
1.4 Odnos med matično družbo in hčerinskim podjetjem	10
1.5 Oblikovanje organizacije in organizacijske strukture	12
1.6 Centralizirana in decentralizirana organizacija	15
1.7 Osnove za oblikovanje oddelkov	16
2 PRODAJNI PROCES	18
2.1 Spreminjajoča vloga prodaje v 21. stoletju	18
2.2 Poslovni procesi.....	21
2.3 Oblikovanje in vloga izvoznega oddelka v podjetju	21
2.4 Prednosti in slabosti različnih struktur prodajnih oddelkov.....	23
2.5 Pomen in vloga prodajne podpore pri poslovanju podjetja	25
2.5.1 Vrste prodajnih podpor	26
2.5.2 Kriteriji za izbor pravilne strukture prodajne podpore	27
3 REORGANIZACIJA	29
3.1 Definicija reorganizacije (uvod v reorganizacijo).....	29
3.2 Motivi za reorganizacijo.....	30
3.3 Značilnosti reorganizacij.....	31
3.4 Komunikacija pri reorganizacijah	34
3.5 Dejavniki za uspešno reorganizacijo.....	34
3.6 Slabosti reorganizacije	35
3.7 Razlogi za (ne)uspešno reorganizacijo	36
3.8 Pet korakov v procesu reorganizacije	37
3.9 Primer reorganizacije iz prakse: podjetje ABB (ASEA Brown Boveri).....	40
4 PREDSTAVITEV PODJETJA ATLANTIC GRUPE.....	41
4.1 Uprava Atlantic Grupe.....	42
4.2 Organizacijska struktura	42

4.3	Odnos med matično družbo in podružnicami v Atlantic Grupi	44
4.4	Izvoz v Atlantic Grupi.....	45
4.5	Reorganizacije v Atlantic Grupi	45
4.6	Organizacija izvoza in procesi dela v Atlantic grupi pred reorganizacijo....	46
4.7	Nova organizacija izvoza v Atlantic Grupi - GDAM	47
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	49
5.1	Namen in cilji	49
5.2	Intervju	49
5.2.1	Globinski intervju.....	50
5.2.2	Polstrukturirani intervju	51
5.3	Potek in izvedba intervjujev	52
5.4	Rezultati raziskave	53
5.5	Intervju s prodajnikoma	53
5.5.1	Izkušnje prodajnikov z reorganizacijami	54
5.5.2	Pomanjkljivosti prejšnje organizacije in izvozno prodajnih procesov	55
5.5.3	Motivi za reorganizacijo.....	56
5.5.4	Reorganizacija izvoznega oddelka in njegove koristi	57
5.5.5	Izzivi trenutne organizacije in njene pomanjkljivosti	57
5.5.6	Potek reorganizacije	58
5.5.7	Komunikacija reorganizacije zaposlenim in kupcem.....	59
5.5.8	Proces naročanja.....	60
5.5.9	Primerjava organizacije izvoza v Atlantic Grupi z drugimi živilskimi proizvajalci iz regije	61
5.6	Intervju s kupci.....	62
5.7	Ocena uspešnosti reorganizacije	65
	SKLEP	65
	LITERATURA IN VIRI.....	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strateška usmerjenost in konfiguracija sredstev in zmogljivosti pri različnih tipih podjetij.....	6
--	---

Tabela 2: Strategije internacionalizacije/diverzifikacije in njihova povezava s tipologijo podjetij po Bartlettu & Ghoshalu (1989)	8
Tabela 3: Prednosti in slabosti organizacijskih struktur	14
Tabela 4: Prednosti in slabosti centralizacije in decentralizacije v podjetjih	15
Tabela 5: Prodaja Atlantic Grupe po trgih leta 2018	45
Tabela 6: Lastnosti intervjuvanih prodajnikov	53
Tabela 7: Lastnosti intervjuvanih kupcev	62
Tabela 8: Prednosti in slabosti reorganizacije izvoza v Atlantic grupi iz vidika kupcev ...	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Rezultati reorganizacij v anketiranih organizacijah (v %)	33
Slika 2: Organizacijska struktura Atlantic Grupe	43
Slika 3: Organizacijska struktura izvoza v Atlantic Grupi pred reorganizacijo	46
Slika 4: Organizacijska struktura izvoza v Atlantic Grupi po reorganizaciji	47

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

ABB – ASEA Brown Boveri; švicarsko-švedsko podjetje

B2B – (ang. business-to-business); podaja blaga in storitev med podjetji

B2C – (ang. business-to-customer); prodaja blaga in storitev neposredno kupcu

BDP – bruto domači proizvod

BOM – (ang. Brand operational manager); vodja operacij blagovnih znamk

CEE – (ang. Central and Eastern Europe); srednja in vzhodna Evropa

CRM – (ang. Customer relationship management); upravljanje odnosov s strankami

DAM – (ang. Distribution Account manager); vodja prodaje distribucije ključnih kupcev

EUR – evropska valuta evro

GDAM – (ang. Global Distribution Account Management); Globalno upravljanje z mrežo distributerjev

HoReCa – (ang. hotel restaurant café); hoteli, restavracije, kavarne

IT – informacijska tehnologija

KAM – (ang. key account manager); skrbnik (vodja) ključnih kupcev

MNC – (ang. Multinational corporation); multinacionalno podjetje

MPP – mednarodna prodajna podpora

MS – Microsoft

OECD – (ang. The Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PESTLE – (ang. political, economic, socio-cultural, technological, legal and environmental); analiza političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih, tehnoloških, pravnih in ekoloških dejavnikov

RF – (ang. Rolling Forecast); drsni plan

SAM – (ang. strategic account manager); strateški skrbnik (vodja) ključnih kupcev

SDP – strateško distribucijsko področje

SPP – strateško poslovno področje

SWOT – (ang. strengths, weaknesses, opportunities, and threats); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

USD – ameriški dolar

WE – (ang. Western Europe); zahodna Evropa

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

V 21. stoletju se soočamo s hitrimi spremembami v načinu prodaje in njenem upravljanju. Zunanja kazalnika sprememb sta internacionalizacija konkurence v praktično brezmejni Evropi ter vse bolj globalizirano svetovno gospodarstvo. Nekateri kazalniki so posledica tehnoloških sprememb, kot je primer pričetka prodaje prek internetnih prodajnih kanalov v nekaterih panogah. Tretji kazalniki pa so na strani kupcev, in sicer njihova povečana cenovna občutljivost, večji poudarek na vrednosti v očeh kupcev ter kupčeva želja po soustvarjanju. Kot rezultat omenjenih dejavnikov so se bile prodajne organizacije primorane lotiti korenitih sprememb. Veliko multinacionalnih podjetij svojo prodajno strukturo preoblikuje na način, da je ta bolj usmerjena proti kupcem (Geiger & Guenzi 2009, str. 874).

Bartlett in Ghoshal (2000) sta mednarodna podjetja razdelila na štiri tipe: mednarodno, multinacionalno, globalno ter transnacionalno podjetje. Štirje tipi se med seboj razlikujejo glede na strateške usmeritve ter tipe managerske miselnosti. Mednarodno podjetje svoje izdelke, ki so bili zasnovani za domači trg, prodaja tudi v tujini, multinacionalno podjetje pa je s svojimi izdelki prisotno na več trgih in v tujini ustanavlja podružnice. Za globalno podjetje je značilno, da ima sedež podjetja moč za sprejemanje odločitev za celotno skupino podjetij, transnacionalno podjetje pa je kot nekakšen idealiziran koncept, ki ima uravnotežene vse tri strateške cilje. To so doseganje globalne učinkovitosti v obstoječem delovanju, prilagajanje lokalnim potrebam in povečanje odzivnosti ter izkoriščanje priložnost za prenos učenja in znanja.

V sodobnem svetu multinacionalna podjetja v želji po doseganju zadanih ciljev in rasti prehajajo skozi različne faze, za njihovo uspešno delovanje pa so potrebna konstantna prilagajanja in posledično spreminjanje organizacijske oblike. Reorganizacije so v mednarodnih podjetjih zelo pogoste, zato morajo biti podjetja prožna ter pripravljena na spremembe in optimizacijo pri razvrščanju delovnih nalog svojim delavcem. Te spremembe se izražajo kot logična posledica rasti podjetja oziroma neizbežen ukrep v želji po spremembi vizije, ciljev in strategije podjetja, pogosto pa so tudi odgovor na svetovne in politične razmere, trende in pritiske konkurence.

McCarthy (2018) navaja naslednje razloge, da se podjetja reorganizirajo: odhod ključne osebe iz podjetja, neučinkovitost, kompleksen odnos s kupci, prekrivajoče se delovne naloge, neenakomerna delovna obremenitev ter druga operativna vprašanja in izzivi. Podjetja pa se reorganizirajo tudi zaradi potrebe po izkoriščanju novih priložnosti, kot so na primer vstop na nov trg ter lansiranje novega izdelka. Keller in Meaney (2018) poudarjata, da se podjetja odločijo za organizacijske spremembe zaradi optimizacije izvajanja strateških prednostnih nalog, izboljšanja osredotočenosti na rast, boljšega odločanja v podjetju ter zniževanja stroškov. Vsa podjetja, ki se odločijo za reorganizacijo, imajo skupni cilj - izboljšanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti.

V hrvaškem multinacionalnem podjetju in enem od vodilnih prehrabnih proizvajalcev v jugovzhodni Evropi, Atlantic Grupi, je bila mednarodna prodaja do leta 2016 organizirana po različnih poslovnih področjih. Vsako od šestih poslovnih področij je imelo svojo prodajno ekipo, ki je bila zadolžena za prodajo svojih izdelkov distributerjem na tujih trgih. Zaradi velikega števila poslovnih enot, ki so imele vsaka svojo prodajno ekipo, je bilo v Atlantic Grupi potrebno veliko število prodajnikov za tuje trge. To je pomenilo visoke stroške plač, kompleksnejše poročanje rezultatov upravi, problematična pa je bila tudi zmeda na strani kupcev, ki so naročali izdelke različnih blagovnih znamk. Kupci so morali glede naročanja izdelkov, statusa naročil, odprem, dokumentacije ter vpogleda v finančno stanje kontaktirati različne osebe za vsako poslovno enoto posebej. Konfuzno je bilo tudi izvrševanje plačil, saj so jih morali kupci, ki so naročali izdelke različnih blagovnih znamk, izvrševati na več različnih transakcijskih računov. To je pomenilo veliko število bančnih garancij, navsezadnje pa tudi težje spremljanje finančnega stanja na obeh straneh, tako z vidika kupca kot podjetja.

Zaradi omenjene kompleksnosti prodajnega procesa z vidika kupca ter težjemu sledenju prodajne strategije v podjetju se je uprava podjetja leta 2016 odločila mednarodno prodajo reorganizirati, jo centralizirati ter ustanoviti nov oddelek. Cilj reorganizacije je bil optimizirati delovne procese in stroške ter s tem povečati delovno uspešnost in učinkovitost.

Ker želim problematiko predstaviti tako z vidika organizacije kot kupca sem intervjuje opravil z dvema prodajnikoma in mednarodnimi kupci. S tem pristopom sem želel pridobiti tako interni kot eksterni pogled na uspešnost reorganizacije, saj se v večini primerov uspešnost reorganizacije meri le s primerjavo uspešnosti poslovanja podjetja pred in po spremembah. Za pridobitev natančnih informacij sem intervjuja opravil tako s prodajnikom, ki je to funkcijo opravljal pred reorganizacijo, kot tudi s prodajnikom, ki je trenutno zadolžen za mednarodno prodajo.

Namen magistrskega dela je pomagati podjetjem razumeti proces reorganizacije. Veliko podjetij se reorganizacije ne loti pravilno in jo jemlje kot samoumevno. Zato so te pogosto neuspešne in posledično zelo drage. S predstavitvijo praktičnega primera reorganizacije v multinacionalnem podjetju bom prikazal, katere spremembe so bile upoštevane pri reorganizaciji mednarodnega oddelka in kakšne učinke so imele na zaposlene in kupce. Izpostavil bom problematiko reorganizacij ter poudaril, na kaj vse morajo biti podjetja pozorna, preden se lotijo reorganizacije, katere dejavnike je treba obvezno upoštevati, kakšne so najpogostejše napake pri njenem izvajanju in kateri so glavni razlogi za neuspešno reorganizacijo. Z upoštevanjem navedenih dejstev ter razumevanjem pojasnjene praktičnega primera bo lahko magistrsko delo v pomoč vsem, ki jih reorganizacija zanima, pa tudi podjetjem, ki se z njo soočajo oziroma so tik pred njeno implementacijo.

Cilji magistrskega dela so teoretično opredeliti trende v prodaji ter njen pomen v 21. stoletju, analizirati prednosti in slabosti različnih oblik oblikovanja prodajnih oddelkov, analizirati

proces reorganizacije in njenega pomena za podjetje ter prikazati in analizirati reorganizacijo izvoznega oddelka na primeru podjetja Atlantic Grupa.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, kako razviti in reorganizirati podjetje Atlantic grupa iz mednarodnega v transnacionalno podjetje po Bartlett in Ghoshal metodologiji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij in temelji na znanstveno-raziskovalnem pristopu teoretičnega raziskovanja, ki mu sledi analiza s pomočjo metode zbiranja primarnih podatkov. V prvem poglavju se bom dotaknil teorije različnih tipov mednarodnih podjetij, v drugem pa bom predstavil pomen mednarodne prodaje za podjetja ter analiziral, na kakšen način se lahko mednarodni prodajni oddelki organizirajo. V tretjem poglavju bom predstavil pomen reorganizacije za podjetja z usmeritvami za njeno uspešno izvedbo, sledila bo predstavitev podjetja Atlantic Grupa. V petem poglavju bom s pomočjo intervjujev podrobno predstavil in analiziral reorganizacijo izvoznega oddelka v podjetju.

1 MEDNARODNO POSLOVNO OKOLJE

1.1 Razvoj pojma multinacionalka

Prvi je pojem multinacionalnega podjetja (ang. Multinational corporation, v nadaljevanju MNC) definiral francoski ekonomist Maurice Bye leta 1958, ki ga je poimenoval več teritorialno podjetje. S tem pojmom je nakazal, da je bilo mednarodno podjetje takrat preprosto poimenovano po številu držav, v katerih je podjetje delovalo.

Aharoni (1971, str. 220) si je pri opredeljevanju multinacionalk pomagal s tremi vidiki:

- uspešnost (z merili, kot so delež prodaje v tujini glede na celotno prodajo ter delež prodaje tujih sredstev glede na celotno premoženje),
- struktura (število držav, v katerih podjetje deluje ter organizacijska struktura podjetja),
- vedenje (pristop vodstva podjetja do internacionalizacije).

Caves je leta 1982 multinacionalno podjetje opredelil kot družbo z vsaj enim proizvodnim obratom v tujini, Kwook in Reeb pa sta leta 2000 kot multinacionalno podjetje obravnavala tisto, ki je imelo delež tujih investicij nad enim odstotkom. The Organisation for Economic Co-operation and Development (v nadaljevanju OECD) multinacionalko definira kot podjetje, ki se ukvarja z neposrednimi tujimi naložbami in ima v lasti ali nadzoruje dejavnosti dodane vrednosti v več kot eni državi.

Prvo multinacionalno podjetje je bilo British East India Trading company, ustanovljeno leta 1600. Takrat so multinacionalna podjetja ustanovljali predvsem zaradi potreb dejavnosti trgovanja oziroma pripojitev podjetij v Aziji, Afriki in Ameriki. Število multinacionalk se je postopoma večalo, z največjim porastom v 19. stoletju po industrijski revoluciji, po drugi

svetovni vojni pa zaradi liberalizacije naložb ter hitrim napredkom informacijske tehnologije. Tako je bilo leta 1970 približno 7000 multinacionalk, po zadnjih podatkih OECD pa je to število leta 2008 naraslo na 82.000 podjetij s podružnicami v tujini. Pomemben del aktivnosti multinacionalk je v domeni podružnic v tujini, saj so te po podatkih OECD leta 2014 obsegale 12 % svetovne proizvodnje. Multinacionalke skupaj s svojimi podružnicami v tujini po oceni OECD proizvedejo 33 % svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Med letoma 2000 in 2014 je BDP podružnic multinacionalk v tujini zrasel s 7 na 20 trilijonov USD. Multinacionalke so odgovorne za več kot pol svetovnega izvoza, pri njih pa je zaposlenih približno 26 % svetovnega delovno aktivnega prebivalstva (OECD, 2018).

Multinacionalno podjetje je tisto podjetje, ki ima precejšnje neposredne investicije v tuji državi ter z njimi aktivno upravlja. Te dejavnosti obravnava kot sestavni del podjetja tako s strateškega kot tudi z organizacijskega vidika. Po definiciji Bartletta, Ghoshal in Beamisha je ključna razlika med multinacionalnim in mednarodnim podjetjem v neposrednih tujih investicijah. Mednarodna podjetja v tujini kupujejo surovine, licencirajo svoje tehnologije, izvažajo svoje izdelke na tuje trge ali imajo lastniške deleže v manjših podjetjih v tujini brez kakršnega koli upravljanja. Po podatkih Bartletta, Ghoshal in Beamisha (2008, str. 4) poslovanje 500 največjih svetovnih multinacionalk obsega 70 % svetovne trgovine, od tega približno 85 % avtomobilske industrije, 70 % računalniške industrije, 65 % v panogi brezalkoholnih pijač ter 35 % v panogi zobnih past (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 2-4).

Dunning in Lundan (2008, str. 3) multinacionalko opredeljujeta kot podjetje, ki se ukvarja s tujimi neposrednimi naložbami in ima v lasti dejavnosti, ki podjetju prinašajo dodano vrednost, oziroma jih nadzira. Te dejavnosti običajno potekajo v obliki hčerinskih družb, ki so lahko v popolni oziroma delni lasti podjetja ali pa podjetje ustanovi podružnico skupaj z drugim podjetjem. Multinacionalna podjetja obstajajo v različnih oblikah; od manjših podjetij, ki vlagajo v tujino do velikih skupin, ki upravljaajo hčerinske družbe v pomembnem številu držav.

Multinacionalke so podjetja, ki imajo sedež v eni državi, svoje aktivnosti pa izvajajo v več drugih državah. Ta podjetja danes gotovo najbolj spodbujajo globalizacijo in so vzrok ali posledica zanjo. Med najbolj znana multinacionalna podjetja sodijo McDonald's, Nike, Bayer, Nestlé itd.

Multinacionalke spodbujajo globalizacijo in imajo izjemen vpliv na transakcije in procese mednarodnega poslovanja. Še posebej to velja za selitve proizvodenj na tuje trge oziroma neposredne tuje investicije, tako v proizvodnjo kot v ostale poslovne funkcije (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 13-17).

In zakaj se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje? Podjetjem širitev na tuje trge namreč prinaša veliko novih priložnosti. Že sam vstop na tuji trg podjetju omogoča dostop

do novih informacij in znanj, poleg tega pa tudi dostop do nižjih cen surovin. Vstop na tuji trg širi možnost strateških premikov, ki jih podjetje lahko naredi v primerjavi s svojimi konkurenti doma in po svetu (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 3).

Mednarodno poslovno okolje obsega več elementov, ki medsebojno vplivajo na značilnosti poslovanja podjetij. Ti elementi so globalizacija, nacionalno poslovno okolje, mednarodno poslovno okolje in mednarodno poslovanje podjetja (Wild, Wilk & Han, 2006).

Svetovni uspeh naraščajočega seznama izdelkov, ki so postali imena gospodinjestev, je dokaz, da potrošniki po vsem svetu - kljub globoko zakoreninjenim kulturnim razlikam - postajajo vse bolj podobni oziroma homogenizirani, kot jih je poimenoval Levitt leta 1983. Zato tradicionalna strategija multinacionalnega podjetja, da svoje izdelke prilagodi potrebam več trgov, lahko podjetju škodi v primerjavi s konkurenti, ki tržno domišljijo uporabljajo za razvoj naprednih, funkcionalnih in zanesljivih standardiziranih izdelkov po pravi ceni na svetovni ravni

Skrivnost učinkovite globalne strategije po mnenju Levitta niso le razne skrivnosti temveč tudi uspešna praksa standardizacije izdelkov.

1.2 Vrste podjetij na mednarodnih trgih

Za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti si mednarodna podjetja hkrati prizadevajo uresničiti tri strateške cilje (Bartlett & Ghoshal, 1989):

- doseganje globalne učinkovitosti v obstoječih aktivnostih,
- doseganje mednarodne prilagodljivosti in odzivnosti na lokalne potrebe,
- izkoriščanje priložnosti za prenos učenja in znanja na ravni celotne družbe.

Za doseganje globalne učinkovitosti v obstoječih aktivnostih si podjetja pomagajo z optimizacijo stroškov dela in kapitala, s širjenjem in izkoriščanjem potencialnih ekonomij obsega (ang. economies of scale) ter s povezanostjo (ang. economies of scope) in delitvijo naložb oziroma stroškov med izdelki in trgi. Za doseganje cilja mednarodne prilagodljivosti in odzivnosti lokalnim potrebam morajo podjetja primerno obvladovati različne vrste tveganj. Obenem pa morajo tudi izkoriščati priložnosti, ki se pojavljajo v hitro spreminjajočem se in raznolikem okolju mednarodnega poslovanja. Za uresničitev tretjega strateškega cilja prenosa znanja in učenja znotraj podjetja se podjetja razvijajo in učijo iz družbenih razlik v organizacijskih in vodstvenih procesih ter sistemih. Osvojena znanja in pridobljene izkušnje skušajo prenašati znotraj celotnega podjetja in na ta način znižujejo stroške in spodbujajo inovativnost Bartlett, Ghoshal in Beamish (2008, str. 203).

V tabeli 1 sta za različne tipe podjetij prikazana strateška usmerjenost ter konfiguracija sredstev in zmogljivosti.

Tabela 1: Strateška usmerjenost in konfiguracija sredstev in zmogljivosti pri različnih tipih podjetij

Tip podjetja	Strateška usmerjenost	Sredstva in zmogljivosti
Mednarodno podjetje	Izkoristiti znanje in zmožnosti vodilnega matičnega podjetja skozi svetovno širitev in prilagoditve	Centralizacija virov konkurenčne zmogljivosti, preostalo decentralizirano
Multinacionalno podjetje	Povečanje prilagodljivosti za odziv na nacionalne razlike s pomočjo močnih, iznajdljivih in podjetniških operacij	Decentralizacija in racionalna samoučinkovitost
Globalno podjetje	Doseganje stroškovnih prednosti s pomočjo centraliziranih operacij z globalnim dosegom	Centralizacija in globalni doseg
Transnacionalno podjetje	Istočasno razvijanje globalne učinkovitosti, mednarodne prilagodljivosti in učenja na svetovni ravni	Razpršenost, soodvisnost in specializacija

Prirejeno po Bartlett & Ghoshal (2000, str. 255).

Po Bartlett, Ghoshal in Beamish (2008, str. 11) delimo mednarodna podjetja na **štiri tipe**, čeprav mnogi drugi avtorji te kategorije med seboj ne ločujejo tako nazorno. To so mednarodno, multinacionalno, globalno in transnacionalno podjetje.

V najzgodnejši fazi internacionalizacije veliko vodij multinacionalk razmišlja o tujih operacijah kot o nekakšnih oddaljenih podružnicah, čigar glavna vloga je podpirati domače matično podjetje na različne načine, kot je primer dodatne prodaje izdelkov iz domače proizvodne linije. Za **mednarodni tip** podjetja je značilno, da so njegovi izdelki razviti za domači trg in so šele kasneje prodani v tujini. Tehnologija in druga znanja se prav tako prenašajo od matične družbe v tuje podružnice (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 11).

Za **multinacionalno podjetje** je značilno, da je že znatno izpostavljeno tujemu okolju, temu primeren pa je vse večji delež prodaje in dobičkov iz naslova mednarodnih dejavnosti. Te niso več samo obstranskega pomena. Podjetja se vse bolj zavedajo, da morajo za izkoriščanje teh priložnosti storiti več, kot pa v podružnice pošiljati staro opremo, tehnologijo ali proizvodne linije, ki so bile razvite za domači trg. Uspeh lokalnih konkurentov na tujih trgih in zahteve tamkajšnjih vlad pogosto pospešijo učenje v podjetjih, ki predolgo ohranjajo neodzivno mednarodno miselnost. Multinacionalna strateška miselnost se razvije, ko vodje začnejo prepoznavati in poudarjati razlike med domačimi in tujimi trgi. Podjetja s svojo miselnostjo uporabljajo bolj prilagodljiv pristop k mednarodnemu poslovanju s spreminjanjem svojih izdelkov, strategij in celo prakse upravljanja po državah. Z razvojem nacionalnih podjetij, ki so bolj občutljiva in odzivna na lokalna okolja, ta podjetja uporabljajo multinacionalni strateški pristop. Njihova svetovna strategija je zasnovana na temeljih hčerinskih družb. Z dobrim poznavanjem lokalnih trgov in pripravljenostjo

matičnega podjetja, da vlaga v te priložnosti za rast, lahko vodje podružnic ustvarijo pomembno lokalno rast, neodvisno od sedeža podjetja (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 11).

Čeprav multinacionalna miselnost običajno prinaša zelo odzivne marketinške pristope na različnih nacionalnih trgih, lahko povzroča tudi neučinkovito proizvodno infrastrukturo znotraj podjetja. Proizvodnje so zgrajene bolj za zagotavljanje lokalnih tržnih prednosti ali izboljšanje političnih odnosov kot za povečanje učinkovitosti proizvodnje. Širjenje izdelkov, ki so zasnovani za zadovoljevanje lokalnih potreb, prispeva k splošni izgubi učinkovitosti pri oblikovanju, proizvodnji, logistiki, distribuciji in drugih funkcionalnih nalogah. Nekatera podjetja izboljšujejo transportne in komunikacijske zmogljivosti ter zmanjšane trgovinske ovire pri svojih mednarodnih operacijah in tako uporabljajo drugačen strateški pristop. Ta podjetja razmišljajo o zasnovi in proizvodnji izdelkov za svetovni trg v le nekaj učinkovitih proizvodnih obratih. Ta miselnost je značilna za **globalni tip podjetja**, saj se osredotoča na celotni svet in ne na specifični tuji trg. Ta strateški pristop zahteva bistveno več centralne koordinacije in nadzora kot drugi in je običajno povezan z organizacijsko strukturo, v kateri imajo številni vodje izdelkov ali podjetij odgovornosti po vsem svetu. V takih podjetjih se raziskave in razvoj ter proizvodne dejavnosti vodijo s sedeža, kjer se tudi odloča o večini strateških odločitev (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 11-12).

Naraščajoča nestanovitnost v mednarodnih gospodarskih in političnih okoljih ter zlasti hitre spremembe deviznih tečajev so spodkopala učinkovitost takšnega višje omenjenega centraliziranega globalnega pristopa. Tako so številna svetovna podjetja priznala, da so zahteve po odzivnosti na lokalne trge in politične potrebe ter pritiski za razvoj konkurenčne učinkovitosti na svetovni ravni istočasno, nasprotujoče si zahteve. Nastajajoča zahteva je bila, da se podjetja bolj odzivajo na lokalne potrebe, hkrati pa zajamejo koristi globalne učinkovitosti. Ta pristop uporabljajo **transnacionalna podjetja**. V teh podjetjih ključne dejavnosti in viri niso niti centralizirani v matičnem podjetju niti niso tako decentralizirani, da lahko vsaka hčerinska družba opravlja svoje lastne naloge na lokalni ravni. Namesto tega so viri in dejavnosti razpršeni, vendar so specializirani, da se hkrati dosegata učinkovitost in prilagodljivost. Ti razpršeni viri so vključeni v neodvisno mrežo operacij po vsem svetu. Transnacionalna podjetja težijo k doseganju ekonomij obsega in ekonomij povezanosti z ravno pravo mero standardizacije in centralizacije oziroma decentralizacije in prenove (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 13).

V primerjavi z globalnim je pri transnacionalnem tipu moč prepoznati pomen prilagodljivosti ter odzivnosti operacij na ravni države, kar je vidno tudi pri poimenovanju tipa, saj je ponovno v uporabi nacionalnost. V primerjavi z multinacionalnim, transnacionalni tip predvideva sredstva za povezovanje in usklajevanje operacij, da se ohranita konkurenčna in gospodarska učinkovitost, zato se pri poimenovanju uporablja predpona trans (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 13).

Glede na panogo, strateški položaj podjetja, raznolike potrebe držav gostiteljic in številne druge dejavnike, lahko podjetje razumno deluje s katero koli od omenjenih strateških miselnosti. Pri številnih multinacionalkah je možno zaznati lastnosti vsakega izmed strateških pristopov (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 13).

S pomočjo indeksa transnacionalnosti lahko dobimo celovitejši pogled na globalno dejavnost podjetja. Izračuna se kot povprečje naslednjih treh deležev:

- delež tujih sredstev v primerjavi s vsemi sredstvi,
- delež prodaje v tujini glede na celotno prodajo in
- delež zaposlenih v tujih podružnicah glede na število vseh zaposlenih v podjetju.

