

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DEJAN JALOVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ANALIZA IN OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE:
PRIMER PODJETJA MERKUR**

Ljubljana, december 2010

DEJAN JALOVEC

IZJAVA

Študent Dejan Jalovec izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Čatra, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNE OSNOVE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE	4
1.1 Pojmovanje organizacije	4
1.2 Opredelitev organizacijske strukture.....	6
1.2.1 Tehnična struktura.....	6
1.2.2 Komunikacijska struktura	7
1.2.3 Motivacijska struktura.....	8
1.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete	9
1.2.5 Ravnalna struktura.....	10
1.3 Generična tipa organizacije.....	11
1.4 Oblike organizacijskih struktur	13
1.4.1 Enostavna organizacijska struktura.....	14
1.4.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	14
1.4.3 Divizijska organizacijska struktura	15
1.4.4 Matrična organizacijska struktura	16
1.4.5 Moderne organizacijske strukture	18
1.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	20
1.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	21
1.5.2 Vpliv okolja na organizacijo	23
1.5.3 Vpliv velikosti na organizacijo	24
1.5.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	26
1.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	28
1.6 Spreminjanje organizacije	29
1.6.1 Razlogi za spreminjanje organizacije.....	30
1.6.2 Značilnosti sprememb	31
1.6.3 Odpori do sprememb in tehnike za njihovo odpravljanje	32
2 PREDSTAVITEV MERKUR GROUP	34
2.1 Zgodovina in razvoj	34
2.2 Vizija, poslanstvo in vrednote.....	36
2.3 Prodajni program.....	37
2.4 Poslovanje Merkur Group	37

3	ANALIZA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA PRIMERU PODJETJA	
	MERKUR	38
3.1	Vpliv tehnologije na organizacijo	38
3.2	Vpliv okolja na organizacijo	40
3.3	Vpliv velikosti na organizacijo	46
3.4	Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	47
3.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	49
4	ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA MERKUR S	
	POUDARKOM NA PODROČJU KOMERCIALE	50
4.1	Organizacijska struktura pred letom 1999	50
4.2	Sprememba organizacijske strukture leta 1999	51
4.3	Spreminjanje organizacijske strukture po letu 1999	53
4.4	Oblikovanje divizijske organizacijske strukture leta 2008	54
4.5	Prednosti in slabosti obstoječe organizacije.....	57
5	PREDLOG SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA	
	MERKUR S POUDARKOM NA PODROČJU KOMERCIALE.....	58
5.1	Programski sektorji, Maloprodaja in marketing	58
5.2	Logistika.....	62
5.3	Strokovne službe komerciale, Področje trženje, Razvoj in organizacija	64
	SKLEP.....	65
	LITERATURA IN VIRI.....	68
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Število zaposlenih in vrednost prihodkov od prodaje podjetja Merkur.....	47
Slika 2:	Delovanje komerciale pred letom 1999	51
Slika 3:	Predlog organizacijske strukture Komerciale	60
Slika 4:	Predlog organizacijske strukture UPN.....	61
Slika 5:	Predlog organizacijske strukture Prodaje podjetjem	61
Slika 6:	Predlog organizacijske strukture Maloprodaje in marketinga	62
Slika 7:	Predlog organizacijske strukture Logistike	64
Slika 8:	Predlog organizacijske strukture štabnih enot Komerciale	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrstitev podjetij po velikosti.....	25
Tabela 2: Lastniška struktura Merkur Group na dan 30.9.2010.....	35
Tabela 3: Prednosti in slabosti organizacije Merkurja glede na situacijske spremenljivke	57
Tabela 4: Deleži prodaje produktnih programov glede na programski sektor	59

UVOD

Organizacija, ki jo Rozman (2000, str. 4) opredeljuje kot sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja, ima vedno večji pomen tako za človeka, kot tudi vso družbo, saj smo le preko organizacij sposobni zadovoljevati večino svojih potreb.

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot orodje, s katerim managerji vprežejo resurse, da le-ti opravijo reči, ki jih je potrebno opraviti. Organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja, vključno s številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom. Poleg tega določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelke v celotno organizacijo ter vključuje oblikovanje sistemov za zagotavljanje učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 112).

Vsako podjetje ali združba kot organizacija ima cilje, ki oblikujejo njeno strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev. Ker se cilji s časoma spreminjajo, je potrebno strukturo prilagajati spremenjenim ciljem. Zato pravimo, da je organizacijska struktura dinamična.

Spreminjanje organizacije opredelimo kot oddaljevanje podjetja in njegove organizacije od obstoječega stanja k bolj zelenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost poslovanja podjetja (Rozman, 2001, str. 121).

Teorija, ki razlaga spreminjanje organizacije v združbah, je situacijska teorija (kontingenčna teorija). Pri oblikovanju ustrezne organizacije je najprej potrebno analizirati obstoječe situacijske spremenljivke. Organizacijsko strukturo in organizacijske procese v veliki meri določajo naslednje organizacijske spremenljivke (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 144-146): formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura. K uspešnemu poslovanju vodi ustrezna povezava med situacijskimi in organizacijskimi spremenljivkami. Katera organizacija je za posamezno podjetje najbolj ustrezna ugotavljamo na podlagi spoznanj o povezanosti med situacijskimi in organizacijskimi spremenljivkami.

Situacijskim spremenljivkam torej prilagodimo organizacijsko strukturo, tako da je ta čim bolj usklajena z njimi, kar vodi v učinkovito organizacijo in uspešno poslovanje podjetja. Poleg pozitivnih strani, ki jih prinaša usklajenost organizacije s situacijskimi spremenljivkami, pa je najpogosteje negativna posledica spremembe organizacije ta, da je potrebno v podjetju določeno število ljudi odpustiti, degradirati oz. jih premestiti na druga delovna mesta. Sprememba organizacije neposredno prizadene zaposlene, saj se od njim pričakuje, da bodo prevzeli nove naloge in razvili nove veščine. Pri ljudeh spremembe povzročajo strah, negotovost in stres. Zaradi tega se pogosto razvije odpor do sprememb. Managerji morajo, če se želijo uspešno spopasti z odporom, uporabiti ustrezne taktike za njegovo odpravljanje in pri tem upoštevati, da

cikel obvladovanja sprememb sestavljajo posamezne faze (Carnall, 1995, str. 144-147): znanje, obramba, zavračanje, prilagoditev in sprejemanje.

Merkur je v svoji zgodovini doživel veliko sprememb organizacijske strukture. Najbolj intenzivno se je organizacijska struktura spreminjala v zadnjem desetletju, ko smo bili priča velikim spremembam situacijskih spremenljivk, katerim se je podjetje bolj ali manj uspešno prilagajalo.

Zadnjo večjo spremembo organizacijske strukture je podjetje izvedlo leta 2008, ko se je prestrukturiralo v divizijsko organizacijo. Hkrati je to tudi leto, ko je v razvitih zahodnih ekonomijah prišlo do kolapsa bančnih in finančnih struktur. Svetovna gospodarska kriza je imela močan vpliv na potrošnjo trajnih dobrin in tehničnega blaga, kar predstavlja največji del Merkurjevega prodajnega programa. Najbolj je bilo prizadeto področje metalurgije, katere potrošnja se je v Evropi leta 2009 v primerjavi z letom 2008 znižala za 40%, dodatno pa so se znižale še prodajne cene za povprečno 30%. Pri prodaji drugega blaga ni bilo tako velikih odstopanj, saj je bil obseg nižji za 10 do 15%, odvisno od vrste blaga ter načina prodaje. Skupni prihodki od prodaje blaga v Merkur Group so se tako v letu 2009 glede na leto 2008 znižali za 30% (Kordež, 2010, str. 3).

Poleg tega se je leta 2007 v Merkurju začel odvijati managerski prevzem podjetja, ki je največjo intenziteto aktivnosti doživel ravno v letu 2008. Razne poslovne malverzacije so tako še dodatno oslabile podjetje, ki je od novembra 2010 v postopku prisilne poravnave.

Sovpadanje vseh dogodkov, ki so predvsem zelo močno vplivali na okolje podjetja, velikost podjetja, cilje in strategije podjetja ter ljudi v podjetju, torej na večino situacijskih spremenljivk, je povzročilo potrebo po spremembah v organizaciji podjetja. V podjetju so se skušali z manjšimi spremembami v organizacijski strukturi prilagajati novim situacijam, vendar so bile prilagoditve neustrezne in posledično neuspešne.

V magistrskem delu odgovorim na vprašanje, kakšna organizacijska struktura bi bila najbolj primerna za podjetje Merkur. Pri tem se osredotočam predvsem na področje komerciale, ki predstavlja jedro podjetja.

Namen magistrskega dela je na podlagi analize situacijskih spremenljivk in analize organizacijske strukture podjetja ugotoviti, kakšna organizacijska struktura je za podjetje najbolj ustrežna. Management podjetja želim opozoriti na pomanjkljivosti trenutne organizacijske strukture in ga spodbuditi k uvedbi sprememb, ki bodo prispevale k večji učinkovitosti organizacije in uspešnosti podjetja.

Temeljni cilj magistrskega dela je pregledati strokovno literaturo in z uporabo teoretično-empiričnega raziskovanja predlagati organizacijsko strukturo, s poudarkom na strukturi področja komerciale, ki bo najustreznejša za obravnavano podjetje.

Pri tem so pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

- Proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo strokovne literature domačih in tujih avtorjev, člankov, spletnih strani in sistemskih dokumentov v podjetju.
- Analizirati situacijske spremenljivke.
- Analizirati organizacijsko strukturo podjetja in njeno spreminjanje v zadnjem desetletju.
- Analizirati prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: Usklajenost organizacijske strukture z obstoječimi organizacijskimi spremenljivkami vodi k večji učinkovitosti organizacije in uspešnosti podjetja.

Delo je vsebinsko razdeljeno na prvi, teoretični del in drugi, empirični del. V teoretičnem delu se poslužujem metode raziskovanja sekundarnih podatkov. Izhodišča magistrskega dela so teoretične podlage, napisane s strani domačih in tujih avtorjev, objavljene v knjigah, člankih in prispevkih s področja managementa, organizacije, organizacijskih struktur, situacijskih spremenljivk in organizacijskih sprememb. Pri tem uporabim postopek opisne (deskriptivne) metode znanstveno raziskovalnega dela, ki ne posega direktno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave.

V empiričnem delu pridobljeno teoretično podlago apliciram na praktični primer. Uporabim predvsem metodo analize situacijskih spremenljivk in obstoječe organizacije podjetja Merkur. Pri tem se poslužujem kvalitativnega pristopa, ki zajema uporabo internega gradiva s področja organizacije podjetja, letnih poročil, strategij posameznih delov podjetja in internega mesečnika. Poleg tega uporabim metodo opazovanja z udeležbo, saj izkoristim znanja, ki sem jih pridobil v času podiplomskega študija ter praktične izkušnje, ki sem jih nabral pri svojem 10 letnem vodenju ene od strokovnih služb komerciale.

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz več poglavij. V prvem poglavju predstavim teoretične osnove oblikovanja organizacije, ki zajemajo: opredelitev pojmovanja organizacije, opredelitev organizacijskih struktur, opis generičnih tipov organizacije, opis oblik organizacijskih struktur in predstavitev situacijskih spremenljivk. V zadnjem sklopu teoretičnega dela obravnavam razloge za spreminjanje organizacije, značilnosti sprememb, odpor do sprememb in tehnike za njegovo odpravljanje. Praktični del začnem s predstavitev Merkur Group. Sledi osrednji del magistrskega dela v katerem analiziram situacijske spremenljivke na primeru podjetja Merkur, izdelam analizo organizacijskih struktur podjetja, analiziram prednosti in slabosti trenutne organizacijske strukture ter pripravim predlog spremembe organizacijske strukture podjetja s poudarkom na področju komerciale. V sklepu strnem bistvene ugotovitve, magistrsko delo pa končam z navedbo uporabljene literature in virov.

1 TEORETIČNE OSNOVE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

1.1 Pojmovanje organizacije

V strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve pojma organizacija. Podobne definicije organizacije lahko združimo v posamezne tipe definicij. Tako ugotovimo, da so se skozi različna zgodovinska obdobja v odvisnosti od okolja in situacij v katerih so nastajali, oblikovali različni pogledi na organizacijo, ki so pojasnjevali kaj organizacija je in kako se spreminja. Opredelitve se med seboj razlikujejo tudi zaradi tega, ker tiste, ki jih oblikujejo ob istem pojavu zanimajo različne stvari in skušajo te stvari pojasniti z lastnega vidika s pomočjo orodij, ki so jim blizu (Mihelčič, 2003, str. 15).

Tako so se razvile temeljne teorije o organizaciji, ki poskušajo razložiti organizacijo kot predmet ali temeljni pojav. Obravnavajo torej celotno razumevanje organizacije in jih zato imenujemo tudi celovite teorije o organizaciji.

Najprej se je razvila tehnična teorija organizacije, ki opredeljuje organizacijo kot proces vzpostavljanja strukture ali kot smotrno tehnično strukturo med poslovnimi prvinami (delovnimi sredstvi, predmeti dela, delom, tujimi storitvami in znanjem), poslovnimi procesi (kadrovanjem, nabavo, proizvodnjo, prodajo in financami) in proizvodi, ki vodi k učinkovitemu doseganju cilja podjetja (Rozman, 2010, str. 7). To opredelitev organizacije lahko poimenujemo tudi nemška opredelitev, saj so se pretežno nemški inženirji ukvarjali z iskanjem rešitev, kako na čim boljši način vzpostaviti razmerja med stvarmi, da bi dosegli učinkovitost kot cilj podjetja. Z izboljšanjem industrijske učinkovitosti se je ukvarjal tudi ameriški strojni inženir Frederick W. Taylor, ki je razvil teorijo znanstvenega managementa (Taylorizem), ki se ukvarja predvsem z organiziranjem delovnih nalog in odmerjanjem ustreznega plačila za motiviranje delavcev. Delovanje ljudi obravnava kot delovanje delov stroja in pri tem popolnoma zanemarja družbene koristi in vrednote. Organizacija postavlja v razmerja tehnične prvine, torej ne proučuje razmerja med ljudmi kot družbenimi bitji, ampak jih obravnava kot razmerja med delovnimi sredstvi (Rozman, 1999, str. 263-268).

Medtem, ko tehnična teorija organizacije opredeljuje, da proces organizacije neposredno vodi k doseganju cilja združbe (učinkovitosti), pa procesna teorija organizacije razume organizacijo kot proces, ki ta cilj zagotavlja in ga neposredno ne dosega. Torej ta teorija ne vključuje organizacijo med poslovne procese. Najbolj vpliven predstavnik procesne teorije je francoski rudarski inženir in teoretik managementa Henri Fayol, ki med organizacijske procese vključuje: predvidevanje, organiziranje, koordiniranje, komandiranje in kontrolo. Fayolovo delo se je kljub svojemu nastanku ob koncu 19. stoletja izkazalo za ustrezno v sodobnem managementu, s tem da je večina kasnejših avtorjev zožila število organizacijskih procesov iz šestih na štiri: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Tako tehnična kot tudi procesna teorija organizacije obravnavata pojave v združbi, medtem ko sociološka teorija organizacije opredeljuje organizacijo kot združbo ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev. Ta definicija organizacije je širša od prvih dveh definicij, vendar je tudi ta opredelitev pomanjkljiva, ko hočemo z njo opredeliti ne le organizacijo nasploh, ampak konkretno organizacijo podjetja. Združba ljudi, kot jo opredeljuje sociološka teorija, je pravzaprav podjetje samo. Torej v tem primeru sploh ne gre za definicijo organizacije, ampak za definicijo združbe, ki z organizacijo nastane. Takšna združba je predmet proučevanja ekonomske in ne organizacijske znanosti (Mihelčič, 2003, str. 65-67).