Podjetja z najvišjim indeksom transnacionalnosti prihajajo praviloma iz manjših držav, kjer jim bolj omejen domači trg ustvarja spodbude za delovanje v tujini, če želijo kar najbolj povečati svojo rast prihodkov in dobička (Wall, Minocha & Rees, 2010, str. 30).

V tabeli 2 je prikazana povezava strategij internacionalizacije/diverzifikacije s tipologijo podjetij po Bartlettu in Ghoshalu (1989).

Tabela 2: Strategije internacionalizacije/diverzifikacije in njihova povezava s tipologijo podjetij po Bartlettu & Ghoshalu (1989)

Zadeva/strategija	Mednarodni tip	Multinacionalni tip	Globalni tip	Transnacionalni tip
Mehanizem ustvarjanja vrednosti	ekonomije povezanosti	lokalna odzivnost	ekonomije obsega	ekonomije povezanosti, ekonomije obsega in lokalna odzivnost
Povezanost med trgi	srednje	nizko	visoko	spremenljivo
Viri konkurenčne prednosti	prenos spretnosti in znanja	upravljanje portfelja	skupna raba virov	prestrukturiranje, deljenje, prenos in soustvarjanje
Glavna vrsta diverzifikacije	povezano	nepovezano	povezano z omejitvami	uravnoveženje povezanosti in nepovezanosti

Prerejeno po Furrer (2011, str. 188).

1.3 Prehod na transnacionalnost

Različne naloge v verigah dodanih vrednosti v različnih podjetjih so podvržene različnim ravnam ekonomskih, političnih, kulturnih ter tehnoloških sil. V številnih industrijskih panogah je prejšnjo prevlado enega samega sklopa okoljskih sil zamenjalo veliko bolj

zapleteno okoljsko povpraševanje, v katerem je bila močna vsaka od različnih skupin sil. Na primer nove ekonomije obsega ter krepitev konkurence so povečale gospodarske sile v smeri večjega globalnega povezovanja v številnih multinacionalnih in mednarodnih industrijah. Kot primer vzemimo industrijo pralnih strojev. Standardizacija izdelkov je bila v tej panogi bolj izvedljiva, saj sta hitrejši prodor na tuje trge in standardizacija pralnih strojev zmanjšala razlike v praksi pranja med različnimi državami. Zlasti na regionalnih trgih - kot sta Evropa in Južna Amerika - so podjetja izkoristila ta potencial za standardizacijo izdelkov z razvojem regionalnih blagovnih znamk, enotne večjezične embalaže in skupnih oglaševalskih tem (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 98).

Podobno se v svetovnih industrijah krepi tudi moč lokalizacije. Primer je elektronika za široko potrošnjo. Kljub povečanju moči gospodarskih sil zaradi ekonomij obsega, so pritiski vlad gostiteljic in povpraševanje kupcev po diferenciranih izdelkih prisilili podjetja h globalnim strategijam. Te so spremenile prejšnje strategije, ki so temeljile na izvozu standardiziranih izdelkov. Da bi podjetja zaščitila svoje konkurenčne položaje, so začela poudarjati lokalno zasnovano in proizvodnjo različnih izdelkov v več državah za različne mednarodne segmente.

Inovativnost in izkoriščanje globalnega razvoja postajata čedalje pomembnejša za oblikovanje trajnostnih primerjalnih prednosti. To velja tudi za panoge, v katerih so že pred tem prevladovale svetovne gospodarske sile ter lokalni in politični vplivi (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 98-100).

V mednarodnem poslovnem okolju je zato čedalje manj primerov čiste globalne, multinacionalne ali klasične mednarodne industrije. Namesto tega vedno več podjetij vodi sočasno povpraševanje po globalni učinkovitosti, nacionalni odzivnosti in svetovnih inovacijah. To pa so značilnosti transnacionalne industrije. Podjetja s samo eno prevladujočo sposobnostjo v tej industriji zelo težko obranijo konkurenčno prednost. Pojav transnacionalne industrije ni samo povzročil sočasne potrebe po učinkovitosti, odzivnosti in inovativnosti, temveč je naredil bolj zahtevne tudi naloge, potrebne za doseganje vsake od teh zmogljivosti. Namesto centralizirane in standardizirane proizvodnje, morajo podjetja za uspeh na svetovnem trgu graditi globalno učinkovitost prek svetovne infrastrukture porazdeljenih vendar specializiranih sredstev in zmogljivosti, ki hkrati izkoriščajo primerjalne prednosti in ekonomije obsega. V večini panog je le nekaj globalnih konkurentov, ki med seboj tekmujejo na skoraj vseh večjih trgih (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 98-100).

Za uspeh v takem okolju morajo podjetja nadaljevati z razvijanjem ter varovanjem profitnih dejavnosti, ki niso dostopne konkurentom. Podjetja morajo izkoristiti obstoječe prednosti za ustvarjanje novih z navzkrižnim subvencioniranjem šibkejših izdelkov in trgov. Na ta način morajo poskrbeti, da je za konkurente vstop na trg izjemno tvegan in drag. Prav tako morajo podjetja oblikovati zaveznitva in koalicije za izolacijo in na ta način onemogočiti vstop konkurentom na trg. Taki manevri podjetjem omogočajo ekonomije obsega in ohranjanje

globalne konkurenčne učinkovitosti. Podjetja svoje izdelke niso več primorana oblikovati na različne načine po meri kupcev glede na lokalne zahteve. Kupci iz različnih držav ne potrebujejo več diferenciranih izdelkov. Na njihovo povpraševanje najbolj vpliva stopnja stroškov kvalitete ter ustreznost izdelkov glede na njihove potrebe. Spremembe predpisov, okusov, menjalnih tečajev in z njimi povezanih dejavnikov so postale manj predvidljive in pogostejše. v takšnem okolju pa je več odzivnosti postalo neprimerno. Prilagodljivost pri spreminjanju videza izdelkov, vzorcev iskanja virov in cenovnih politik ter hiter odziv na nenehno spreminjanje nacionalnih okolij je postala bistvena za preživetje (Bartlett, Ghoshal & Beamish 2008, str. 98-100).

1.4 Odnos med matično družbo in hčerinskim podjetjem

Nadzor podjetja nad določeno hčerinsko družbo je mogoče razumeti kot mehanizem upravljanja, ki ga ustanovi multinacionalka za urejanje transakcij med matično in lokalnimi hčerinskimi družbami. Te transakcije se opravljajo v treh ključnih dimenzijah: kapitalskih tokovih, proizvodnih tokovih in tokovih znanja. Drugače povedano, multinacionalke je mogoče obravnavati kot mrežo transakcij s kapitalom, izdelki in znanjem med enotami, ki se nahajajo v različnih državah. Za izvozno usmerjena globalna podjetja je značilno, da pri njih prevladuje pretok izdelkov (vendar malo kapitala ali znanja) iz matične družbe v tuje podružnice. Pri multinacionalnih podjetjih je značilno, da prevladuje kapitalski pretok (vendar malo izdelkov ali znanja) med različnimi enotami. Za transnacionalno podjetje pa velja večsmerni pretok izdelkov, kapitala in znanja med različnimi enotami po državah (Gupta & Govindarajan, 1991, str. 770).

Nove tehnologije v komunikaciji in obdelavi informacij, potovanjih ter proizvodnih procesih so upravljanje široko razpršenih organizacij precej poenostavile. Upravljanje je postalo bolj zanesljivo in veliko cenejše, kot je bilo v preteklosti, manjša pa je tudi potreba po velikih birokracijah za upravljanje multinacionalnih podjetij z ukazi in nadzorom s sedeža podjetja (Kostova, Marano & Tallman, 2016, str. 181).

Oblikovanje multinacionalk kot mreže transakcij pomaga določiti specifične načine, kako se podružnice v strateškem okviru razlikujejo med seboj. To lahko določimo z obsegom ter usmerjenostjo transakcij v podjetjih (Gupta & Govindarajan, 1991, str. 770).

Pri toku kapitala, izdelkov in znanja prihaja do razlik med podružnicami, glede na to, ali so te vključene pri transakcijah znotraj podjetja ali ne. V primeru, da so vključene, prihaja med njimi do razlik pri obsegu in kritičnosti teh transakcij. Pretok znanja je tako na primer večji v podružnicah, ki so locirane na manj razvitih trgih kot v podružnicah, ki poslujejo na razvitejših trgih. Prenos kapitala s sedežev podjetij je večji v podružnicah, ki so prisotne na večjih in rastočih trgih, kot v podružnicah z manjšimi in zreli trgi. Če so hčerinska podjetja vključena pri transakcijah znotraj podjetja, jih lahko ločimo tudi po tem, ali so prejemniki ali ponudniki teh transakcij. Podrobneje jih lahko razlikujemo tudi po tem, ali za vsako vrsto transakcij (kapital, izdelek in znanje) sodelujejo v visokih ali nizkih stopnjah prilivov in

odlivov transakcij. Na primer, podružnica proizvajalca računalnikov na skrajnem vzhodu je lahko predvsem ponudnik proizvodnih tokov, medtem ko je podružnica v Skandinaviji v tem primeru predvsem prejemnik proizvodnih tokov (Gupta & Govindarajan, 1991, str. 771).

Če združimo oba faktorja (obseg transakcij v podjetjih ter usmerjenost transakcij) lahko podružnice razporedimo:

- v kolikšni meri se hčerinsko podjetje multinacionalke ukvarja s prilivom znanja od preostalega dela korporacije,
- v kolikšni meri se hčerinsko podjetje multinacionalke ukvarja z odlivom znanja v preostali del korporacije.

Glede na načine pretoka znanja lahko določimo štiri splošne vloge hčerinskih družb: globalni inovator (velik odliv, majhen priliv), integrirani igravec (velik odliv, velik priliv), izvajalec (nizek odliv, visok priliv) in lokalni inovator (nizek odliv, nizek priliv) (Gupta & Govindarajan, 1991, str. 773-774).

Matična družba oziroma sedež podjetja ne more sprejemati vseh odločitev, ker nima vsega potrebnega znanja in virov. Prav tako pa ne more vseh odločitev prepustiti hčerinskim družbam oziroma podružnicam, saj se lahko interesi hčerinskih podjetij razlikujejo od interesov matične družbe oziroma multinacionalnega podjetja kot celote. V odnosu med sedežem podjetja in hčerinskim podjetjem je zato ključno, kako sedež zagotavlja, da hčerinske družbe delujejo proti doseganju skupnih organizacijskih ciljev. Za doseganje skupnih ciljev morajo multinacionalke upoštevati različne elemente. Prvi izmed njih so različne vrste **nadzornih mehanizmov**, ki sedežu podjetja pomagajo pri usklajevanju s podružnicami. Orodja nadzornih mehanizmov lahko razdelimo na osebna in kulturna ter neosebna in birokratska. Prva temeljijo na socialni interakciji in mednje uvrščamo centralizacijo, neposredni nadzor, socializacijo, neformalno komuniciranje ter usposabljanje delovne skupine. Neosebni in birokratski nadzorni mehanizmi temeljijo na instrumentalnih artefaktih in mednje štejemo standardizacijo, formalizacijo, izhodni nadzor ter načrtovanje. Naslednji element za doseganje skupnih ciljev sedeža podjetja in njegovih podružnic je **stopnja preseljenih delavcev**. V multinacionalkah je pogosta praksa, da se delavci iz matičnega podjetja preselijo v hčerinska in s tem zagotovijo prenos znanja in izboljšajo komunikacijo, zadolženi pa so lahko tudi za nadzor. To je pogosto predvsem v podjetjih, kjer so med sedežem in podružnicami večje kulturne in jezikovne razlike. Preseljen kader je zelo pomemben in opravlja številne vloge v odnosu med sedežem in podružnico. **Stopnja medsebojne odvisnosti** med sedežem in podružnicami v primerjavi s stopnjo medsebojne odvisnosti med podružnicami je tretji pomembni element razmerja med njimi. Merimo ga z odstotkom prodaje ter s pretokom znanja na relaciji sedež-podružnica. Naslednji element je **raven odzivnosti na lokalni ravni** - glede na lokalno proizvodnjo, lokalne raziskave in razvoj, sodelovanje z lokalnimi dobavitelji ter prilagoditve izdelkov in trženja lokalnim razmeram, ki jih sedež podjetja dovoljuje svojim podružnicam. V veliko vodstvenih študijah je najpomembnejša spremenljivka **uspešnost**. Raven uspešnosti podružnic dobimo tako, da

jih primerjamo z ostalimi podjetji v panogi. Pri analizi upoštevamo tri vidike: uspešnost na trgu (donosnost, rast prodaje in tržni delež), uspešnost procesov (kakovost izdelkov, inovativnost in produktivnost) ter uspešnost upravljanja s človeškimi viri (razvoj zaposlenih in zadrževanje). Eden od vidikov povezave med sedežem in hčerinskim podjetjem, ki je bil doslej v raziskavah deležen manjše pozornosti, je obstoj **jezikovne ovire** med sedeži in podružnicami ter jezikovnimi politikami, ki delujejo za premagovanje te ovire. V nemških in japonskih multinacionalkah je velika verjetnost, da bo prišlo do jezikovnih razlik med sedežem podjetja in podružnicami. Posledično bodo v sedežu podjetja primorani uporabljati tuj jezik za lažjo in učinkovitejšo komunikacijo s podružnicami (Harzing & Noorderhaven, 2006).

Odnose med sedeži in hčerinskimi družbami lahko opišemo tudi skozi problem principala (sedež) in agenta (podružnice), saj imajo oboji pogosto različne interese. To lahko privede do nezaželenega vedenja podružnic. Poleg tega imajo sedeži podjetij omejene zmožnosti preverjanja dejavnosti podružnic (Kostova, Nell & Hoenen, 2016, str. 3).

Sedež podjetij je usmerjen k ustvarjanju čim večje vrednosti za delničarje in s tem celotne multinacionalke. Tako želi od podružnic izčrpati čim več donosov, te pa želijo same razpolagati s čim s več sredstvi ter jih čim bolj izkoristiti. Ker so odločitve v domeni sedeža podjetja, so podružnice pogosto podvržene omejeni racionalnosti. Podružnice so na splošno manj naklonjene tveganju, medtem ko so sedeži podjetij manj občutljivi na tveganje oziroma nevtralni. Uresničevanje ciljev v medsebojnem odnosu med principalom in agentom je v tem primeru nemogoče, zato pri njihovem uresničevanju prihaja do konfliktov. V očeh sedeža učinkovita uskladitev s podružnicami maksimizira rezultate, s čimer je učinkovitost merilo uspešnosti. Hčerinske družbe imajo nekatere informacije ter znanja, do katerih sedeži težje dostopajo, kar ustvarja asimetrije informacij. Za pridobivanje teh informacij z lokalnim kontekstom bi morali sedeži vlagati v informacijske sisteme in preseljevanje delavcev, vendar to ne bi bilo stroškovno optimalno (Ambos, Ambos & Birkinshaw, 2016 str. 91).

1.5 Oblikovanje organizacije in organizacijske strukture

Delovanje organizacije oblikujejo številni dejavniki. Formalna struktura z dodelitvijo odgovornosti upravljaljskih enot ter razmerje poročanja v teh enotah zagotavljata osnovno ogrodje v organizaciji. Procesi in mehanizmi, skozi katere so enote med seboj povezane za namene hierarhičnega poročanja in za sodelovanje med sestrskimi enotami, so povezovalni člen v organizaciji.

Goold in Campbell (2002, str. 4) se pri oblikovanju učinkovite organizacije osredotočata na:

- dodelitev odgovornosti enotam,
- poročanje in hierarhične odnose,
- odgovornosti enot,
- proces poročanja in usklajevanja.

Organizacijske strukture lahko razdelimo na enostavne in kompleksne.

Za enostavne strukture je značilno malo oziroma čisto nič tehnologije, manjše število zaposlenih v podpornih funkcijah, minimalno razlikovanje med enotami ter preprosta hierarhija upravljanja. Usklajevanje v enostavni strukturi poteka predvsem z neposrednim nadzorom, vse odločitve pa sprejema direktor. Ta struktura pogosto obsega operativno jedro z eno samo odgovorno osebo. Enostavna struktura je pogosto prehodna faza v razvoju organizacije (Karlöf & Lövingsson, 2007, str. 28).

Enostavna struktura z avtonomnimi poslovnimi enotami ima tudi nekatere omejitve in pomanjkljivosti. Za odpravo pomanjkljivosti je veliko podjetij vzpostavilo strukture z več medsebojne odvisnosti, take strukture imenujemo zahtevne oziroma kompleksne strukture. Prednost teh je v tem, da je lahko osredotočenost dana širšemu spektru kot pri enostavni strukturi s poslovnimi enotami. Pri medsebojno odvisnih strukturah se namreč odgovornosti med enotami prepletajo, na ta način pa poteka tudi izmenjava informacij in delitev mnenj pri reševanju problemov. Slabost omenjenih struktur je v tem, da dajejo svojim enotam manj avtonomije ter lahko privedejo do pretirane zapletenosti in nejasnosti (Goold & Campbell, 2002, str. 97-98).

Kompleksne ali zapletene strukture so značilne za večje organizacije, kjer se več subjektov v organizaciji razlikuje med seboj. Za učinkovito delovanje kompleksnih struktur mora podjetje spodbujati decentralizirano odločanje in avtonomijo svojih enot, kjer je to mogoče, ter si prizadevati, da bi menedžerji jasno razumeli njihove predvidene odgovornosti in odnose z drugimi enotami (Goold & Campbell, 2002, str. 97-98).

V zadnjih 30 letih se je veliko podjetij odločilo za organizacijske strukture, ki temeljijo na samostojnih, profitno odgovornih poslovnih enotah z jasno osredotočenostjo na izdelek oziroma trg. Poslovna enota (ang. business unit) se uporablja univerzalno, vendar se njen pomen lahko od podjetja do podjetja razlikuje. Ko so te enote v veliki meri avtonomne in se med seboj le malo prekrivajo, jih imenujemo strateške poslovne enote (Goold & Campbell, 2002, str. 98-99).

Strateška poslovna enota je organizacijska enota, ki v vsakem pomenu deluje kot neodvisno poslovno podjetje. To vključuje oblikovanje lastne poslovne strategije za boj proti konkurenci in osvajanje trga. Za imenovanje svojih strateških poslovnih enot mora organizacijski subjekt zadovoljiti potrebe kupcev na določenem zunanjem trgu ter delovati kot konkurenca zunanjim podjetjem. Prav tako mora organizacijski subjekt imeti svojo poslovno strategijo in poslanstvo ter željo po povečanju dobička. Čeprav se določeni viri in poslovni interesi prepletajo, mora subjekt prevzeti odgovornost za njegove rezultate ter delovati ločeno od matične organizacije (Karlöf & Lövingsson, 2007, str. 17).

Strateške poslovne enote v podjetjih so lahko organizirane na tri načine (Goold & Campbell, 2002, str. 98-99):

- tržno usmerjene; vsaka strateška poslovna enota je odgovorna za servisiranje določenih segmentov strank,
- avtonomne; vsaka strateška poslovna enota ima svojega generalnega direktorja (ali vodstveno ekipo) s precejšnjo avtonomijo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na rezultate enote,
- odgovorne za dobiček; ustvarjanje prihodkov in stroškov iz služenja ciljnim segmentom. Na ta način se lahko meri dobičkonosnost, za katero je odgovoren generalni direktor strateške poslovne enote.

Vsaka organizacija je zgrajena na osnovi delitve dela in odgovornosti. Čeprav obstaja za to več različnih vrst, avtorja Karlöf in Lövingsson (2007, str. 12–26) navajata naslednje tri organizacijske tipe:

- funkcionalna organizacija, ki je strukturirana glede na delo, ki ga mora organizacija opravljati,
- divizijska organizacija, ki je strukturirana glede na izdelke, trge in kategorije kupcev,
- matrična organizacija, ki je kombinacija zgornjih dveh in je strukturirana v skladu z dvema ali več soodvisnimi razmerji, kot sta izdelek ter geografsko področje oziroma funkcija in geografsko področje.

V tabeli 3 so prikazane prednosti in slabosti omenjenih treh organizacijskih struktur.

Tabela 3: Prednosti in slabosti organizacijskih struktur

	Prednosti	Slabosti
Funkcijska struktura	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni s podobnimi zmožnostmi in znanjem so zbrani na enem funkcionalnem področju • ekonomija obsega • manj podvajanja pri delu • jasnost / možnost nadzora 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje koordinacije in osredotočenosti na stranke • težave pri kulturnih razlikah • nezmožnost prenosa odgovornosti za rezultate • dolg prehodni čas
Divizijska struktura	<ul style="list-style-type: none"> • decentralizacija odgovornosti za rezultate • kratki prehodni časi • prednosti majhnih operacij • pogoji za rast 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni s podobnimi zmožnostmi in znanjem niso zbrani na enem funkcionalnem področju • brez ekonomij obsega • možnost podvajanja pri delu • težave pri internemu določanju cen • neupravičena osredotočenost (na primer na izdelke) • tveganje večje centralizacije

se nadaljuje

Tabela 3: Prednosti in slabosti organizacijskih struktur (nad.)

	Prednosti	Slabosti
Matrična struktura	<ul style="list-style-type: none"> • osredotočenost na več odvisnih odnosov (prilagodljivost) • intenzivna obdelava informacij • učinkovita porazdelitev virov 	<ul style="list-style-type: none"> • nesmiselno opravičevanje (dvoumna odgovornost) • nevarnost bitk za moč • šibkost v stiski • višji skupni stroški • neodločnost

Prirejeno po Karlöf & Lövingsson (2007, str. 137).

1.6 Centralizirana in decentralizirana organizacija

Eno najpomembnejših vprašanj v analizi organizacij od sredine osemdesetih let je bilo razmerje med centralizacijo na eni strani ter decentralizacijo in delegiranjem na drugi strani. To velja tako za podjetja in trgovino kot za javni sektor in neprofitne organizacije. Vprašanje pa je, v kolikšnem obsegu morajo izvršni vodje prenesti odločanje na ostale enote in menedžerje na različnih ravneh hierarhije podjetij. Do tega vprašanja je prišlo zaradi pritiska konkurence ter potrebe po približevanju kupcem in drugim trgovcem (Karlöf & Lövingsson, 2007, str. 85).

Centralizacija je proces, v katerem so dejavnosti, ki vključujejo načrtovanje in odločanje v organizaciji, osredotočene na določenega vodjo ali lokacijo. Za centralizirano organizacijo je značilen avtoritativen režim, saj imajo vsa pooblastila za odločanje vodje na sedežu podjetja, od koder ostale poslovne enote in podružnice sprejemajo vsa navodila in ukaze. Decentralizacija pa pomeni večjo avtonomijo, saj se avtoriteta prenaša izven sedeža organizacije na ostale poslovne enote (Cummings, 1995, str. 2).

Tabela 4 prikazuje prednosti in slabosti centralizacije in decentralizacije v podjetjih.

Tabela 4: Prednosti in slabosti centralizacije in decentralizacije v podjetjih

	Prednosti	Slabosti
Centralizacija	<ul style="list-style-type: none"> • ustvarjanje ekonomij obsega • pomoč pri sprejemanju najboljših praks • standardizacija in enotne meritve • boljše sodelovanje med oddelki • prilagodljivo in lažje uvajanje talentov 	<ul style="list-style-type: none"> • neprilagodljivost, spodbujanje enakih izdelkov in storitev za vse kupce • večja oddaljenost do kupcev in posledično slabša odzivnost • počasnejše odločanje • slabše karijerne in zaposlitvene priložnosti • zmanjšanje moči enot izven sedeža

se nadaljuje

Tabela 4: Prednosti in slabosti centralizacije in decentralizacije v podjetjih (nad.)

	Prednosti	Slabosti
Decentralizacija	<ul style="list-style-type: none"> • spodbujanje inovacij in eksperimentiranja • bliže kupcem in boljša odzivnost • večja avtonomija, pospešuje lokalne odločitve • boljše karijerne in zaposlitvene priložnosti • povečanje moči enot izven sedeža 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost podvajanja dela in uporabe virov - višji stroški • počasnejše sprejemanje najboljših praks • težave pri primerjavi uspešnosti med enotami • težja integracija dodatnih funkcij drugim delom podjetja • težave pri uvajanju talentov med različnimi enotami

Prirjeno po *Alix Partners (2016)*.

1.7 Osnove za oblikovanje oddelkov

Dimovski, Perger in Škerlavaj (2007, str. 120-125) izpostavijo tri dimenzije pri opisovanju in analiziranju razlik v organizacijskih strukturah. To so formalizacija, centralizacija in kompleksnost.

Visoko formalizirana organizacijska struktura je tista, kjer so naloge določene s pravili in procedurami, ki jih mora vsak posameznik opravljati. Dimenzija formalizacije prikazuje, v kolikšni meri so postopki dela specificirani, napisani in uveljavljeni. Dimenzija centralizacije se nanaša na delegiranje pristojnosti med delovnimi mesti v organizaciji. Z drugimi besedami bi lahko pojasnili tudi, da vodje na višjih ravneh v organizaciji sprejemajo vse pomembne strateške odločitve, vodje na vseh ravneh pa delegirajo in usmerjajo svoje podrejene k pravilnemu opravljanju delovnih nalog.

Kompleksnost se nanaša na število različnih delovnih mest ter na število različnih enot ali oddelkov. V organizacijah z večjim številom različnih vrst delovnih mest in enot nastaja več kompliciranih vodstvenih in organizacijskih problemov kot pa v organizacijah, kjer je delovnih mest oziroma oddelkov manj (Dimovski, Perger & Škerlavaj, 2007, str. 114-115).

Omenjene tri dimenzije v podjetjih variirajo soodvisno, velja pa poudariti, da ni bistvo, da se podjetja po navedenih treh dimenzijah razlikujejo, temveč da razlike med njimi lahko povzročajo razlike v uspešnosti poslovanja organizacij. Vodje pa s svojimi odločitvami o delitvi dela, delegiranju pristojnosti ter oblikovanju in velikosti oddelkov vplivajo na to, koliko so organizacije formalne, centralizirane ter kompleksne (Dimovski, Perger & Škerlavaj, 2007, str. 120-125).

Dimovski, Perger in Škerlavaj (2007, str. 120-131) definirajo specializirana delovna mesta kot ločene, med seboj povezane dele celotne naloge, za njeno izvršitev pa je potrebna tudi

izvršitev vsakega opravila. Naloge zaposlenih morajo biti opravljene na specifičen način v določenem zaporedju. V primeru, da število specializiranih delovnih mest doseže stopnjo, ko njenih nalog en sam vodja ne uspe več uspešno koordinirati, je potrebno oddelek preoblikovati. S tem oblikujemo obvladljivo število delovnih mest, kombiniranih v manjših skupinah, definira pa se novo delovno mesto - vodja skupine. Ključna stvar, ki jo morajo vodje pri oblikovanju oddelkov upoštevati, je določanje osnove za grupiranje delovnih mest. Zelo pomembno je določanje osnov za oddelke, ki poročajo višjemu managementu. Osnova, ki se uporablja na najvišji ravni, določa kritične dimenzije organizacije.

Podjetja uporabljajo več različnih osnov pri oblikovanju oddelkov. Osnova za organiziranje dela in oddelkov se lahko nanaša na notranje oziroma zunanje aktivnosti v odnosu do organizacije. Med notranje uvrščamo funkcionalno in procesno osnovo, med zunanje pa razporeditev oddelkov po izdelkih, kupcih ter po geografskem vidiku (Dimovski, Perger & Škerlavaj, 2007, str. 120-131).

Oblikovanje oddelkov na osnovi funkcij običajno velja za proizvodne organizacije. Tipične funkcije so proizvodnja, kadri, finance, raziskave in razvoj ter trženje, specifično razlikovanje med oddelki pa se od organizacije do organizacije razlikuje. Glavna prednost pri tej osnovi je učinkovitost, saj oddelki različnih funkcij vključujejo strokovnjake iz določenega področja. Največja slabost je, da lahko strokovnjaki na svojem področju zanemarijo organizacijske cilje v korist ciljev oddelka. Tako na primer lahko tržniki občutijo samo svoje probleme in jih težave iz proizvodnje ne zanimajo.

Oblikovanja oddelkov na osnovi procesov se običajno poslužujejo manjša podjetja, kot so na primer proizvajalci linij izdelkov. Procesi so v tem primeru tehnične operacije in postopki, ki jih je potrebno izpeljati pri izdelavi izdelka. Prednosti in slabosti so podobne kot pri oblikovanju oddelkov na osnovi funkcij.

Oblikovanje oddelkov na osnovi izdelkov je značilno za velika diverzificirana podjetja. En vodja tako nadzira in delegira ves proces, od proizvodnje do prodaje določenega izdelka. Ta oblika je smiselna, ko podjetje zraste in poveča število izdelkov, ki jih trži do te meje, da je oteženo koordiniranje različnih funkcijskih oddelkov. Pri tej obliki lahko kadri razvijejo celovito strokovno znanje v proizvodjanju, raziskovanju in distribuiranju proizvodne linije. S koncentracijo odgovornosti specifičnega izdelčnega oddelka pa je vrhnjemu managementu omogočena koordinacija vseh aktivnosti povezanih z določenim izdelkom. Omenjeni način oblikovanja oddelkov je lahko tudi problematičen, predvsem pri odločitvi glede stopnje samostojnosti. Vsaka izmed divizij si namreč želi imeti lasten razvojni oddelek, pa tudi trženje, proizvodnjo in druge nezbežne funkcije za opravljanje poslov.