Od opredelitev sociološke teorije oz. teorije združbe se skoraj ne razlikuje opredelitev organizacije kot sistema. Splošna sistemska teorija, ki se je razvila v 40. letih prejšnjega stoletja, ima svojo zasnovo v biologiji, poleg tega pa tudi v matematiki, fiziki in tehniki, kasneje pa se je razširila na združbe. Sistemska teorija opredeljuje organizacijo kot sestav naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje (Lipičnik, 2005, str. 2). Sistemska teorija organizacije je v svojem bistvu enaka sociološki teoriji organizacije, le da je splošnejša in daje večji poudarek vsem delom združbe, ne samo ljudem in razmerjem med deli.

Slabost sociološke in sistemske teorije organizacije se pokaže, ko poskušamo opredeliti organizacijo konkretne združbe. Obe teoriji opredeljujeta združbo (npr. podjetje), ki pa ga proučuje ekonomika (Rozman, 2001, str. 17). Nekateri avtorji sociološke teorije začnejo v 70. letih prejšnjega stoletja poudarjati razmerja med člani v združbi. Organizacijo opredelijo kot združbo v kateri so med seboj z razmerji povezani člani z namenom doseganje ciljev združbe. Torej v prvem delu opredelitve še vedno govorijo o organizaciji kot združbi in v drugem delu o tem, da proces ne zgolj zagotavlja, temveč neposredno vodi k doseganju ciljev združbe.

Glede na do sedaj zapisane opredelitve organizacije lahko povzamemo, da je organizacija sestav delov, od katerih ima vsak svojo nalogo in ki so v nekem razmerju drug z drugim. Edina sestavina organizacijskega značaja so razmerja in zato je slovenski teoretik organizacije Filip Lipovec postavil sklep, da so razmerja tudi edini del organizacije, tako da deli organizacije niso nič drugega kot razmerja. Poznamo različne vrste razmerij, za podjetje pa so najpomembnejša tista, ki so ekonomsko dana, saj je le pri takšnih razmerjih delovanje podjetja ekonomsko smotno. Takšna razmerja vzdržujejo obstoj in dajejo podjetju njegove značilnosti. Torej o organizaciji govorimo kot o povezavi medsebojnih razmerij med ljudmi, ki s tem postanejo člani tako nastalega podjetja. V sestav se torej povezujejo razmerja med ljudmi in ne ljudje v združbo, zato je cilj takšne sestave zagotoviti smotno delovanje podjetja in ne neposredno smotno delovanje. Tako Lipovčeva razvita opredelitev organizacije razume organizacijo kot sestav razmerij med člani združbe, ki dajejo združbi določene značilnosti in zagotavljajo obstoj, razvoj in smotno doseganje ciljev združbe (Lipovec, 1987, str. 33-35). Opredelitev je sestavljena iz statičnega ali strukturnega dela in dinamičnega ali procesnega dela. Dejansko združuje bistvo Taylorjevega in Fayolovega pogleda na organizacijo.

1.2 Opredelitev organizacijske strukture

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino (združbo). Ker je povezanih s takimi razmerji več ljudi, nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Člani združbe, ki so povezani v razmerja, dobivajo različne vloge, ki jih imenujemo funkcije. Zato si lahko organizacijsko strukturo predstavljamo tudi kot sestav medsebojno odvisnih funkcij (Lipovec, 1987, str. 60).

V primeru več povezanih istovrstnih razmerij med ljudmi govorimo o enovitih strukturah. Enovite strukture so: tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna. V praksi so takšne strukture redke, saj običajno v vzajemnem delovanju obstaja več različnih razmerij sočasno. Enovite strukture se medsebojno prilagajajo in tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo s katero so določene zadolžitve, odgovornost, oblast in mesto v komuniciranju vsakega člana združbe.

1.2.1 Tehnična struktura

V procesu dela lahko razlikujemo več sestavnih procesov, s katerimi se prej enotna delovna naloga členi na številne delne delovne naloge. Te lahko še naprej členimo na opravke ali opravila, ki predstavljajo skupine preprostih, istovrstnih procesov, ki so sestavljeni iz več gibov povezanih v smiselno celoto in se navadno ne razčlenjujejo naprej. V postopku členjenja se različni deli enotnega delovnega procesa pri ustvarjanju poslovnih učinkov osamosvojijo in temu procesu pravimo delitev dela (Mihelčič, 2003, str. 354-355).

Tehnična delitev dela je proces, ki poteka v treh zaporednih fazah (Lipovec, 1987, str. 75):

- Razčlenjevanje ali analiza dela: umišljeno razčlenjevanje procesa dela ali poslovanja v opravke.
- Oddelčenje: povezovanje opravkov v delovne naloge različne kompleksnosti, oblikovanje delovnih mest, podeljevanje delovnih nalog na delovna mesta, povezovanje delovnih mest v oddelke in povezovanje oddelkov v podjetje.
- Dodeljevanje delovnih nalog: razdeljevanje ali prenašanje delovnih nalog v izvedbo članom združbe.

Z zadnjo fazo je izvedena tehnična delitev dela. S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med člani združbe. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, 2001, str. 7).

Delo je mogoče razdeliti v navpični smeri, ko ga razdelimo na več zaporednih stopenj: načrtovanje, priprava dela, izvedba in sklepna kontrola. V primeru delitve dela po delovnih

postopkih, ki jih opravljamo na predmetu dela in ga z njimi predelujemo v produkt, pa govorimo o delitvi dela v vodoravni smeri. Običajno delimo delo v obeh smereh.

Vsak način delitve dela zagotavlja boljše opravljanje nalog ene vrste, medtem ko navadno ne zagotavlja v enaki meri izvedbe nalog druge vrste. Posamezne vrste tehnične strukture običajno tudi različno vplivajo na druge vsebinske organizacijske strukture in organizacijski proces sam. Glede na pozitivne in negativne posledice, ki jih ima določena vrsta tehnične strukture, izbiramo najprimernejšo za določeno združbo. Poleg navpične in vodoravne razdelitve dela poznamo tudi druge možne glavne načine tehnične delitve dela: po obsegu oz. številu, na podlagi delovne naloge, po opravkih, po času in po osebnih značilnostih zaposlenih (Mihelčič, 2003, str. 360-364).

V praksi se najpogosteje uporabljajo različne kombinacije tehničnih struktur. Zaradi kompleksnosti tehničnih struktur le-te prikazujemo grafično, tako da kombiniramo diagrame proizvodnega toka in organigrame. Grafični prikazi nam nazorno prikazujejo zaporednost delovnih mest, medsebojno povezavo delovnih nalog ter velikost posameznih oddelkov.

1.2.2 Komunikacijska struktura

Z delitvijo dela nastanejo popolnoma tehnična razmerja med člani združbe. V tem trenutku delo še ne poteka. Vzvod, ki sproži potek dela je sporočilo o ciljih, ki doseže izvajalca, saj šele s tem pride do preobrazbe opravka v delovno nalogo. Torej delo lahko poteka le z ustrezno komunikacijo med člani združbe.

Komunikacije so tokovi sporočil, ki skupaj z oddajnikom, sprejemnikom in komunikacijskim kanalom tvorijo preprost komunikacijski sistem. Samo komuniciranje opredelimo kot prenašanje sporočil in njihovo razumevanje z uporabo skupnih znakov, ki so lahko besedni ali nebesedni. Razmerje med oddajnikom in sprejemnikom je lahko enosmerno ali dvosmerno. Pri dvosmernem komuniciranju sta aktivna tako oddajnik kot sprejemnik. Komunikacije lahko potekajo navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne ali navpične (Rozman, 2001, str. 7).

Kadar se poleg sporočila prenašajo po komunikacijskem kanalu še druge stvari, govorimo o motnjah. Motnje v kanalu zmedejo sporočilo in zmanjšajo ali celo onemogočijo možnost za prenos sporočila. Poleg komunikacijskega kanala sta izvor motenj v komuniciranju lahko tudi oddajnik ali sprejemnik. Motnje nastajajo iz tehničnih ali organizacijskih razlogov, vselej pa povzročajo pomote in ovire v komuniciranju (Lipovec, 1987, str. 102).

Preprosti komunikacijski sistemi, sestavljeni iz enega oddajnika in enega sprejemnika, so zelo redki. Navadno je v komuniciranje vključeno večje število oseb in takrat se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo. Te strukture so različne, povezane in v svojih lastnostnih odvisne od tehnične strukture, prav tako pa tudi od drugih struktur, predvsem strukture avtoritete (Rozman et al., 1993, str. 134).

Komunikacijska struktura do neke mere nastaja izvirno s komuniciranjem. Kot taka je eden od temeljev, na katerih se gradi organizacijska struktura. O komunikacijski strukturi govorimo tudi kot o komunikacijskem omrežju ali mreži. Ta lahko nastaja spontano zaradi potrebe ljudi, da izmenjajo mnenja in druga sporočila, ali pa povsem zavestno, po vnaprej pripravljeni zasnovi, da bi se s pretakanjem sporočil omogočalo uresničiti namen in izvedbene cilje združbe. Želen učinek je možno doseči le z ustrežno koordinacijo razdeljenega dela, zato se mora koordinacijska struktura za dosego tega cilja opirati na komunikacijsko strukturo (Mihelčič, 2003, str. 385).

Glede na to, kako komunikacijsko omrežje vpliva na učinkovitost delovanja združbe, ločimo različne vrste omrežij: zvezda, prstan, omrežje v obliki črke Y, veriga in krmilo. Vrsta komunikacijske strukture bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja posamezne delovne skupine ali združbe kot celote. V različnih komunikacijskih strukturah namreč nastajajo različna razmerja med člani omrežja. Komunikacijska struktura torej močno vpliva tudi na druga razmerja med člani združbe ter poraja vsebinsko in kakovostno zelo različna razmerja (Mihelčič, 2003, str. 386-388).

1.2.3 Motivacijska struktura

Ljudje delujejo zato, da bi zadovoljili svoje potrebe, oz. da bi pridobili sredstva za njihovo zadovoljitev. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresnitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Motivacija ali motiviranje je zbujanje teh hotenj in je kot taka tesno povezana na eni strani s potrebami in na drugi strani z doseganjem ciljev. Motivacija torej označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekaterih individualnih potreb.

Celota vseh ciljev posameznika predstavlja njegove interese. Potrebe, interesi, stališča posameznikov in iz njih izvedeni cilji so določeni in omejeni tako posamično, kot tudi družbeno. Blaginja vsake družbe ter ekonomski odnosi med skupinami in posamezniki določa, kakšne potrebe se bodo pri posameznikih sploh kazale in kakšne bodo poti za njihovo zadovoljitev. Ljudje sicer lahko imajo neomejene potrebe, toda pri uresničevanju svojih ciljev se soočajo s potrebami drugih ljudi (Mihelčič, 2003, str. 392).

Posamezniki vključeni v združbo imajo torej različne potrebe in s tem tudi različne cilje, ki vodijo njihovo delovanje. Zaradi teh razlik prihaja do medsebojnega podpiranja, prilagajanja in oviranja. Nastaja mreža ciljev vseh posameznikov v združbi, v strukturi katere se izražajo medsebojna razmerja med ljudmi, ki jih imenujemo motivacijska struktura. Motivacijsko razmerje ali struktura se izraža v delovanju ljudi, njihovem komuniciranju in druženju ter temelji na mehanizmu motiviranja. Pri tem pod pojmom razmerje razumemo razmerje potreb in ciljev dveh oseb, medtem ko struktura označuje množico razmerij med večjim številom udeležencev.

Motivacijska struktura določa, v kakšno smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje posameznikov in v katero smer ne. Če želimo doseči cilj, ki si ga je zastavila združba, je potrebno usmeriti osebna nagnjenja posameznikov v uresničevanje skupnega cilja (Mihelčič, 2003, str. 388-392).

Pri uresničevanju ciljev je pomembno, da so v združbi posamezni člani, ki opravljajo delovne naloge, zanje usposobljeni in motivirani. Bolj, ko njihova usposobljenost in motiviranost ustreza posamezni nalogi, bolj bo le-ta opravljena. Odgovornost za kakovost opravljene naloge je torej sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti posameznika. Predpostavimo lahko, da bodo razmerja med ljudmi drugačna, če so motivirani za ustrezno izvedbo naloge, kot če niso motivirani (Rozman, 2001, str. 8).

Sredstvo za zadovoljitev potrebe imenujemo nagrada. Za nagrado si zaposleni medsebojno konkurirajo, kar zopet vpliva na njihove odnose. Nagrada se določa po nekem kriteriju, ki se izrazi v določenem mehanizmu za razdeljevanje nagrad. Motivacijski mehanizem postane v tem primeru sredstvo koordinacije. Ta mehanizem je določen s ponudbo in povpraševanjem na trgu delovne sile ter doseženimi učinki dela (Lipovec, 1987, str. 188).

1.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Glavni manager podjetja dobiva od upravljanja v izvršitev skupno nalogo podjetja, ki predstavlja njegovo delovno dolžnost. Navadno delovne naloge ne opravlja sam, temveč jo v določeni meri prenaša na svoje podrejene, s čimer se prične izvajati proces delegiranja ali pooblaščenja. Na podrejene prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture, in del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. To seveda še ni dovolj, saj mora na podrejene za izvedbo naloge prenesti še moč ali oblast. Moč, povezano z usklajevalno delovno nalogo, ki izvira iz položaja v podjetju, imenujemo avtoriteta (Rozman, 2001, str. 8).

Avtoriteta predstavlja pravico in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravico zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov. Viri avtoritete so lahko: lastništvo in/ali položaj v podjetju, osebnostna moč, moč nagrajevanja, moč kaznovanja in podedovana moč. Oblast v podjetju je družbenoekonomsko določena in jo predstavlja lastnina, ki je tudi vir oblasti za vse člane podjetja.

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta so v neki medsebojni zvezi. Klasično organizacijsko načelo se glasi, da mora obsegu dolžnosti ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh obseg avtoritete. Obseg vseh treh kategorij mora biti medsebojno usklajen in enak (Lipovec, 1987, str. 150).