Oblikovanje oddelkov na osnovi kupcev je tudi ena izmed možnih osnov pri grupiranju delovnih mest. Zadovoljni kupci so vse pomembnejši faktor uspešnega podjetja in mnoga podjetja so začela iskati načine, kako zadovoljstvo svojih kupcev maksimirati. Kot primer bi lahko navedli oddelke v veleblagovnicah, kjer so oddelki do določene mere oblikovani

glede na kupce. Tako imamo trgovino razdeljeno na ženski oddelek, moški, fantovski, otroški... Organizacije, ki se poslužujejo te osnove so bolj usposobljene zadovoljevati potrebe svojih strank kot pa organizacije z drugimi osnovami, na katerih temeljijo njihovi oddelki. Delovna mesta pri tovrstnih organizacijah so večinoma nizko specializirana, zaposlenim je dopuščeno več maneverskega prostora ter pristojnosti pri sprejemanju odločitev, zmanjšano pa je opiranje na pravila in procedure.

Pri oblikovanju oddelkov po geografskem vidiku je osnova za oblikovanje oddelkov geografsko področje. Področnemu vodji so dodeljene vse aktivnosti in operacije v določeni regiji. Te oblike se poslužujejo organizacije, ki so močno geografsko razpršene, kot je primer drobnoprodajnih veleblagovnic. Vodje, ki skrbijo za določeno geografsko področje, si na ta način naberejo veliko izkušenj in znanj o geografski enoti, veliko koristi o značilnostih kupcev na tem področju pa s to obliko pridobi tudi organizacija.

Velika multinacionalna podjetja uporabljajo različne osnove na različnih ravneh. General Motors in General Electric na najvišjih ravneh kot osnovo za oblikovanje oddelkov uporabljata izdelke (primer: predsednik izdelčnega oddelka). Vsak izdelčni oddelek, ki ga imenujemo tudi divizija, ima vse potrebne vire, da deluje kot neodvisna enota. Omenjeni korporaciji za oblikovanje oddelkov na nižjih ravneh uporabljata osnovne funkcije (kadrovska funkcija, trženje, proizvodnja). Na še nižjih ravneh se oddelki ustanovijo po geografskem načelu (oddelka odgovorna za severno in južno Evropo), glede na kupce (oddelek B2C, oddelek B2B) ter glede na proces (proizvodni oddelek, oddelek za barvanje). Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da pri multinacionalnih podjetjih obstajajo na vsaki ravni različne osnove med oddelki ter znotraj oddelkov (Dimovski, Perger & Škerlavaj, 2007, str. 125).

2 PRODAJNI PROCES

2.1 Spreminjajoča vloga prodaje v 21. stoletju

Geiger in Guenzi (2009, str. 874) v 21. stoletju opažata hitre spremembe v načinu prodaje ter njenem upravljanju. Zunanja kazalnika sprememb sta internacionalizacija konkurence v praktično brezmejni Evropi ter vse bolj globalizirano svetovno gospodarstvo. Nekateri kazalniki so posledica tehnoloških sprememb, kot je v nekaterih panogah primer pričetka prodaje prek internetnih prodajnih kanalov. Tretji kazalniki so na strani kupcev, in sicer gre za povečano cenovno občutljivost strank, večji poudarek na vrednosti v očeh kupcev ter kupčevo željo po soustvarjanju. Kot rezultat omenjenih dejavnikov so se prodajne organizacije morale lotiti korenitih sprememb. Zaznati je usmeritve proti odnosom s kupci ter prodaji rešitev, med funkcionalnim sodelovanjem ter potrebi po prodajnih kulturah z osredotočenostjo na kupce.

Geiger in Guenzi (2009, str. 875-876) sta povzela ključna sporočila mnogih avtorjev ter prišla do naslednjih povzetkov:

- Hitro spreminjajoča in zelo kompleksna poslovna okolja vplivajo na prodajno funkcijo. Prodajne organizacije se morajo hitro prilagoditi tem spremembam.
- Prodaja je sedaj priznana kot strateška funkcija kreiranja vrednosti v mnogih organizacijah ter vključuje managerje na visokih ravneh.
- Bolj kot kadarkoli prej so prodajne sile odgovorne za svoja dejanja tako v etičnem kot denarnem smislu. Dobičkonosnost je pomemben dejavnik sodobnega upravljanja prodaje.
- Prodajne prakse so sedaj pogosteje integrativne narave, saj združujejo tako notranje oddelke kot tudi vrsto k strankam usmerjenih kanalov, kot sta internet oziroma telemarketing.

Svetovna prodaja se spreminja iz tradicionalnega modela prodaje izdelkov storitev, ki je bilo aktualno v dvajsetem stoletju, v model, kjer se prodajniki osredotočajo na povečanje produktivnosti kupcev. Osredotočenost na kupce se ne pričakuje le na ravni prodajalca temveč na celotni organizacijski ravni (Leigh & Marshall, 2001, str. 84).

Piercy (2010, str. 357) poudarja, da je vse pomembnejša sposobnost podjetij ohraniti konkurenčno prednost in izboljšati uspešnost poslovanja z upravljanjem odnosov s strankami. V konvencionalni prodaji in trženjskem razmišljanju je bilo to pogosto prezrto. Prednostne naloge podjetij se pri B2B prodaji hitro spreminjajo, kar vodi v korenito preobrazbo tradicionalne vloge prodajne sile. Ta razvoj bo verjetno tako pomemben kot pretekle spremembe v poslovanju in upravljanju dobavne verige. Po mnenju avtorja bo za vzdrževanje te strateške prodajne sposobnosti potrebna prodajna organizacija, ki se obnaša drugače ter počne stvari na nove in različne načine, kar prinaša vrednost podjetju. To vključuje strateško odgovornost za upravljanje povezav med podjetjem in njegovim trgom za soočanje s pomembnimi odločitvami. Izziv se je iz prodaje preselil v strateško upravljanje s kupci.

B2B trženje je vedno bolj prepoznavno s komunikacijo s kupci, utrjevanjem blagovne znamke, oglaševanjem, spletnimi stranmi, promocijskimi materiali itd. Z rastjo spletnega poslovanja med podjetji ter kreiranja in upravljanja z naročili prek spleta je tako več posla na ramenih trženjskega oddelka ter IT funkcij. Oddajanje naročil, za katera je tradicionalno skrbela prodaja, je postalo trženjska oziroma operativna naloga. Število kupcev, ki svoja naročila oddajajo prek interneta, je nizko v primerjavi s številom kupcev, ki iščejo informacije o izdelkih na spletu, potem pa se odločijo za nakup prek drugega prodajnega kanala. Vloga poznavanja izdelkov in vseh informacij o njem je bila v preteklosti del vloge prodajalca, sedaj pa je prenesena na trženjski oddelk oziroma na prodajno podporo, kjer običajno tudi skrbijo za spletno stran podjetij. Nasprotno prodajna funkcija vedno bolj prevzema vlogo upravljanja odnosov. Najopaznejši spremembi v B2B sta uvedba funkcije skrbnika ključnih kupcev (KAM) ter strateškega skrbnika ključnih kupcev (SAM). Vloga

skrbnika ključnih kupcev ni samo prodaja izdelkov in storitev, temveč tudi skrb za odnose s kupci, svetovanje kupcem ter koordinacija odprem in prodajne podpore (Storbacka, Ryals, Davies & Nenonen, 2009, str. 891).

Ker kupci postajajo vse naprednejši in boljše informirani, prodajni proces vse manj poudarja namenja prodaji izdelkov in vse več ustvarjanju odnosov. Za uspeh pri prodaji potrebujejo prodajniki poleg trženjskega znanja (edinstvene prodajne rešitve, vrednost pri uporabi, konkurenčna prednost, segmentacija, blagovna znamka) tudi znanja o poslovanju (specifikacije izdelkov, načrtovanje proizvodnje, nadzor kakovosti, raziskave in razvoj, pravočasnost in zanesljivost dostave) ter financah (informacije o dobičku in izgubi). Ključ za doseg vsega omenjenega je v komunikaciji znotraj podjetja (Storbacka, Ryals, Davies & Nenonen, 2009, str. 891).

Storbacka, Ryals, Davies in Nenonen so leta 2009 pripravili raziskavo, v kateri so pri štirih globalnih podjetjih analizirali spremembe v prodajnih procesih. Spremembe v podjetjih so prilagajali spreminjajočim se razmeram. V vseh štirih podjetjih so se pojavili trije koncepti v zvezi s spremembami, ki so jih podjetja želela doseči ne glede na njihovo prodajno specifičnost. Ta se med podjetji razlikuje, v kolikšni meri je bila prodaja zasnovana tako, da ustreza zahtevam strank, kot so na primer strateško upravljanje ključnih kupcev, uporaba programov za upravljanje odnosov s strankami ter prilagajanje ponudbe izdelkov.

Trije koncepti sprememb prodajnih procesov po Storbacka, Ryals, Davies in Nenonen (2009, str. 895) so:

- od funkcije do procesa: od prodaje kot neodvisne funkcije do prodaje kot osrednjega dela dolgoročnega procesa upravljanja s strankami,
- od samostojne do integrirane aktivnosti: od samostojnih in neodvisnih prodajnih oddelkov z malo sodelovanja z ostalimi oddelki do integriranega prodajnega oddelka, ki vključuje aktivnosti drugih oddelkov kot so finance, trženje in operacije,
- od operativnega do strateškega: od operativno usmerjenega oddelka do prodaje rešitev, ki je eden glavnih delov strateške poslovne strategije.

Prodaja je v 21. stoletju vse bolj proces in ne vrsta ločenih postopkov, ki jih opravljajo različne funkcije, kot je to bilo v preteklosti. Trženje in prodaja nista več najpomembnejša člena, temveč ima vedno večji pomen sodelovanje prodaje s financami, proizvodnjo, nabavo, inženiringom ter servisiranjem. V procesu prodaje ni fiksne začetne ali končne točke (Storbacka, Ryals, Davies & Nenonen, 2009, str. 903).

Donaldson (1998, str. 45-55) navaja, da so za prodajnika želene naslednje značilnosti oziroma lastnosti:

- navdušenost nad službo, izdelki in podjetjem,
- samozavest,
- inteligentnost,

- samopodoba,
- ustrezno znanje o izdelkih, kupcih, konkurentih, trgu, ozemlju ter podjetju,
- komunikacijske spretnosti,
- prepričljivost.

Prav tako je za uspešnega prodajnika zelo pomembno, da je ambiciozen, dobro organiziran, izkušen na področju prodaje, družaben ter da ima ustrezno stopnjo izobrazbe ter vsa splošna in tehnična znanja, potrebna za opravljanje posla (Donaldson, 1998, str. 231).

2.2 Poslovni procesi

Proces obsega vrsto aktivnosti, ki so omejene na določeno področje. Za vsak proces in podproces morajo biti natančno določeni vhodi in izhodi. Poslovne procese običajno delimo na tri različne kategorije: upravljalni procesi, glavni procesi ter podporni procesi (Karlöf & Lövingsson, 2007, str. 135–136).

Upravljalni procesi se uporabljajo pri orientaciji in razvoju podjetja. Izvajajo nadzorno funkcijo nad drugimi procesi poslovanja. Med skupne procese upravljanja uvrščamo strateške procese, procese poslovnega planiranja ter proračunske procese. Glavni procesi, imenovani tudi poslovni procesi oziroma temeljni procesi, zajemajo tiste procese, ki so neposredno povezani z glavnim ciljem podjetja. Ti procesi so pogosto opisani v poslanstvu podjetja ter opisujejo poslovanje podjetja, oziroma s čim podjetje služi. Podporni procesi pomagajo glavnim procesom, da učinkovito delujejo. Med skupne podporne procese uvrščamo procese, ki so povezani z osebjem, IT procese ter administrativne procese (Karlöf & Lövingsson, 2007, str. 136).

2.3 Oblikovanje in vloga izvoznega oddelka v podjetju

Za nemoten, učinkovit in dobičkonosen izvoz v skladu z zakoni mora biti določeno osebje ustrezno specializirano. Vključenost zaposlenih in njihova organiziranost se razlikujeta od podjetja do podjetja in včasih je isto osebje zadolženo tako za izvoz kot uvoz. V manjših podjetjih lahko ena oseba opravlja vse potrebne funkcije, medtem ko je v velikih podjetjih, ki veliko izvažajo in uvažajo, lahko za to zadolženo več ljudi. Če se podjetje odloči, da bo samo opravljalo delo, katerega so zanje prej opravljala druga podjetja (carinjenje, špedicija, svetovanje ...), se bo število zaposlenih v izvozu gotovo povečalo. S povečanjem števila zaposlenih je v oddelku lažje določiti odgovornosti in zadolžitve, ki jih opravlja ena oseba. Te tako postanejo ožje in bolj specifične kot v podjetjih, kjer manjše število zaposlenih skrbi za ves izvoz (Johnson & Bade, 2010, str. 3).

V številnih podjetjih se oddelek za izvoz začne razvijati v oddelku za prodajo ali trženje, kjer lahko zaposleni prepoznajo potencialne kupce v drugih državah. Ti nato svoja povpraševanja in dodatna vprašanja glede naročil pošiljajo prek spletne strani podjetja. Ob

prejemu naročil morajo prodajniki določiti, v čem se naročila razlikujejo od domače prodaje pred začetkom procesiranja naročil. Za prodajo na tuje trge so morda potrebni posebni postopki proizvodnje, preverjanja kreditnih sposobnosti, zavarovanja, pakiranja ter odpreme blaga. Če gre za novo državo, je treba preučiti tudi vse zakonske omejitve uvoza na nov trg, da do teh težav ne pride kasneje in se s tem ne povzroči dodatnih stroškov. Zaradi vsega omenjenega je običajno, da v podjetju sodeluje več ljudi pri izpolnjevanju naročil. Ko se izvozna naročila povečujejo, morajo podjetja procese standardizirati, da delo postane bolj rutinsko. To storijo na način, da določijo vse postopke in procese, povezane z izvozno prodajo ter jih dodelijo določenim zaposlenim. Podjetja se morajo povezati s špediterji, kurirji, bankami, vladnimi agencijami, domačimi prevoznimi podjetji in odvetniki, da lahko omogočijo prodajo na tuje trge. Ker ima večina proizvajalcev logistični oddelek, ki sodeluje z domačimi prevoznimi podjetji, se najpogosteje temu oddelku dodeli dodatno osebje za upravljanje izvoznih pošilk in za komuniciranje z drugimi zunanjimi storitvami. Število potrebnega osebja in dodelitev odgovornosti sta odvisna od velikosti podjetja ter obsega izvoza (Johnson & Bade, 2010, str. 4).

Podjetja, ki so usmerjena na tuje trge, prek izvoznega oddelka svojim distributerjem v tujini praviloma nudijo ustrezno podporo ter jim prenašajo informacije, ki so zelo pomembne za uspešno poslovanje podjetja v tujini. Veliko podjetij poleg podpore in prenašanja informacij nudi tudi poprodajne storitve, kar pa vodi do večje stopnje zvestobe na ciljnih trgih. To ima lahko pozitivne posledice pri doseganju konkurenčnih prednosti na tujih trgih, kjer podjetje izvaša. Zavezanost in vlaganja v osebje, ki skrbi za izvoz, vplivajo na hitrost mednarodne širitve in nagnjenost k izvozu organizacije (Navarro-Garcia, Arenas-Gaitan, Rondan-Cataluna & Rey-Moreno, 2016, str. 1881).

Glede na svojo velikost lahko podjetje mednarodne tržne naloge dodeli zaposlenemu kot dodatno zadolžitev, ali pa za to zaposli dodatno osebo. Ko se v podjetju poveča obseg izvoza in ta predstavlja pomemben del celotne prodaje, mora podjetje bolj natančno organizirati svoje zaposlene ter formalno oziroma neformalno ustanoviti izvozni oddelek. Ustanovitev izvoznega oddelka, ki je izključno odgovoren za izvozne naloge podjetja, odraža močnejšo zavezanost organizacije do svojih zunanjih trgov in s tem omogoča načrtovanje in izvajanje strategije izvoznega trženja (Navarro-Garcia, Arenas-Gaitan, Rondan-Cataluna & Rey-Moreno, 2016, str. 1882).

Če v podjetju mednarodna prodaja konstantno raste, se podjetje odloči za ustanovitev izvoznega oddelka, ki ga prvotno sestavljajo vodja prodaje ter nekaj asistentov. S povečanjem prodaje izvozni oddelek nadaljuje s svojo širitvijo, tako da v organizacijo vključi različne marketinške storitve ali pa intenzivneje posluje z drugimi podjetji. Če pa se podjetje združi z drugim podjetjem v tujini ali se odloči za tuje neposredne investicije, izvozni oddelek ni več primeren za upravljanje mednarodnih operacij (Kotler & Keller, 2012, str. 616).

Podjetja, ki sodelujejo na več mednarodnih trgih, prej ali slej ustanovijo mednarodno divizijo, ki upravlja vse izvozne dejavnosti. Mednarodno divizijo vodi predsednik divizije, ki določa cilje in proračune ter je odgovoren za mednarodno rast družbe. Divizijo sestavljajo operativne enote, ki so lahko razdeljene geografsko ali pa po skupini izdelkov. Vodje operativnih enot (podpredsedniki) poročajo in odgovarjajo predsedniku mednarodne divizije. Operativne enote štejejo poleg podpredsednika tudi managerje, ki skrbijo za prodajno silo, distributerje, licence ter prodajne podružnice na določenem območju.

Z nadaljnjo rastjo prodaje in širitvijo veliko podjetij postane globalna organizacija. Vrhnji management globalne organizacije svoje proizvodne zmogljivosti, trženje, prodajo, finance ter logistične sisteme po vsem svetu upravlja prek globalnih operativnih enot. Njihovi predsedniki poročajo neposredno izvršnemu direktorju ali izvršnemu odboru (Kotler & Keller, 2012, str. 616-617).

2.4 Prednosti in slabosti različnih struktur prodajnih oddelkov

Cespedes (2014, str. 153) podrobno pojasnjuje, kako organizacijska oblika vpliva na prodajno učinkovitost, in poudarja, da je potrebno strukturo skrbno izbrati. Predstavil je prednosti in slabosti štirih najpogosteje uporabljenih prodajnih struktur v podjetjih. Te so geografska delitev, delitev glede na vrsto izdelka oziroma storitve, delitev po velikosti kupcev ter delitev po panogi oziroma vertikalnemu segmentu. V nadaljevanju so predstavljene prednosti in slabosti omenjenih štirih delitev.

- Geografska delitev oziroma delitev po teritoriju

Prednosti: ta delitev je pogosto ekonomsko najučinkovitejša struktura, saj znižuje potne, pisarniške in administrativne stroške ter prodajnikom omogoči največ časa, ki ga lahko posvetijo svojim kupcem. V primeru geografske delitve je podjetju omogočena maksimalna pokritost prodaje celotnega prodajnega asortimenta znotraj ozemlja, naloge so natančno opisane, prav tako pa so natančno določene odgovornosti vsakega prodajnika. Ker je delitev jasna, so manjše možnosti, da med prodajniki pride do konfliktov zaradi prodajnih interesov ter pridobivanja novih kupcev, saj vsak pokriva določeno ozemlje. Geografska delitev podjetjem omogoča prodajo celotnega asortimenta. S to strukturo imajo podjetja več priložnosti za razvoj ekonomskega in kulturnega znanja, prav tako pa boljše poznavanje konkurentov na določenem teritoriju. Podatki o trgu, potencialnih kupcih in management odnosov z odjemalci (ang. Customer relationship management - CRM) so pogosto najbolj dostopni geografsko, zato ta struktura pomaga prodajnikom ter ocenjevanju njihove uspešnosti.

Slabosti: pri geografski delitvi je prodajnikom omejeno boljše poznavanje prodajnih izdelkov, ki jih prodajajo. V primeru tehnično kompleksne linije izdelkov in pomanjkanju izkušenj prodajnika lahko pri tej delitvi kupec prej postavi prodajnika v neprijeten položaj zaradi strokovnega nepoznavanja izdelkov. Pri geografski delitvi lahko prodajniki hitreje

zapadejo v cono udobja ter pričnejo uživati bolj luksuzne storitve (službene poti postanejo počitniške narave, stroške pa krije podjetje). Omenjena struktura ima negativen učinek tudi na proizvodni program, kar vpliva na usmeritev podjetja in njegov razvoj. Šibkejša sta tudi usmerjenost na nove izdelke ter razvoj aplikacij znotraj podjetja kot posledica različnih potreb prodajnikov. Trgi se med seboj razlikujejo, vsak od njih ima različne preference in zahteve. Zaradi težjega usklajevanja računov geografska delitev ni primerna za prodajo kupcem z večjim številom lokacij po svetu (Cespedes, 2014, str. 152–154).

- **Delitev glede na vrsto izdelka oziroma storitve**

Prednosti: pri tej delitvi imajo prodajniki možnost razvijati strokovno znanje o izdelkih, kar je še posebej pomembno v primeru, ko ima podjetje široko ali kompleksno linijo, oziroma je prodaja v zgodnjem življenjskem ciklu izdelka ali trga. Naslednja pozitivna lastnost te delitve je, da pomaga prodajnikom razlikovati in pozicionirati ponudbo izdelkov na trgu. Pogosto je tudi lažje usklajevanje prodajnih meritev s skupinami izdelkov prodajnega podjetja. Delitev glede na vrsto izdelka oziroma storitve pomaga prodajnikom pri prilagajanju različnim tehničnim kriterijem ali merilom odločanja za različne izdelke v liniji (npr. kapitalska oprema in dobava). Pri omenjeni strukturi velja poudariti osredotočenost in zavzetost prodajalcev za dano linijo oziroma skupino izdelkov.

Slabosti: v primeru, da je prodaja organizirana glede na vrsto izdelka, je njena ključna slabost nizka geografska učinkovitost, ki večinoma povzroči višje prodajne stroške. To so stroški potovanja, usposabljanja ter administrativni stroški oziroma stroški podpornih služb. Prav tako lahko taka struktura povzroči trenja ter notranjo konkurenco med sicer ločeno prodajno usmerjenimi prodajniki znotraj podjetja. Zmeda pogosto nastane tudi na strani kupca z vprašanji glede cen, saj se morajo kupci za različne tipe izdelkov o cenah posvetovati z različnimi prodajniki, pa čeprav gre za isto podjetje. Naslednja slabost je, da se prodajniki osredotočajo na lastnosti izdelkov, namesto da bi se osredotočili in usmerili na najboljšega možnega kupca za podjetje (Cespedes, 2014, str. 152–154).

- **Delitev po kupcih oziroma njihovi velikosti**

Prednosti: delitev prodaje po kupcih oziroma njihovi velikosti prodajnikom pomaga pri razvoju podrobnejšega poznavanja lastnosti in značilnosti posameznega kupca ter jim omogoča osebni razvoj pri poznavanju managementa upravljanja z računi (ang. account management). Podjetju ta struktura pomaga razviti znanje o skupnih nakupnih vzorcih določenega kupca ter prilagoditi različne nakupne postopke oziroma merila znotraj organizacij kupcev. Prodajniku omogoča nudenje kompletnega prodajnega asortimenta dodeljenemu kupcu, s tem pa podjetju odpira možnost navzkrižne prodaje. Ta oblika delitve na mnogih trgih pogosto priznava Paretovo načelo (80:20), kar pomeni, da je večina tržnega potenciala in trenutno prodanih količin osredotočena na relativno malo ključnih kupcev.

Slabosti: poleg omenjenih prednosti ima ta delitev tudi nekaj slabosti. Prva je konstantno podvajanje virov na prodajnem terenu, pogosto pa so posledica tudi višji stroški podpornih

služb in drugih s tem povezanih storitev. Pri delitvi po kupcih prihaja pogosto do konfliktov s strukturo izdelkov v podjetju, težje pa je tudi merjenje učinkovitosti prodaje zaradi specifičnosti kupcev. Negativni učinek delitve po kupcih je tudi problem z mejami, saj morajo prodajniki upravljati ter spremljati potencialne selitve svojih kupcev. Selitev prek meja lahko privede do dodatnih izzivov ter ovir za poslovanje. Zaradi povečane pozornosti večjim kupcem, ki so praviloma glavni indikatorji prodajne uspešnosti vsakega prodajnika, trpijo manjši kupci, ki so zaradi svoje majhnosti v večini manj zanimivi za prodajnike. Delitev po kupcih in njihovi velikosti tudi predpostavlja, da je velikost kupca primerna spremenljivka za zajemanje pomembnih nakupnih meril oziroma nakupnega vedenja v danem časovnem obdobju (Cespedes, 2014, str. 152-154).

- **Delitev po panogi oziroma vertikalnemu segmentu**

Prednosti: ta delitev povečuje možnost prodajnikov za izmenjevanje znanja med strankami v določeni panogi oziroma segmentu. Prav tako spodbuja razvoj aplikacij, ki jih je mogoče uporabiti med kupci v vertikalnem segmentu. Delitev po panogi razvija strokovnost in verodostojnost prodajalcev o panožnih in vertikalnih vprašanjih, trendih, ekosistemih ...

Slabosti: prodajna delitev po panogi je pogosto najdražji način za strukturiranje prodajne organizacije. Prodajni, splošni in administrativni stroški ter stroški usposabljanja so pogosto previsoki, da bi se organizaciji izplačala takšna delitev. Prav tako zahteva dovolj ključnih kupcev, ki upravičujejo stroške. Ena izmed slabosti te delitve je tudi ta, da se prodajnikom znižata učinkovitost in sama vrednost, ko segment dozori oziroma začne upadati (Cespedes, 2014, str. 152-154).

2.5 Pomen in vloga prodajne podpore pri poslovanju podjetja

V podjetjih se zavzemajo za vzpostavitev služb za podporo prodaji, da bi zagotovili usposabljanje, tehnično in administrativno podporo ter olajšali izboljšave v ponudbi izdelkov, tržnih tehnikah in mehanizmih povratnih informacij. Oddelek za prodajno podporo služi ostalim s prodajo povezanim oddelkom in lajša njihova prizadevanja za povečanje prodaje, ni pa sam neposredno odgovoren za povečanje le te. Njegove odgovornosti morajo biti odrejene tako, da so v pomoč vodstvenim delavcem (Shemwell & Yavas, 1998, str. 296).

V poslovnem svetu je treba učinkovito organizirati prodajne ekipe za uspešno zadovoljevanje potreb kupcev. Prodajniki so pogosto prepričani, da porabljajo preveč časa za neproduktivne aktivnosti, kot so tehnična podpora, potrebne prodajne odobritve, dokumentacijska in druga birokratska opravila, sestankovanje znotraj podjetja ter vnos podatkov. Upravljanje s kupci pogosto zajema različne prodajne dejavnosti, kot so stik s kupci in prodaja, dostava, tehnično svetovanje, vnos podatkov in poročanje le teh, ter usklajevanje in organiziranje. V primeru manjšega obsega dela je najbolj primerno, da prodajnik opravlja podporne funkcije sam zase. Ko pa je obseg dela velik in se prodajniki s težavo posvečajo svojim primarnim zadolžitvam, je smiselna dodatna kadrovska pomoč za

opravljanje prodajno podpornih funkcij. Tako lahko nudenje prodajne podpore pri obdelavi naročil in ostalih prodajnih dejavnostih prodajnikom omogoči, da posvetijo več časa upravljanju in servisiranju kupcev (Arndt & Harkins, 2013, str. 432-433).

Arndt in Harkins (2013, str. 433) sta identificirala osebje, povezano s podpornimi službami, ki močno vpliva na kupčevo izkušnjo:

- vodja financ, ki določa limite kreditov kupcev,
- pravnik, ki pripravlja pogodbe,
- inženir, ki razvija specifikacije izdelkov,
- vodja informacijskih storitev, ki usklajuje prenos podatkov,
- referent za obdelavo naročil, ki nadzoruje zahtevane časovne okvire naročil,
- proizvodno osebje, ki določa proizvodne roke za prejeta naročila,
- distribucijsko osebje, ki poskrbi, da blago pride v roke kupca.

2.5.1 Vrste prodajnih podpor

Glede na pretekle študije sta Arndt in Harkins (2013) prišla do ugotovitve, da lahko prodajno podporna struktura razdelimo na tri dele: samopodpora, osrednja podporna ekipa ter zunanja podporna ekipa.

- Samopodpora

Pri samopodpori prodajniki sami skrbijo tako za prodajne kot podporna aktivnosti, podporo pa si po potrebi nudijo tudi medsebojno z ostalimi prodajniki. Generalno imajo lahko prodajniki, ki ne prejemajo podpore pri prodajnih dejavnostih od drugih ljudi, manj ozkih grl v procesu, saj lahko kupcem pomagajo v katerikoli fazi procesa. Zato lahko predpostavimo, da je samopodpora najučinkovitejša za mnoge prodajne dejavnosti, vendar pa je primernost samopodpore zelo odvisna od obsega dela (Arndt in Harkins, 2013, str. 433).