V procesu delegiranja ali pooblaščenja se od glavnega managerja navzdol, do zadnjega posamičnega izvajalca, tvorijo razmerja, ki jih imenujemo hierarhija. Razmerja so razvrščena tako, da natančno vidimo, kdo je komu nadrejen oz. podrejen. Vsako posamično razmerje tvori stopničko in tako se oblikuje hierarhična lestvica. Hierarhična lestvica obsega več ravni ali

stopenj in vsaka od njih ima svoje kompetence ali pristojnosti, ki predstavljajo pooblastila za ustrezno ukrepanje, katerega namen je uresničiti dodeljene naloge. Zaradi tega, ker so kompetence prilagojene vrsti naloge in njenemu obsegu, so pristojnosti višjih stopenj na hierarhični lestvici večje od pristojnosti nižjih stopenj. S stališča kompetentnosti pa štejemo hierarhične stopnje od spodaj navzgor in jih imenujemo instance (Lipovec, 1987, str. 151-152).

Hierarhična lestvica predstavlja vertikalno razsežnost oblastne strukture. Število podrejenih instanc eni nadrejeni instanci, ki ga imenujemo kontrolni razpon, pa predstavlja horizontalno razsežnost oblastne strukture. Obe razsežnosti skupaj tvorita hierarhično piramido, ki je značilna oblika oblastne strukture. V primeru, da vrh piramide zadrži večino oblasti, govorimo o centralizaciji, nasprotno pa o decentralizaciji odločanja.

Torej razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem (prenašanjem oblasti), pravimo oblastna razmerja in strukture ali strukture avtoritete (Rozman, 2001, str. 9).

1.2.5 Ravnalna struktura

Tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura so enovite organizacijske strukture, ki se medsebojno prilagajajo in tvorijo zloženo ali ravnalno strukturo. Pri tem gre predvsem za prilagajanje ostalih enovitih struktur oblastni strukturi. Z ravnalno strukturo je opredeljena zadolžitev, odgovornost, avtoriteta in mesto v komuniciranju vsakega posameznika v podjetju, torej določen je njegov položaj (Rozman, 2001, str. 9).

Ravnalna struktura je sestavljena iz sestava razmerij pooblastil ali oblasti, ki predstavlja oblastno strukturo, sestava razmerij delovnih dolžnosti, ki je pravzaprav prilagojena tehnična struktura in sestava razmerij odgovornosti oz. prilagojena motivacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 153).

V organizacijski literaturi so poznani predvsem naslednji tipi ravnalne hierarhije (Lipovec, 1987, str. 162-165):

- Linijski tip je najstarejši, najbolj razširjen in najpreprostejši tip hierarhije. Edino ta tip neposredno temelji na tehnični delitvi dela in izvira iz nje. Nadrejeni svojo dolžnost, odgovornost in avtoriteto razdeli na delovne naloge, ki jih delegira podrejenim. Vsak podrejeni ima samo enega nadrejenega in temu odgovarja za celotno nalogo, za izvedbo katere je zadolžen. Glede na kriterij razdelitve dela poznamo čisti linijski tip, sektorski linijski tip in prostorski linijski tip.
- Pri funkcionalnem tipu nadrejeni manager razdeli svojo delovno nalogo po dveh kriterijih hkrati. Po enem kriteriju razdeljeno delo, običajno po kriteriju delovne naloge, dodeli v izvedbo izvajalcem, po drugem kriteriju pa isto nalogo razdeli na specialistična opravila, katera naloži podrejenim funkcionalnim managerjem. Vsak podrejeni ima tako več nadrejenih funkcionalnih managerjev, ki jim odgovarja samo za ustrezen funkcionalni del delovne naloge.

- Štabno-linijski tip je kombinacija prej opisanih tipov hierarhije. Od funkcionalnega tipa prevzema funkcionalno specializacijo, s tem da ohranja jasno komandno linijo linijskega tipa. Funkcionalni specialisti nimajo več neposredne oblasti, temveč le svetovalno vlogo.
- Pri odborovskem tipu se v linijsko organizacijo ravnalne funkcije uvrščajo tudi odbori. Odbori so navadno sestavljeni iz linijskih managerjev iste ali različnih hierarhičnih stopenj, lahko pa še iz raznih strokovnjakov.

Poznamo tudi druge vrste ravnalni struktur, ki niso hierarhične. Pri tem je potrebno omeniti zlasti timski ali projektni pristop. Razmerja med člani tima so nehierarhična, vloga vodje tima temelji zlasti na osebnosti in znanju, ne toliko na njegovem položaju (Rozman, 2001, str. 10).

Podjetja se organizacijsko razlikujejo glede na lastnosti ravnalne strukture, saj te določajo ravnalno strukturo podjetja. Kakšna je ravnalna struktura posameznega podjetja, lahko ugotovimo z analizo organizacije podjetja, kakšna bi morala biti, pa je predvsem odvisno od situacijskih spremenljivk.

1.3 Generična tipa organizacije

Klasična teorija organizacije obravnava organizacijo kot mehanski sistem in temelji na poučevanju organizacije v tehničnem smislu. Glede na področje nastanka jo lahko razdelimo na klasično teorijo organizacije v ZDA, katere najvidnejši predstavnik je Frederick W. Taylor, in klasično teorijo organizacije v Evropi, ki jo lahko ločimo na upravno vodenje in birokratsko organizacijo. Najvidnejši predstavnik upravnega vodenja je Francoz Henri Fayol, birokratske organizacije pa Nemeč Max Weber (Lipičnik, 2005, str. 5).

Vsi navedeni avtorji si delijo enako mnenje, da obstaja določena organizacija, ki je najbolj ustrezna za vsa podjetja, ter da ima le-ta posebne značilnosti, ki vodijo k čim večji učinkovitosti poslovanja in s tem uspešnosti podjetja. Zaradi mnenja o eni in edini pravi organizaciji lahko govorimo o univerzalni teoriji.

Taylor je menil, da je najbolj ustrezna organizacija tista, ki ima vpeljano največjo možno specializacijo ali tehnično delitev dela, Fayol in Weber pa sta menila, da je najbolj ustrezna organizacija tista, ki gradi na specializaciji in formalizaciji. Vsem trem je skupno, da so zaposlene smatrali kot sredstvo za doseganje cilja. Organizacijo so torej razumeli v hierarhičnem, mehanskem smislu (Rozman, 2010, str. 32).

Pripadniki teorije medčloveških odnosov, ki se je razvila v 30. letih prejšnjega stoletja s strani psihologov in sociologov, za razliko od pripadnikov klasične teorije, ki razumejo organizacijo kot stroj, razumejo organizacijo kot živ organizem. Menili so, da lahko k uspešnosti podjetja in večji učinkovitosti prispevajo le zadovoljni zaposleni, ki so vodeni s spodbujanjem in neukazovalnim komuniciranjem. Ta pogled je ravno nasproten pogledu pripadnikov klasične teorije, še vedno pa je univerzalen.

Noben od opisanih pristopov ni mogel v celoti pojasniti in predlagati najbolj ustrezne organizacije za vsa podjetja. Tako so predstavniki univerzalne teorije sredi prejšnjega stoletja prišli do spoznanja, da najboljša in ena sama organizacija za vsa podjetja ne obstaja. Ugotovili so, da na organizacijo vpliva vrsta spremenljivk, ki so jih poimenovali kontingenčne, situacijske ali odvisnostne, saj je od njih odvisna ustrezna organizacija (Rozman, 2010, str. 33).

Z upoštevanjem odvisnosti organizacije od situacijskih spremenljivk sta Burns in Stalker (2001, str. 119-126) na osnovi teorije in empiričnega raziskovanja opredelila dve skrajni možnosti organizacije, mehansko in organsko, ki ju ločita po pravilih delitve dela, discipline, avtoritete, enotne komande, linije, stabilnosti zaposlenih in podrejenosti posamičnih interesov skupnim interesom.

Za mehansko organizacijo je značilno navpično usklajevanje. V hierarhiji ni horizontalnih povezav oz. so takšne povezave celo nezaželeni. Hierarhične povezave se dosega z verigo ukazovanja, s pravili in plani, s podaljševanjem hierarhične verige in z vertikalnimi informacijskimi sistemi (Rozman, 2000, str. 156).

Značilnost mehanske organizacije je visoka specializacija pri opravljanju del in nalog, ki jih posamezniki opravljajo povsem izolirano brez upoštevanja nalog in ciljev celotnega podjetja. Organizacija je zgrajena po načelu hierarhije z ozkim kontrolnim razponom, tok komunikacij je enosmeren od organizacijskega vrha navzdol, centralizacija odločanja zagotavlja enotnost komande z vrhovnim vodjem, ki organizacijo v celoti obvladuje, visoka standardizacija omogoča, da organizacija deluje po vnaprej pripravljenih planih, visoka stopnja formalizacije določa, da so v organizaciji pomembna predvsem pravila in njihova pravilna uporaba (Ivanko, 1999, str. 95).

Mehanska organizacija je učinkovita samo v stabilnem okolju in se v primeru nenadnih sprememb ni sposobna prilagoditi novim okoliščinam. Preveč se zanaša na pravila in procedure, zato je toga in počasna v prilagajanju spremembam.

Za organsko organizacijo je značilno timsko delo, vsestranske, ne le vertikalne komunikacije, majhna stopnja formalizacije in standardizacije, nizka specializacija in močna decentralizacija. Oblikovanje odgovornosti je omejeno, problemi niso preneseni na druge, ampak so stvar vseh. Organski model je neke vrste participativna organizacija z ohlapno opredeljenimi delovnimi mesti in njihovimi nalogami. Komuniciranje med različnimi položaji prevzema obliko svetovanja, ki poteka tako horizontalno kot vertikalno. Hierarhija sicer obstaja, vendar bolj kot rezultat znanja in sposobnosti, in ne le izkušenj in senioritete. Na splošno je pripadnost zaposlenih v organski strukturi večja, kot v mehanski (Rozman, 2001, str. 28-29).

V razmerah nestabilnega in stalno spreminjajočega se okolja, ki zahteva nenehno prilagajanje delovanja podjetij, je najučinkovitejša organska struktura organizacije. Ta zahteva iznajdljivost

zaposlenih, ki morajo imeti znanje in sposobnosti oblikovanja novih rešitev, ne glede na to, kateri ravni hierarhije pripadajo. V nestabilnem okolju mora biti organizacija prilagodljiva brez nepotrebnih pregrad med različnimi ravnmi, saj je potrebno izkoristiti strokovnost vseh zaposlenih.

Oba generična tipa organizacije imata določene prednosti in slabosti. Prednosti enega so običajno pomanjkljivosti drugega. Prednosti organske organizacije se kažejo predvsem v njeni fleksibilnosti in prilagodljivosti. Ta oblika organizacije je primerna predvsem za manjša in srednje velika podjetja, kjer je inovativnost zaposlenih zelo pomembna. Z rastjo podjetja se začnejo kazati pomanjkljivosti organske organizacije v usklajevanju dela in obvladljivosti števila zaposlenih. V takem primeru je potrebno organizacijo formalizirati in se pomikati proti mehanistični organizaciji.

V sodobnih podjetjih lahko zasledimo trend zamenjave mehanske organizacije s fleksibilnejšimi oblikami organizacij, ki temeljijo na zaupanju v ljudi, decentralizaciji in avtonomiji, samoorganiziranju in samokontroli ter sodelovanju (Kajzer, 2001, str. 31).

1.4 Oblike organizacijskih struktur

Na podlagi zapsanega v prejšnjem poglavju lahko zaključimo, da so situacijske spremenljivke tiste, ki določajo, katera bo najprimernejša organizacijska struktura, ki bo omogočala podjetju učinkovito in v končni fazi uspešno poslovanje. Z ustrezno organizacijsko strukturo podjetje lahko uresniči postavljene cilje, ki pa se skozi različne faze razvoja podjetja spreminjajo, kar narekuje potrebo po njenem prilagajanju.

Organizacijska struktura je načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje. Načrtovanje se nanaša na proces sestavljanja organizacije, načrt pa na rezultat tega sestavljanja. Načrt organizacije vsebuje strukturo organizacije in procese, ki se odvijajo v organizaciji. Ti procesi so predvsem: odločanje, procesi moči, kontrole, planiranja in formalnega vedenja (Kavčič, 1991, str. 177).

Pri organiziranju struktur upoštevamo predvsem dve načeli strukturiranja (Rozman et al., 1993, str. 141):

- Centralizacijo, ki je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu. Prednosti centralizacije so: specializacija, ugoden vpliv na stroške, enotna poslovna politika in enoten nastop na trgu.
- Decentralizacijo, ki je izražena v zahtevi, da se ista naloga opravlja na več mestih. Njene značilnosti se kažejo v večji svobodi posameznikov in skupin, večji odgovornost pri delu in višjih stroških poslovanja.

Pri oblikovanju organizacijskih struktur moramo upoštevati naslednje osnovne prvine (Ivanko, 2002, str. 415-416):

- Specializacijo – proces opredeljevanja posebnih nalog ter njihovega dodeljevanja posameznikom oz. delovnim skupinam, ki so usposobljeni za njihovo izvajanje.
- Standardizacijo – opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja delo na enoten in konsistenten način.
- Koordinacijo – povezovanje in prilagajanje razmerij, ter usklajevanje vseh procesov v združbi, glede na cilj delovanja po obsegu in času.
- Avtoriteto – pravica ukazovanja in vplivanja na delovanje drugih.

Glede na načeli strukturiranja in osnovne prvine pri oblikovanju organizacijskih struktur, razlikujemo različne tipe organizacijskih struktur. V nadaljevanju so opisane: enostavna, poslovno-funkcijska, poslovno-enotna in matrična organizacijska struktura ter nekatere moderne oblike organizacijskih struktur.

1.4.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je najpreprostejša oblika organizacijske strukture. Vse kar se dogaja v podjetju, je odvisno od glavnega managerja, ki je v večini primerov tudi lastnik podjetja. Ta sprejema odločitve in prevzema opravljanje večine dela, medtem ko ostali zaposleni izvajajo specifične naloge. V takšnih podjetjih obstaja zelo malo organizacijskih enot oz. le-teh sploh ni. Takšna organizacijska struktura je zelo fleksibilna, kar se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlenih, da sprejemajo nove naloge. Zelo pogosto takšno obliko organizacijske strukture zasledimo v zasebni trgovini. Eno od oblik enostavne organizacijske strukture, pa predstavljajo tudi partnerstva (Carnall, 1995, str. 17).

Osrednja oseba v takšni strukturi je manager, odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja so nizki in komuniciranje je pretežno ustno. Takšna oblika organizacijske strukture je primerna le za zelo majhna podjetja. Rast, geografska razpršitev in potreba po zunanjem investiranju vodijo v spremembo oblike organizacijske strukture.

1.4.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Rast podjetij navadno vodi v razvoj poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Osnovni značilnosti te organizacijske strukture sta delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovnih funkcij in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Poslovno funkcijo lahko opredelimo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delovnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu (Lipičnik, 2005, str. 22). Poznamo naslednje poslovne funkcije: kadrovska, nabavno, proizvodno, prodajno in finančno.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je primerna za majhna in srednje velika podjetja, ki imajo en proizvod ali pa program podobnih proizvodov, pretežno rutinsko tehnologijo ter delujejo v stabilnem in ne preveč kompleksnem okolju. Primerna je tudi za podjetja, ki želijo dosegati konkurenčnost na podlagi cene (Ivanko, 2002, str. 418-419).

V primeru, da podjetje ni preveliko, prinaša poslovno-funkcijska organizacijska struktura naslednje prednosti (Carnall, 1995, str. 18):

- omogoča razvoj posebnih strokovnih znanj,
- zagotavlja karierno pot strokovnega osebja in
- zagotavlja učinkovito izkoriščanje zmogljivosti.

Največja pomanjkljivost te organizacijske strukture je premajhna fleksibilnost. Zaradi visoke stopnje specializacije zaposlenih se struktura zelo težko prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno in odločitve se sprejemajo izredno počasi. Odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji je zelo velika, zato postane v primeru diverzifikacije koordinacija med področji nepregledna in otežena. Kadar podjetje posluje z večjim številom proizvodnih programov, se pomanjkljivost poslovno-funkcijske organizacijske strukture kaže tudi v nepovezanosti med poslovnimi funkcijami in potrebi po velikem obsegu usklajevanja za izvedbo skupne naloge (Rozman, 2001, str. 87-88).

1.4.3 Divizijska organizacijska struktura

Managerji, ki delujejo v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, težko namenijo zadosten obseg svojega časa za vsak proizvodni program, vsako vrsto storitev ali vsako tržišče. Težko je namreč vzpostaviti kriterije, po katerih bi se določile ustrezne prioritete. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura zagotavlja dobro osnovo za doseganje notranje učinkovitosti poslovnih funkcij, ne zagotavlja pa dobre osnove v primeru povečanja števila proizvodnih programov, storitev ali tržnega obsega. V praksi namreč nastane težava glede ustrezne alokacije resursov (Carnall, 1995, str. 19).

V rastočem podjetju postanejo posamezni oddelki večji, samozadostni in ne delujejo več v skladu s skupnimi interesi. Povezave se širijo v navpični in vodoravni smeri, kar otežuje učinkovit pretok informacij. Strogo centralizirano odločanje postane prepočasno in s tem posledično neučinkovito. Torej z rastjo podjetja postane poslovno-funkcijska organizacijska struktura neustrezna.

Za odpravo teh težav se je razvila decentralizirana organizacijska oblika, za katero v literaturi zasledimo različna poimenovanja: panožna, produktna, poslovno-enotna, divizijska ali korporacijska. Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. programske tržne celote ali panoge znotraj podjetja. V bistvu gre za to, da veliko podjetje razdelimo na manjše število manjših podjetij. Načelo, ki ga upoštevamo pri

organiziranju, je avtonomna decentralizacija ob neprislilni integraciji skupnih funkcij. Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa, kar pomeni, da je odločanje decentralizirano (Lipičnik, 2005, str. 51).

Podjetje torej razdelimo na relativno avtonomne enote, ki jim pravimo divizije. Vsaka divizija pokriva določen program ali trg in ima svoj management. Relativna avtonomnost se kaže v tem, da se vse odločitve o globalnih ciljih podjetja, strategiji, naložbeni dejavnosti in razvoju ter nabavne in finančne odločitve, ki so skupne za vse divizije, sprejemajo na najvišji managerski ravni, upravi podjetja z divizijsko organizacijsko strukturo (Rozman et al., 1993, str. 154-155).

Prednosti, ki jih prinaša divizijska organizacijska struktura (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 137):

- zadovoljstvo kupcev,
- fleksibilnost strukture,
- visoka koordinacija znotraj poslovnih enot,
- hitro odzivanje na zahteve trga,
- decentralizacija odločanja,
- hiter prenos raziskovalnih dosežkov.

Slabosti divizijske organizacijske strukture (Dimovski et al., 2003, str. 137):

- nizka koordinacija med poslovnimi enotami,
- nepovezanost in neuskkljenost med poslovnimi enotami,
- zanemarjanje dolgoročnih strateških usmeritev,
- težnja po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov.

Kljub vsem naštetim pomanjkljivostim je divizijska organizacijska struktura prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi.

1.4.4 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je uravnotežen kompromis med funkcijsko in divizijsko organizacijsko strukturo. Ta struktura doseže zaželeno uravnoteženost s tem, da na vertikalno strukturo položi horizontalno strukturo pristojnosti, vpliva in komunikacije (Dimovski et al., 2007, str. 126). Njena poglobitna značilnost torej je, da so posamezni oddelki odgovorni poslovno-funcijskemu managerju in hkrati tudi produktnemu oz. projektному managerju.

Matrična organizacijska struktura je decentralizirana, prožna in prilagodljiva kompleksnemu in spreminjajočemu se okolju, pretežno organska in nizko formalizirana. Zanj je značilno, da je razmeroma stalna in omogoča tako učinkovitost, kot tudi spreminjanje (Rozman, 2000, str. 157). Matrična organizacijska struktura je lahko produktna ali projektna.

S proizvodnjo različnih skupin proizvodov se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih ali oddelkih, v skladu s skupinami proizvodov. Osnovni poudarek je še vedno na poslovnih funkcijah, s tem da se začnejo povezovati tudi deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov. Povezovanje opravljajo produktni managerji, ki zbirajo in obdelujejo pomembne informacije za proizvodnjo in prodajo določenih proizvodov, oblikujejo dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvodov in pripravljajo plane za njihovo uresničitev ter kontrolirajo izvajanje oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelujejo pri kontroli poslovno funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom (Rozman, 2001, str. 89-90).

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi s to razliko, da so projekti občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Oblikuje se glede na posamezne projekte z namenom, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko usklajenost posameznih projektnih aktivnostih, ki jih z ustaljeno strukturo ni moč doseči. Projektno-matrična organizacijska struktura je prisotna v podjetjih, ki redno izvajajo multidisciplinarne projekte in predstavlja najpogostejšo organizacijsko rešitev managementa s projekti. Člani projektne skupine, pogosto pa tudi projektni managerji, opravljajo svoje redno delo in so le občasno dodeljeni za delo na projektu. Njihova udeležba na projektu je različna in sicer je lahko zgoščena v krajše obdobje, tako da večino časa sodelujejo na projektu, lahko pa traja dalj časa z manjšo sprotno obremenitvijo z delom na projektu. Ravno zaradi tega je zelo pomembno tesno sodelovanje med poslovno-funkcijskim managerjem in projektним managerjem. V primeru njune enakovredne moči govorimo o uravnoteženi matriki (Rozman & Stare, 2008, str. 162-163).

Ne glede na to ali gre za produktno-matrično ali projektno-matrično organizacijsko strukturo so prednosti matrične organizacijske strukture naslednje (Rozman et al., 1993, str. 153):

- velika poraba časa za stranke,
- zmanjšanje neusklajenosti delovanja posameznih poslovnih funkcij,
- omogočanje razvoja funkcijskih in produktnih oz. projektnih managerjev.

Najbolj pereče slabosti matrične organizacijske strukture, so (Rozman et al., 1993, str. 153):

- obsežna koordinacija in povezovanje med posameznimi funkcijskimi področji,
- dvojna odgovornost,
- velike zamude pri odločanju.

Matrična organizacijska struktura se v velikih podjetjih razvitih industrijskih držav ni uspešno uveljavila. Uveljavila se je predvsem v projektih oz. projektantskih organizacijah in organizacijah heterogene proizvodne strukture srednjega obsega (Ivanko, 2002, str. 422).

1.4.5 Moderne organizacijske strukture

Poleg tradicionalnih oblik organizacijskih struktur se uveljavljajo določene nove oblike za katere je značilno, da temeljijo na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je v takšnih strukturah sploščena in maloštevilni vrhni management se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in kadri. Vse bolj v ospredje prihaja timsko delo in meje med funkcijami skoraj ni, ker time sestavljajo ljudje z različnih funkcijskih področij (Dimovski et al., 2007, str. 132).

Hibridna organizacijska struktura

Podjetja se v praksi zavedajo slabosti organiziranosti po izključno eni izmed tradicionalnih oblik organizacijskih struktur. Zaradi tega v današnjem kompleksnem okolju uporabljajo hibridne strukture, ki kombinirajo značilnosti različnih pristopov, da bi zadostili svojim specifičnim potrebam (Dimovski et al., 2007, str. 148). S hibridno organizacijsko strukturo se skušajo izogniti slabostim posameznih čistih oblik, hkrati pa želijo zadržati posamezne prednosti, ki jih te strukture nudijo.

Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura kombinira funkcijske in multidivizijske komponente. Primarno mesto v njej imajo divizije, katerim se doda ena ali več funkcijskih enot. Na istem organizacijskem nivoju se kombinirata dva načela razčlenjevanja in grupiranja nalog, kot tudi formiranja organizacijskih enot.

Ta organizacijska struktura se v praksi uporablja zaradi doseganja racionalnosti in ekonomičnosti poslovanja ter doseganja ravnotežja med centralizacijo in decentralizacijo opravljanja posameznih poslovnih funkcij. Določene delovne naloge nekaterih poslovnih funkcij se izvajajo na nivoju podjetja za potrebe vseh njegovih delov, medtem ko se ostala dela teh istih funkcij, skupaj s preostalimi poslovnimi funkcijami, izvajajo znotraj posameznih divizij.

Prednosti hibridne organizacijske strukture so predvsem: boljša usklajenosti med cilji podjetja in cilji poslovnih enot, boljša koordinacija na nekaterih področjih ter učinkovitost na drugih. Slabost se kaže v tem, da posamezne organizacijske enote zaradi svoje nefleksibilnosti razvijajo le določene poslovne funkcije.

Mrežna organizacijska struktura

Mrežna organizacijska struktura dejansko ponazarja princip outsourcinga, ko se management v podjetju odloči, da bodo izvajali samo tisti del dejavnosti, ki predstavlja njihove ključne prednosti, medtem ko vse ostalo daje v izvajanje zunanjim specialistom. Med podjetji, ki sodelujejo v mreži, so sicer sklenjene pogodbe, ki urejajo izmenjavo storitev in plačila, vendar morajo v osnovi odnosi temeljiti na sodelovanju in zaupanju. Podjetja skušajo doseči čim večji dobiček celote, ki z ustrezno delitvijo pomeni tudi večji dobiček za vsako posamezno podjetje (Rozman, 2001, str. 100).

Prednost mrežne organizacijske strukture se kaže v visoki fleksibilnosti, izrabi človeških virov, večji učinkovitosti in v končni fazi večji uspešnosti poslovanja (Ivanko, 2002, str. 426). Mrežno povezovanje znižuje stroške, omogoča prestrukturiranje fiksnih stroškov v variabilne, ki postanejo tudi bolj predvidljivi, povečuje kakovost proizvodov oz. storitev ter zagotavlja večji dostop do intelektualne lastnine, izkušenj in znanja.

Nevarnost, ki ji je izpostavljeno centralno podjetje, se kaže predvsem v odvisnosti od drugih partnerjev v mreži. Težave se lahko pojavijo tudi, če eno podjetje v mreži začne delati za konkurenco in zaradi tega propade celotna mreža, čeprav je vsak opravil svoje delo na najvišji kakovostni ravni (Lipičnik, 2005, str. 58).

Virtualna organizacijska struktura

Virtualna organizacijska struktura je oblika neprestano razvijajoče se mreže neodvisnih organizacij z namenom medsebojne delitve sposobnosti, stroškov in dostopov do skupnih trgov (Dimovski et al., 2007, str. 144).

Vsako podjetje, ki se poveže z drugimi podjetji v virtualno mrežno organizacijo, mora določiti svoje ključne sposobnosti in povezave s ključnimi sposobnostmi ostalih podjetij. Najvišje ravni zbranega znanja ni mogoče v celoti najti v nobenem od posameznih podjetij, zato lahko rečemo, da je virtualna organizacijska struktura oblika povezovanja posebnega skupnega znanja različnih podjetij v skupno nalogo. Podjetje lahko istočasno tvori več različnih virtualnih mrežnih organizacij, v katere so lahko vključena podjetja z dopolnjujočimi dejavnostmi ali več različnih podjetij iste dejavnosti. V obeh primerih podjetja vzpostavljajo medsebojna razmerja z namenom izrabe svojih znanj in izkušenj v doseganju skupnega strateškega cilja, ki je povečevanje gospodarske moči (Mihelčič, 2003, str. 431-432).

Oblikovanje virtualnih organizacijskih struktur omogoča sodobna informacijska tehnologija. Vsako podjetje ima neposreden dostop do baze podatkov vsakega podjetja. Medsebojno komuniciranje poteka preko računalniškega omrežja, v katerega so vključeni tudi dobavitelji in kupci, kar omogoča zagotavljanje dobav ob pravem času in sodelovanje kupcev pri razvoju zelenega izdelka. Virtualna organiziranost je namenjena predvsem za proizvodnjo zelo zapletenih in zahtevnih izdelkov, ki morajo biti izvedeni v skladu z zahtevami kupcev (Ivanko, 2002, str. 427-428).

Prednosti virtualne organizacijske strukture, so (Čater, 2009b, str. 36): popolna prilagodljivost in dinamičnost, razpršenost tveganja, specializacija po ključnih sposobnostih posameznih članov, odlična osnova za nizke stroške poslovanja in hkrati kakovostno storitev. Slabosti virtualne organizacijske strukture se kažejo v (Čater, 2009b, str. 36): preveliki specializaciji, ki onemogoča širše obravnavanje problemov in privede do rigidnosti, zmanjšanju zaupanja zaradi neosebnihih kontaktov, možnosti zlorab poslovnih skrivnosti in preveliki centralizaciji okrog povezovalnega podjetja.

Timska ali procesna organizacijska struktura

V projektno-matrični organizacijski strukturi je udeležba sodelujočih različna (zgoščena v krajša ali daljša obdobja) in udeleženci poleg dela na projektih opravljajo svoje redno delo. V primeru, da število projektov narašča in doseže obseg neprestanega dela samo na njih, postane ekipa stalna. Prav zaradi tega lahko opredelimo tim kot stalno ekipo v kateri sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij (Rozman & Stare, 2008, str. 167-168).

Timska organizacijska struktura temelji na procesih in je značilna za vodoravne ali procesne organizacijske oblike. Procesna organizacijska struktura v čisti obliki je postavljena okrog procesov. Posamezen proces izvajajo različne ekipe ljudi, za vsak proces pa je odgovoren manager procesa.

Podobno kot v primeru projektne organizacijske strukture se zdi tudi v primeru procesne organizacijske strukture procesno-matrična organizacijska struktura bolj smiselna od čiste procesne organizacije, saj je v praksi malo verjetno in neracionalno, da bi vse udeležence v procesu združili v eni organizacijski enoti. Obstoj matrike med funkcijo in procesom povzroči problem dvojne odgovornosti in potrebo po kakovostni opredelitvi razmerja med funkcijskim in procesnim managerjem (Vrečar, 2007, str. 138).

Prednosti timske organizacijske strukture so v tem, da aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika, medsebojno izravnavajo prednosti in slabosti posameznih članov, vodijo k višji kakovosti odločitev, izboljšujejo komunikacijske poti in povečujejo fleksibilnost podjetja. Med slabostmi je potrebno poudariti visoke stroške uvajanja, izgubo časa zaradi razprav v timu, nejasno razmejitve odgovornosti, osamosvojitve timov, odtujitev od problemov in neupoštevanje individualizma (Rozman et al., 1993, str. 166).