- Osrednja podporna ekipa

Pri tej strukturi se prodajno podporna aktivnosti združujejo in vključijo v osrednjo podporno ekipo prodajalcev. Osrednje prodajne ekipe so razmeroma trajne več funkcijske ekipe s prodajnimi odgovornostmi ter postajajo vse pogostejše. Kadar se prodajalci zanašajo na zunanjo prodajno podporo, se pri iskanju ustreznih rešitev za kupce pogosto počutijo zmedene. Zato v tem primeru prodajnik nadrejenim predlaga ustanovitev glavne podporna ekipe. Glavne podporna ekipe so primerne pri povečanem obsegu dela, ko prodajnikom ne uspe samostojno obvladovati vseh prodajno podpornih aktivnosti. Prodajniki se lahko tako v vsakem trenutku zanašajo na prodajno podporo in na ta način lahko mirno z vsakim kupcem posebej gradijo odnos, usmerjen k željam kupcev.

V velikem podjetju glavno prodajno ekipo sestavljajo prodajniki, tehnični strokovnjaki in koordinatorji. Prodajniki skrbijo za prodajo in iskanje novih kupcev, tehnični strokovnjaki za namestitve in dostavo opreme, koordinatorji pa so odgovorni za upravljanje urnikov osrednje prodajne ekipe ter kakršno koli potrebno zunanjo podporo (Arndt & Harkins, 2013, str. 433-434).

- Zunanja podporna ekipa

Pri tej strukturi so prodajno podporne aktivnosti v domeni centraliziranega oddelka izven prodajne verige. To se pravi, da gre za neodvisni oddelek brez nadzora prodajnikov. Kot primer lahko izpostavimo oceno tveganja za komercialna posojila. Večinoma jo izvaja zunanji izvajalec, ki pa ima zelo malo oziroma nič neposrednega stika s prodajnimi zastopniki. Tako kot za glavno podporno ekipo je tudi zunanja podporna ekipa primerna pri povečanem obsegu dela, ko prodajnikom ne uspe samostojno obvladovati vseh prodajno podpornih aktivnosti in prilagajanje ni prepotrebno (Arndt & Harkins, 2013, str. 433).

Seveda pa ni nujno, da mora podjetje imeti samo eno strukturo prodajne podpore. Za različne vrste prodajnih dejavnosti so lahko določene različne strukture. Tako lahko koordinacijo in tehnično podporno funkcijo opravlja osrednja podporna ekipa, medtem ko so naloge financ lahko določene zunanji podporni ekipi. Zaradi različnih lastnosti prodajnih dejavnosti je lahko struktura prilagodljiva okoliščinam. Te pa so odvisne od panoge, prodajne strategije, procesa nabave ter prodajnih pogojev v podjetju (Arndt & Harkins, 2013, str. 438).

2.5.2 Kriteriji za izbor pravilne strukture prodajne podpore

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev managementa glede ustrezne strukture prodajne podpore so delovne obremenitve, prilagodljivost, kompleksnost ter usposabljanje in z njim povezana tveganja.

Ko so delovne obremenitve močno povečane in prodajniki ne uspejo obvladovati vseh aktivnosti ter dosegajo visoko stopnjo stresa pri delu, samopodpora ni več ustrezna. Potrebna je dodatna pomoč podporne ekipe (osrednje ali zunanje). Delo prodajnika obsega vzdrževanje učinkovitih odnosov s kupci, vodenje računov, ustvarjanje prihodkov, iskanje in razvijanje novih kupcev, interno izmenjavo informacij ter osebni razvoj. Tako imajo prodajniki lahko hitro zapolnjen svoj delovni čas in jim zmanjka časa za podporne aktivnosti. Zelo pomembno je, da zaradi podpornih aktivnosti prodajniki ne zanemarjajo svojih primarnih delovnih nalog (Arndt & Harkins, 2013, str. 434).

Prodajne aktivnosti se razlikujejo v stopnji, do katere morajo biti prilagojene posameznim kupcem. Prilagajanje je pogosto pri prodajnih dejavnostih, ki vključujejo stike s strankami, predvsem pri obravnavanju različnih potreb kupcev. Glede na njihove potrebe podjetja preoblikujejo svoje izdelke, storitve in procese. Vendar pa so prilagoditve potrebne tudi pri številnih drugih dejavnostih, ki niso povezane s kupci, kot so priprava različnih pravnih

pogodb, vnos zahtevnejših podatkov in priprava internih predstavitev. Če so aktivnosti centralizirane, je podjetjem lažje, saj izkoristijo ekonomijo obsega, to pa poveča njihovo učinkovitost in zniža stroške poslovanja. Slabost centraliziranih dejavnosti nastopi pri neprilagodljivosti in težavah pri odzivanju na spremembe. V primeru nizke prilagodljivosti prodajnih aktivnosti bi pomoč zunanje podporne ekipe privedla do večje učinkovitosti prodajnih dejavnosti kot koriščenje notranje pomoči (samopodpora ali osrednje podporne ekipe). Obratno bi bilo v primeru visoke prilagodljivosti prodajnih aktivnosti, kjer bi pomoč zunanje podporne ekipe privedla k nižji učinkovitosti prodajnih dejavnosti, kot bi jo dosegli s koriščenjem notranjih podpornih pomoči. V primeru visoke prilagodljivosti prodajnih aktivnosti koriščenje notranje pomoči (samopodpora ali osrednja podpora ekipa) privede do nižje ravni stresa zaposlenih kot pri uporabi zunanje podporne ekipe (Arndt & Harkins, 2013, str. 435).

Prodajne aktivnosti so v podjetjih različne, s tem pa se razlikujejo tudi kompleksnost in zahtevana strokovna znanja zaposlenih za opravljanje delovnih nalog. Bolj kot so delovne naloge kompleksne, več strokovnega znanja je potrebno za njihovo opravljanje. Zaposleni potrebujejo ustrezno usposabljanje in izkušnje za suvereno in zanesljivo opravljanje dela v funkciji prodajne podpore. Kompetence in izkušnje zaposlenim omogočijo hitrejšo in kakovostnejšo odločitve. Neustrezno opravljene storitve lahko povzročijo številne negativne posledice, kot so izguba prodaje, slabo ime podjetja, napake na izdelkih, v skrajnih primerih lahko pride tudi do pravnih ukrepov. Če je kompleksnost prodajnih aktivnosti visoka, prodajniki pa imajo veliko prometa, lahko uporaba pomoči prodajno-podporne ekipe privede do višje učinkovitosti prodajnih dejavnosti, kot bi jo dosegli z modelom samopodpore.

V primeru visoke kompleksnosti prodajnih aktivnosti in dobrih prodajnih rezultatih je uporaba pomoči prodajne ekipe smiselna in bo zmanjšala stopnjo stresa. Prav tako bo stopnja stresa nižja pri uporabi ekipe kot pri koriščenju zunanje podporne ekipe, ker se informacije hitreje in lažje prenašajo od osrednje podporne ekipe do prodajnika (Arndt & Harkins, 2013, str. 435–436).

Pri prodaji izdelkov oziroma storitev pride do določenih stroškov na strani prodajalca, kot so stroški poslovnih potovanj, stroški storitev opravljenih med prodajo, stroški oskrbovanja in zalog, oportunitetni stroški ter stroški plač. Za pokritje teh morajo podjetja poskrbeti za plačilno disciplino svojih kupcev, saj lahko v nasprotnem pride do manjše dobičkonosnosti podjetja oziroma finančnih težav. Usposabljanje kupcev in z njim povezana tveganja imajo velik in pomemben vpliv na številne prodajne dejavnosti. Ko se kupce pouči o delovnih procesih in postopkih, ima to lahko za podjetje veliko korist, saj se posledično privarčuje veliko časa in zniža stroške. Preveč porabljenega časa za usposabljanje kupcev ima lahko tudi negativen učinek na prodajo, saj pride do možnosti, da je usposabljanje v očeh kupcev nepotrebno in na ta način lahko manjši kupci tudi prekinejo sodelovanje. Prodajniki so kratkoročno usmerjeni proti doseganju prodajnih rezultatov, usposabljanje kupcev pa je dolgoročen proces. Zato je to pogosto v domeni podpornih služb, če je podjetje tako strukturirano. Prodajniki so tako razbremenjeni, podporne službe pa vodijo usposabljanje na

način, da bodo delovni procesi v bodoče nemoteno delovali. Ko pa je usposabljanje bolj tvegano, ima to lahko negativen vpliv, saj obstaja možnost, da pride do konflikta interesov med prodajniki in prodajno podporo. Prodajniki so namreč bolj usmerjeni v reševanje zunanjih izzivov, medtem ko je osebje prodajne podpore bolj osredotočeno na optimizacijo notranjih procesov. V primerih, ko je tveganje usposabljanja kupcev o prodajnih dejavnostih visoko, je najbolje, da usposabljanje izvede zunanja podpora ekipa, saj bo tako dosežena višja učinkovitost prodajnih dejavnosti. Če pri visokem tveganju usposabljanje kupcev izvede prodajna podpora služba, bo raven stresa nižja, kot če bi usposabljanje opravili prodajniki. Ti so namreč pogosto v neprijetni situaciji, saj jim dodatna obremenitev kupca lahko bolj škodi kot koristi. V obeh zgoraj omenjenih situacijah je uporaba zunanje podporne ekipe učinkovitejša kot uporaba samopomoči in osrednje podporne ekipe, saj so zaposleni pri tej strukturi tako fizično kot birokratsko ločeni od prodajnikov (Arndt & Harkins, 2013, str. 436).

3 REORGANIZACIJA

3.1 Definicija reorganizacije (uvod v reorganizacijo)

Reorganizacija je načrtovani sklop politik in praks za uskladitev delovne sile s ciljem izboljšati učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost podjetja. Organizacijske spremembe so pomembno sredstvo za upravljanje nadzora nad usmerjanjem podjetja in njegovih zaposlenih, da bi zagotovili različne cilje na čim bolj učinkovit način (Aalbers, Dolfma & Blinde-Leerentveld, 2014, str. 451-452).

Vsaka reorganizacija je temeljit in zamuden proces, ki je lahko tudi zelo oseben, saj obsega spremembe pri delovnih nalogah ter ravnovesju moči. Tako kot pri drugih projektih je zelo pomembno oblikovati projektne skupine, delovne metode, urnike, točke odločanja ter proračun (Karlöf & Lövingsson, 2007, str. 139).

Reorganizacija je eden najboljših načinov za podjetja, da v času spreminjajočega se poslovnega okolja držijo korak s tekmeci, oziroma jih prehitijo. Reorganizacije so zato v podjetjih zelo pogoste in vsakdo se je z njo že soočil, ali pa se bo v kratkem. (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 2).

Če želi podjetje izboljšati svoje poslovne rezultate, obstaja velika verjetnost, da bo treba spremeniti vidik organizacije. To lahko stori s spremembo strukture (kako so ljudje povezani z določenimi cilji), procesov (kako se dejavnosti izvajajo) ali pa svojih ljudi (prerazporeditev zaposlenih glede na cilje, njihovo razvijanje, privabljanje novih talentov ter zmanjšanje števila ljudi in dejavnosti v primeru neučinkovitosti). Da podjetje lahko začne z reorganizacijo, mora definirati, katere poslovne rezultate želi spremeniti. Če teh informacij nima, je bolje, da s spremembami počaka. Glavni cilji podjetij za reorganizacijo so povezani

z nižanjem stroškov ter željo po povečanju prihodkov in nadaljnji rasti (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 16).

Multinacionalna podjetja se reorganizirajo pri fazi internacionalizacije. Svoje proizvodne enote podjetja selijo v tuje države, kjer so stroški dela na enoto nižji, podjetja pa imajo zato višje prihodke. V primeru neavtomatizirane proizvodnje se lahko zgodi, da je v državi, kjer je cena dela na enoto nižja, nižja tudi produktivnost dela. Multinacionalke se morajo v fazi internacionalizacije premakniti v smeri integriranega omrežja ali transnacionalne strukture. To podjetju omogoča, da sledi bolj učinkoviti večdimenzionalni poslovni strategiji, katere cilj je istočasno doseganje učinkovitega delovanja, prilagajanje lokalnim potrebam ter prenos učenja in znanja na ravni celotne družbe (Bartlett & Ghoshal, 1989).

3.2 Motivi za reorganizacijo

Na prestrukturiranje podjetij vplivajo notranje in zunanje spodbude. Zunanje spodbude so običajno povezane s trgom, čeprav mednje uvrščamo tudi okoljske dejavnike, kot so regulativno okolje in spremembe v tehnološkem okolju. Primer zunanjih spodbud so potreba po preoblikovanju kot odziv na konkurenčne sile, želja po novih priložnostih ter slabo delovanje podjetja. Notranje spodbude so večinoma povezane z neučinkovitostjo. Čeprav je lahko podjetje na trgu dobro pozicionirano, ima lahko težave pri zagotavljanju učinkovitega izvajanja svojih dejavnosti. Druga pogosta notranja spodbuda so spremembe na vodstvenih položajih v podjetjih (Meyer & Marais, 2008, str. 6).

Reddy (2016) prav tako deli motive za reorganizacijo na notranje in zunanje. Med notranje uvršča nižji dobiček, slabo definirane delovne procese, višje operativne stroške, slab denarni tok ter višje stroške dela. Med zunanje motive avtor uvršča nove trende v svetu potrošnikov, izvajanje strategij za ponovno opredelitev trga ter zmanjšanje tržnega deleža podjetja zaradi sprememb pri konkurentih.

Organizacijske spremembe niso nujno rešitev za nastale probleme v organizacijah. Zato je zelo pomembno postaviti pravilno diagnozo, za kar potrebujemo jasno sliko o razlogih za reorganizacijo. Če se pojavijo simptomi, ki jih navajata Karlöf in Lövingsson (2007, str. 132), lahko podjetja začnejo razmišljati o reorganizaciji:

- upad dobičkonosnosti,
- počasnejša rast,
- koordinacijske težave,
- negotovost kupcev,
- nizka produktivnost,
- mednarodne investicije,
- prevzemi in združitve,
- spremembe v zunanjem okolju.

McCarthy (2018) navaja tri razloge, zakaj se podjetja reorganizirajo. Prvi je odhod ključne osebe iz podjetja, ki za seboj pusti prazno delovno mesto in tako priložnosti za dvom v obstoječo strukturo. Če podjetje zapusti vodja, podrejeni ostanejo brez nadzora, kar poveča verjetnost za napake. Težava pa je tudi ta, da so organizacijske strukture pri številnih podjetjih prilagojene glede na posameznike in ne na delovna mesta. V takih primerih je po odhodu ključne osebe potrebna reorganizacija, saj zaposlitev nove osebe na to delovno mesto ni nujno ustrezna rešitev. Drugi razlog so problemi, s katerimi se podjetje spopada. Mednje sodijo neučinkovitost, pomanjkanje talentov, prekrivajoče se delovne naloge, neenakomerna delovna obremenitev in druga operativna vprašanja ter izzivi. Tretji razlog za reorganiziranje je potreba po izkoriščanju novih priložnosti ob vstopih na nove trge, lansiranju novih izdelkov oziroma storitev ali pa, da trenutna struktura ni bila zasnovana v skladu z novimi poslovnimi cilji podjetja.

Keller in Meaney (2018) navajata pet najpomembnejših razlogov za preoblikovanja v podjetjih. To so optimizacija izvajanja strateških prednostnih nalog, izboljšanje osredotočenosti na rast, boljše odločanje v podjetju, znižanje stroškov ter odgovornost.

Ali poskušate povečati osredotočenost na stranke? Želite znižati stroške? Ali imate težave z uspešnostjo? Ali imate preveč internih poročanj, da bi vsakemu izmed njih lahko posvetili dovolj pozornosti? Ali je struktura postala preveč zapletena in je odgovornost preveč razpršena? Ali vaši ljudje potrebujejo osvežitev in nov zagon?

Če v podjetju na zgornja vprašanja odgovorijo pritrdilno, imajo dovolj razlogov (motivov) za reorganizacijo.

3.3 Značilnosti reorganizacij

Podjetja se morajo spreminjati in preoblikovati, ker se morajo njihove strategije vse pogosteje spreminjati zaradi hitrejšega tehnološkega razvoja, novih tržnih priložnosti, razvijajočih se želja in potreb kupcev ter potez konkurentov. Vendar pa preoblikovanje ni povezano samo z omenjenimi zunanjimi dejavniki. Reorganizacija ima lahko tudi negativen učinek na uspešnost podjetij, saj vpliva pri sledenju strategijam in organizacijskim načrtom, tudi če so časi, v katerih podjetje posluje, stabilni. Podjetja se tovrstnih preoblikovanj lotevajo vse pogosteje, zato morajo vodje vedeti, kako jih dobro izpeljati. Avtorja Keller in Meaney (2018) še navajata, da podjetja svoje organizacije preoblikujejo pogosteje kot prenovijo svoje spletne strani (povprečno vsaka tri leta) ali nadgradijo svoje računalniške sisteme (vsakih tri do pet let).

Reorganizacije pogosto obsegajo sočasno zaposlovanje in odpuščanje. Več kot osem od desetih reorganizacij vključuje zmanjšanje delovne sile, medtem ko skoraj dve tretjini reorganizacij vodi k novim zaposlitvam (Meyer & Marais, 2008, str. 4).

Zmanjševanje števila zaposlenih (ang. downsizing) je ena od oblik reorganizacije v podjetju. Odpuščanje je načrtovani nabor organizacijskih politik in praks za zmanjšanje delovne sile, s ciljem izboljšanja uspešnosti podjetja. Osrednji cilj zmanjševanja števila zaposlenih so izboljšanje učinkovitosti, produktivnosti in konkurenčnosti ter s tem celotne organizacijske uspešnosti (Thornhill & Saunders, 1998, str. 272).

Bolj kot je postopen proces reorganizacije, bolj verjetno je, da se bo uspešnost delavcev po procesu vidno izboljšala. Čeprav bi dolgotrajen proces reorganizacije pomenil daljše obdobje negotovosti za zaposlene, lahko omogoči tudi prilagodljivost pri izvajanju sprememb in večjo vključenost zaposlenih. Če si podjetja vzamejo čas za reorganizacijo, to vodi k bistvenemu izboljšanju uspešnosti po reorganizaciji (Aalbers, Dolfma & Blinde-Leerentveld, 2014, str. 457).

V spletni anketi podjetja McKinsey & Company iz leta 2013 je na vprašanja o reorganizacijah v podjetjih odgovarjalo 2063 vodstvenih delavcev iz različnih regij, industrij, različno velikih podjetij ter iz različnih funkcij. Za prilagoditev na razlike v stopnjah odziva se podatki ankete ponderirajo s prispevkom države vsakega anketiranca k svetovnemu BDP (De Smet & McGinty, 2014).

Kar 82 odstotkov vodstvenih delavcev je doživelo organizacijsko preoblikovanje oziroma pomembne spremembe v organizacijski strukturi na ravni podjetij, funkcij ali poslovnih enot pri svojih trenutnih podjetjih. Pri 70 odstotkih vodij so se zadnje reorganizacije izvajale v zadnjih dveh letih. S temi ugotovitvami avtorja poudarjata, da so preoblikovanja reden del korporativnega življenja po vsem svetu, najpogostejša pa so v Evropi in Indiji, kjer je kar 86 odstotkov vodstvenih delavcev že bilo priča reorganizaciji v svojih trenutnih podjetjih. Reorganizacije pa so tudi zamudne, saj je v približno 30 odstotkih primerov od končno zastavljenih strateških ciljev prenove do njihove implementacije minilo več kot 1 leto. Več kot polovica vodstvenih delavcev je trdila, da se je produktivnost v tem obdobju znižala (De Smet & McGinty, 2014).

Organizacijske prenove so vsakdanji del korporativnega življenja, vendar pa tri četrtine poskusov preoblikovanj ne uspe izpolniti ciljev ter izboljšati uspešnosti podjetja. Po ugotovitvah iz ankete so rezultati preoblikovanj bolj odvisni od načina, kako se organizacije lotijo preoblikovanja kot pa od motiva za preoblikovanje, oziroma kakšne posebne spremembe ta prinaša. V podjetjih, kjer vodje uskladijo cilje, ugotovijo potrebne spremembe v miselnosti, uporabijo jasna merila za novo organizacijsko obliko ter strogo načrtujejo in komunicirajo spremembe, je večja verjetnost za uspešno realizirano reorganizacijo (De Smet & McGinty, 2014).

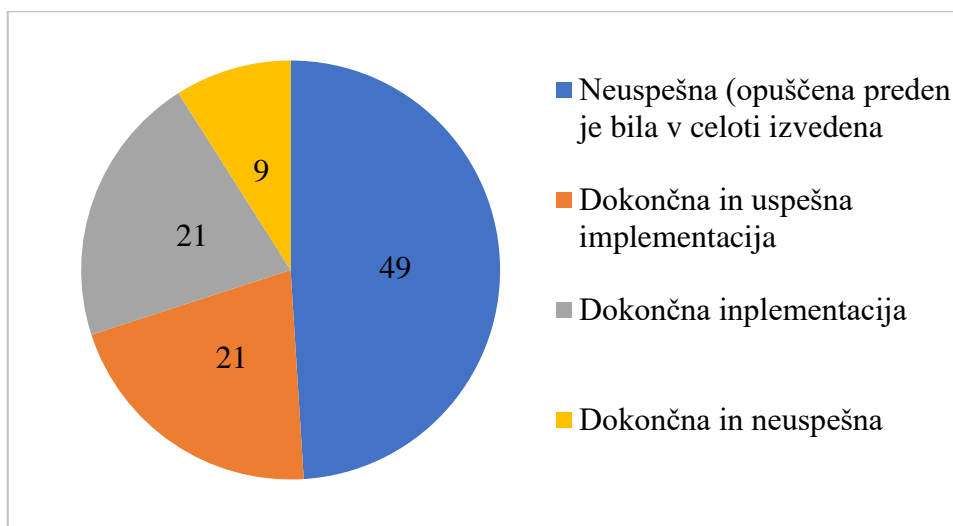
V povprečju si tipično preoblikovanje prizadeva uresničiti tri do štiri strateške cilje, vodilni v podjetjih pa navajajo, da so ti cilji najpogosteje povezani s poenostavitvijo procesov ter iskanjem novih možnosti za nadaljnjo rast. Skoraj dve tretjini udeležencev v raziskavi navaja, da je bil namen zadnjega preoblikovanja osredotočenost organizacije na strateške

prednostne naloge, več kot polovica pa jih je dejala, da so z zadnjim preoblikovanjem poskušali povečati osredotočenost na rast. Preostali cilji zadnjih preoblikovanj so bili izboljšanje sprejemanja odločitev (40 %), zmanjšanje stroškov (39 %), izboljšanje odgovornosti (39 %), pospeševanje drugih posebnih organizacijskih sprememb (35 %), ustvarjanje novih vodstvenih priložnosti (21 %), odgovor na zunanji pritisk (20 %), pomoč pri integraciji trenutne oziroma predhodne združitve ali prevzema (19 %) ter priprava na prodajo podjetja (6 %) (De Smet & McGinty, 2014).

Vodstveni delavci prav tako poročajo o široki paleti organizacijskih značilnostih, ki so jih z reorganizacijo poskušali izboljšati. Po njihovih navedbah povprečno preoblikovanje obsega pet do šest dejavnikov, na katere je bilo preoblikovanje osredotočeno. Element z največjim deležem odgovorov je izboljšanje opredelitve delovnih mest, 55 % vodij kot cilj navaja preoblikovanje poslovnih procesov, 49 % pa preoblikovanje procesov upravljanja ter upravljanje uspešnosti. Preostali elementi, ki so predmet reorganizacije in si sledijo po pomembnosti glede na rezultate v anketi, so: vloge, kultura, linije poročanja, obseg nadzora, geografska pokritost, sistemi in tehnologija, talenti, pravice odločanja ter medsebojne povezave. Ti elementi se razlikujejo zaradi delovanja na različnih geografskih trgih, različnih začetnih ciljev preoblikovanja in različnih velikosti podjetij. Upravljanje je na primer pogost izziv, ki ga je treba obravnavati tako pri večjih podjetjih kot pri manjših (De Smet & McGinty, 2014).

Čeprav so reorganizacije navzoče povsod, do uspešnih rezultatov, izpopolnitve zadanih ciljev ter izboljšanja poslovne uspešnosti ne pride vedno. V sliki 1 je prikazana uspešnost reorganizacij glede na rezultate ankete, v kateri je sodelovalo 1300 podjetij.

Slika 1: Rezultati reorganizacij v anketiranih organizacijah (v %)



Prirjeno po De Smet & McGinty (2014).

Vodje, za katerimi so uspešne reorganizacije, poudarjajo, da za njihovim uspehom stoji osredotočenost na upravljanje uspešnosti, na pravice do odločanja, na organizacijsko kulturo

ter talent. V štirideset odstotkih primerov so bili zaposleni v času reorganizacije deležni motenj, saj je bil sam proces spremembe preveč osredotočen na organizacijsko shemo namesto na to, kako se bo delo konkretno spremenilo. Več kot polovica uspešnih preoblikovanj je izrecno opredelila svoja ključna tveganja pri izvajanju in razvila načrte za ublažitev. Pri neuspešnih preoblikovanjih pa se je tega poslužilo samo 18%, kar je tudi eden od razlogov za neuspeh (De Smet & McGinty, 2014).

Glede na rezultate raziskave lahko povzamemo, da so podjetja, ki so izpolnila cilje preoblikovanja in z njimi pozitivno vplivala na uspešnost, svoje cilje uskladila že pred samim začetkom procesa. Še predno si v podjetjih začnejo prizadevati za spremembe, se morajo vodje uskladiti ne le s strateškimi cilji, temveč tudi z merili, ki jih uporabljajo za ocenjevanje napredka pri preoblikovanju. Za uspešno reorganizacijo je zelo pomembna prava miselnost. Zaposleni so v fazi preoblikovanja pogosto deležni motenj, poudariti velja tudi njihov odpor do sprememb. Obsežna reorganizacija ni nič drugačna od drugih organizacijskih transformacij. Za uspešno delovanje nove zasnove so potrebne pomembne spremembe v odnosih, podjetja pa si morajo vzeti čas, da bi te spremembe čim hitreje prepoznala ter jih obravnavala. Uporaba jasnih procesov pripomore k večjemu uspehu, zato morajo podjetja poskušati v svoja preoblikovanja čim bolj vključiti strogost in jasna merila. Rezultati raziskave kažejo, da so v vsaki fazi preoblikovanja strožja navodila in postopek odločanja bolj zanesljivi, kot če bi odločitve sprejemali sproti glede na določeno situacijo oziroma na podlagi stališč izbranih posameznikov (De Smet & McGinty, 2014).

3.4 Komunikacija pri reorganizacijah

Vodje morajo svoje podrejene čim pogosteje obveščati o podrobnostih reorganizacije. Ljudi je treba obravnavati spoštljivo in dostojanstveno ter jim transparentno poročati, kaj in kdaj se bo nekaj zgodilo. Največja napaka vodij je, da svojim zaposlenim spremembe enkrat komunicirajo in mislijo, da so s tem opravili. Da bi okrepili sporočilo, je treba komunikacijo ohraniti in celo že ponovljene stvari ponoviti. Prav tako je potrebno informacije posredovati vsem zaposlenim; tistim, katerih delovna mesta so pod vprašanjem, in tistim, ki imajo po reorganizaciji delovno mesto zagotovljeno in bodo z delom nadaljevali. Zaposleni z nejasno prihodnostjo v podjetju imajo dokazano povišano stopnjo tesnobe, kar vpliva tako na njihovo psihično kot fizično počutje. Jasno komuniciranje vodij lahko odžene marsikatero skrb (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 28).

3.5 Dejavniki za uspešno reorganizacijo

Ključni dejavniki za uspešno reorganizacijo so po mnenju mnogih avtorjev usklajevanje, vključenost zaposlenih in dobro načrtovanje.

Keller & Meaney (2018) navajata devet pravil, ki jih morajo podjetja upoštevati pri reorganizacijah. Dodajata še, da so podjetja pri reorganiziranju do sedemkrat uspešnejša, če upoštevajo vseh devet pravil in ne samo nekatera od njih. Ta pravila so:

- najprej se je potrebno osredotočiti na dolgoročne strateške cilje, saj upoštevanje samo kritičnih izzivov običajno ustvarja nove,
- treba si je vzeti čas za natančen vpogled in analizo trenutnih struktur, procesov in ljudi,
- previdno je treba izbrati pravi načrt reorganiziranja, treba je ustvariti več različnih možnosti, ki se jih nato preizkusi z možnimi scenariji,
- razmišljati je treba tudi izven »kvadratkov in povezovalnih linij«, ki so sestavni del organizacijskih shem in upoštevati tudi ostale elemente organizacijskega oblikovanja,
- pomembno je natančno izpolniti jasno opredeljene vloge zaposlenih v urejeni in pregledni obliki,
- razmišljanja in mnenja zaposlenih je treba redno spremljati, jih prepoznati ter aktivno prilagajati in upoštevati, da se zaposleni po prestrukturiranju ne bodo samodejno razporedili in prilagodili spremembam,
- treba je uporabiti meritve za merjenje kratkoročnih in dolgoročnih rezultatov.
- poskrbeti je treba, da vodje podjetij zaposlenim preoblikovanje komunicirajo ter jim pojasnijo, kaj vse se bo spremenilo na bolje, z jasno komunikacijo in posredovanjem informacij pa lahko vodje zaposlene dodatno motivirajo, kar lahko olajša proces preoblikovanja,
- treba je spremljati ter ublažiti prehodna tveganja, kot so na primer prekinitve tekočega poslovanja, izguba talentov ter zamude pri skrbi za stranke.