1.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Sestavine organizacijske strukture, kot so npr. stopnja formalizacije postopkov, centralizacija sprejemanja odločitev, število hierarhičnih ravni in kontrolni razpon, imajo lahko različne oblike. Organizacijska struktura namreč ni nespremenljivo dana, pač pa predstavlja celoto spremenljivk okrog katerih se managerji odločajo o njeni obliki (Carnall, 1995, str. 63-64). Temeljna ugotovitev situacijske teorije je, da ne obstaja ena sama, najboljša organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša za vsa podjetja, v vseh časih in vseh okoljih (Kavčič, 1991, str. 184).

Donaldson (2001, str. 7) navaja tri elemente, ki tvorijo situacijsko paradigmo:

- obstaja povezava med situacijsko spremenljivko in organizacijo,
- ta povezava določa organizacijo – ob spremembi situacijske spremenljivke se spremeni organizacija ter
- obstaja povezava med organizacijo in uspešnostjo.

Situacijska teorija torej meni, da podjetje ob spremembi situacijske spremenljivke spremeni svojo organizacijsko strukturo, ki je zaradi spremembe spremenljivke postala neustrezna, v ustrezno, tako ki omogoča odličen poslovni rezultat (Rozman, 2010, str. 44).

Najbolj pogosto se navaja pet situacijskih spremenljivk, ki v veliki meri določajo organizacijo:

- tehnologija v podjetju,
- okolje podjetja,
- velikost podjetja,
- cilji in strategija podjetja in
- ljudje v podjetju.

1.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo lahko opredelimo kot pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode ali storitve. V tem primeru tehnologijo enačimo s proizvodnjem. Širša opredelitev tehnologije vključuje vrsto aktivnosti, opreme, materiala ter znanja in izkušenj, ki jih potrebujemo pri izvrševanju nalog (Dimovski et al., 2007, str. 161). Vse skupaj lahko povzamemo in razumemo tehnologijo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve, medtem ko tehniko predstavljajo sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo (Rozman, 2001, str. 31).

Pri proučevanju vpliva tehnologije na organizacijo sta pomembni predvsem dve študiji, in sicer študija Joane Woodward in študija Charlesa Perrowa.

Woodwardova je raziskovala angleška proizvodna podjetja z namenom proučevanja razmerij med učinkovitostjo organizacije in elementi organizacijske strukture, kot sta npr. enotnost komandiranja in kontrolni razpon. Glede na tehnologijo je podjetja razdelila v tri osnovne razrede: posamična proizvodnja, serijska in masovna proizvodnja ter procesna proizvodnja. Ugotovila je, da obstaja razmerje med vrsto uporabljene tehnologije in aspekti strukture, predvsem številom ravni avtoritete in obsegom kontrolnega razpona delovodij. Na koncu študije je sprejela zaključek, da je učinkovitost organizacije odvisna od usklajenosti med tehnologijo in organizacijsko strukturo. Ne samo, da je vrsta uporabljene tehnologije pomembna spremenljivka pri opredelitvi organizacijske strukture, pač pa je določen tip organizacije najbolj primeren za določeno vrsto tehnologije (Senior & Swailes, 2010, str. 109-111).

Za podjetja s serijsko in masovno tehnologijo je večja verjetnost, da bodo uspešna, če bodo uveljavila mehansko organizacijsko strukturo, medtem ko posamični in procesni tehnologiji bolj ustreza organska struktura, ki je fleksibilna, decentralizirana, z nizko stopnjo standardizacije in formalizacije.

Za razliko od Woodwardove, ki se je osredotočila na proizvodno tehnologijo, se je Perrow, ki je upošteval širšo definicijo tehnologije, osredotočil na tehnologijo znanja. Opredelil je, da na tehnologijo lahko gledamo kot na kombinacijo dveh značilnosti in sicer variabilnosti naloge ter

možnosti analiziranja problema. Variabilnost naloge se nanaša na število izjemnih, nepredvidljivih primerov s katerimi se soočamo. V primeru rutinske naloge je variabilnost naloge nizka in obratno. Možnost analiziranja problema pa opredeljuje ali je naloga jasno definirana, oz. ali je sama po sebi dvoumna in kako jo je možno izvesti. V primeru, da izvedba naloge zahteva inovativno razmišljanje, je možnost analiziranja problema nizka in obratno. Na podlagi teh dveh dimenzij je Perrow izdelal matriko v kateri celice predstavljajo štiri vrste tehnologij: rutinsko, inženiring, obrt in nerutinsko.

Vsaka vrsta tehnologije lahko zagotavlja največjo učinkovitost organizacije, če je povezana z ustrežno organizacijsko strukturo. Rutinski tehnologiji najbolj ustreza mehanska struktura, inženiring zahteva pretežno mehansko strukturo z aspekti organske strukture, obrt zahteva pretežno organsko strukturo z aspekti mehanske strukture, medtem ko nerutinski tehnologiji najbolj ustreza organske struktura.

V podjetjih obstajajo oddelki, ki imajo povsem različne tehnologije in jim glede na zgoraj zapisano ustrezajo različni tipi organizacijskih struktur. Tehnologija tako vpliva na oblikovanje delovnih mest, ta pa vplivajo na organizacijsko obliko.

V zadnjih dveh desetletjih je razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije povečal kvaliteto in kvantiteto informacij, ki jih imajo ljudje na razpolago pri sprejemanju odločitev. Danes informacijska in komunikacijska tehnologija predstavlja enega od določevalcev hierarhije v podjetju. Managerji imajo možnost posredovanja informacij bližje mestom, kjer se te uporabljajo in povečujejo odgovornost zaposlenih, da jih uporabijo učinkovito (Senior & Swailes, 2010, str. 112).

Vpliv informacijske in komunikacijske tehnologije na organizacijsko strukturo je predvsem naslednji (Mukherji, 2002, str. 504):

- komunikacija in kontrola na daljavo omogočata decentralizacijo ter zagotavljata podporo matričnim in mrežnim organizacijskim strukturam,
- povečevanje rutinskega izvajanja določenih del,
- zmanjševanje hierarhičnih ravni,
- kreiranje tesnejših povezav čez celotno oskrbno verigo,
- meje med divizijami v okviru organizacije in zunanje meje med podjetji postajajo zabrisane in manj pomembne,
- revolucija na področju poslovanja majhnih podjetij – razvoj internetne prodaje.

Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije je vplival tudi na to, da so postale meje med domom in službo zabrisane. Ta tehnologija omogoča zaposlenim, da vzdržujejo stike s podjetjem preko uporabe elektronske pošte in mobilne telefonije ter ostalih telekomunikacijskih sredstev. Trendi kažejo na to, da leži prihodnost zaposlovanja na majhnih in srednje velikih podjetjih oz. na zunanjem izvajanju nalog v okviru virtualnih organizacij.

1.5.2 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja ne poslujejo sama zase, marveč delujejo v določenem okolju. Situacijska teorija predpostavlja, da podjetja na okolje ne vplivajo bistveno, poskušajo pa se mu prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje čim bolj uspešno. V prilagajanju se podjetje spreminja in spreminja se tudi njegova organizacija (Rozman, 2001, str. 40).

Okolje navadno delimo na notranje in zunanje. Notranje okolje sestavljajo spremenljivke, ki jih podjetje lahko nadzoruje. Notranji dejavniki so manj problematični, ker so bolj predvidljivi. Zunanje okolje lahko razdelimo na ožje in širše. To okolje podjetje ne mora nadzorovati in nanj vplivati, poskuša pa se mu prilagoditi.

Ožje zunanje okolje pravzaprav predstavlja panogo v kateri podjetje posluje. Od nje je odvisna velikost podjetja, trg in dejavniki uspeha. Kot del analize ožjega okolja se najpogosteje uporablja prijem analize privlačnosti panoge, ki ga je razvil Michael Porter. Po njem naj bi bila ocena strategije podjetja odvisna predvsem od privlačnosti panoge in od relativnega konkurenčnega položaja podjetja v panogi. Privlačnost panoge je odvisna od petih določljivk privlačnosti: nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči dobaviteljev podjetjem v panogi, pogajalske moči kupcev izdelkov oz. storitev od podjetij v panogi, nevarnosti substitucije in stopnje rivalstva v panogi (Pučko, 2002, str. 275-276).

Za analizo širšega okolja se pogosto uporablja PEST analiza (Political, Economic, Social and Technological analysis), ki se ukvarja z ugotavljanjem in vrednotenjem politično-pravnih, gospodarskih, socio-kulturnih in tehnoloških dejavnikov poslovanja v opazovanem času (Mihelčič, 2007, str. 2-3). Podjetja jo najpogosteje uporabljajo pri strateških analizah in tržnih raziskavah, ker jim omogoča vpogled v različne makroekonomske faktorje, ki jih morajo vzeti v obzir pri sprejemanju odločitev.

Eno izmed najbolj znanih študij vpliva okolja na organizacijsko strukturo predstavlja raziskava, ki sta jo v 60. letih prejšnjega stoletja opravila Burns in Stalker (2001, str. 119-126). Na podlagi proučevanja britanskih industrijskih podjetij sta ugotovila, da imajo le-ta različne organizacijske strukture v odvisnosti od tega ali poslujejo v stabilnem okolju, ki se v času le malo spreminja, ali pa v dinamičnem, spreminjajočem okolju. Opredelila sta dve skrajni obliki organizacijske strukture: mehansko, ki je primernejša za nespreminjajoče okolje in organsko, ki je primernejša za nepredvidljivo, bolj dinamično okolje.

Še korak naprej sta šla raziskovalca Lawrence in Lorsch, ki sta postavila trditev, da se različni oddelki v okviru podjetja soočajo z različnimi okolji in da se mora podjetje, ki želi biti uspešno, organizirati tako, da je struktura vsakega oddelka prilagojena svojemu specifičnemu podokolju (Senior & Swailes, 2010, str. 114). Oddelki, ki se soočajo z zelo negotovimi in turbulentnimi okolji, bi morali biti relativno nespecializirani, neformalni in decentralizirani, medtem ko bi

morali biti ravno nasprotno organizirani oddelki, ki se soočajo z gotovimi in predvidljivimi okolji.

Tudi Robbins je proučeval specifična okolja s katerimi se soočajo različni oddelki v podjetju. Opredelil je, da okolje lahko okarakterizirajo naslednje ključne dimenzije (Senior & Swailes, 2010, str. 115):

- Kapaciteta okolja, ki se nanaša na stopnjo, po kateri lahko okolje podpira rast.
- Stopnja stabilnosti okolja, ki določa ali je okolje podvrženo redkim spremembam, ali pa se neprestano spreminja.
- Kompleksnost okolja, ki predstavlja stopnjo homogenosti oz. heterogenosti med elementi okolja.

Manjša, ko je kapaciteta okolja, višja ko je stopnja stabilnosti okolja in večja ko je kompleksnost okolja, bolj bi morala biti organizacijska struktura oddelkov organska. V nasprotnem primeru je smiselno, da imajo oddelki mehansko organizacijsko strukturo.

Sprememba okolja je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na odločitve o reorganizaciji podjetja. Doseganje dobrih rezultatov samo po sebi ni dolgoročna garancija za stabilno in uspešno poslovanje podjetja v okolju. Okolje je zaradi negotovih razmer na trgu, močne konkurence, tehnološkega razvoja ter spreminjanja nakupnih navad in okusov kupcev vse bolj nestabilno. V takšnem okolju morajo biti podjetja zelo fleksibilna in pripravljena na spremembe.

1.5.3 Vpliv velikosti na organizacijo

Najprej se postavlja vprašanje na podlagi katerega kriterija sploh opredeliti velikost podjetja. Večina raziskav uporablja za merilo število zaposlenih. To merilo se je najbolj uveljavilo zato, ker izhaja iz dejstva, da so ljudje in njihova razmerja tista, ki so strukturirana in je potemtakem njihovo število tisto, ki je najbolj povezano s strukturo (Robbins, 1990, str. 150-151).

Poleg števila zaposlenih se kot merila velikosti podjetja uporabljajo še: premoženje podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ter dodana vrednost, ki jo podjetje ustvarja. Na teh osnovah pogosto delimo podjetja na majhna, srednja in velika. Pri tem moramo opozoriti, da je velikost relativna, saj je potrebno upoštevati v kateri panogi podjetje deluje. Torej ne govorimo več o majhnih ali velikih podjetjih, temveč o pravi velikosti podjetij, taki ki je primerna za določeno panogo (Rozman, 2001, str. 47). V Sloveniji ureja razvrstitev podjetij po velikosti 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD), ki glede na povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive, deli podjetja na mikro, majhna, srednja in velika, kar prikazuje Tabela 1. Pri razvrščanju se upošteva pravilo, da podjetje spada v določeno skupino, če izpolnjuje pogoje vsaj dveh meril.

Tabela 1: Razvrstitev podjetij po velikosti

Merilo	Skupina podjetij			
	Mikro	Majhna	Srednja	Velika
Povprečno število delavcev v poslovnem letu	ne presega 10	ne presega 50	ne presega 250	presega 250
Čisti prihodki od prodaje	ne presegajo 2 mio EUR	ne presegajo 7,3 mio EUR	ne presegajo 29,2 mio EUR	presegajo 29,2 mio EUR
Vrednost aktive	ne presega 2 mio EUR	ne presega 3,65 mio EUR	ne presega 14,6 mio EUR	presega 14,6 mio EUR

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006, 55.člen.

Gospodarski in drugi razlogi pogosto zahtevajo rast podjetij. Najpogosteje se med ekonomskimi razlogi navajajo: ekonomija obsega, večja pogajalska moč in določeno zagotovilo pred tveganji. Najbolj otipljiv ekonomski razlog je ekonomija obsega. V večjih podjetjih se lahko fiksni stroški razdelijo na večje število proizvodov oz. storitev, kar zmanjšuje višino stroškov na enoto. Poleg tega se določene aktivnosti, kot so nabava, pisarniško delo in trženje, lahko opravijo za večje število enot po enakih stroških, kot za manjše število enot, kar zopet zmanjšuje višino stroškov na enoto. Poleg ekonomskih prinaša velikost tudi nekatere organizacijske prednosti, ki pa so manj otipljive: privlačnost podjetja za specialiste, večje zaupanje strokovnjakov in porabnikov ter povečevanje ugleda podjetja.

Torej podjetje v času prehaja iz ene velikosti v drugo, tako da govorimo o rasti ali življenjskem ciklu podjetja, ki ga sestavljajo: nastanek ali rojstvo podjetja, mladost, prehod v zrelost in zrelost podjetja. Učinkovitost takšne rasti zagotavljajo ustrezne spremembe v organizacijskih procesih in strukturah (Rozman, 2002, str. 81).

Za majhna podjetja je značilno, da so prilagodljiva in se omejujejo na ožji trg, tako regijsko kot po proizvodih. Sposobna so se prilagajati uporabniku, so inovativna in pripravljena na prevzemanje večjega tveganja. V organizacijskem smislu so organsko organizirana in imajo enostavno organizacijsko strukturo. Notranje slabosti majhnih podjetij so predvsem v tem, da zaradi premajhnega obsega in posledično sredstev zaostajajo v vitalnih funkcijah, majhnost jim onemogoča potrebno specializacijo ključnih sodelavcev, avtorsko vodenje duši ustvarjalnost in lahko so podvržena togosti (Tavčar, 1996, str. 476).

Navadno imajo velika podjetja kompleksnejše organizacijske strukture v primerjavi z manjšimi podjetji. Večja velikost je povezana z večjo specializacijo dela, večjim kontrolnim razponom, večjim številom hierarhičnih ravni in večjo formalizacijo. Povečevanje velikosti vodi v večjo specializacijo dela po posameznih delovnih enotah, kar povečuje obseg diferenciacije med enotami in število hierarhičnih ravni. Slednje povečuje potrebo po večji formalizaciji znotraj skupin. Zaradi večje specializacije znotraj posamezne enote se zmanjša potreba po koordinaciji med skupinami in kontrolni razpon je lahko večji. Večji kontrolni razpon vodi v zmanjšanje števila delovodij, vendar se zaradi potrebe po večji koordinaciji znotraj skupin poveča število managerjev na višjih hierarhičnih ravneh in število koordinatorjev. Večji kontrolni razponi in

zmanjšanje presežkov povečuje učinkovitost, so pa velika podjetja zaradi večje diferenciacije med enotami bolj kompleksna (Moorhead & Griffin, 1992, str. 599).

Glede na zapisano v prejšnjem odstavku lahko ugotovimo, da je za velika podjetja ustrežnejša mehanska organizacija, ki je formalizirana, kompleksna in decentralizirana. Notranje slabosti s katerimi se soočajo velika podjetja, so predvsem: togost in neustvarjalnost, birokratiziranost, križanje interesov in nezanesljivi pretoki informacij (Tavčar, 1996, str. 476).

1.5.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Temelj vsakega dobro organiziranega podjetja so jasno načrtani cilji. Cilji in strategije močno vplivajo na ravnanje in vedenje ljudi v organizaciji, zato je pomembno, da so zanje sprejemljivi in delujejo motivacijsko. Zaposlene praviloma cilji in strategije zanimajo toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničijo svoje lastne cilje.

Vpliv ciljev na organizacijo

Rozman (2001, str. 56) opredeljuje cilje, kot zaželeno prihodnje rezultate. Zavestno delovanje ljudi vključuje vnaprejšnje zamišljanje ciljev in postavljanje poti do njih. Ljudje s cilji usmerjamo svoje delovanje, ki se začne s postavljanjem ciljev in zaključi z njihovim doseganjem. Proces zamišljanja ciljev je spoznavni proces, medtem ko je proces doseganja ciljev proces odločanja.

V hierarhični organizaciji imajo posamezniki, oddelki in podjetje svoje cilje, ki so medsebojno povezani in tvorijo hierarhijo ciljev. Cilje lahko začnemo postavljati na vrhu hierarhije, tako da postavimo temeljni cilj, ki mu nato sledi postavljanje ciljev na nižjih ravneh. Druga možnost je, da cilje prilagodimo posameznim funkcijam in jih potem v strukturi navzgor integriramo. Hierarhija ciljev pomeni, da doseganje ciljev na nižji ravni vodi v doseganje ciljev na višji ravni, dokler ni dosežen cilj celotne združbe.

Različne vrste ciljev pogojujejo različno organizacijsko strukturo. Uradnim, taktičnim, operativnim in dejanskim ciljem ustreza mehanska organizacijska struktura, medtem ko okvirnim, strateškim, zadovoljujočim, postopnim in prednostnim ciljem ustreza organska organizacijska struktura.

Vpliv strategij na organizacijo

Strategija vključuje opredelitev poslanstva, ciljev in ustreznih akcij, s katerimi postavljene cilje tudi dosežemo. Obstaja več načinov za doseganje cilja ter za vsako alternativno strategijo tudi alternativna organizacijska oblika (Dimovski et al., 2003, str. 169).

Pučko (2002, str. 284) opredeli strategijo, kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseganje strateških ciljev. Najpogosteje delimo strategije z vidika organizacijskega področja na celovite, poslovne in funkcijske.

Celovita strategija je strategija najvišje ravni v diverzificiranem podjetju. Obsega snovanje in izvajanje celotne zamisli, ki omogoča podjetju, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje. Po Porterju in Pučku lahko podjetje izbira med (Belak, 2002, str. 146):

- strategijami nadaljnega razvoja in/ali rasti podjetja,
- strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in
- strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja določenih dejavnosti.

Poslovne strategije usmerjajo poslovanje podjetja na ravni njegovih programsko-tržnih področij. Organizacijsko zaokrožene enote v podjetju, ki so zadolžene za posamezna programsko-tržna področja in katerih delovanje je usmerjeno v uresničevanje poslovnih strategij, označujemo kot strateške poslovne enote. Strategija poslovnega področja je vezana na konkretne skupine proizvodov oz. storitev in na njihov konkreten trg in tržni položaj (Pučko, 2002, str. 286). Podjetje ima možnost izbire med (Belak, 2002, str. 147):

- strategijo vodstva s stroškovno učinkovitostjo,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

Funkcijske strategije se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprle uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi nadaljnji razvoj potrebnih sposobnosti podjetja. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre torej za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno-funkcijsko področje, za določanje aktivnosti, ki jih bo potrebno opraviti v vsakem poslovno-funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja. Med funkcijske strategije štejemo strategije trženja, proizvodnje, nabave, financiranja in druge (Pučko, 2002, str. 286).

Vpliv strategij na organizacijo je za ameriška podjetja proučeval Chandler. Majhna podjetja, ki so jih managirali lastniki, so navadno začela svoje poslovanje z eno proizvodno linijo. Takšnim podjetjem je ustrezala enostavna organizacijska struktura. Z rastjo so podjetja postajala vedno bolj kompleksna in začela so zaposlovati poklicne managerje, ki so izvedli proces delitve na funkcijska področja. Razvila se je poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki je omogočala nadaljnjo rast. Ker je strategija rasti vodila v spremembo organizacijske strukture, je Chandler zaključil, da organizacijska struktura sledi strategiji (Senior & Swails, 2010, str. 106).

Z nadaljnjo rastjo podjetje usmeri svojo strategijo v pridobivanje novih trgov in začne širiti svoj program. Takšni strategiji še vedno ustreza poslovno-funkcijska organizacijska struktura, vse bolj pa tudi produktno-matrična. V primeru procesne in montažne proizvodnje vodi nadaljnja rast v širjenje vertikalne povezanosti. Podjetje se začne povezovati z dobavitelji vložkov. Znotraj vertikalno povezanega procesa se pojavljajo tehnološke faze, ki pa niso tržno in dohodkovno zaokrožene. Nadaljnja rast povzroči vodoravno diverzifikacijo izdelkov. Ta strateška usmeritev vodi v divizijsko organizacijsko strukturo (Rozman, 2001, str. 62-63).

Novejše raziskave so pokazale, da obstaja med strategijo in strukturo tudi obratna relacija in sicer, da organizacijska struktura vpliva na strategijo in cilje podjetja. Pri tem je potrebno poudariti, da ima strategija večji vpliv na strukturo, kot ima struktura na strategijo (Pertusa, Molina & Claver, 2010, str. 1296).

1.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Ljudje so nujni za vzpostavitev delovnega procesa v združbi in so tvorci strukture razmerij v združbi – organizacije. Posamezniki, skupine, združbe in okolje vstopajo v stike drug z drugim in součinkujejo drug na drugega. Pri tem so ljudje nosilci dinamike dogajanja, v katerem spreminjajo in izboljšujejo ne le sami sebe, temveč tudi sposobnost združbe kot celote (Mihelčič, 2003, str. 147).

Zaposleni so si med seboj v marsičem podobni, toda tudi precej različni. Razlikujejo se po (Rozman, 2001, str. 64-68): osebnostnih lastnostih, sposobnostih, delovnih vrednotah, občutenjih pri delu in razpoloženju pri delu.

Posebej pomembno je, da vse te razlike poznajo in razumejo managerji, ki bodo posameznike razmestili na ustrezna delovna mesta, jih razvijali in spodbujali. Poznavanje vedenja posameznikov je zlasti pomembno v fazi vodenja in uveljavljanja organizacije, ko pride do neposrednega stika med vodjem in sodelavci in vodja želi, da sodelavci uresničijo njegove zamisli (Rozman, 2001, str. 64).

Člani združbe oz. podjetja ne delujejo le kot posamezniki, ampak se povezujejo v skupine. Vsak posameznik je tako član najrazličnejših skupin. Skupine so sestavljene iz dveh ali več članov, ki so med seboj bolj ali manj povezani za doseganje skupnega cilja. Skupine so lahko formalne ali neformalne. Formalne skupine v podjetju so oddelki, delovne skupine in timi (Možina, 2002, str. 542; Rozman et al., 1993, str. 181).

Posamezniki oz. skupine vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja tudi s svojo usposobljenostjo za opravljanje delovnih nalog. V primeru velikega števila visoko usposobljenega kadra in ustvarjalnega okolja znotraj podjetja je smiselno oblikovati organsko strukturo, saj bi v nasprotnem primeru lahko veliko pravil in stroga hierarhija ovirali inovacije in razvoj zaposlenih. Za takšno strukturo je značilno, da dela niso strogo opredeljena, opravila niso rutinska, zato so tudi v operativni izvedbi zaželeni visoko izobraženi in samoiniciativni ljudje. Ko govorimo o podjetjih z nizko usposobljenim kadrom in rutinskimi procesi, je bolj smiselno uporabiti mehansko strukturo. Le-ta omogoča zaposlenim natančen koncept izvedbe delovnega procesa. Zanj je značilna stroga delitev dela, natančno določene dolžnosti in opravila ter močna specializacija, zato delo na operativni ravni izvajajo večinoma ljudje z nižjo izobrazbo.

Povečevanje velikosti podjetij vpliva na oblikovanje vse bolj mehanskih oz. celo birokratskih organizacijskih struktur. Po drugi strani pa imajo zaposleni vedno večjo željo po bolj fleksibilni

obliki organiziranja razmerij med domom, prostim časom in službo, ki skupaj z možnostjo samozaposlovanja in možnostjo virtualnih oblik dela sili organizacijske strukture v bolj organske oblike. Ne glede na velikost podjetij in vrsto uporabljene tehnologije se povečuje število fleksibilnejših oblik dela in organizacijskih struktur. Vprašanje pa je, ali je ta trend rezultat pobud, ki prihajajo s strani delodajalcev z namenom doseganja koristi za podjetja oz. le njihov odgovor na spremembe pričakovanj delovne sile. Pričakovanja po fleksibilnejših oblikah dela niso odraz vseh ljudi na trgu delovne sile. Še vedno obstaja del zaposlenih, ki raje opravlja rutinska, ponavljajoča se, visoko specializirana dela. Tako postaja oblikovanje organizacijskih struktur, z upoštevanjem potreb trga in hkratnim upoštevanjem potreb zaposlenih, prava umetnost (Senior & Swails, 2010, str. 115-116).

1.6 Spreminjanje organizacije

Organizacija mora delovati učinkovito in uspešno dosegati postavljene cilje. Pogoj za doseganje učinkovitosti organizacije je obvladovanje spreminjanja. Organizacija se odziva na spremembe, ki jih povzročajo drugi oz. jih lahko povzroča sama in s tem vpliva na druge. Z vidika organizacijskega razvoja je pomembnejše aktivno spreminjanje, saj je povezano z ustvarjalnim procesom in inovativnostjo. Pasivno spreminjanje pomeni, da se spremembam, ki so jih povzročili drugi le prilagajamo. Proces spreminjanja je izjemno zahteven proces, ki zahteva poglobljeno diagnozo in analizo. Doseči moramo ravnotežje med spreminjanjem in stalnostjo. Če pretiravamo ali zamujamo s spremembami, se s tem izpostavljammo poslovnemu tveganju (Tavčar, 2002, str. 739).

Za nekatere organizacije je značilno, da vztrajajo v stanju mirovanja in se ne prilagajajo spremembam. Temu stanju pravimo inercija organizacije. V organizacijah obstajajo pritiski in procesi, ki povečujejo raven strukturne inercije. Z njenim povečanjem se zmanjšuje fleksibilnost prilagajanja in večja verjetnost je, da bodo takšne organizacije postale žrtev naravne selekcije, kar razlaga ekološka ali populacijska teorija. Inercijo organizacije povečujejo različni faktorji (Senior & Swails, 2010, str. 118-119):

- starost organizacije – postopki v starih organizacijah so nespremenljivi in standardizirani,
- velikost organizacije – večje organizacije so bolj predvidljive in nefleksibilne,
- kompleksnost organizacije (vezano na razmerja med oddelki in ne na število oddelkov) – sprememba organizacije enega oddelka povzroči potrebo po spremembi organizacije drugega oddelka – večja kompleksnost povečuje čas trajanja spreminjanja in s tem riziko neuspeha.

Spreminjanje organiziranosti je nenehni proces preoblikovanja notranjih virov organizacije za obvladovanje vplivnih dejavnikov, pomembnih za uspešnost in učinkovitost organizacije. Najboljša organizacijska struktura, ki bi garantirala uspešno poslovanje podjetja, ne obstaja. V odvisnosti od situacijskih spremenljivk je organizacija lahko uspešna in se odziva na spremembe, ne glede na to ali je njena struktura mehanska, ali ena od modernejših organsko orientiranih struktur. V fazi zbiranja zamisli in njihovega razvijanja je ugodnejša organska, v fazi uvajanja sprememb pa mehanska struktura.

1.6.1 Razlogi za spreminjanje organizacije

Potrebo po spremembi običajno povzroči nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, bodisi v izvedbi, bodisi v organizaciji. Razlog za spreminjanje organizacije lahko tiči v identificiranju določene priložnosti, ki jo management želi izkoristiti in spremeniti v kapital, bolj pogosto pa razlog tiči v problemih, s katerimi se management sooča. Priložnosti in problemi lahko obstajajo znotraj organizacije, zunaj organizacije oz. istočasno na obeh straneh.

Kadar v organizacijah razmišljajo o spremembah, si navadno zamislijo drzno strategijo, celovito in z jasno vizijo, ki bo organizacijo vodila v uspešno prihodnost. V bistvu je vizionarsko oblikovanje strategije osrednji del procesa sprememb. Še bolj izzivalno pa je to, kar strategiji in viziji sledi: izvajanje samega procesa. Proces spreminjanja organizacije lahko razdelimo na naslednje korake (Robbins, 1990, str. 385):

- Spremembo povzročijo določeni vzroki.
- S temi vzroki se ukvarjajo managerji sprememb.
- Managerji sprememb se odločajo o tem, kaj naj se spremeni (struktura, tehnologija ali organizacijski procesi) in kako naj se spremeni. Prvi del (kaj) obsega tri faze: odmrznitev obstoječega stanja, prehod v novo stanje in zamrznitev novega stanja. Drugi del (kako) se nanaša na taktiko implementiranja procesa spreminjanja (sodelovanje, prepričevanje in ukazovanje).
- Uvedba spremembe.

Obstaja zelo velika verjetnost, da uvedba spremembe na enem področju povzroči nastanek novih vzrokov, ki aktivirajo potrebo po novih spremembah. Potreba po spremembah je neizogibna in stalna. Proces spreminjanja organizacije je torej dinamičen proces.