Za uspešno reorganizacijo morajo podjetja razviti jasne poslovne cilje. To zaposlenim pomaga pri osredotočanju na doseganje dobrih poslovnih rezultatov ter zagotavlja uspešno nadaljnje delo. Uporaba celostnega pristopa in opredelitev celovitih tokov dela sta zagotovilo, da bodo prizadevanja za spremembe v celoti opredeljena in izvedena. Kadar so organizacijske spremembe v podjetju potrebne, bo njihovo postopno uvajanje v povezavi z drugimi spremembami zagotovilo sprejetje. Delo, ki čim širše vključuje zaposlene (s čim več različnih nivojev), bo gotovo koristno za izboljšanje in zagotavljanje največje priložnosti za trajnostni uspeh podjetja (Albrecht, 2018).

3.6 Slabosti reorganizacije

Začetek procesa reorganizacije pa lahko v podjetju povzroči tudi nekatere negativne posledice. Zaposlenim se zniža stopnja koncentracije, vodje se spremembam upirajo, ključni ljudje lahko odidejo ali postanejo demotivirani, ker menijo, da so bili nepošteno tretirani, so samo nekateri izmed morebitnih negativnih učinkov reorganizacije.

Če podjetje potrebuje preveč časa za implikacijo procesa reorganizacije, se lahko trg v tem času spremeni, izvorni načrti pa lahko postanejo nepomembni. Glede na časovno zavezanost in resnično človeško bolečino, ki jo reorganizacija prinaša, v povprečju samo ena od šestih reorganizacij prinaša vrednost, ki naj bi jo ta imela v pričakovanem času (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 2).

Reorganizacija je v podjetjih pogosta praksa in vodje jo na različnih ravneh radi izvajajo. Ne glede na to, ali je reorganizacijo sprožil ukaz vodstva, sprememba poslovnega modela, prevzem oziroma združitvev z drugim podjetjem ali slabo delovanje podjetja, reorganizacija privede do strukturnih in organizacijskih sprememb. V današnjem poslovnem svetu je namreč zelo nenavadno najti organizacijo, ki svoje strukture v zadnjih šestih mesecih ni spremenila. Medtem ko nekateri vodje reorganizacije radi načrtujejo, jih mnogi skupaj s svojimi podrejenimi zaposlenimi tudi sovražijo. Strukturne spremembe namreč izzovejo tesnobo in strah zaposlenih, saj se ljudje zavedajo, da nova struktura najbrž prinaša krčenje delovnih mest. Problematično je tudi dejstvo, da sta funkcionalnost in učinkovitost organizacije le delno določena s strukturo. Zelo pomembni so namreč odnosi, ki jih ljudje med seboj sčasoma razvijajo, da bi zadane naloge uspešno opravili. Odnosi znotraj podjetja se zaradi negotovosti, ki jih reorganizacija prinaša, lahko kvarijo. Vse dokler se zaposleni v novi strukturi ne povežejo med seboj, je ovirana tudi produktivnost (Ashkenas, 2011).

De Smet in McGinty (2014) kot glavni slabosti reorganizacije navajata odvrčanje pozornosti zaposlenih ter posvečanje prevelike pozornosti temu, kdo komu poroča in kakšno funkcijo bo posameznik imel v novi organizaciji. Ker so reorganizacije lahko počasne, imajo podjetja pogosto težave pri opravljanju svojih primarnih nalog.

Kljub negativnim posledicam, do katerih pride zaradi reorganizacije, se bodo vodje v podjetjih še naprej odločali zanjo, saj gre za enega najbolj razpoložljivih vzvodov za reševanje problemov v podjetjih. Obenem gre za odločno dejanje, s katerim si lahko vodje podaljšajo svojo življenjsko dobo v podjetju, če se zaradi slabših rezultatov znajdejo pod pritiskom. Ali drugače povedano, reorganizacija lahko vodjem kupi čas (Ashkenas, 2011).

3.7 Razlogi za (ne)uspešno reorganizacijo

Albrecht (2018) navaja pet najpogostejših razlogov za neuspešno reorganiziranje v podjetjih. Prvi izmed njih so nejasni poslovni cilji. Za spremembo organizacijske strukture mora imeti podjetje jasn poslovni razlog. Tu ne gre za cilje organizacijskega preoblikovanja, temveč za temeljne cilje samega podjetja. Občutno preveč projektov organizacijskih preoblikovanj se osredotoča na razpone (število zaposlenih, ki jih vodja nadzoruje), plasti (število nivojev poročanja od vrha do dna), razmerja in komunikacije. Vse to so dobre točke za nadaljnjo razpravo, vendar nobena od njih neposredno ne usmerja in vodi podjetja k uresničevanju primarnega cilja. Drugi razlog je napačno orodje za delo. Organizacijska struktura je pogosto ena od prvih iskanih sprememb, četudi gre za nepopolno ali v najslabšem primeru napačno rešitev. Organizacijske sposobnosti določa sedem disciplin: oblikovanje organizacije,

učinkovitost odločanja, oblikovanje procesov, sistematizacija dela, orodja, ljudje ter spodbude oziroma motivacije. Za doseganje želenih rezultatov sta vedno potrebni vsaj dve od teh ali več. Tretji razlog je nepopolna izvedba. Pogosto se zgodi, da se po objavi nove organizacijske strukture zaposleni vrnejo na delo in z njim nadaljujejo kot pred spremembo. Boljši pristop je usmeritev k poslovnemu cilju oziroma uspešnosti. Odgovor na to je lahko prav organizacijsko oblikovanje. Na ta način postane izvajanje vseh delovnih tokov bistveno za doseganje ciljev. Četrty razlog je preobsežna in prehitra reorganizacija. Ko so organizacijske spremembe obsežne, je koristno, da si vodilni v podjetju vzamejo čas za opredelitev faznega načrta ter časovne razporeditve za izvedbo reorganizacije. Faze je treba uskladiti z delovanjem drugih disciplin, ki morajo biti dokončane, da bi bila nova struktura učinkovita. Peti razlog za neuspešno reorganiziranje je v tem, da se podjetja ne poglobijo dovolj. Če organizacijska prenova zajema samo en nivo ali dva, podjetje ni osredotočeno dovolj globoko, da bi vplivalo na svojo uspešnost. Neizogibno je, da zelene spremembe učinkovitosti in uspešnosti zahtevajo pregled dejavnosti, procesov, vlog in strukture na ravneh, na kateri se delo opravlja. Ključni rezultati dovolj globoke organizacijske zasnove so pregledani tokovi dela in profili delovnih mest (Albrecht, 2018).

Heidari-Robinson in Heywood (2016, str. 20-21) navajata naslednjih sedem razlogov za neuspešno reorganizacijo:

- upiranje spremembam s strani zaposlenih,
- nezadostni viri, ki so potrebni za reorganizacijo (ljudje, čas, denar),
- odmaknjenost zaposlenih od vsakdanjega dela in s tem upad produktivnosti,
- konstantno upiranje spremembam s strani vodij,
- sprememba organizacijske sheme, način dela in delovne naloge ostanejo nespremenjene,
- odhod zaposlenih iz podjetja zaradi reorganizacije,
- oviranje izvedbe reorganizacije zaradi nenačrtovanih aktivnosti (kot je primer nepredvidene potrebe po spremembi informacijskih sistemov ali sporočanje organizacijskih sprememb v več jezikih).

V številnih razmerah reorganizacija ni nujno potrebna in lahko podjetju povzroči več stroškov, kot je sama vredna. Mnogo izzivov, ki jih podjetje ima, se da izpeljati na način, da vodje svoje podrejene pravilno usmerjajo ter natančno določijo delovne naloge. Z jasno določenimi pravili s strani vodij ter razumevanjem teh pravil podrejenih lahko pride do izboljšanja razmer brez procesa reorganizacije.

3.8 Pet korakov v procesu reorganizacije

Heidari-Robinson in Heywood (2016) sta proces reorganizacije strnila v pet korakov, ki se jih morajo podjetja držati, da bi povečala uspešnost in zmanjšala število neuspešnih preoblikovanj. Postopka reorganizacije se morajo podjetja držati v pravilnem zaporedju, da bi se tako izognila zamudam pri izvajanju celotnega procesa.

1. Opredeliti koristi in stroške ter določiti časovni okvir reorganizacije

Sprva je treba jasno opredeliti vse koristi, ki jih bo nova organizacija doživela, stroške, tveganja ter želeni časovni okvir za dokončanje reorganizacije. Poudariti velja, da stroški ne obsegajo samo zaposlenih in svetovalcev, ki so v reorganizacijo vključeni, temveč tudi človeške motnje, ki jih te spremembe terjajo. Omenjene motnje lahko ovirajo tekoče poslovanje, saj kar polovica podjetij med reorganizacijo zazna padec produktivnosti. Vpliv omenjenih stroškov se lahko oceni na podlagi preteklih preoblikovanj oziroma prek izkušenj zaposlenih. Ko v podjetju zaključijo z opredelitvijo koristi, stroškov in časovnih rokov, lahko vodje določijo potencialni dobiček ali izgubo, ki ga bo napor reorganizacije dosegel ter tako ocenijo koristnost reorganizacije (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 39–73).

Čeprav deluje opredeljevanje koristi in stroškov samoumevno, to stori samo 15 % podjetij (De Smet & McGinty, 2014).

2. Razumeti trenutne prednosti in slabosti podjetja

Ta korak je na žalost v praksi pogosto preskočen, kar pomeni, da spremembe ne bodo imele zelenega vpliva, obenem pa bodo v najslabšem primeru ogrozile dotedanje prednosti. Za pridobivanje informacij o prednostih in slabostih si podjetja pogosto pomagajo z vodji na najvišjih ravneh. Avtorja za pridobitev širokega razpona podatkov priporočata uporabo elektronske ankete. Ta omogoča pridobitev podatkov na ravni celotnega podjetja, ne le s sedeža, temveč tudi iz podružnic, iz drugih geografskih področij ter iz najrazličnejših nivojev. Glede na to, da je glavni cilj reorganizacije izboljšanje poslovne uspešnosti, si je treba vzeti čas za prepoznavanje, kako se rezultati razlikujejo znotraj podjetja. Če ima podjetje več prodajnih ekip, je pomembna ugotovitev, katera deluje najbolje, pri kateri so potrebne spremembe in katera sprememb ne potrebuje. Vse te informacije podjetju pomagajo pri odločitvi, kaj je treba spremeniti. Pogosto se vodje pri tem koraku osredotočajo samo na analiziranje slabosti v podjetju. Z ocenjevanjem prednosti in zmožnosti organizacije ter njenih zaposlenih lahko vodje pridobijo pomembne informacije o sposobnosti podjetja za upravljanje sprememb ter tako zagotovijo ohranitev prednosti in uspehov tudi po začetku delovanja nove organizacije (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 73–101).

Za analiziranje prednosti in slabosti si lahko podjetja pomagajo z uporabijo različnih analitičnih orodij, kot sta analizi SWOT in PESTLE, analizo kritičnih dejavnikov uspeha, preizkusom različnih scenarijev ter s Porterjevim modelom petih silnic.

3. Upoštevati več različnih možnosti

Pri tem koraku gre za odločitev, kako oblikovati novo organizacijo. Podjetje mora upoštevati svoje zaposlene, procese in strukturo organizacije, da bi razvilo nov organizacijski model, ki bo spodbudil ljudi, da delujejo na nov način, ki bo prinesel večjo dodano vrednost. Na eni strani lahko podjetje spremeni celoten organizacijski model, kot je preoblikovanje organizacije z geografsko delitvijo v organizacijo, ki ima svojo strukturo razdeljeno po

izdelkih. Po drugi strani pa lahko spremeni samo tiste elemente, ki ne delujejo v skladu s pričakovanji, kot so na primer zamenjava članov upravnega odbora, sprememba procesa za finančne odobritve ali odstranitev sloja srednjega managementa. Pri tem koraku pogosto pride do napake, saj se podjetja osredotočijo na to, kako organizacija izgleda, kar prikazujeta njena struktura ter način poročanja. Ob tem pa pozabijo na pomembnejše dejstvo, kako organizacija deluje. Ta odgovor podjetja dobijo prek upravljanja in delovanja procesov, poslovnih rezultatov, miselnosti v podjetju ter vedenja zaposlenih (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 101-137).

Vodilni v podjetju morajo razmisliti o številnih možnostih, namesto da se ozko osredotočijo na samo eno novo zasnovo. Treba je oceniti tveganja in koristi vsake možnosti, jih pretehtati in primerjati z drugimi ter na koncu izbrati model, ki najbolje ustreza edinstvenemu nizu potreb organizacije. Samo primerjanje modela z alternativo lahko podjetju pomaga ugotoviti, kaj z izbranim načinom reorganizacije pridobi in kaj izgubi (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 101-137).

4. Premišljeno ter racionalno načrtovati in izpeljati spremembe

Ta korak vključuje podrobno načrtovanje in izvajanje načrta. Po mnenju avtorjev gre za največji izziv in najtežji za izpeljavo, ker od ljudi zahteva, da se vključijo v razprave ter pomagajo pri sprejemanju ključnih sprememb. Večina vodij se po tretjem koraku umakne in svojim ekipam zaupa podrobnosti reorganizacije ter njihovo izpeljavo. Skrivnost uspešne izpeljave je poznavanje vseh elementov, katere je potrebno spremeniti ter načrtovati te spremembe v pravilnem zaporedju. Kot primer, opisi delovnih mest morajo biti narejeni še predno jih zaposleni zapolnijo, ta pa zagotovo morajo biti zapolnjena pred potencialno geografsko menjavo lokacije podjetja. Podobno morajo podjetja v zgodnjih fazah postopka določiti vse potrebne spremembe informacijskih sistemov in pred njihovo izvedbo opraviti testiranje (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 137-175).

V podjetjih se pogosto srečujejo s težavami, ko se faze načrtovanja in izvajanja ne zaključijo pravočasno. Podaljšanje izvajanja pa ustvarja negotovost med zaposlenimi in prelega dodano vrednost, ki bi jo podjetje z reorganizacijo uresničilo. Zato je zelo pomembno, da v podjetju jasno določijo, katere dejavnosti imajo prednost in so nujno potrebne za dokončanje, katere pa se lahko opravijo naknadno (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 137-175).

Vse to zahteva veliko vloženega truda s strani podjetja, saj v primeru napake na katerem koli področju, kjer so bile spremembe načrtovane, lahko pride tudi do zaustavitve reorganizacije. Napaka pri strukturnih spremembah, procesih in sistemih ter pri zaposlenih lahko reorganizacijo prekine, podjetje pa tako pride do potrditve, da ta ni bila pravilno zasnovana in izpeljana (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 137-175).

Na tej stopnji je ključna komunikacija vodij s svojimi podrejenimi. Zaposleni v tem času spoznavajo svoje nove vloge ter izvejo, ali bodo morali poiskati drugo zaposlitev. Vodje

morajo imeti vse odgovore na vprašanja ter biti pripravljeni razpravljati o tem, kako so bile odločitve sprejete. Zaposlene, ki bodo ostali v podjetju, morajo znati pravilno motivirati ter jih vključevati v procese (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 137-175).

5. Spremljati proces reorganizacije, se z njo učiti in sproti odpravljati njene težave

V zadnjem koraku procesa reorganizacije morajo vodje potrditi, da reorganizacija prinaša rezultate, ki so bili predvideni, ter po potrebi izvesti popravke. Uspeh je možno preveriti z ocenjevanjem, ali so novi elementi v organizaciji uspešno in primerno izvedeni, če je kot rezultat sprememb moč zaznati dodano vrednost, ter če so doseženi poslovni cilji, ki so bili zastavljeni pred samo reorganizacijo (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 175-201).

Ne glede na to, koliko razmišljanja in priprav je bilo vloženih v reorganizacijo, je nerealno pričakovati, da bo vse delovalo povsem od začetka. Z reorganizacijo se je treba najprej soočiti ter ji dati nekaj časa, da bodo spremembe vidne. Vsekakor pa morajo podjetja spodbuditi vse vključene, da morebitne začetne težave nove reorganizacije čimprej odkrijejo ter nanje opozorijo. O rešitvah je tedaj treba odkrito razpravljati ter čim prej izvesti ustrezne popravke v skladu z logiko prvotnih načrtov (Heidari-Robinson & Heywood, 2016, str. 175-201).

3.9 Primer reorganizacije iz prakse: podjetje ABB (ASEA Brown Boveri)

V primeru, da so preoblikovanja uspešna, imajo zelo koristen učinek. Vendar pa je njihove zasluge pogosto težko presojati, ker bi lahko bila organizacijska preobrazba v nekem obdobju uspešna, v drugem pa je lahko tudi uničujoča (Keller & Meaney, 2018).

Tak primer predstavlja švicarsko-švedsko podjetje ASEA Brown Boveri (v nadaljevanju ABB). ABB je vodilno na področju proizvodnje, prenosa in distribucije električne energije, svoje aktivnosti pa ima razširjene tudi v nekaterih drugih dejavnostih, kot so avtomatizacija, robotizacija ter poslovanje s plastiko. Vsa multinacionalna podjetja morajo izkoristiti svoje prednosti na globalni ravni, medtem ko so dejavna tudi na lokalnih trgih. Za podjetje ABB je bil glavni izziv izkoristiti prednosti globalne učinkovitosti v industriji, kjer so bili številni kupci državna energijska podjetja in ne globalna podjetja (Rosenzweig, 2007, str. 35-49).

Tedanji predsednik uprave Percy Barnevik podjetja ABB ni nikoli opredelil kot globalno, temveč ga je poimenoval kot zvezo nacionalnih podjetij. Barnevik je tako opisal paradoks: podjetje ABB je moralo biti hkrati globalno in lokalno, veliko in majhno ter radikalno decentralizirano s centralnim poročanjem in nadzorom. Vse to je zahtevalo nov način organiziranja in upravljanja.

Leta 1990 je Barnevik podjetje ABB decentraliziral v nameri, da bi spodbudil lokalno podjetništvo. Glavni cilj reorganizacije je bil najti najboljše rešitve za probleme strank na svetovni ravni, katere bi z decentralizacijo svojih enot v podjetju lažje dosegali. Želeli so

razbremeniti lokalne podjetnike z zmanjšanjem birokracije, saj bi na ta način podružnice lahko samovoljno brez dodatnih odobritev s strani sedeža podjetja lansirale nove izdelke. Spet druge proizvodnje po svetu pa bi lahko samostojno spreminjale svoje proizvodne metode (Rosenzweig, 2007, str. 35-49).

V želji po doseganju globalnih in lokalnih ciljev je ABB razvil matrično strukturo s sedmimi glavnimi sektorji, ki so bili geografsko razdeljeni po poslovnih področjih. Medtem ko so druge multinacionalke opuščale upravljanje zapletenih matrik, so jo v podjetju ABB izrecno sprejeli. Matrika je imela 51 poslovnih področij in 41 regijskih vodij, ki so sočasno delovali v 1300 ločenih podjetjih. Ta podjetja so bila razdeljena v kar 5000 profitnih centrov. Dobički v podjetju so narasli in vsi so Barnevika hvalili za odmeven dosežek. Čez čas pa se je rast prihodkov v podjetju upočasnila, padla je tudi cena delnice, Barnevikovo preoblikovanje pa se je pokazalo kot del problema. Decentralizirana struktura upravljanja je privedla do novo ustvarjenih konfliktov in komunikacijskih težav med oddelki. Veliko je bilo tudi potratnega podvajanja zaradi velikega števila divizij, držav ter profitnih centrov. Omogočanje lokalnih odločitev je povzročilo razdrobljeno podporno službo s 576 sistemi za načrtovanje virov podjetij, s 60 sistemi za izplačilo plač in več kot 600 računalniškimi programi za preglednice, ki se uporabljajo v podjetju. Izmenjava podatkov je s takšno organizacijo postala nočna mora. Tudi sam Barnevik je priznal, da je bila ideja o reorganizaciji nekoč dobra, vendar pa se je sčasoma izkazala za sila neuspešno. Leta 2002 je nov izvršni direktor dejavnosti v podjetju ponovno centraliziral in podjetje je izboljšalo svoje poslovanje ter se stabiliziralo (Rosenzweig, 2007, str. 35-49).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ATLANTIC GRUPA

Atlantic Grupa je hrvaško multinacionalno podjetje, katerega poslovne aktivnosti zajemajo raziskave in razvoj, proizvodnjo ter distribucijo izdelkov široke potrošnje v jugovzhodni Evropi, državah zahodne Evrope ter v Rusiji in državah nekdanje Sovjetske zveze. Sedež Atlantic Grupe je v Zagrebu. Podjetje ima 17 proizvodnih enot v petih različnih državah (Hrvaška, Slovenija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Srbija), poslovni prostori in predstavništva pa so v 10 državah (Hrvaška, Slovenija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Srbija, Avstrija, Rusija, Črna Gora, Nemčija, Italija). V podjetju je zaposlenih približno 5300 ljudi (Atlantic Grupa, d. d., 2018a, str. 6).

Podjetje je eno od vodilnih prehrabnih proizvajalcev v jugovzhodni Evropi z uglednimi blagovnimi znamkami iz segmenta kave (Barcafeè in Grand kafa), z vrsto blagovnih znamk iz segmenta pijač (Cockta, Donat Mg, Cedevita, Kala i Kalnička), s portfeljem blagovnih znamk iz segmenta sladko in slano (Smoki, Chipsos, Prima, Najlepše Želje in Bananica), blagovno znamko Argeta iz segmenta delikatesnih namazov ter blagovno znamko Bakina tajna iz segmenta gourmet. Atlantic Grupa ima dodatno še širok portfelj izdelkov iz segmenta osebne nege, je lastnik vodilnega hrvaškega proizvajalca vitaminov, mineralov, prehrabnih dopolnil ter zdravil brez recepta Dietpharm, prav tako pa je tudi lastnik vodilne

lekarniške verige na Hrvaškem - Farmacia. Poleg tega Atlantic Grupa proizvaja ter distribuira eno izmed vodilnih blagovnih znamk v segmentu športne prehrane Multipower. S portfeljem otroške hrane pod blagovno znamko Bebi, ki se proizvaja v Mirni na Dolenjskem, pa je podjetje prisotno na trgovskih policah tudi v Rusiji ter v državah nekdanje Sovjetske zveze. Poleg lastnih blagovnih znamk Atlantic Grupa z lastno distribucijsko mrežo na Hrvaškem, v Sloveniji, Srbiji, Makedoniji in Avstriji distribuira paletu izdelkov zunanjih partnerjev oziroma principalov (Atlantic Grupa, d. d., 2018c).

Podjetje je v Sloveniji odgovorno za distribucijo izdelkov naslednjih proizvajalcev oziroma principalov (Unilever, Ferrero, Rauch, Hipp, Stock, Maretti itd.), hrvaški trg pa oskrbuje z izdelki naslednjih proizvajalcev oziroma principalov: Unilever, Mars, Ferrero, Rauch, Hipp, Johnson & Johnson, Duracell, Philips itd. (Atlantic Grupa, d. d., 2018b).

4.1 Uprava Atlantic Grupe

Upravo Atlantic Grupe sestavljajo trije člani: predsednik uprave, podpredsednik za korporativne aktivnosti ter podpredsednik za finance. Poleg uprave je bil leta 2012 ustanovljen tudi strateški poslovni svet, ki deluje kot večnamensko telo. Razpravlja o strateških in operativnih korporativnih vprašanjih, analizi poslovanja, definiranju prioritet, nadzoru strateških planov ter usklajevanju proračuna organizacije in sprejemanju ključnih odločitev. Strateški poslovni svet sestavljajo člani uprave in direktorji različnih segmentov (Atlantic Grupa, d. d., 2019, str. 24).

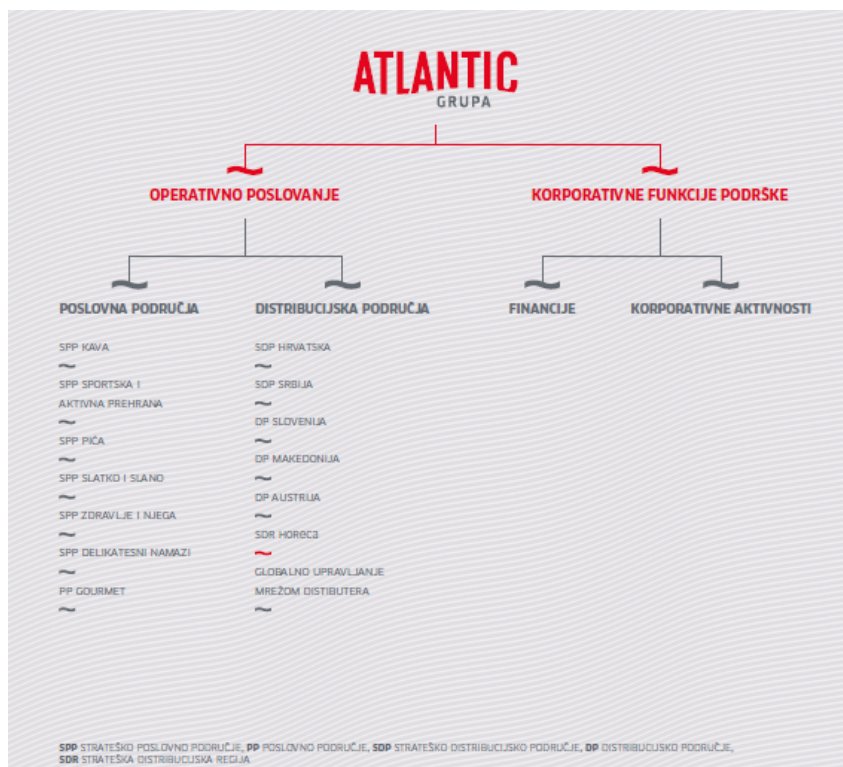
4.2 Organizacijska struktura

Kot je razvidno iz slike 2 organizacijo poslovanja Atlantic Grupe sestavljata dva osnovna segmenta, **operativno poslovanje** in korporativne **podporne funkcije**. Operativno poslovanje se v podjetju spremlja skozi poslovanje posebnih poslovnih področij, ki so organizacijsko segmentirana po posamezni vrsti izdelka ter po posebnih distribucijskih področjih, znotraj katerih se pokrivajo vsi pomembnejši trgi in strateški prodajni kanali.

Leta 2017 je bilo v Atlantic Grupi sedem poslovnih področij, segmentiranih po posameznih vrstah izdelka, od tega je šest področij strateških: SPP Kava, SPP Sladko in Slano, SPP Delikatesni namazi, SPP Zdravje in nega ter SPP Športna in aktivna prehrana. Poleg omenjenih šestih strateških področij je še eno poslovno področje, in sicer PP Gourmet. Omeniti velja, da je znotraj SPP Zdravje in nega še PP Otroška prehrana. Drugi del operativnega poslovanja predstavlja sedem distribucijskih področij, razdeljenih po pomembnejših trgih. To so SDP Hrvaška, SDP Srbija, SDP Slovenija, SDP Makedonija, SDP Avstrija, SDP Horeca, ki je odgovoren za distribucijo po hotelih, restavracijah in barih ter GDAM - Globalno upravljanje z mrežo distributerjev. Ta oddelek je odgovoren za izvoz izdelkov Atlantic Grupe. Ta oddelek bo podrobneje predstavljen v nadaljevanju (Atlantic Grupa, d. d., 2018c, str. 13).

Vsako poslovno področje ima svojo interno organizacijsko strukturo, ki se razlikuje glede na specifičnost in obseg poslovanja. Razlika med poslovnim in strateškim poslovnim področjem je v tem, da imajo strateška poslovna področja v svoji organizaciji poleg poslovne enote, organizacijske enote in oddelka še centralno nabavo, centralni marketing in službo za zagotavljanje kakovosti. Na ta način se skuša omogočiti izkoriščanje sinergij znotraj sistema in zagotovitev učinkovite koordinacije dela v nabavi, marketingu ter službi za zagotavljanje kakovosti. Tako se vzpostavljajo enotni standardi na ravni celotne Atlantic Grupe.

Slika 2: Organizacijska struktura Atlantic Grupe



Vir: Atlantic Grupa, d. d. (2018c, str. 13).

Drugi segment v organizaciji Atlantic Grupe predstavljajo korporativne podporne funkcije, ki so razdeljene na tri sklope: Korporativne aktivnosti, Finance ter Poslovni razvoj, strategija in IT. Korporativne aktivnosti obsegajo generalno tajništvo, korporativne pravne posle, korporativne investicije in investicijsko vodenje, upravljanje s človeškimi viri, korporativne komunikacije ter korporativne storitve. Pod finančni sklop spadajo naslednji oddelki: centralna nabava, korporativne investicije in izvrstnost operativnega poslovanja, korporativni kontroling, korporativno poročanje in konsolidacija, korporativno zakladništvo, korporativni davki, centralne finance Slovenija, Bosna in Hercegovina ter Rusija, centralne finance Srbija in Makedonija ter centralne finance Nemčija. Segment Poslovni razvoj, strategija in IT skrbi za zagotavljanje podpore upravi podjetja glede strateških pobud, vodenja dolgoročne razvojne strategije in poslovnega razvoja s fokusom na združitvah in strateških partnerstvih. Oddelek za IT je zadolžen za upravljanje

informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je potrebna za vzdrževanje in razvoj poslovanja na ravni storitev in konkurenčnosti Atlantic Grupe. Omenjeni segment zajemajo naslednji oddelki: pisarna za upravljanje s projekti, korporativna strategija, poslovna podpora in IT sistemi ter IT infrastruktura in operacije.