V tem poglavju nas zanima predvsem prvi korak v procesu spreminjanja organizacije – vzroki, ki vodijo v spremembe. Obstaja veliko vzrokov, ki lahko aktivirajo potrebo po spremembah. Robbins (1990, str. 386-388) navaja nekaj najbolj pogostih:

- Sprememba ciljev. Če organizacija spremeni svojo strategijo od biti inovator v biti sledilec, potem je velika verjetnost, da bo njena struktura morala postati mehanska.
- Nakup nove opreme. Ta vzrok je povezan z vplivom tehnologije na organizacijo. Nova oprema, ki poveča kapital in standardizira notranje procese zahteva, da postane organizacija mehanska.
- Redkost delovne sile. Deficit določenih profilov povzroči, da so ti zaposleni močnejši sogovorniki pri sprejemanju odločitev, izposlujejo si manj direkten nadzor, z manjšim številom pravil in omejitev, kar prisili managerje v oblikovanje struktur z organskimi značilnostmi.
- Implementacija sofisticiranih informacijskih sistemov. Slednje največkrat povzroči večjo stopnjo centralizacije.
- Zakonske spremembe. Nova zakonodaja običajno povzroči oblikovanje novih oddelkov in spreminja moč obstoječih oddelkov.

- Ekonomija. Na dvig obrestne mere se organizacije odzovejo z razširitvijo pristojnosti nabavnega sektorja in decentralizacijo avtoritete, ki jim omogoča hitrejše odzivanje na spremembe potreb po blagu.
- Združevanje. Večja geografsko diverzificirana podjetja centralizirajo koordinacijske aktivnosti povezane s pogajanjem za boljše nabavne pogoje.
- Povečan pritisk organizacij za varstvo potrošnikov. Nekatera podjetja na povečan pritisk odgovorijo z oblikovanjem oz. razširitvijo oddelka za odnose z javnostmi.
- Združitve in prevzemi. Podvojene funkcije se odpravijo in nastane potreba po večji koordinaciji.
- Aktivnosti konkurentov. Agresivnost konkurence lahko vodi v povečanje decentralizacije.
- Zmanjšanje zadovoljstva zaposlenih. Vzrok za nezadovoljstvo lahko tiči v delovnih nalogah, ki so preveč strukturirane in formalizirane. Izboljšanje stanja se najpogosteje doseže s povečanjem raznolikosti dela in večjo avtonomijo.
- Povečanje fluktuacije zaposlenih. Izguba dobrih sodelavcev, ki jih je težko nadomestiti, vodi v spremembo sistema nagrajevanja in spremembo delovnih mest.
- Nenadne notranje ali zunanje krize. Začasne krize navadno vodijo v centralizacijo sprejemanja odločitev.
- Znižanje dobička. Management najpogosteje začne izvajati velike strukturne spremembe: premeščanje zaposlenih, odpiranje in ukinjanje oddelkov, oblikovanje novih razmerij avtoritete, spreminjanje vzorcev sprejemanja odločitev.

Vidimo lahko, da razlogi za spreminjanje organizacije izhajajo iz različnih virov, vsekakor pa so spremembe v tehnologiji, okolju, velikosti, ciljih in strategijah ter ljudeh tiste, ki povzročajo potrebo po strukturnih spremembah.

1.6.2 Značilnosti sprememb

S spreminjanjem organizacije razumemo uveljavljanje novih zamisli, ki že obstajajo. Proces spreminjanja poteka v naslednjih fazah (Rozman et al., 1993, str. 190-191):

- nastanek potrebe po spremembi,
- oblikovanje nabora novih zamisli,
- izbira zamisli in oblikovanje predloga spremembe,
- sprejetje predloga in
- uvedba spremembe.

Poznamo različne tipologije po katerih razvrščamo spremembe (Čater, 2009a, str. 4-27):

- glede na hitrost – postopne ali evolutijske in hitre ali revolucionarne,
- glede na obseg oz. celovitost – delne ali inkrementalne in celovite ali transformacijske (reinženiring),
- glede na Nadler-Tushmanov model – uglaševanje, prilagajanje, reorientiranje in ponovno kreiranje,

- glede na razmerje med novim in starim stanjem – razvojne, tranzicijske in transformacijske,
- glede na gotovost oz. negotovost situacije – zaprte, srednje zaprte/odprte in odprte,
- glede na vrsto problema – za odpravljanje znanih težav in za odpravljanje neznanih težav,
- glede na smer poteka – od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor,
- glede na to kdo/kaj je tarča sprememb – posameznik, skupina/tim, celotno podjetje in okolje podjetja.

Prvi dve tipologiji predstavljata osnovno delitev sprememb. Evolucijske spremembe so postopne, predstavljajo neprestano izboljševanje, dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k večji učinkovitosti. Kljub temu, da so po naravi manjše, niso trivialne in se medsebojno seštevajo ter tako lahko sprožijo radikalne spremembe. Revolucionarne spremembe so hitre, slabše predvidljive in velike. Njihov namen je delati drugače, delati nove stvari, na povsem nov način. Gre za tipičen primer planiranega prehoda iz ene strategije ali strukture v drugo (Senior & Swails, 2010, str. 41). Inkrementalne spremembe so manjše po obsegu, navadno hitrejše in zadevajo le del poslovanja podjetja. Transformacijske spremembe so velike po obsegu, navadno so postopne in se nanašajo na celotno poslovanje podjetja. V to skupino sprememb štejemo spremembo organizacijske strukture podjetja.

Spremembe v podjetju lahko delimo tudi glede na področje njihovega delovanja. Tehnološke spremembe in spremembe v proizvodih vodijo k novim proizvodom in pocenitvam. Spremembe v organizaciji so spremembe struktur, kulture in procesov. Spremembe v ljudeh se nanašajo na njihove sposobnosti, navade in podobno (Rozman et al., 1993, str. 191). Vrste sprememb glede na področje delovanja so običajno povezane in potekajo sočasno. Spremembe v tehnologiji in proizvodih povzročijo spremembe v organizaciji, te pa so mogoče samo z istočasnim spreminjanjem vrednot, navad in sposobnosti zaposlenih. Večina zaposlenih se oklepa obstoječega stanja in ne želi sprememb, zaradi tega se razvijejo odpori do sprememb.

1.6.3 Odpori do sprememb in tehnike za njihovo odpravljanje

Spreminjanje je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, vendar pogosto naleti na odpor. Spremembe so praviloma neuspešne, če jih udeleženci ne podpirajo. Carnall (1995, str. 143-148) navaja pet faz v ciklu soočanja s spremembami:

- Zanikanje. V podjetju se začne govoriti o pomembnih spremembah in največkrat je prvi odziv zaposlenih zanikanje potreb po spremembah. Pride do paradoksa, ko posamezniki najdejo v trenutnem delu pozitivne stvari, nad katerimi bi se v običajnih okoliščinah pritoževali. S povečevanjem prednosti trenutnega dela, poudarjanjem navezanosti na delovno mesto in delovno skupino, se v tej fazi povečuje samozavest posameznika oz. skupine. V primeru, da gre za spremembo, ki je dramatična, neobičajna in travmatična (npr. povezana z izgubo delovnega mesta), potem lahko že v tej fazi pride do zmanjševanja delovnega učinka. Eden od načinov ravnanja v fazi zanikanja je minimiziranje neposrednega vpliva sprememb, kar daje zaposlenim čas, da se soočijo z novo realnostjo.

- **Obramba.** V tej fazi se začnejo postavljati konkretni plani sprememb. Spremembe postanejo bolj jasne in zaposleni se morajo soočiti z novimi nalogami, delom pod novim vodjem, delom v drugi skupini ljudi, delom v drugem oddelku ali na novi lokaciji. Zaposleni se začnejo zavedati, da se morajo sprijazniti z novostmi, ki lahko posledično povzročijo velike spremembe v njihovem življenju (npr. selitev zaradi spremembe lokacije delovnega mesta). Odločitve so izredno težke in lahko vodijo v depresijo in frustracije. Večina ljudi zato stopi v obrambni položaj in s tem pridobi na času, ki ga potrebuje, da se sprijazni z novimi pogoji.
- **Zavračanje.** V prejšnjih fazah so se zaposleni osredotočali na preteklost, sedaj pa zavračajo preteklost in se usmerjajo v prihodnost. Ni popolnoma jasno, kako se to zgodi, vendar pomaga, če se ljudem da priložnost eksperimentiranja z novim sistemom. Zaposleni spoznavajo, da prihodnost ni tako črna in ni tako hudo, kot so si sprva predstavljali. Vračata se optimizem in samozavest. Faza zavračanja obsega eksperimentiranje z novo situacijo in riziko. Potreben je čas, da posamezniki ponovno oblikujejo svojo identiteto in samozavest, medtem ko se vživljajo v novo situacijo.
- **Prilagoditev.** V četrti fazi se pojavi vzajemno prilagajanje. Zelo redko se zgodi, da novi sistemi, postopki, strukture ali stroji, že prvič delujejo učinkovito. Posamezniki testirajo novo situacijo in se prilagajajo postavljenim standardom. Identificirajo se tehnični in operativni problemi ter razvijejo modifikacije. Ta faza zahteva veliko energije. Gre za proces testiranja in napak, dosežkov in nazadovanja ter počasnega povečevanja učinkovitost, kar lahko vodi v frustracijo in jezo. Ne gre za odpor do sprememb, ampak gre za naravno posledico prizadevanja, da bi nov sistem deloval. Najbolje je, da managerji pri tem ne posredujejo in pustijo, da ljudje sami najdejo rešitve. S tem bodo zaposleni razvili spretnosti, ki zagotavljajo učinkovito delovanje sistema na dolgi rok.
- **Sprejemanje.** Zaposleni, vključeni v spremembe, so oblikovali nov sistem, procese in organizacijo. Nova razmerja med ljudmi in procesi so bila preizkušena, modificirana in sprejeta. To je kognitivni proces skozi katerega ljudje spoznajo, kaj se je dejansko zgodilo. Novo vedenje postane normalno vedenje.

Odpori se lahko kažejo na ravni posameznikov, skupin, organizacije kot celote in na ravni managerjev. Vzroke zanje je potrebno iskati v interesih, ki izhajajo iz bolj ali manj očitnih potreb in praviloma malo vidnih vrednot (Tavčar, 1996, str. 514).

Robbins (1990, str. 395) predlaga naslednje taktike zmanjševanja odpora do sprememb:

- izobraževanje in komuniciranje,
- spodbujanje sodelovanja,
- nudenje pomoči pri sprejemanju sprememb,
- dopuščanje pogajanj,
- manipuliranje z dejstvi in
- prisila.

Za managerje je priporočljivo, da odpor do sprememb jemljejo kot nekaj, čemur se ni potrebno izogniti. Bolje je, da ga prepoznajo kot spodbudo za ponoven pregled prednosti, ki naj bi jih

prinesle spremembe. Odpor je lahko konstruktiven, če spodbudi managerje k večjemu obsegu komuniciranja z zaposlenimi, ponovnem ovrednotenju odločitev o spremembi in iskanju novih poti za doseganje postavljenih ciljev. Nova pot je lahko boljša od tiste, ki so jo v osnovi izbrali, ker omogoča doseganje zelenih ciljev z manjšim odporom zaposlenih in s tem nižjimi stroški. Ponovno ovrednotenje predlaganih sprememb je lahko tudi simbolično dejanje, ki zaposlenim pokaže, da jih management posluša in mu ni vseeno za njih (Moorhead & Griffin, 1992, str. 667; Self & Schraeder, 2009, str. 177-178).

2 PREDSTAVITEV MERKUR GROUP

2.1 Zgodovina in razvoj

Začetki podjetja segajo v leto 1896, ko je trgovec in industrijalec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino Merkur, ki je imela sedež in skladišče v Spodnji Hutinji pri Celju. Že v prvih letih delovanja je Merkur odprl podružnico v Kranju, v lokalni nekdanje Killerjeve trgovine z železnino, ki je bila protokolirana leta 1903 pri okrožnem sodišču v Ljubljani.

Po 2. svetovni vojni je bilo z nacionalizacijo trgovskih podjetij Merkur in Kovina ustanovljeno podjetje Železnina, ki je zaposlovalo 32 ljudi. Avgusta leta 1952 se je podjetje preimenovalo v trgovsko podjetje Merkur Veleželeznina Kranj. Od leta 1962 do leta 1971 so se podjetju Merkur pripojila trgovska podjetja Oprema, Železnina in Kurivo iz Kranja, Železnina iz Škofje Loke in Železnina iz Radovljice ter Komunalna skladišča iz Kranja, kasneje pa še trgovsko podjetje na veliko in malo Univerzal Jesenice.

Leta 1990 se je podjetje preoblikovalo v javno delniško družbo. Privatizacija podjetja in preobrazba v delniško družbo se je začela leta 1994. Odločili so se za model notranjega lastništva, kar je še dodatno zavezovalo k boljšemu poslovanju, odgovornemu vodenju podjetja in načrtovanju prihodnosti.

V letu 1998 je Merkur povečal svojo kapitalsko moč z dokapitalizacijo in zaključil proces privatizacije ter svojo delnico novembra istega leta uvrstil v kotacijo na Ljubljanski borzi. Leto 1999 je bilo za Merkur leto sprememb v načinu dela in notranji organiziranosti. Z reorganizacijo poslovanja se je specializiralo delo v nabavi in prodaji ter usmerilo na posamezne tržne segmente in njihove končne potrošnike. Istega leta sta postali del Skupine Merkur podjetji Bofex in Kovinotehna. Z Bofexovimi prodajalnami Big Bang je skupina v Sloveniji dosegla skoraj 30% tržni delež na področju izdelkov zabavne elektronike, akustike, bele tehnike in malih gospodinjskih aparatov. Drugo, še pomembnejšo pridobitev, pa predstavlja prevzem Kovinotehne, za katerega se je Merkur odločil z namenom, da v daljšem obdobju vzdrži konkurenčni boj s tujimi konkurenti.

Nato ni bilo pomembnih sprememb vse do leta 2006, ko je Merkur od Sava d.d. odkupil podjetje Sava Trade. Namen odkupa je bil okrepitev in razširitev ponudbe tehničnih izdelkov s programom barv, industrijske kemije, plastike, podov, oblog, fasad in zaščitnih sredstev.

Leto 2007 je zaznamoval prevzem Merkurja s strani konzorcija petih velikih lastnikov, ki so ga sestavljali Merfin d.o.o., Sava d.d., Banka Koper d.d., Euro-Veneto d.o.o. in Interfin naložbe d.d. Konzorcij lastnikov, na čelu s podjetjem Merfin v lasti vodilnih delavcev Merkurja, je v decembru pridobil 98,5% lastniški delež Merkurja. Spremembe v lastniški strukturi so bile tudi vzrok za precejšnjo rast delnice v primerjavi z letom pred tem, nato pa je bil januarja 2008 na redni skupščini delničarjev sprejet sklep o umiku delnic z organiziranega trga vrednostnih papirjev.