Neodvisno od omenjene strukture v podjetju deluje tudi interna revizija, ki skrbi za izboljšanje učinkovitosti poslovnih funkcij in procesov znotraj podjetja ter odgovarja upravi družbe (Atlantic Grupa, d. d., 2018c, str. 9).

4.3 Odnos med matično družbo in podružnicami v Atlantic Grupi

V Atlantic Grupi je odločanje centralizirano, saj vse najpomembnejše odločitve sprejema uprava. Imajo pa avtonomnost pri odločanju tudi strateške poslovne enote. Te prosto razpolagajo s proračunom, ki ga potrjuje uprava. Strateške poslovne enote imajo lahko več podružnic, odvisno od števila proizvodenj, ki jih obsegajo. Podružnice so bile ustanovljene glede na lokacijo proizvodnje, kot je poslovno področje Gourmet (Bakina Tajna), ki ima svojo enoto v Beogradu, saj je tam tudi proizvodnja. Ostale podružnice, ki niso vezane na proizvodnjo, so bile ustanovljene za potrebe distribucijske aktivnosti, ki se opravljajo v vseh državah nekdanje Jugoslavije. Vse podružnice poslujejo v skladu s standardi družbe, vendar pa imajo omogočeno poslovanje brez večjih omejitev in pretiranega vmešavanja matičnega podjetja. Pogosti so sestanki, na katerih zaposleni iz podružnic svoje rezultate poročajo matični družbi. Dokler so rezultati spodbudni, se matična družba ne vpleta v njihovo poslovanje.

Pridobljeno znanje se znotraj podružnic prenaša, vendar pa je prenos znanja zaradi specifičnih značilnosti trgov in kategorije izdelkov, razmeroma omejen. Pridobljeno znanje s strateškega področja kave je namreč težko prenesti na poslovno področje delikatesnih namazov. Prav tako se vedenje porabnikov v Sloveniji razlikuje od trga v Srbiji, razlike so tudi v kupni moči... V podjetju se prenašajo predvsem uspešne poslovne prakse in učinkoviti procesi v vseh smereh, tako od sedeža proti podružnicam kot tudi v obratni smeri ter med podružnicami.

V podjetju je poskrbljeno za hiter pretok informacij in komunikacijo med zaposlenimi s pomočjo sodobnih komunikacijskih orodij. Zaposleni v podružnicah so v stalni komunikaciji z matičnim podjetjem, prav tako pa zaposleni v podružnicah pogosto komunicirajo in se usklajujejo med seboj, predvsem če sodelujejo v skupnih projektih. Podjetje organizira veliko družabnih dogodkov, kjer imajo vodje in drugi zaposleni možnost boljšega medsebojnega spoznavanja ter izmenjavanja informacij. Podjetje na ta način skrbi za dobro organizacijsko klimo.

4.4 Izvoz v Atlantic Grupi

Prodaja na svetovne trge v Atlantic Grupi poteka prek tujih distribucijskih partnerjev, ki nato skrbijo za prodajo končnim kupcem. Ti v večini držav izdelke Atlantic Grupe najdejo v etno trgovinah, kjer je moč najti izdelke iz vsega sveta. V nekaterih tujih državah so izdelki Atlantic Grupe v tujini prisotni tudi v trgovinskih verigah, kot so Migros, Coop, Albert Heijn, ICA, Spar, Lidl, Kaufland, Rewe...

V tabeli 5 je prikazana prodaja Atlantic Grupe po trgih v letu 2018.

Tabela 5: Prodaja Atlantic Grupe po trgih leta 2018

(v mio EUR)	2018	% prihodkov od prodaje
Hrvaška	233.544	33,0
Srbija	171.609	24,3
Slovenija	122.271	17,3
Bosna in Hercegovina	56.742	8,0
Ostala tržišča v regiji*	47.350	6,7
Ključna evropska tržišča**	37.030	5,2
Rusija in SND	23.991	3,4
Ostala tržišča	14.611	2,1
Prihodki od prodaje	707.148	100

Legenda: *Makedonija, Črna Gora, Kosovo

**Nemčija, Švica, Avstrija, Švedska

Vir: Atlantic Grupa, d. d. (2019, str. 86).

4.5 Reorganizacije v Atlantic Grupi

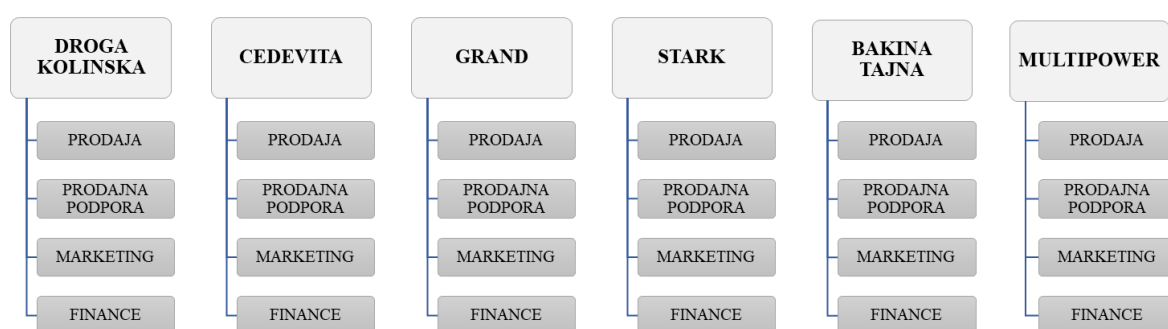
Glede na zelo aktivno dogajanje v zadnjih letih v Atlantic Grupi pogoste reorganizacije niso presenetljive. Po prevzemu Droge Kolinske se je bilo treba korenito reorganizirati, enako velja tudi po nakupih drugih podjetij. V zadnjih letih je prišlo v podjetju tudi do centralizacije IT sektorja, financ ter kadrovske aktivnosti. Podjetje je močno povečalo število zaposlenih na digitalnih in trženjskih položajih, kar prav tako pomeni spremembe v organizacijski strukturi. Atlantic Grupa v zadnjih letih beleži konstantno rast tako na domačih trgih kot v tujini, zato so v skladu s tem potrebne nenehne organizacijske spremembe, z namenom čim bolj optimalnega nastopa na trgu. Konec leta 2017 je bila sprejeta odločitev o reorganizaciji celotnega distribucijskega poslovanja z oblikovanjem enega področja, ki pokriva šest največjih trgov: Hrvaško, Srbijo, Slovenijo, Makedonijo, Avstrijo in HoReCa segment. Do reorganizacije je prišlo v želji po zagotavljanju enostavnega in učinkovitega dostopa do trgov (Atlantic Grupa, d. d., 2018c, str. 14).

4.6 Organizacija izvoza in procesi dela v Atlantic grupi pred reorganizacijo

Kot posledica prevzema Droge Kolinske leta 2010, ki velja za največji prevzem v firmi doslej, je bilo podjetje od leta 2012 organizirano po poslovnih področjih (kava, pijače, športna in aktivna prehrana, delikatesni namazi ter segment sladko in slano). V skladu s tem je bila organizirana tudi mednarodna prodaja.

Štiri poslovne enote Droge Kolinske (Cedevita, Grand Prom, Soko Stark, Foodland ter Multipower) so imele do leta 2016 vsaka svojo prodajno ekipo, ki je skrbela za izvoz lastnih blagovnih znamk po svetu, kot je prikazano na sliki 3.

Slika 3: Organizacijska struktura izvoza v Atlantic Grupi pred reorganizacijo



Vir: lastno delo.

Nekateri prodajniki so - odvisno od obsega posla - skrbeli tako za domačo, regijsko prodajo kot za mednarodno prodajo. Izjema so države, kjer ima Atlantic Grupa svoje podružnice, saj ima tam podjetje razvito lastno distribucijsko mrežo in prodaja svoje izdelke neposredno končnim kupcem. To so države v regiji (Hrvaška, Slovenija, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora in Makedonija) ter Avstrija in Rusija, ki pa jih v magistrskem delu ne uvrščam pod mednarodno prodajo oziroma izvoz, saj na njih predstavljena reorganizacija ni imela vpliva (Atlantic Grupa, d. d., 2018c, str. 11).

Prodaja pred reorganizacijo je bila v podjetju razdeljena glede na vrsto izdelka, saj je imela vsaka poslovna enota svojo prodajno ekipo. Na ta način so imeli prodajniki strokovno znanje o izdelkih, ki so jih prodajali. Droga Kolinska, Cedevita, Grand Prom, Soko Stark, Foodland in Multipower so imeli vsak svojo prodajno ekipo, ki so jo v povprečju sestavljali dva do štiri prodajniki. Zaradi najrazličnejšega asortimenta in največjega obsega poslovanja je bilo največ prodajnikov v Drogi Kolinski. Vsaka poslovna enota je imela poleg svoje prodajne ekipe tudi prodajno podporo. Ta je skrbela za ažuriranje in vnos cen v sistem, ažuriranje logističnih podatkov, pripravo vse potrebne izvozne dokumentacije in je predstavljala komunikacijsko vez med prodajniki in skladiščem. Poleg prodaje in prodajne podpore je vsaka od šestih poslovnih enot imela tudi svoje finance in trženjski oddelek.

Kupci so naročila pošiljali prodajnikom, ki so jih nato posredovali v proizvodnje raznih poslovnih enot. S kupci je bilo različno dogovorjeno. Nekateri so zaradi velikih količin svoja naročila pošiljali vnaprej do določenega dneva v mesecu skupaj z ocenami naročil za prihodnje mesece, saj so se na ta način lahko v proizvodnjah pravočasno pripravili in nabavili potrebne količine embalaže. Kupci z manjšimi naročili so ta oddajali sproti, ko jim je zmanjkalo zalog. Iz proizvodenj so nato prodajnike obveščali o datumih razpoložljivosti blaga, ki so jih nato prodajniki posredovali kupcem. Ko so kupci uredili finančne obveznosti (plačilo zapadlih terjatev, plačilo predračuna), so lahko organizirali transport ter prevzem blaga. Najave odprem z registrskimi številkami vozil so pošiljali bodisi prodajnikom bodisi sodelavcem v prodajnih podporah. Dokumentacijo so nato zaposleni iz prodajne podpore posredovali prodajnikom, ki so jo poslali naprej kupcem.

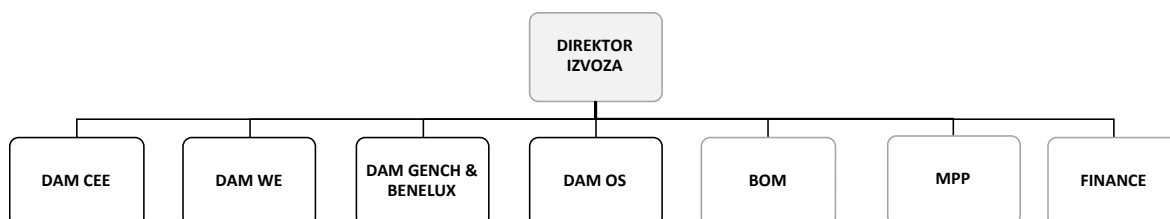
Kupci so tako morali za izdelke AG glede naročanja, statusa naročil, odprem, dokumentacije ter za vpogled v finančno stanje kontaktirati različne osebe za vsako poslovno enoto posebej.

Organizacija prodajnih ekip po različnih podjetjih znotraj skupine je bila do neke meje smiselna, saj so se tako lahko prodajniki bolj poglobili ter dodobra preučili vse značilnosti izdelkov lastnih blagovnih znamk ter na njih gradili prodajno strategijo. Tudi spremljanje prodaje z vidika poslovne enote na tujih trgih je bilo bolj preprosto, saj so imeli prek svoje prodajne ekipe vse podatke zbrane na enem mestu, enostavnejša je bila tudi organizacija marketinških aktivnosti.

4.7 Nova organizacija izvoza v Atlantic Grupi - GDAM

Z reorganizacijo so mednarodno prodajo v večini poslovnih enot ukinili, predstavili pa so nov centraliziran in poenostavljen način organizacije mednarodnega oddelka GDAM - Globalno upravljanje z mrežo distributerjev. Oddelek je razdeljen na štiri sklope: vodja prodaje (ang. Distribution Account manager, v nadaljevanju DAM), vodja operacij blagovnih znamk (ang. Brand operational manager, v nadaljevanju BOM), mednarodna prodajna podpora (v nadaljevanju MPP) ter finančna služba. Za strateške odločitve, poročanje upravi, nadzor nad rednim poslovanjem ter organizacijo in vodenje izvoznega oddelka skrbi direktor izvoza. Organizacijska struktura izvoza v podjetju po reorganizaciji je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Organizacijska struktura izvoza v Atlantic Grupi po reorganizaciji



Vir: lastno delo.

Za celotno mednarodno prodajo (z izjemo regije in držav nekdanje Sovjetske zveze) po reorganizaciji skrbijo štirje prodajniki, ki so geografsko porazdeljeni med mednarodne kupce. Prodaja na tuje trge je razdeljena na štiri dele:

- trg srednje in vzhodne Evrope (CEE),
- trg zahodne Evrope (WE),
- Nemčija, Švica in države Beneluxa,
- prekomorski trgi.

Mednarodna prodaja v Atlantic Grupi se je iz prejšnje delitve glede na vrsto izdelka spremenila v geografsko delitev oziroma delitev po teritoriju. Na ta način je bila podjetju omogočena maksimalna pokritost prodaje celotnega prodajnega asortimenta na določenem ozemlju. Naloge vsakega prodajnika so natančno določene, zato je manj možnosti, da pride do konfliktov med njimi zaradi prodajnih interesov. S tem pa je podjetju tudi omogočena nadaljnja mednarodna širitev in ne samo osredotočenost na najdonosnejše trge.

Z reorganizacijo so kupci za vse izdelke pričeli komunicirati samo z enim prodajnikom in ne z več prodajniki kot prej. Glavna naloga prodajnikov je skrb za prodajo in njeno rast na trgih, za katere so zadolženi. Prodajniki so glavni kontakt za kupce, s katerimi se dogovarjajo glede načrtovanja prodaje, strategije nastopa na trgu in pozicioniranja izdelkov, usklajevanja marketinških aktivnosti ter postavljanja cen.

Glavna naloga MPP s štirimi zaposlenimi je zbiranje, obdelava in procesiranje naročil vseh blagovnih znamk, ki so del izvozne prodajnega asortimenta. Ko so vsa naročila zbrana do določenega dneva v mesecu, jih MPP pošlje v ostale prodajne podpore in proizvodnje poslovnih enot. MPP nato zbira informacije o datumih razpoložljivosti naročil s strani prodajnih podpor ter o njih sproti obvešča kupce. Naloga MPP je tudi koordinacija odprem, kar pomeni nenehno komuniciranje in usklajevanje med kupci, prevoznimi podjetji ter poslovnimi enotami Atlantic Grupe. Po odpremi pa MPP pripravi in kupcem pošlje vso potrebno izvozno dokumentacijo.

Vodja operacij blagovnih znamk (BOM) je zadolžen za izdelavo mesečnih in letnih napovedi marketinških aktivnosti na tujih trgih. BOM s prodajniki in poslovnimi enotami koordinira marketinške aktivnosti ter skrbi za njihovo izvrševanje in nadzor nad njihovimi stroški.

Naloga finančnega oddelka je nadzor nad finančnim stanjem kupcev ter opozarjanje v primeru prekoračitve limita oziroma zapadlih terjatev. Poleg tega skrbijo tudi za veljavnost bančnih garancij kupcev. Finance so odgovorne za potrjevanje odprem iz finančnega vidika ter oblikovanje cen za vse mednarodne kupce.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu magistrske naloge sem se osredotočil na kvalitativno raziskovanje v obliki polstrukturiranih intervjujev, katerih glavna vrednost je v prilagodljivosti in odprtosti na eni strani, na drugi strani pa tudi v možnosti njihove dokaj velike stopnje strukturiranosti.

Intervjuji so bili usmerjeni v raziskovanje in pridobivanje čim več informacij o reorganizacijah na splošno ter podrobneje o reorganizaciji v Atlantic Grupi. Posledice sprememb reorganizacije se ne izražajo samo kvantitativno temveč tudi kvalitativno, saj so organizacijske spremembe močno povezane z ljudmi v podjetju. Za pridobivanje podrobnejših podatkov, ki zajemajo občutke in pogled zaposlenih na predstavljeno reorganizacijo, je najprimernejša metoda osebni intervju.

Ker sem želel pridobiti informacije tako od zaposlenih v podjetju kot tudi od zunanje javnosti, sem se odločil za dva globinska intervjuja s prodajnikoma ter strukturirani intervju s kupci. Za globinska intervjuja sem se odločil, ker je take vrste intervju zelo podrobno usmerjen v globino in raziskovanje določene problematike. Dopušča tudi možnosti kreiranja določenih sprotnih vprašanj, ki se lahko porodijo med samim intervjujem in katerih namen je dodatna poglobitev problematike.

5.1 Namen in cilji

Namen empirične raziskave je pomagati podjetjem razumeti proces reorganizacije. Veliko podjetij se reorganizacije ne loti pravilno in jo jemlje kot samoumevno, zato so te pogosto neuspešne in posledično zelo drage. S predstavitvijo praktičnega primera reorganizacije v multinacionalnem podjetju bom prikazal, katere spremembe so bile upoštevane pri reorganizaciji mednarodnega oddelka in kakšne učinke so imele na zaposlene in kupce. Z upoštevanjem navedenih dejstev ter razumevanjem pojasnjenega praktičnega primera bo lahko magistrsko delo v pomoč vsem, ki jih reorganizacija zanima, pa tudi podjetjem, ki se z njo soočajo oziroma so tik pred njeno implementacijo.

Cilj empirične raziskave na podlagi intervjujev s prodajniki ter kupci je prikazati in analizirati reorganizacijo izvoznega oddelka na primeru podjetja Atlantic Grupa.

5.2 Intervju

Po Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 87) med glavne prednosti osebnih intervjujev uvrščamo:

- visoke stopnje odgovorov, saj spraševalec s svojo prisotnostjo poskrbi, da ga je precej težje zavrniti,
- velika prilagodljivost, spraševalec lahko nadzira situacijo med intervjujem ter s tem ohrani motivacijo intervjuvanca do konca intervjuja,

- skozi pogovor in odprtost intervjuvanca je večja možnost pridobiti podrobnejše podatke,
- daljši čas spraševanja, saj je intervjuvanec pripravljen dlje odgovarjati na vprašanja zaradi vzpostavljenega odnosa s spraševalcem.

Med slabosti osebnih intervjujev pa po Bregar, Ograjensek in Bavdaž (2005, str. 87) štejemo:

- visoke stroške, saj delo na terenu običajno povzroči visoke potne stroške ter veliko porabljenega časa spraševalca,
- vpliv spraševalčeve prisotnosti na poročanje občutljivih podatkov, saj obstaja verjetnost, da se intervjuvanec ne počuti dovolj sproščeno in prikriva svoja stališča,
- vpliv spraševalčevega načina postavljanja vprašanj na poročanje podatkov, saj se spraševalci razlikujejo po obnašanju, podajanju vprašanj in pojasnil...
- prisotnost drugih oseb, intervjuvanec se namreč ne bo počutil dovolj sproščeno in ne bo podal pravih odgovorov.

5.2.1 Globinski intervju

Poglobljeni intervju je kvalitativna raziskovalna metoda, ki vključuje intenzivne individualne intervjuje z majhnim številom anketirancev, da bi raziskali njihove poglede na določeno idejo, proces ali situacijo. Udeležence lahko na primer povprašamo o njihovih izkušnjah in pričakovanjih v zvezi s programom, njihovih razmišljanjih o delovanju programa, procesih in rezultatih ter o vseh spremembah, ki jih sami zaznajo kot rezultat njihove vključenosti v program (Boyce & Neale, 2006, str. 3).

Poglobljeni intervju je metoda osebnega zbiranja podatkov, ki vključuje izpraševalca in intervjuvanca, ki poglobljeno razpravljata o določenih temah. Poglobljeni intervjuji so lahko opisani kot pogovor z namenom (Hennik, Hutter & Bailey, 2011, str. 109) .

Malhotra in Birks (2006, str. 179) poglobljeni intervju definirata kot nestrukturiran, neposreden, osebni intervju, v katerem izkušeni izpraševalec sam sprašuje intervjuvanca, da bi razkril osnovne motivacije, prepričanja, stališča in občutke do neke teme.

Običajno se poglobljeni intervjuji uporabljajo pri iskanju informacij o posameznih osebnih izkušnjah ljudi o določeni problematiki ali temi. Po Hennik, Hutter in Bailey (2011, str. 87) se poglobljeni intervjuji uporabljajo za ugotavljanje:

- načinov, kako ljudje sprejemajo odločitve,
- lastnih prepričanj in dožemanja ljudi,
- motivacije za določeno vedenje,
- pomena, ki ga ljudje pripisujejo izkušnjam,
- občutkov ljudi ter njihovih čustev,
- osebne zgodbe ali življenjepisa udeleženca.

Prednosti globinskih intervjujev:

Glavna prednost poglobljenih intervjujev je zagotavljanje veliko bolj podrobnih informacij v primerjavi z drugimi metodami zbiranja podatkov, kot so na primer ankete. Prav tako je za poglobljene intervjuje značilno bolj sproščeno vzdušje, v katerem se zbirajo informacije. Ljudje se praviloma počutijo bolj udobno v primeru, ko z izpraševalcem delijo svoje mnenje, kot to velja pri izpolnjevanju ankete. Dodatna prednost metode poglobljenega intervjuja je tudi prilagodljivost oblike intervjuja, ki izpraševalcu omogoča spreminjanje poteka intervjuja. Ta lahko prilagodi vrstni red postavljanja vprašanj, po potrebi spremeni besedilo vprašanja ter postavi nadaljnja vprašanja za pojasnjevanje odgovorov (Boyce & Neale, 2006, str. 3).

Omejitve globinskih intervjujev:

Poleg omenjenih prednosti ima metoda globinskega intervjuja tudi omejitve. Če želi izpraševalec prikazati, kar mu je v interesu, obstaja verjetnost pristranskosti intervjuja. Pred izvedbo je treba načrtovati zbiranje podatkov, ustvarjanje instrumentov in vodenje razgovorov, s pomočjo katerih lahko minimiziramo pristranskost.

Globinski intervjuji veljajo za časovno intenzivne. Izvedba intervjujev, njihovo prepisovanje in analiza rezultatov terjajo veliko vložene časa, zato so globinski intervjuji lahko tudi zamudni. Naslednja pomanjkljivost globinskih intervjujev je v tem, da jih ne more izvajati vsakdo. Zelo pomembna je namreč izpraševalčeva usposobljenost za izvedbo globinskega intervjuja. Za pridobitev podrobnih in bogatih odgovorov intervjuvanca mora izpraševalec poskrbeti, da pusti vtis, da se zanima za to, kar sprašuje, saj bo le na ta način sogovorniku v intervjuju udobno. Pomembni so tudi uporaba ustrezne govorice telesa, izogibanje izražanja osebnih mnenj ter postavljanje vprašanj z možnimi odgovori da ali ne (Boyce & Neale, 2006, str. 4).

5.2.2 Polstrukturirani intervju

Pri polstrukturiranem intervjuju se uporabljajo zaprta in odprta vprašanja, ki jih pogosto spremljajo nadaljnja vprašanja. Vprašanja se praviloma začenjajo z zakaj ali kako. Dialog se lahko vrti okoli tem dnevnega reda in dopušča možnost poglobitve v povsem nepredvidena vprašanja. Pri strukturiranemu intervjuju se mora izpraševalec striktno držati vprašanj po vrstnem redu. Sproščeni polstrukturirani intervjuji so lahko daljši od telefonskih anket, čeprav redko trajajo tako dolgo kot fokusne skupine. Intervjuji v povprečju trajajo približno eno uro, daljši pa imajo lahko že lahko vpliv na utrujenost udeležencev intervjujev (Newcomer, Hatry & Wholey, 2015, str. 493).

Prednosti polstrukturiranih intervjujev:

Polstrukturirani intervjuji so zelo primerni, ko več odprtih vprašanj zahteva nadaljnja pojasnila in dodatna vprašanja. Njihova uporabnost, s tem pa tudi ključne prednosti v primerjavi z drugimi metodami, so po mnenju Newcomer, Hatry in Wholey (2015, str. 494) naslednje:

- če želite vedeti neodvisne misli vsakega posameznika v skupini,
- če morate zastaviti odprta vprašanja o temah, za katera vaši intervjuvanci ne bi odkrito odgovarjali, če bi bili v istem prostoru z ostalimi anketiranci kot pri fokusni skupini,
- če morate opraviti oblikovno ocenjevanje programa in želite osebne intervjuje s ključnimi voditelji programov, osebjem in ponudniki storitev na liniji,
- če pregledujete področje z neznanimi a potencialno pomembnimi težavami in vaši izpraševalci potrebujejo največjo možno širino, da bi pridobili koristne informacije, ki jim bodo v pomoč pri nadaljnjem raziskovanju.

Slabosti polstrukturiranih intervjujev:

Polstrukturirani intervjuji so zamudni, delovno intenzivni in zahtevajo izpopolnjenost izpraševalcev. Ti morajo biti pametni, razumevajoči, spretni ter seznanjeni s pomembnimi vsebinskimi vprašanji. Postopek priprave na intervjuje, oblikovanje intervjujev, vodenje pogovorov in analiza intervjujev niso niti približno tako hitri in enostavni. Nujna sta čas in trud. Polstrukturirani intervjuji običajno vključujejo naporno analizo intervjujev in velikega števila zapiskov ter včasih več ur prepisov (Newcomer & Hatry, Wholey, 2015, str. 493).

5.3 Potek in izvedba intervjujev

V intervjujih za oba prodajnika sem pripravil podobna vprašanja, saj sta oba seznanjena s procesom reorganizacije v Atlantic Grupi. Na ta način sem pridobil podrobnejše informacije o poteku reorganizacije ter njenih prednostih in slabostih iz zornih kotov obeh prodajnikov. Vprašanja so bila strukturirana na način, da so intervjuvancema dopuščala možnost, da se sprostita, odpreta, pripovedujeta zgodbe iz izkušenj ter izmenjujeta svoja stališča. Pri intervjujih prodajnikov so mi vprašanja služila samo kot opomnik, sledilo je veliko podvprašanj, intervjuvanca pa sta tudi sama odprla nove teme. Intervjuja sta trajala po eno uro, oba sem opravil v razmaku enega tedna v sproščenem vzdušju v baru na sedežu podjetja.

Veliko pozornosti sem v samih intervjujih namenil dejstvu, ki ga navaja literatura, da se mora udeleženec počutiti sproščeno in ugodno, ker bo le tako lahko ponudil iskrene in zanesljive odgovore. Intervjuje sem opravil v udeleženčevi pisarni ter v gostinskem lokalu, kjer je bilo vzdušje primerno in dovolj tiho za snemanje.

Intervjuje sem snemal in jih kasneje pisno povzel, saj sem lahko tako v celoti zajel vse ključne informacije, pridobljene v intervjujih. Do intervjujev s prodajnikoma sem prišel brez težav, telefonsko sem ju prosil za sodelovanje in oba sta bila pripravljena sodelovati. Pri

kupcih je nekoliko drugače, saj si je njihov čas za sodelovanje pri intervjujih precej težje izboriti. Štirinajst kupcev, ki so ustrezali kriterijem za izvedbo intervjuja, sem telefonsko poklical ter jim na kratko predstavil, zakaj potrebujem njihovo pomoč. Nato sem jim po elektronski pošti poslal intervju z uvodom, kjer sem povzel reorganizacijo v Atlantic Grupi, da so se je lažje spomnili. Odločil sem se za strukturiran intervju, saj je bil intervju opravljen prek elektronske pošte. Želel sem, da vsi kupci odgovarjajo na enaka vprašanja z enakimi navodili ter pri odgovarjanju porabijo čim manj časa. Zavedal sem se, da bo le na tak način odziv dober. Osem kupcev mi je v dveh tednih poslalo izpolnjene intervjuje, ki so mi bili v veliko pomoč pri nadaljnji analizi rezultatov.

5.4 Rezultati raziskave

Rezultate intervjujev predstavljam v obliki podrobne predstavitve reorganizacije mednarodne prodaje v Atlantic Grupi skozi pogled dveh prodajnikov in kupcev. S pomočjo odgovorov, pridobljenih v intervjujih, bom predstavil prednosti in slabosti nove organizacije v primerjavi s prejšnjo ter motive za spremembe. Predstavil bom tudi primera reorganizacij iz prakse, ki sta ju bila deležna prodajnika, primerjal pa bom tudi organizacijo mednarodne prodaje v Atlantic Grupi s preostalimi konkurenčnimi podjetji v regiji.

5.5 Intervju s prodajnikoma

Intervjuja sem opravil z dvema prodajnikoma. Prvi je opravljal to funkcijo pred reorganizacijo in je sedaj vodja mednarodne prodajne podpore, medtem ko drugi trenutno opravlja funkcijo prodajnika. S pomočjo njunih informacij sem lahko primerjal izvozno prodajni proces v podjetju pred reorganizacijo in po njej.

V tabeli 6 predstavljam osnovne značilnosti obeh intervjuvancev.

Tabela 6: Lastnosti intervjuvanih prodajnikov

Oseba	Spol	Starost	Nacionalnost	Delovno mesto	Št. let v podjetju
Intervjuvanec A	M	55	slovenska	Vodja mednarodne prodajne podpore	14
Intervjuvanec B	M	44	hrvaška	Vodja mednarodne prodaje	5

Vir: lastno delo.

Prvi intervju z intervjuvancem A sem opravil 21. avgusta 2019 v sejni sobi na sedežu podjetja Droga Kolinska d. d. v Ljubljani. Intervju je trajal približno uro in dvajset minut.

Drugi intervju z intervjuvancem B sem opravil 27. avgusta 2019 v interni kavarni na sedežu podjetja Droga Kolinska d. d. v Ljubljani. Intervju je trajal približno eno uro.

5.5.1 Izkušnje prodajnikov z reorganizacijami

V svojih karierah sta bila oba, tako prodajnik pred reorganizacijo izvoza (v nadaljevanju intervjuvanec A) kot prodajnik po reorganizaciji izvoza v Atlantic Grupi (v nadaljevanju intervjuvanec B), deležna večjega števila reorganizacij. Intervjuvanec A je izpostavil večje reorganizacije, ki so se zgodile na ravni podjetja kot tudi mikro reorganizacije, do katerih je prišlo zaradi menjave vodje oziroma novih delovnih nalog. Intervjuvanec B pa je nekatere reorganizacije tudi sam zasnoval ter jih vodil in tako koordiniral njeno izvedbo.

Oba intervjuvanca sta se strinjala, da so vse reorganizacije, ki sta jim bila priča, v podjetja vnesle veliko stresa. To so najbolj občutili zaposleni, vključeni v reorganizacijo. Zaposlenim se pri vsaki reorganizaciji poraja veliko vprašanj, najpogostejša so: Kje sem v tem procesu jaz? Kaj se mi bo spremenilo? Ali se mi bo spremenilo na bolje ali slabše? Podobna vprašanja in negativne misli so stalnica pri reorganizacijah. Bojazen je upravičena, saj se zaposleni bojijo za svoja delovna mesta in plače. V večini primerov so bili zaposleni z reorganizacijami zadovoljni, še posebej pri tem pomaga njihova vključenost pri samem procesu. Z različnimi predlogi in sodelovanjem lahko zaposleni pospešijo sam proces reorganizacije, pri tem pa tudi pridobijo potrebno samozavest, da bo tudi po spremembah vse v redu. Ljudje pri reorganizacijah pogosto menjujejo delovna mesta. Če vodje dobro poznajo svoje podrejene ter njihove prednosti, jih lahko prerazporedijo na delovna mesta, kjer bodo zaposleni zadovoljnejši. Zelo pomembno je, da je po izvedeni reorganizaciji delež zadovoljnih zaposlenih večji kot delež nezadovoljnih, saj je s tem povezana tudi delovna učinkovitost.

Intervjuvancu A se je najbolj vtisnila v spomin reorganizacija ob združitvi Droge in Kolinske leta 2005. Takrat so bili deležni agresivne in neprijetne reorganizacije, saj se je v podjetju pojavilo veliko dvojnih služb (finance in računovodstvo, nabava, prodaja, marketing, kadrovska služba, pravna služba, strateški razvoj ...). Zaradi podvajanja dela je prišlo do obsežnega preoblikovanja delovnih mest in tudi odpuščanja. V podjetju so se lotili združevanja poslovnih funkcij in postavitve poslovanju ustrezne organizacijske sheme. Združeno podjetje Droga Kolinska, ki je bilo tedaj največje slovensko živilsko podjetje, je imelo leta 2005 ob združitvi 1900 zaposlenih, do konca leta pa se je število zaposlenih prepolovilo. Glavna razloga odpuščanj sta bila tehnološki višek in nuja zaradi konkurenčnosti (Droga Kolinska, d. d., 2006, str. 16).

Intervjuvanec A se omenjene reorganizacije dobro spominja: »To so bili zelo težki časi za zaposlene, saj za v bodoče niso imeli zagotovljene službe.«

Druga večja reorganizacija, katere je bil deležen, se je zgodila ob prevzemu Droge Kolinske s strani Atlantic grupe. Ta ni bila tako groba kot prejšnja, saj je bilo v Drogi Kolinski že optimalno število zaposlenih. V tem primeru je do večine sprememb prišlo zato, da je lastnik dobil večji nadzor nad poslovanjem ter možnost vpliva na poslovne odločitve.

Ena večjih reorganizacij, v kateri je sodeloval intervjuvanec B, je bila združitev dveh prodajnih operativ na Poljskem. Do leta 2011 sta imeli skandinavsko in podjetje z območja

nekdanje republike Jugoslavije vsaka svojo prodajno organizacijo, ki je skrbela za prodajo na poljskem trgu. Nato sta se podjetji odločili prodajni operativi združiti. Vsako podjetje je imelo na Poljskem približno 100 zaposlenih. Glavna ideja reorganizacije je bila, da bo veliki poljski trg s 40 milijoni prebivalcev od tedaj oskrbovalo 200 terenskih prodajalcev, ki bodo skrbeli za ves asortiment obeh podjetij. To je pomenilo, da je prodajnik na terenu, zaposlen pri skandinavskem podjetju, po novem skrbel tudi za prodajo izdelkov podjetja s prostorov nekdanje Jugoslavije. Nobeno izmed podjetij ni imelo preširokega asortimenta in izdelki obeh podjetij si med seboj niso bili konkurenčni. Z 200 prodajniki sta podjetji želeli doseči še globljo penetracijo na poljskem trgu, kjer je tradicionalni prodajni kanal še vedno zelo velik in pomemben. Kljub dobri zamisli so vodilni v obeh podjetjih po enem letu projekt opustili in podjetji sta se vrnila k prejšnji organizaciji, ko sta imeli vsaka svojo prodajo. Združitev obeh prodajnih operativ se je izkazala za neuspešno, glavni razlog za to pa so bile velike kulturne razlike med podjetjema. Ljudje, ki prihajajo z območja nekdanje Jugoslavije ter ljudje iz Skandinavije imajo različno mentaliteto, to pa je vplivalo tudi na način poslovanja, ki so ga bili poljski delavci desetletja vajeni. Do ključnih razlik je prihajalo pri načinu upravljanja in vodenja, pri komunikaciji, načinu druženja med zaposlenimi. Primer kulturnih razlik je ta, da so bili zaposleni pri skandinavskem podjetju vajeni, da se njihov delovnik zaključi, ko zapustijo delovno mesto. Nepredstavljivo jim je bilo, da bi se oglašali na telefon ter opravljali službene aktivnosti tudi po koncu delovnega časa. Na drugi strani pa je bilo zaposlenim iz drugega podjetja povsem običajno, če so morali reševati kakšno službeno zadevo tudi v popoldanskih ali večernih urah. Podjetji se tako v času reorganizacije nista mogla prilagoditi ter navaditi druga na drugo ter nov način dela, kljub temu, da je bil sprva odziv zaposlenih na reorganizacijo pozitiven.

5.5.2 Pomanjkljivosti prejšnje organizacije in izvozno prodajnih procesov

Ena izmed glavnih pomanjkljivosti prejšnje organizacije je bila po mnenju intervjuvanca A finančna ureditev. En kupec, ki je v Atlantic Grupi jemal različne izdelke, je imel znotraj Atlantic Grupe dogovorjene različne plačilne pogoje. Pri Argeti je bilo na primer dogovorjeno plačilo na predračun, pri Cedeviti pa je imel kupec rok plačila 30 dni, ob tem pa je moral imeti tudi bančno garancijo. Več različno dogovorjenih plačil na odlog je pomenilo tudi več bančnih garancij. Ker so morali izvrševati plačila različnim podjetjem znotraj skupine, je prišlo zaradi večjega števila plačil tudi do višjih stroškov provizij. To je povzročalo zmedo na strani kupcev.

Do težav je prihajalo tudi pri pretoku informacij ter v komunikaciji. Težave so imeli tako prodajniki kot tudi kupci. Kupci so se morali za različne marketinške aktivnosti za kavo dogovarjati pri enem prodajniku, za pašteto pri drugemu, za prigrizke pa pri tretjemu. Pri kombiniranih prevozi so morali kupci naklade najavljati različnim osebam na različnih lokacijah, pa čeprav je šlo denimo za kombiniran tovornjak, napolnjen samo z izdelki Atlantic Grupe. To je oteževalo sam logistični proces, dlje časa je terjalo zbiranje popolnih informacij. Enako je veljalo tudi za prodajnike, saj so morali biti neprestano v kontaktu z

ostalimi prodajniki ter različnimi prodajnimi podporami, ki so jih obveščali o razpoložljivosti blaga. Intervjuvanec A poudarja problematiko prejšnje organizacije: »Za pridobitev informacij je bilo potrebnih veliko število klicev in elektronskih sporočil. S tem se je podaljšal celotni proces, saj dostopa do vseh informacij ni imela samo ena oseba, ampak je bilo te potrebno zbirati na več mestih«.

Zelo kompleksno in konfuzno je bilo tudi to, da so podjetja znotraj skupine uporabljala različne informacijske sisteme. To je pomenilo da sta se priprava in izgled dokumentacije razlikovala med poslovnimi enotami. Zaradi različnih informacijskih sistemov, ki so se od države do države razlikovali, je bilo neučinkovito spremljanje prodaje, težji je bil pregled nad zalogami, finančnimi stanji kupcev ...

Seveda velja upoštevati tudi stroškovni vidik, saj se je na teren takrat podajalo veliko prodajnikov iz različnih poslovnih enot. Na sestanek s kupcem v Avstralijo je moralo več prodajnikov, saj je bil za Argeto določen eden, za kavo drugi prodajnik, za Bakino tajno pa tretji. To je povzročilo visoke potne stroške, stroške nastanitev ter poslovnih večerij s kupci.

Do konfliktov je prihajalo med prodajniki znotraj firme, saj je lahko kupec blago, ki mu ga je prodajnik 'na silo' prodal zaradi svoje realizacije, prodajal pod ceno na druge trge, s tem pa je vplival na prodajo drugega prodajnika. Pri akcijah je prav tako prihajalo do trenj, saj se je želel na primer prodajnik Argete s kupcem dogovoriti za akcijo svoje blagovne znamke, s tem pa se ni strinjal prodajnik, ki se je istočasno s kupcem želel dogovoriti za akcijo pri prodaji kave.

5.5.3 Motivi za reorganizacijo

Po mnenju intervjuvanca A je bil glavni motiv za reorganizacijo lažje spremljanje financ in prodaje ter kontrola nad poslovanjem. Z razdeljeno prodajo, plačevanjem na različne bančne račune ter poslovanjem v treh različnih valutah je bil tedanji proces zelo kompleksen. Tudi pridobitev enostavne informacije o realizirani prodaji za določen trg je bila zelo zapletena.

Med faktorji, ki so bili ključni za reorganizacijo, je bila tudi strategija podjetja glede nastopa na trgu. V prejšnjem sistemu, ko je bila prodaja razdeljena po poslovnih enotah in s tem blagovnih znamkah, je imela vsaka izmed njih svojo vizijo in cilje, ki so jih nato prodajniki po svetu poskušali uresničevati. S preoblikovanjem organizacije sedaj prodajniki na določenem trgu nastopajo s celotnim portfeljem podjetja ter ga s tem predstavljajo kot celoto in ne več samo kot en del.

Podjetje je s preoblikovanjem organizacije upoštevalo tudi trende v prodaji na način, kako olajšati ves prodajni proces na strani kupca. Hitrost pretoka informacij in odzivnost sta v današnjem poslovanju velikega pomena. Z ustanovitvijo mednarodne prodajne podpore je podjetje naredilo korak v to smer.

5.5.4 Reorganizacija izvoznega oddelka in njegove koristi

Po mnenju intervjuvanca B so glavne prednosti nove organizacije izvoza gotovo vsi pozitivni dejavniki, ki jih prinese centralizacija. To so zbiranje, združevanje in standardizacija naročil, poenostavljeno upravljanje s procesi planiranja, načrtovanja proizvodnje in odpremami, spremljanje finančnega stanja kupcev, spremljanje terjatev, sinergija marketinških aktivnosti ter lažji nadzor nad dobropisi in marketinškimi aktivnostmi. Glavne naloge novoustanovljenega oddelka mednarodne prodajne podpore so: zbiranje in koordinacija naročil, komunikacija in zbiranje informacij s strani proizvojenj, obveščanje kupcev o zalogah in drugih spremembah, ki so povezani s cenami in logistiko izdelkov, koordinacija odprem med kupci, prevozniki ter skladišči poslovnih enot, priprava dokumentacije ... Poleg omenjenih nalog pa novoustanovljeni oddelek pripravlja, ureja in ažurira tabele drsnih planov (RF). Vsak mesec je treba pripraviti nove tabele, ki jih sprva pošljejo kupcem, nato pa tudi dvakrat mesečno v proizvodne enote. Po reorganizaciji so tako vsi logistični podatki ter naslovi in kontakti zaposlenih v skladiščih zbrani na enem mestu v standardizirani obliki, ki se lahko po potrebi pošilja kupcem. O vseh pomembnejših obvestilih, spremembah pri logističnih podatkih, lansiranju novih izdelkov ter cenovnih spremembah so kupci obveščeni z enega naslova, s strani mednarodne prodajne podpore. Tako je tudi sam proces pretoka informacij postal standardiziran in veliko lažje je priti do odgovorov, ali je kupec obveščen o novostih, kot so razpoložljivost blaga ter ostale operativne spremembe. S tem pa so tudi precej manjše možnosti, da se koga v verigi pri obveščanju izpusti, saj centraliziran sistem teh pomanjkljivosti skorajda ne dopušča. Vse poslovne enote morajo o vseh spremembah pri izdelkih najprej obvestiti mednarodno prodajno podporo, ki nato dalje koordinira in obvešča ostale glede na vrsto informacije. Na ta način se vse systemske posodobitve opravljajo na enem mestu in veliko lažja je sledljivost informacij, če koga karkoli podrobneje zanima.

Podjetje je z reorganizacijo tudi znatno znižalo stroške poslovnih potovanj, kjer je bilo некоč za obisk terena treba plačati letalske karte, nočitve in dnevnice večjemu številu zaposlenih. Sedaj vse aktivnosti na nekem geografskem področju pokriva le ena oseba.

5.5.5 Izzivi trenutne organizacije in njene pomanjkljivosti

Intervjuvanec A, ki ima izkušnje tudi v prejšnji organizaciji, poudarja: «Vse dobre stvari in znanja iz prejšnje organizacije so se prenesle tudi v sedanji sistem, zato trenutna organizacija nima veliko pomanjkljivosti.» V prejšnji organizaciji je bila z vidika podjetja boljša osredotočenost na posamezno blagovno znamko ter boljši pregled nad marketinškimi aktivnostmi. Ostale prednosti stare organizacije pa izhajajo iz tega, da je bil prodajnik zadolžen le za eno ali par blagovnih znamk in ne za vse blagovne znamke, kot je sedaj. Z njegovega vidika je bilo tako spremljanje prodaje lažje, na kupce je bilo lažje vršiti pritisk ter se dogovarjati glede popustov, enostavneje je bilo postavljanje cenika in njegovo spreminjanje. Lažja je bila tudi komunikacija, saj je prodajnik komuniciral samo z eno

proizvodnjo, prodajno podporo in marketinškimi oddelkom. Tudi glede marketinških akcij se je bilo lažje dogovarjati ter doseči želeno z eno poslovno enoto kot z večimi.

Glavni pomanjkljivosti nove organizacije sta po mnenju intervjuvanca B neprilagodljivost ter počasnejša komunikacija. Nova prodajna organizacija s prodajniki ter mednarodno prodajno podporo je nekakšna vez med poslovnimi enotami in kupci (distributerji). Komunikacija s strani kupcev je olajšana, medtem ko je za interno dogovarjanje v nekaterih primerih potrebnih več korakov. V številnih situacijah se prodajniki ne morejo sami odločiti, zato morajo preverjati ter se dogovarjati z različnimi poslovnimi enotami. Pri aktivnostih, kot so izredna naročila, marketinške akcije ter dovoljenja za dodatni proračun, morajo prodajniki tako preverjati na različnih krajih, da bi dobili potrebna dovoljenja. Pridobitev vseh potrdil zna trajati tudi več dni, tednov, kar pa je lahko tudi predolgo in tako usodno za realizacijo določene marketinške akcije. Na tem področju so možne delne izboljšave, vendar pa se zaradi velikosti in kompleksnosti sistema organizacije Atlantic Grupe v celoti teh težav ne da odpraviti. Intervjuvanec B kot morebitno ustrezno rešitev navaja: »Morda bi bilo najbolje, da se prodajnikom določi znesek do katerega lahko sami odločajo. Če pa določena akcija presega ta znesek, bi potrebovali dodatna dovoljenja.«

5.5.6 Potek reorganizacije

Od same ideje o reorganizaciji do začetka delovanja prek novega sistema je minilo pet mesecev. Če upoštevamo še implementacijo orodja za oddajanje naročil, je vse skupaj trajalo devet mesecev. Reorganizacija je bila zelo podrobno organizirana in načrtovana, vključevala je veliko zaposlenih. Predstavljam potek reorganizacije izvozno prodajnega oddelka v Atlantic Grupi po korakih.

1. Zaradi že omenjenih motivov (lažje spremljanje prodaje ter centralizacija in lažji nadzor financ) se je uprava odločila, da bo odslej ves izvoz fakturiran prek hrvaškega podjetja.
2. Projekt preoblikovanja je vodila interna revizija, ki je tedanje prodajnike pozvala na nekaj sestankov. Glavni namen teh je bil prenos informacij in obrazložitev delovnih procesov (obdelava naročil, komunikacija s proizvodnjo, komunikacija s kupci, omejitve in časovni okviri, ipd.). Na podlagi teh sestankov se je kreiral procesni diagram.
3. Implementacija informacijskega sistema (različna podjetja znotraj skupine so uporabljala različne sisteme in sedaj je bilo to potrebno centralizirati in poenotiti v en sistem.
4. Interna revizija je nato sklicala dva sestanka kjer so bili prisotni zaposleni iz finančne službe, računovodstva, proizvodnje ter prodaje. Skupaj so komentirali procese in njihove odklone, vse so nato dalje komunicirali IT svetovalcem, ki so dograjevali informacijski sistem. Ta je moral biti podprt za kreiranje vse potrebne izvozne dokumentacije.
5. Nato so prodajniki v sodelovanju s poslovnimi enotami pripravili obsežen seznam vseh izdelkov z logističnimi podatki ter seznam kupcev po državah z vsemi dogovorjenimi

- specifikacijami (katere izdelke kupujejo, kakšna je dogovorjena pariteta, kakšni so plačilni pogoji ...). Oba seznama sta služila za vnos podatkov v nov informacijski sistem.
6. Sledila je uskladitev plačilnih pogojev za vse kupce. Direktorica financ za mednarodne trge je določila enoten plačilni pogoj znotraj skupine za posameznega kupca.
 7. Po uskladitvi vseh sistemskih izzivov je sledila ustanovitev novega oddelka mednarodne prodajne podpore. Z opredelitvijo vseh delovnih obveznosti novega oddelka je sledilo še zaposlovanje novih ljudi.
 8. Nato je bilo potrebno obvestiti vse zaposlene znotraj podjetja, ki so vpleteni v spremembe pri delovnih procesih. Po internem obvestilu je sledil še prenos informacije o novem poteku dela kupcem. Potrebno jim je bilo razložiti, da bo odslej vse fakturiranje izvedeno prek hrvaškega podjetja, kjer bodo tudi odslej izvrševali plačila za vse blagovne znamke. To je prek elektronske pošte storil novoustanovljeni oddelek mednarodne prodajne podpore, ki se je s tem tudi predstavil kupcem.
 9. Ko je bila oblikovana nova prodajna ekipa, so se v sodelovanju z novo ustanovljenim oddelkom odločili za pripravo novega orodja (Rolling Forecast), ki bo prilagojeno in lažje za uporabo namenjeno enotnemu naročanju in ocenjevanju prihodnjih naročil za vse izdelke Atlantic Grupe.
 10. Mednarodna prodajna podpora je s pomočjo dodatne osebe tri mesece vnašala podatke o vseh izdelkih (šifre, logistični podatki) in kupcih ter pripravila preprosto in učinkovito orodje za oddajo naročil. Kupci odslej samo v tabelo vnašajo količine, ta pa jim s pomočjo formul avtomatsko izračuna vse potrebne logistične informacije (število transportnih kartonov, število palet, ali naročena količina ustreza minimalnemu naročilu, bruto teža naročila, neto teža ter volumen) ter vrednost naročila.
 11. Prodajniki so kupcem predstavili nov proces naročanja ter jih obvestili o časovnih omejitvah za oddajo naročil, ki jih morajo odslej upoštevati.

5.5.7 Komunikacija reorganizacije zaposlenim in kupcem

Informacija o reorganizaciji je bila med zaposlenimi sprejeta različno. Na Hrvaškem so bili z njo zadovoljni, ne nazadnje je s tamkajšnje strani tudi prišla ideja ter nato odločitev. Zadovoljni so bili že s samo zamisljivo ter tudi s potekom njene izvedbe. Fakturiranje se je začelo prek hrvaške firme in takoj so bili opazni pozitivni učinki reorganizacije predvsem zaradi lažjega nadzora financ. Med ostalimi poslovnimi enotami znotraj podjetja pa je bila informacija o reorganizaciji sprejeta slabo. Prva informacija o spremembah je bila v večini med zaposlenimi sprejeta brez pretiranih reakcij, misleč da gre samo za še eno reorganizacijo več. Nekateri zaposleni so bili prestrašeni, saj so se bali, da bodo zaradi sprememb ostali brez služb. Zaradi tega niso želeli deliti vseh informacij, saj so imeli odpor zaradi bojzani. To je veljalo za vse poslovne enote, ki so imele občutek, da se jim s centralizacijo odvzema samostojnost in dodana vrednost, ki so jo imele pred tem. Dodaten strah in negotovost je povzročala ideja o skupni prodaji, saj v poslovnih enotah niso vedeli, kaj to sčasoma prinaša. Vendar jim je bilo nato pojasnjeno, da ni razloga za bojazen, saj pri njih večjih sprememb ne bo, drugačen bo le delovni proces. Sama reorganizacija sicer ni bila najbolje predstavljena

zaposlenim. Vodilni so informacije imeli, vendar pa jih niso pravočasno delili s svojimi podrejenimi (prodajne podpore in ostalo osebje, ki je bilo vključeno v spremembe).

Kupcem so reorganizacijo predstavili nemudoma in z njenim sprejetjem niso imeli večjih težav. Najprej jim je direktor izvoza predstavil nove prodajnike, s katerimi so bili po novem v kontaktu. Novoustanovljeni oddelek mednarodne prodajne podpore je nato prek elektronske pošte vse kupce obvestil o spremembah pri procesih dela, pripravil dokumentacije ter novih pravil pri komuniciranju. Na koncu pa so novi prodajniki stopili v stik s kupci ter jim še telefonsko objasnili reorganizacijo. V roku dveh do treh mesecev so nato prodajniki kupce tudi osebno obiskali ter jim razložili katere prednosti jim prinaša nov sistem. To je tudi kupce najbolj zanimalo. Kupci so različno dolgo potrebovali za popolno razumevanje in s tem sprejetje nove organizacije. Intervjuvanec B se začetkov po reorganizaciji spominja tako: »Nekateri kupci so reorganizacijo dojeli takoj, drugi pa so za to potrebovali celo leto. Največ nejasnosti je bilo povezanih z reeksportom, saj kupci z njim še niso bili seznanjeni.« Prodajniki so jim nato pojasnili ves proces, ki je bil bolj naklonjen in enostavnejši za kupce ter jih s tem pomirili. V času tranzicije na nov način dela so nekateri kupci še vedno komunicirali neposredno s poslovno enoto ter pošiljali naročila v starih oblikah zaradi stare navade. Teh izjem pa je bilo sčasoma vedno manj. Do nejasnosti je prihajalo tudi pri razumevanju novega orodja za oddajanje naročil, ki pa ni bilo tako zapleteno, da ga kupci ne bi zmogli razumeti. Problem je bil le v tem, da mu kupci niso posvetili dovolj pozornosti in se jim je zdelo odveč. Intervjuvanec B poudarja: »V tistem trenutku katerakoli sprememba ne bi bila dobrodošla za kupce, saj jim je prejšnji način naročanja odgovarjal in zato se v reorganizacijo in nov način dela kupci niso poglobljali.«

5.5.8 Proces naročanja

Naročanje izdelkov pred reorganizacijo je potekalo na relaciji kupec-prodajnik-proizvodnja. Sistem naročanja se je od kupca do kupca razlikoval ter temeljil na osnovi dogovora med kupcem in prodajnikom. Ko je prodajnik zbral vsa naročila za prihodnji mesec, jih je naenkrat poslal v proizvodnjo. Vsak prodajnik je imel svoj sistem oddajanja naročil, zaželeno je bilo definirati šifro in naziv izdelka ter naročeno količino. Na osnovi prejetih naročil je posamezna poslovna enota izdelke proizvedla. Pogosta je bila tudi praksa, da so prodajniki le posredovali kupčev mail z naročilom v proizvodnjo, odvisno od sistema naročanja, ki je deloval znotraj poslovne enote. V takratnem sistemu je bilo teže spremljati, kdaj so bili izdelki proizvedeni.

Nekateri kupci so bili vajeni, da so blago naročali, ko so jim pošle zaloge ne glede na obdobje v mesecu. Naročilo so poslali prodajniku, ta ga je posredoval v proizvodnjo. Blago so proizvedli, prodajnik je kupca obvestil o datumu razpoložljivosti in nato je kupec lahko organiziral naklad. Takega načina naročanja so kupci vajeni pri ostalih dobaviteljih in večini dobaviteljev to tudi ustreza. Zaradi kompleksnosti proizvodenj v Atlantic Grupi in težjega spremljanja naročil ta način ni učinkovit in podjetju sistem »pokliči in naroči« ne odgovarja.

Z reorganizacijo in novim orodjem za procesiranje naročil je bilo vse bolj enostavno, zanesljivo in hitreje. Kupci so tako namesto na desetih različnih mestih izdelke Atlantic Grupe naročali na enem mestu. Ustvarjena je bila zelo priročna tabela »Rolling Forecast« (v nadaljevanju RF), ki kupcem omogoča združen sistem naročanja izdelkov Atlantic Grupe. Tabela je prilagojena začetnikom glede uporabe MS orodij in vse, kar se zahteva od kupcev, je to, da v polje vnesejo naročene količine za prihodnji mesec ter oceno za prihodnje tri. RF tabela je baza podatkov v MS Excelu, kjer so vsi kupci, ves asortiment izdelkov s šiframi, vneseni so vsi logistični podatki (število izdelkov v transportnem kartonu, število izdelkov na paleti, bruto teža transportnega kartona, volumen, neto cena ter minimalno potrebno naročilo). Kupcem se tako pri vnosu pravilne naročene količine v tabeli avtomatsko izpiše število transportnih kartonov, število palet, skupna bruto ter neto teža, volumen ter skupna vrednost naročenega blaga. S pomočjo filtrov in vrtilnih tabel pa si lahko kupci prilagodijo pogled po izdelku oziroma blagovni znamki. Kupci morajo do določenega datuma izpolniti tablice, ki jih prejmejo vsak mesec na vnos, mednarodna prodajna podpora ta naročila zbere ter jih dvakrat mesečno pošlje v vsako proizvodnjo. V komunikacijo pa vključi vse zaposlene, ki morajo imeti informacijo o naročilih.

5.5.9 Primerjava organizacije izvoza v Atlantic Grupi z drugimi živilskimi proizvajalci iz regije

Ostali živilski proizvajalci, ki prihajajo iz držav nekdanje Jugoslavije, imajo mednarodno prodajo podobno organizirano. Bistvena razlika med Atlantic Grupo in ostalimi podjetji je ta, da ima Atlantic Grupa najširši asortiment, ki se proizvaja na več lokacijah v več različnih državah, to pa privede do velikih logističnih izzivov. Veliko kupcev ne naroča poln tovornjak enega izdelka (na primer Cockte), temveč prostor v tovornjaku kombinirajo z različnimi izdelki Atlantic Grupe. Po Cockto morajo kupci v Rogaško Slatino, če želijo Cedevito, morajo v Zagreb, če pa želijo Argeto, je treba v Izolo. Nakladi blaga v Srbiji so prav tako kompleksni, saj sta Grand in Stark na različnih lokacijah v Beogradu, skladišče Bakine tajne pa se nahaja 30 kilometrov izven Beograda. Organizacija transporta v kombinaciji omenjenih treh blagovnih znamk za kupce predstavlja velik izziv. Do dodatnih izzivov pa lahko pride tudi pri carinjenju blaga, pogosto na naklade pridejo tovornjaki, ki so delno napolnjeni z izdelki drugih proizvajalcev. Če pa je ta tovornjak že ocarinjen, to predstavlja dodatne zaplete in stroške. Pri izvozu kave v nekatere države je nujno potrebno plačilo trošarin in to blago mora biti carinjeno v posebnem skladišču. Specifičnost poslovanja Atlantic Grupe zahteva dodatno znanje zaposlenih za uspešno realizacijo izvoza v skladu z zakoni in zahtevami različnih držav. Posledično je pri izvozno prodajnem procesu vključenih več zaposlenih. Dodatna posebnost je tudi ta, da se ne glede na državo, kjer se blago naklada, računi izdajajo v Zagrebu, saj je mednarodno poslovanje Atlantic Grupe po reorganizaciji centralizirano. Organizacija transporta je s strani kupcev tako precej bolj kompleksna, zamudna, predvsem pa tudi dražja v primerjavi z ostalimi podjetji iz regije. Ta imajo v večini po en proizvodni pogon, eno skladišče ter centralo in prodajo na enem mestu, zato je zbiranje informacij enostavnejše. Prav tako je za kupce poenostavljena in cenejša organizacija

odprem. Zaradi poenostavljene organizacije imajo druga podjetja potrebo po manjšemu številu prodajnikov. Intervjuvanec B navaja: »V konkurenčnem podjetju za izvoz skrbita ista dva prodajnika že dvajset let, ki ju tudi osebno poznam. V tem obdobju ni bilo bistvenih sprememb, baza kupcev se ne spreminja, prav tako se tudi prodajni asortiment ni zamenjal. Tako potreb po organizacijskih spremembah ni, saj gre za utečene delovne procese, ki so že vrsto let nespremenjeni.«

To je samo nekaj navedenih primerov, ki ponazarjajo, kako specifična je Atlantic Grupa v primerjavi z drugimi podjetji.

5.6 Intervju s kupci

Poleg dveh pol strukturiranih globinskih intervjujev z dvema prodajnikoma sem opravil tudi osem strukturiranih intervjujev s kupci z vsega sveta. Glavni kriterij za izbor kupcev, ki sem jih intervjuval telefonsko in prek elektronske pošte, je bil ta, da kupec naroča izdelke Atlantic Grupe z vsaj dveh različnih lokacij, saj so ti kupci reorganizacijo v Atlantic Grupi najbolj občutili. Na kupce, ki naročajo samo eno blagovno znamko, reorganizacija namreč ni imela bistvenega vpliva, saj komunikacija še vedno poteka prek ene osebe. Zato menim, da mi ne bi dali iskanih odgovorov. Kupcem sem poslal vprašanja 29. avgusta 2019, dan kasneje pa sem jih še telefonsko kontaktiral ter jim obrazložil, zakaj si želim, da odgovorijo na moja vprašanja. Od štirinajstih kupcev, ki sem jim poslal intervjuje, sem od osmih dobil zelene odgovore v dveh tednih. Odgovore sem dobil od kupcev iz Avstralije, Nizozemske, Švedske, Švice, Nemčije, Francije, ZDA in Kanade.

V tabeli 7 predstavljam osnovne značilnosti vseh osmih intervjuvanih kupcev, od katerih sem prejel odgovore.

Tabela 7: Lastnosti intervjuvanih kupcev

Oseba	Spol	Starost	Država
Intervjuvanec C	Ž	41	Avstralija
Intervjuvanec D	Ž	36	Nizozemska
Intervjuvanec E	M	37	Švedska
Intervjuvanec F	Ž	33	Švica
Intervjuvanec G	Ž	36	Nemčija
Intervjuvanec H	M	57	Francija
Intervjuvanec I	M	38	ZDA
Intervjuvanec J	M	53	Kanada

Vir: lastno delo.

Kupci so v intervjujih poudarili specifičnost Atlantic Grupe, saj je v primerjavi z drugimi dobavitelji njena organizacija precej bolj razvejana in zapletena. Usklajevanje in organizacija samega transporta pri kombiniranih prevozih tako predstavlja zanje velik izziv

in je zaradi različnih zahtev med poslovnimi enotami tudi precej dražja. Nekatere poslovne enote v Atlantic Grupi namreč zaradi nizkih temperatur v zimskem času in visokih v poletnem ne dovoljujejo transporta s tovornjaki s cerado temveč le s tovornjaki, v katerih temperature lahko regulirajo. Druga podjetja v skupini nimajo teh zahtev, zato to kupcem predstavlja zmedo, saj gre vendar za eno podjetje, kjer veljajo različna pravila. To problematiko je izpostavil intervjuvanec E: »Pri organizaciji transporta za naklade Atlantic Grupe poleti in pozimi imamo vselej izzive. Za naklad paštet moramo naročiti frigo tovornjake, za čokoladice mora biti prav tako frigo, za smoki in kavo pa ne. To nam predstavlja dodatno dodatno delo, ker moramo naklade organizirati na način, da optimiziramo stroške, saj so frigo tovornjaki tudi za tretjino dražji.« Pri poslovanju z drugimi dobavitelji teh težav kupci nimajo zaradi preprostejšje organizacije, zato tam veljajo enotna pravila.

V tabeli 8 so glede na pogostost odgovorov po vrstnem redu navedene vse prednosti in slabosti reorganizacije izvoza v Atlantic Grupi z vidika kupcev.

Tabela 8: Prednosti in slabosti reorganizacije izvoza v Atlantic grupi iz vidika kupcev

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • samo ena kontaktna oseba • nižji stroški finančnih nakazil, saj se odslej nakazuje samo na en TRR • uporabnost RF tablice in s tem lažji nadzor nad naročili, njihovimi vrednostmi ter logistiko, saj so v tablici zbrani vsi potrebni podatki za organizacijo odprem • lažje dogovarjanje in sestankovanje • potreba po samo eni bančni garanciji za vse blagovne znamke • hitrejša odzivnost ter učinkovita komunikacija z mednarodno prodajno podporo, ki podaja informacije v zvezi s statusom naročil v vsakem trenutku za vse izdelke AG • po treh letih od reorganizacije precej boljši pregled nad zalogami zaradi naročanja prek RF 	<ul style="list-style-type: none"> • Neprilagodljivost pri oddajanju naročil • Počasnost v komunikaciji s prodajniki pri marketinških akcijah • Potreba po pisni komunikaciji

Vir: lastno delo.

Kupci so bili enotni in za največjo prednost nove organizacije izpostavili to, da za vse izdelke Atlantic Grupe komunicirajo z le eno osebo. To je zanje precej enostavneje, prihranijo pa tudi več časa in hitreje pridejo do potrebnih informacij (o zalogah, plačilih, potrebni dokumentaciji ...). To je pohvalil tudi intervjuvanec D: »Pred reorganizacijo smo se morali v Atlantic Grupi dogovarjati z več deset ljudmi. Sestankovati smo morali na šestih različnih

lokacijah, kar je trajalo ves teden. Od reorganizacije dalje pa je dovolj samo en sestanek z enim prodajnikom, kjer se lahko dogovarjamo o vseh aktivnostih, povezanih z Atlantic Grupo na enem mestu, in to je super.« Kupci so poudarili prednosti, ki so povezane z nižjimi stroški, saj ni več potrebno plačevati na različne račune, prav tako pa zadostuje tudi ena bančna garancija. Orodje za oddajanje naročil je po njihovem mnenju zelo pregledno in uporabno, enakega mnenja pa so tudi o funkciji novoustanovljenega oddelka mednarodne prodajne podpore, ki je kupcem v vsakem trenutku na razpolago za vsakršne informacije. Intervjuvanec F je ustanovitev oddelka mednarodne prodajne podpore komentiral takole: »Ta oddelek je ena boljših stvari, ki so bile uvedene z reorganizacijo. Je zelo odziven, prijazen in vselej na voljo. Pred tem so se določene zadeve vlekly v nedogled, sedaj je vse veliko bolj učinkovito.«

Kupci so poudarili, da jim gredo drugi dobavitelji bolj na roko pri oddajanju naročil. Zato lahko blago naročajo glede na svoje zaloge, v Atlantic Grupi pa morajo naročevati enkrat mesečno. Sprva jim ta sistem ni odgovaljal in so se pritoževali, vendar so se s časoma nanj navadili. Največ kupcev je namreč izpostavilo ravno neprilagodljivost pri oddajanju naročil kot glavno slabost trenutne izvozne organizacije v Atlantic Grupi. V času pred reorganizacijo so bili vajeni, da so lahko sproti naročali blago glede na svoje potrebe in stanje zalog. Kot drugo najpogostejšo slabost so kupci izpostavili počasnost v komunikaciji s prodajniki. Pri dogovarjanju marketinških akcij prodajniki namreč kupcem ne morejo takoj postreči z vsemi informacijami ter potrditi akcijo, temveč morajo najprej pridobiti vsa soglasja in potrditve iz poslovnih enot. V prejšnji organizaciji je bilo dogovarjanje marketinških akcij hitrejše in učinkovitejše po mnenju kupcev, saj je minilo bistveno manj časa za pridobitev vseh potrebnih odgovorov. Po mnenju kupcev je slabost trenutnega sistema tudi potreba po pisni komunikaciji. V izogib napakam ter tudi zaradi standardov morajo kupci naročila, najave odprem in ostale pomembnejše informacije pošiljati prek elektronske pošte. V preteklih letih so bili kupci navajeni telefonske komunikacije in na ta način so lahko tudi naročali izdelke, v zdajšnji organizaciji pa zaradi lažje preglednosti prevladuje težnja po elektronski (pisni) komunikaciji.

Vsi kupci so že bili priča reorganizacijam, v zadnjih letih pa so izpostavili predvsem kadrovske spremembe znotraj svojih podjetij. Te se dogajajo na letni ravni in zato v organizacijah procese neprestano prilagajajo in optimizirajo. Nekateri kupci so bili deležni lastniških sprememb, katerim je sledilo prestrukturiranje. Intervjuvanec D pa je ravno v procesu reorganizacije, saj je sedež svojega podjetja preselil na drugo lokacijo zaradi večjega skladišča in boljše logistične pozicije. Trenutno obdobje je pokomentiral takole: »Smo v fazi zaposlovanja novih kadrov ter določanja delovnih nalog. Reorganizacija je zelo stresna, vendar se veselimo novih izzivov, predvsem pa koristi, ki jih bomo pridobili z večjim skladiščem.« Kupci podobne reorganizacije, kakršni so bili priča leta 2016 pri Atlantic Grupi, pri drugih dobaviteljih, ki prihajajo iz držav nekdanje Jugoslavije, ne pomnijo. Z ostalimi podjetji imajo utečen način poslovanja in že vrsto let ni prišlo do večjih sprememb. Intervjuvanec M je poudaril: »V večini komuniciramo z maksimalno dvema prodajnikoma,

v tem poslu smo že več kot 20 let in večjih reorganizacij pri drugih podjetjih iz regije ne pomnimo. Občasno pride do kadrovskih sprememb in menjave prodajnika ter optimizacije pri uporabi orodij za oddajanje naročil, vendar pa model ostaja isti.« Zaradi manjše kompleksnosti ostalih proizvajalcev je prodajni proces pri drugih dobaviteljih precej enostavnejši kot pri Atlantic Grupi. Ko kupci potrebujejo blago, kontaktirajo prodajnike in ti jih nato po uskladitvi finančnega stanja obvestijo, kdaj bo njihovo naročilo pripravljeno na prevzem. Kupci nato organizirajo naklad, ki pa je zaradi manjšega asortimenta vedno na isti lokaciji in ne na več različnih kot v Atlantic Grupi.

5.7 Ocena uspešnosti reorganizacije

V prejšnji organizaciji je bilo manjše število korakov in se je hitreje odločalo. Vseeno je to potekalo na več mestih in je vključevalo veliko ljudi, kar je zapletalo in oteževalo proces. Oba prodajnika menita, da trenutni sistem deluje dobro, saj je učinkovit, kar je razvidno pri hitrosti in učinkovitosti procesov ter ne nazadnje tudi pri prodajnih rezultatih. Pregled na prodajo je v sedanjem sistemu občutno preglednejši.

Sam proces reorganizacije izvoza v podjetju je minil brez večjih težav, v prvem letu so bili potrebni le manjši popravki. Potreba po popravkih se pri določenih procesih ni pojavila takoj na začetku temveč šele čez nekaj časa, ko se je podjetje z novostjo prvič soočilo. Takih situacij je bilo v reorganizaciji izvoza Atlantic Grupe kar nekaj in te težave so reševali sproti, pri tem pa so bili vključeni vsi potrebni oddelki (logistika, prodaja, računovodstvo, finance). Nekaterih izzivov pa zaradi pomanjkanja človeških oziroma finančnih virov ni možno nemudoma odpraviti. Od samega začetka reorganizacije se generalna ideja te ni spremenila in temelji ostajajo enaki. V letih po reorganizaciji je bilo narejenih nekaj manjših popravkov pri procesih, saj se v podjetju neprestano sproti prilagajajo potrebam in v skladu z njimi posodablajo delovne procese. Spremenilo se je tudi število prodajnikov ter s tem prerazporeditev trgov, za katere je določen prodajnik zadolžen. Oba intervjuvana prodajnika sta reorganizacijo ocenila kot zelo uspešno, tako z vidika podjetja kot z vidika kupcev, ki so z vsemi poudarjenimi prednostmi uspešnost reorganizacije prav tako potrdili.

SKLEP

Reorganizacija izvozno prodajnega oddelka v Atlantic Grupi je prinesla veliko sprememb, ki so vidne predvsem v enostavnejših procesih ter večji naklonjenosti kupcem kot v prejšnjem sistemu. Prodajna funkcija je ena izmed najpomembnejših strateških funkcij v podjetju, saj ima neposreden stik s trgov in je od njega neposredno odvisna. Podjetja morajo zato pri reorganiziranju svojih prodajnih oddelkov poleg lastnih interesov upoštevati tudi usmerjenost proti kupcem ter poskrbeti, da bo reorganizacija kupcem v korist. Pri preoblikovanju ter ustanavljanju prodajnih oddelkov morajo podjetja izhajati iz osnov oblikovanja oddelkov ter se najprej odločiti ali bodo oddelke oblikovali na osnovi funkcij,

procesov, izdelkov, kupcev ali po geografskem vidiku. Odločitev za izbor osnove je odvisna od velikosti podjetja, njenih aktivnosti ter kompleksnosti organizacijske strukture podjetja.

V Atlantic Grupi so pri načrtovanju reorganizacije to upoštevali, saj je z njo kupcem omogočena kompletna storitev na enem mestu v toku celotnega procesa, saj lahko kupci ves proces od samega naročila pa vse do zelene dokumentacije po odpremi za vse izdelke Atlantic Grupe usmerijo na en kontakt. Kupci lahko z novoustanovljenim oddelkom mednarodne prodajne podpore v vsakem trenutku preverijo status njihovih naročil za vse blagovne znamke. Kupci so zadovoljni tudi z uvedbo novega orodja za oddajanje naročil, RF tabele, s pomočjo katere imajo boljši nadzor nad svojimi naročili, njihovimi vrednostmi ter logistiko, saj so v tabeli zbrani vsi potrebni podatki za organizacijo odprem. S spremembo je bila odpravljena tudi zmeda na strani kupcev pri plačevanju, saj lahko odslej kupci izvršujejo vsa plačila na skupni transakcijski račun Atlantic Grupe. Posledično imajo s tem tudi nižje stroške plačil. Kupce pri novi organizaciji motijo predvsem striktna pravila za oddajo naročil. Ta morajo biti oddana do določenega dne v mesecu v predpisani obliki. Prav tako se pritožujejo nad počasnostjo v komunikaciji s prodajniki pri dogovarjanju marketinških akcij ter zahtevo po pisni komunikaciji.

Reorganizacija pa ima pozitivne učinke tudi z vidika celotne Atlantic Grupe, saj je z njo podjetju omogočen lažji pregled nad financami in prodajo ter izboljššan nadzor nad poslovanjem. Z implementacijo novega orodja za oddajanje naročil je podjetju omogočen celovit in enoten sistem naročanja v vse poslovne enote znotraj Atlantic Grupe. Z ustanovitvijo oddelka mednarodne prodajne podpore pa je močno izboljššan pretok informacij v podjetju, kar je bistvenega pomena za uspešno poslovanje. Omenjeni oddelek nudi celovite informacije vsem internim oddelkom v podjetju v zvezi z naročili v kateremkoli trenutku za vse izdelke. Pred spremembo je bilo treba veliko korakov za pridobivanje informacij, po reorganizaciji pa so te zaradi poenostavljenih procesov lažje dostopne. Prav tako je precej izboljššan nadzor nad cenami celotnega izvoznega prodajnega asortimenta, olajšan je način zbiranja podatkov in izdelave prodajnih poročil ter boljši nadzor nad plačili kupcev. Pred odpremi je bilo treba usklajevati finančna stanja kupcev na več različnih mestih, s centralizacijo financ mednarodne prodaje v podjetju pa je ta težava odpravljena, saj je možno dobiti vse podatke o finančnih stanjih kupcev na enem mestu.

Vse omenjeno daje tako kupcem kot zaposlenim v Atlantic Grupi vtis delovanja podjetja kot multinacionalnega podjetja. Tudi trendi v prodaji so usmerjeni proti kupcem in ustanovitev oddelka mednarodne prodajne podpore, na katerega se kupci vedno lahko obrnejo za katero koli blagovno znamko Atlantic Grupe, je vsekakor dobrodošla poteza in korak v pravo smer. Tudi trženjska teorija pravi, da je usmerjenost proti kupcu velikega pomena ter da je veliko lažje in ceneje kupca ohraniti kot pa pridobiti novega.

Za uspešno reorganizacijo morajo podjetja razviti jasne poslovne cilje. Te je mogoče doseči z optimalnimi odločitvami, ki so v interesu podjetja kot celote. Pomembna je osredotočenost na dolgoročne strateške cilje, saj upoštevanje samo kritičnih izzivov običajno ustvarja nove.

Preden se podjetja reorganizacije lotijo, morajo opredeliti koristi in stroške ter določiti časovni okvir reorganizacije. Prav tako je zelo pomembno, da se podjetja zavedajo in razumejo svoje trenutne prednosti in slabosti. Reorganizacijo je potrebno podrobno in smotno načrtovati in pri tem upoštevati več različnih možnosti in scenarijev, ki jih le ta prinaša. Spremembe morajo podjetja premišljeno in racionalno načrtovati in izpeljati. Proces reorganizacije morajo v podjetju natančno spremljati, se z njo učiti ter sproti odpravljati njene težave. Če bodo podjetja upoštevala omenjeno, je verjetnost za uspeh reorganizacije bistveno večja.

Vodje morajo svoje zaposlene pri reorganizacijah čimbolj vključevati. Bolj kot so zaposleni vključeni, višja je verjetnost, da bodo vodje sprejemali boljše odločitve ter s tem ustvarili večjo vrednost reorganizacije. Svoje podrejene morajo obravnavati s spoštovanjem in dostojanstvom ter jim transparentno poročati, kaj in kdaj se bo nekaj zgodilo. Komunikacijo je treba ohraniti in celo že ponovljene stvari ponoviti, da bi okrepili sporočilo. Jasno komuniciranje vodij lahko namreč odžene marsikatero skrb zaposlenih, ki jih reorganizacije povzročajo.

Zaposleni se morajo v procesu reorganizacije čimbolj vključevati ter s svojimi nasveti skušati optimizirati njene procese. Osredotočiti se morajo predvsem na procese, ki zajemajo njihove zadolžitve, saj lahko njihovi predlogi za izboljšave prispevajo k višji stopnji zadovoljstva pri bodočem delu. Zaželeno je, da zaposleni v času procesa reorganizacije nemoteno opravljajo svoje zadolžitve ter s tem pospešijo njen potek in omogočijo čimprejšnji zaključek. S stalnim vključevanjem bodo zaposleni poskrbeli, da bodo imeli več informacij. S tem bodo znižali raven stresa in bojazni, ki jih reorganizacije povzročajo. Če se zaposleni ne vključujejo dovolj in so razmeroma pasivni, jim ne preostane drugega, kot da reorganizacijo sprejmejo. Vključenost zaposlenih pa ni odvisna samo od njih, temveč tudi od tega, koliko jim njihove vodje to dopuščajo. Reorganizacije pogosto vodijo tudi do odpuščanj zaposlenih, v tem primeru pa so ti primorani iskati nove izzive drugje.

Za kupce je zaželeno, da se skušajo v reorganizacijo, ki jim je komunicirana, čim bolj poglobiti. Reorganizacije in spremembe pri delovnih procesih so jim namreč lahko naklonjene in jim tako olajšajo delo, prihranijo veliko časa ter s tem izboljšajo sodelovanje s podjetjem. Če jih podjetja vprašajo po mnenju, je zelo pomembno, da jim ga podajo ter pri tem upoštevajo svoje interese. Veliko podjetij bo njihove želje upoštevalo, ker jim je v interesu, da kupce ohranijo in z njimi tudi v bodoče uspešno sodelujejo.

Glavne omejitve raziskave se nanašajo na verodostojnost odgovorov kupcev in prodajnikov. Intervjuvana prodajnika sta trenutno zaposlena v podjetju, zato ni pričakovati, da bosta izrazila vse svoje poglede na reorganizacijo, predvsem ne negativnih. Enako velja tudi za kupce, ki s podjetjem ne želijo pokvariti odnosov. Dodatna omejitev pri raziskavi je bila pridobitev odgovorov s strani kupcev, saj to terja njihov dodatni čas. Ker kupci v povprečju niso naklonjeni dodatnemu nepotrebemu delu, je moč sklepati, da se v problematiko niso tako podrobno poglobili, kot bi se lahko. Omejitev raziskave je ta, da praktičen primer, ki

sem ga predstavil, nima veliko slabosti. Obravnavana problematika je namreč primer uspešne reorganizacije, zato ta posledično prinaša veliko več koristi kot negativnih stvari.

Ker področje reorganizacij oddelkov v mednarodnih podjetjih ni pretirano raziskano, dopušča veliko možnosti za nadaljnje raziskave. Zanimivo bi bilo raziskati in predstaviti primer neuspešne reorganizacije iz prakse ter analizirati učinke na zaposlene in kupce v tem primeru. Glede na to, da je moje magistrsko delo usmerjeno v optimiziranje prodajnih procesov, bi lahko bodoče raziskave bile usmerjene v reorganiziranje drugih funkcij v podjetjih. Prav tako pa bi se bilo zanimivo podrobneje dotakniti reorganizacij iz stroškovnega oziroma finančnega vidika.

LITERATURA IN VIRI

1. Aalbers, H. L., Dolfsma, W. & Blinde-Leerentveld, R. (2014). Firm reorganization - social control or social contract. *Journal of economic issues*, 48(2), 451–461.
2. Aharoni, Y. (1971). *On the definition of a multinational corporation*. Stanford: Stanford University, Graduate School of Business,
3. Albrecht, D. (2018, 28. september). Five Common Causes of Repeated Reorgs (And How to Reorg more successfully). *Forbes*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/28/five-common-causes-of-repeated-reorgs-and-how-to-reorg-more-successfully/#48de420a112b>
4. Alix Partners. (2016). *Centralization versus decentralization: what's right for you?* Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz https://emarketing.alixpartners.com/rs/emsimages/2016/pubs/LOE/AP_Centralization_versus_Decentralization_Apr_2016.pdf
5. Ambos, T. C., Ambos, B. & Birkinshaw, J. (2016). *Perspectives on Headquarters – Subsidiary Relationships in the Contemporary MNC*. Bingley: Emerald Group.
6. Arndt, A. D. & Harkins, J. (2013). A framework for configuring sales support structure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 432–443.
7. Ashkenas, R. (2011). Reorganizing? Think again. *Harvard business review*. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz <https://hbr.org/2011/10/reorganizing-think-again.html%20downloaded%20November%2015>
8. Atlantic Grupa, d. d. (2018a). *Company Overview 2018*. Pridobljeno 23. oktobra 2019 iz <https://www.atlantic.hr/en/media/publications/atlantic-grupa-company-revieww>
9. Atlantic Grupa, d. d. (2018b). *Our Growth Story*. Pridobljeno 23. oktobra 2019 iz <https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/W/We-are-Growing/We%20are%20Growing.pdf>
10. Atlantic Grupa, d. d. (2018c). *Letno poročilo podjetja Atlantic Grupa, d. d. za leto 2017* (interno gradivo). Atlantic Grupa, d. d.
11. Atlantic Grupa, d. d. (2019). *Letno poročilo podjetja Atlantic Grupa, d. d. za leto 2018* (interno gradivo). Atlantic Grupa, d. d.
12. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge: Harvard Business School Press.

13. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2000). *Transnational management: text, cases and readings in cross-border management* (3. izd.). London: McGraw-Hill.
14. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. & Beamish, P. (2008). *Transnational management: text, cases and readings in cross-border management* (5. izd.). London: McGraw-Hill.
15. Boyce, C. & Neale, P. (2006): *Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation input*. Watertown: Pathfinder International.
16. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Bye, M. (1958). *Self-financed multi territorial units and their time horizon*. New York: The Macmillan company.
18. Caves, R. E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
19. Cespedes, F. V. (2014). *Aligning strategy and sales: The choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Boston: Harvard Business Review Press.
20. Cummings, S. (1995). Centralization and Decentralization, The never-ending story of separation and betrayal. *Scandinavian Journal of Management*, 11(2), 103–117.
21. De Smet, A. & McGinty, D. (2014). *The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results*. New York: McKinsey & Company.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Donaldson, B. (1998). *Sales management - theory and practice* (2. izd.). London: Macmillan Press Ltd.
24. Droga Kolinska, d. d. (2006). *Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d. za leto 2005* (interno gradivo). Ljubljana: Droga Kolinska, d. d.
25. Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2. izd.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
26. Furrer, O. (2011). *Corporate level strategy : theory and applications*. London: Routledge.
27. Geiger, S. & Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 873–889.
28. Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing effective organizations; How to create Structured Networks*. San Francisco: Jossey – Bass.
29. Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flow and the Structure of Control Within Multinational Corporation. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
30. Harzing, A. W. & Noorderhaven, N. (2006). *Images of the HQ-subsidiary relationship: Has the country-of-origin effect disappeared?* Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/228908947_Images_of_the_HQ-subsidiary_relationship_has_the_country-of-origin_effect_disappeared
31. Heidari-Robinson, S. & Heywood, S. (2016). *Reorg: how to get it right*. Boston: Harvard Business Review press.

32. Hennik, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage.
33. Johnson, T. & Bade, D. L. (2010). *Export Import Procedures and Documentation* (4. izd.). New York: Amacom.
34. Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2007). *ReOrganization*. New York: Springer.
35. Keller, S. & Meaney, M. (2018). *Reorganizing to capture maximum value quickly*. New York: McKinsey & Company.
36. Kostova, T., Marano, V. & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176–184.
37. Kostova, T., Nell, P. C. & Hoenen, A. K. (2016). Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. *Journal of Management*, 44(7), 2611–2637.
38. Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14. izd.). New Jersey: Pearson.
39. Kwook, C. C. Y. & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 611–629.
40. Leigh, T. W. & Marshall, G. W. (2001). Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *The Journal of Personal Selling & Sales management*, 21(2), 83–93.
41. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83(3), 92–102.
42. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Malhotra, N. K. & Birks, D. (2006). *Marketing Research: An Applied Research* (3. izd.). London: Pearson education.
44. McCarthy, D. (2018). How to Reorganize your Department or Company. *The Balance Careers*. Pridobljeno 21. oktobra 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/guidelines-for-reorganizing-your-department-or-company-2275924>
45. Meyer, I. & Marais, M. (2008). The strategic context of organisational restructuring. *Management Today*, 25(7), 18–19.
46. Navarro-Garcia, A., Arenas-Gaitan, J., Rondan-Cataluna J. & Rey-Moreno, M. (2016). Global model of export performance: Moderator role of export department. *Journal of Business Research*, 69(5), 1880–1886.
47. Newcomer, K. E., Hatry, H. P. & Wholey, J. S. (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation* (4. izd.). San Francisco: Jossey – Bass.
48. OECD. (2018). *Multinational enterprises in global economy. Heavily debated but hardly measured*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>
49. Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 349–359.

50. Reddy, C. (2016). *Organizational Restructuring: Reasons, Strategies & Benefits*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://content.wisestep.com/organizational-restructuring-reasons-strategies-benefits/>
51. Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect ... and the Eight other business delusions that deceive managers*. New York: Free Press.
52. Shemwell, D. J. & Yavas, U. (1998). Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally- focused, transaction-oriented culture to a customer-focused, sales-oriented culture. *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 293–298.
53. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A. & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906.
54. Thornhill, A. & Saunders, M. N. K. (1998). The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4), 271–295.
55. Wall, S., Minocha, S. & Rees, B. (2010). *International Business* (3. izd.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
56. Wild, J., Wilk K. & Han J. (2006). *International Business. The challenges of Globalization* (3. izd.). New York: Prentice Hall.