Zaradi poenotenja imena skupine podjetij na vseh trgih so leta 2008 Skupino Merkur preimenovali v Merkur Group. Podjetja v Merkur Group je tega leta najvidneje zaznamovala reorganizacija. Z namenom kakovostnega obvladovanja vedno večje skupine podjetij so uvedli divizijsko organiziranost. Z njo so v posamezni diviziji zaokrožili segmente prodajnih programov ter se s tem z vsako od divizij osredotočili in specializirali na ožji prodajni program. Tako je danes Merkur Group mednarodna skupina trgovskih podjetij, ki ga sestavljajo divizije Merkur, Mersteel in Big Bang s skupaj 20 podjetji v osmih državah, s trgovskimi centri Merkur in Big Bang, franšiznimi prodajalnami, spletnima trgovinama ter sodobnimi veleprodajnimi skladišči in Mersteelovimi steel service centri. Lastniška struktura skupine Merkur Group se je s prodajo in nakupi deležev od leta 2008 spreminjala in je na dan 30.9.2010 bila takšna, kot jo prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Lastniška struktura Merkur Group na dan 30.9.2010

Naziv	Št. delnic	Delež v %
Merfin d.o.o.	764.683	58,2
Sava d.d.	251.566	19,2
Merkur d.d.	131.258	10,0
Banka Koper d.d.	76.265	5,8
Perutnina Ptuj d.d.	64.198	4,9
CP Murska Sobota d.d.	15.554	1,2
ML inženiring d.o.o.	9.061	0,7
Skupaj	1.312.585	100,0

Vir: Lastniška struktura, 2010.

Merfin kot večinski lastnik Merkurja in Mercator d.d. sta 5.5.2010 podpisala pismo o nameri za vključitev Merkurja v Skupino Mercator. S tem so se začeli številni postopki, vključno s skrbnim pregledom celotne Divizije Merkur. Po načrtih bi Divizijo Merkur izločili iz Merkur Group, njen lastnik pa bi postal Mercator. Ta bi ohranil blagovno znamko Merkur in pod njenim okriljem zaokrožil celotno tehnično trgovino Merkurja in Mercatorja. Konec junija 2010 se je ob podpori bank ter dogovoru lastnikov in vodstva Merkurja za prihodnost podjetij Merkur Group in

njihovih poslovnih partnerjev med vsemi opcijami kot najboljša izkazala možnost, da Merkur Group ob zagotovitvi dodatnih finančnih virov ohrani svojo celovitost. Na osnovi odločitve bank upnic, da podprejo celovitost Merkurja, in da se njegovi posamezni deli ne prodajajo, sta se Merfin in Mercator dogovorila, da ustavita vse aktivnosti v zvezi s strateškim povezovanjem.

Na osnovi ponovno revidiranega letnega poročila za leto 2009, računovodskih izkazov na dan 30.6.2010 ter gradiv ustreznih podpornih služb in svetovalcev je uprava ocenila, da na dan 16.9.2010 podjetje Merkur, izpolnjuje predpostavke glede insolventnosti. Izguba tekočega leta je namreč skupaj s prenesenimi izgubami dosegla polovico osnovnega kapitala in te izgube ni bilo mogoče pokriti v breme prenesenega dobička ali rezerv. Na podlagi tega je bil na kranjsko sodišče dan predlog za začetek postopka prisilne poravnave, ki ga je bilo potrebno do 26.10.2010 dopolniti z načrtom finančnega prestrukturiranja podjetja, kar so v Merkurju tudi storili. Dne 3.11.2010 je sodišče izdalo sklep o začetku prisilne poravnave.

2.2 Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija je slika, kaj naj bi postala organizacija ali posameznik v neki oddaljeni prihodnosti. Torej gre za statični koncept. Dobra vizija mora biti stvarna, ponujati mora nekaj ambicioznega in privlačnega udeležencem podjetja ter biti mora jasna in razumljiva (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 4-5).

Vizija Merkur Group je postati pri prodaji izdelkov za opremo doma, »naredi sam« ter gradbenih, elektrotehničnih, metalurških in profesionalnih tehničnih izdelkov vodilni trgovec v Jugovzhodni Evropi (Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, 2010, str. 8).

Za razliko od vizije je poslanstvo dinamičen koncept in mora navajati dokaj stalne namene, ki jim bo podjetje sledilo na dolgi rok. Običajno ga na osnovi opredeljenega namena podjetja izoblikuje poslovodstvo samo (Pučko et al., 2006, str. 9).

Poslanstvo Merkur Group je (Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, 2010, str. 8): »S kakovostnimi izdelki in odličnim svetovanjem ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev.«

Ključni vrednoti sodobne in prilagodljive organizacijske kulture Merkur Group sta inovativnost in pripadnost ter zavzetost zaposlenih. S prilagajanjem spremembam v okolju, sposobnostjo odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti ter z željo po nenehnem razvoju, učenju, spreminjanju, dvigovanju kompetentnosti in izpolnjevanju zastavljenih ciljev ustvarjajo dolgoletno tradicijo uspešnega poslovanja. Usmerjeni so v prihodnost, v nove izzive in ideje, ki jim predstavljajo priložnost in izziv za nadaljnjo rast in razvoj (Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, 2010, str. 8).

2.3 Prodajni program

Prodajni program podjetij Merkur Group sestavlja več kot 700 skupin blaga s približno 200.000 izdelki. Skupine blaga združujejo v naslednje strateške program (Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, 2010, str. 9):

- Metalurški izdelki: pločevina, nerjavna pločevina, nosilci in profili, varilno-tehnični materiali, palična jekla in žice, cevi, orodna jekla, betonsko jeklo, armaturne mreže in krivljena armatura, barvasta metalurgija.
- Gradbeni material in les: cement in apno, opeka in strešne kritine, izolacije, suhomontažni gradbeni elementi, izdelki za urejanje vrta in okolice, les in lesni izdelki, stavbno pohištvo, stenske in talne obloge.
- Tehnični izdelki: okovje, vijaki in pritrdilna tehnika, strojno in vpenjalno orodje, brusni materiali, stroji in pribor, merilno orodje, logistična oprema, ročno orodje, tehnični izdelki iz gume, osebna zaščitna sredstva.
- Energetika in inštalacije: elektroinštalacije, razsvetljava, vodniki in kabli, stikalna tehnika, energetska oprema, vodovodne inštalacije, sanitarna keramika, keramične ploščice, oprema za wellness, ogrevanje, prezračevanje in klimatizacija ter drugi inštalacijski in elektromateriali.
- Izdelki za široko potrošnjo: akustika in videotehnika, mali gospodinjski aparati, bela tehnika, ogrevalna telesa, gospodinjski pripomočki, računalniška in birooprema, telekomunikacije, zeleni program in kmetijsko-gozdarski program, drugi izdelki široke potrošnje.
- Kemija in papir: barve in kemični izdelki, fasadni sistemi, industrijske kemikalije, plastični granulati, grafični papirji in materiali, embalažni materiali.

V Merkur Group vse večji pomen pridobivajo lastne blagovne znamke BIVA, MTECH in MQ, katerih nosilec je Divizija Merkur, ter BOF, ki je lastna blagovna znamka Divizije Big Bang. Lastne blagovne znamke predstavljajo najboljšo kakovost v svojem cenovnem razredu. So sinonim za izdelke, ki po kakovosti ne zaostajajo za izdelki in blagovnimi znamkami uveljavljenih proizvajalcev, medtem ko so cenovno pozicionirane ugodneje od omenjenih izdelkov. Z lastnimi blagovnimi znamkami želijo v skupini dopolniti in nadgraditi obstoječi prodajni program (Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, 2010, str. 9).

2.4 Poslovanje Merkur Group

Leto 2009 je bilo eno najbolj zahtevnih v skoraj 115 letni zgodovini Merkurja. V zadnjih 15 letih se je skupina podjetij Merkur Group ves čas širila, krepila tržni delež v Sloveniji in v državah bivše Jugoslavije ter dosegala v povprečju skoraj 15% letno rast prihodkov. V zadnjih dveh letih je imela svetovna gospodarska kriza močan vpliv na potrošnjo trajnih dobrin in tehničnega blaga, kar predstavlja največji del prodajnega programa skupine. Slednje je povzročilo strm padec prihodkov od prodaje blaga v letu 2009, trend padanja pa se nadaljuje tudi v letu 2010.

Skupni prihodki od prodaje blaga so v letu 2009 znašali 875,2 mio EUR ali 31% manj kot leto prej. Ker so beležili manjšo prodajo predvsem na metalurgiji, kjer so zaslužki nižji, je bil skupni padec kosmatega dobička nižji. Kosmati dobiček je znašal 176,6 mio EUR ali za dobro četrtino manj kot v letu 2008. Nižje zaslužke pri prodaji so uspeli deloma nadomestiti z racionalizacijo pri stroških. Tako so bili v letu 2009 materialni stroški in stroški storitev nižji za skoraj 20%, za 15% pa so bili nižji stroški dela. Povprečno število zaposlenih se v celotni skupini v lanskem letu sicer ni znižalo, a to le zaradi hitre rasti zaposlovanja v letu 2008. Od novembra 2008 je število zaposlenih, brez upoštevanja zaposlovanja v novih trgovskih centrih, dejansko manjše za 8%. Osnovne plače zaposlenih so v glavnem ostale nespremenjene, manjša pa so bila izplačila stimulacij in nagrad, zaradi česar je bil povprečni prejemek nižji za okoli 10%.

Poslovni izid iz poslovanja je bil leta 2009 negativen v znesku 11,4 mio EUR. Poslovni izid iz redne dejavnosti je bil v letu 2009 za 97% nižji kot v letu 2008. Vzrok je v bistvenem zmanjšanju prodaje, ki ga niti visoka znižanja stroškov niso odtehtala.

Med izjemno visoko vrednostjo finančnimi odhodkov izstopa slabitev oz. popravek vrednosti danega posojila podjetju HTC DVA, v skupni višini 126,4 mio EUR. Skupaj s popravki ostalih naložb je znesek dosegel 134,8 mio EUR. Velik vpliv imajo tudi odhodki za obresti v znesku 29,9 mio EUR. Med finančnimi odhodki so upoštevane tudi oslabitve in odpisi poslovnih terjatev v višini 7,8 mio EUR ter tečajnih razlik v višini 1,9 mio EUR. Med finančnimi prihodki izstopajo prihodki od prodaje finančnih sredstev v višini 20,4 mio EUR, prihodki od obresti v znesku 14,4 mio EUR, dividend v znesku 3,3 mio EUR ter unovčenih terjatev v višini 2,1 mio EUR.

Poslovni izid obračunskega obdobja je bil negativen v višini 148 mio EUR. Ostale pomembnejše podatke iz konsolidiranega poslovnega izida Merkur Group prikazuje Priloga 1.

3 ANALIZA SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA PRIMERU PODJETJA MERKUR

Merkur Group sestavljajo tri divizije: Divizija Merkur, Divizija Mersteel in Divizija Big Bang. V tem poglavju je vsebina osredotočena predvsem na Divizijo Merkur in v okviru nje na podjetje Merkur, ki je nosilno podjetje divizije in celotne skupine. Zaradi vsebinske celovitosti so pri določenih podpoglavjih vključena v obravnavanje tudi ostala podjetja oz. divizije.

Merkur, Mersteel in Big Bang predstavljajo samostojne pravne osebe – podjetja v Sloveniji, medtem ko Divizija Merkur, Divizija Mersteel in Divizija Big Bang predstavljajo divizije, ki združujejo večje število podjetij v Sloveniji in tujini.

3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Divizija Merkur je storitvena divizija, enako velja za Divizijo Big Bang in v pretežni meri tudi za Divizijo Mersteel. Slednja opravlja poleg trgovske dejavnosti tudi proizvodno dejavnost. Deluje

na področju črne in barvaste metalurgije. Obe področji sta tudi del prodajnega programa, ki ga preko svojih trgovskih centrov trži Divizija Merkur, medtem ko je Divizija Mersteel njena glavna dobaviteljica. Medsebojna odvisnost med divizijama je torej zelo velika in zato je smiselno najprej nameniti nekaj besed proizvodni dejavnosti v Diviziji Mersteel.

Leta 2008 so v Merkur Group z nakupom srbskega podjetja MP Avala promet pridobili dve ključni prednosti. Pridobili so okrog 1.200 novih kupcev in prišli so do proizvodnih kapacitet za šivne cevi, ki so standardni prodajni program v Merkur Group. Ravno v tem času so se v skupini odločili za divizijsko obliko organizacije in so zato podjetje uvrstili v Divizijo Mersteel, kot hčerinsko podjetje Mersteel Beograd. Celotno komercialno dejavnost podjetja MP Avala so prenesli v podjetje Mersteel Beograd, proizvodni del podjetja v Gornjem Milanovcu, pa se je preimenoval v Mersteel Profil. To pomeni, da so v okviru Merkur Group tradicionalno trgovsko dejavnost prvič dopolnili s proizvodnjo, za obvladovanje katere so potrebna drugačna znanja in pristopi, kot za obvladovanje trgovske dejavnosti (Božnar, 2008, str. 4).

Glavna dejavnost Mersteel Profila je proizvodnja šivnih cevi. Sama izdelava cevi poteka po kontinuiranem postopku. Toplo valjani trak predpisane širine se s pomočjo preoblikovalnih valjev predela v okroglo cev, ki se elektro uporovno zavari. Tako izdelana cev se nato s hladnim preoblikovanjem lahko preoblikuje v kvadratno ali pravokotno obliko. Končno operacijo predstavlja hladni razrez na predpisane dolžine. Drugi najpomembnejši proizvodni program predstavljajo hladno oblikovani profili različnih oblik, katerih izdelava poteka na štirih linijah. Poleg teh dveh nosilnih proizvodov se izdelujejo še stranice za traktorske prikolice, samostoječe police in trapezna pločevina (Gregorič, 2009, str. 10).

Proizvajajo se torej standardni proizvodi v velikih količinah, kar je značilno za serijsko in masovno proizvodnjo. Delo je mehanizirano ter pretežno nekvalificirano, rutinsko in visoko formalizirano. Izjem pri proizvodnji je zelo malo in še te se rešujejo s formaliziranimi pravili. Komunikacija je torej formalna in vertikalna. Glede na zapisano lahko ugotovimo, da je za podjetje primerna mehanska organizacijska struktura.

Znotraj Divizije Mersteel v okviru podjetja Mersteel Slovenija deluje organizacijska enota dodelavnih storitev (Steel Service Center – SSC). Pod tem izrazom razumejo dejavnost, ki jeklene proizvode konfekcionira po kupčevih željah. SSC imajo v Evropi bogato tradicijo in so nepogrešljiv člen v kovinsko-predelovalni industriji. Mersteelov SSC je nekoliko specifičen, saj ima 18 različnih agregatov za konfekcioniranje pločevine, kar je po eni strani prednost (zadovoljevanje širokega kroga kupcev), po drugi strani pa je za doseganje zastavljenih planov, potrebna večja specializacija na določenem segmentu dodelav. Trenutna gospodarska situacija jim ponuja priložnost, da za kupce, ki so se v preteklosti oskrbovali direktno iz železarn, izvajajo poleg razreza tudi skladiščenje materiala in dobavo »ravno v pravem času« (Just in time – JIT). Na ta način želijo pridobiti večje kupce in s tem vstopiti v večje korporacije ter storitve tržiti tudi v tujini.

Za SSC je značilna posamična proizvodnja nestandardnih izdelkov za točno določenega kupca. Delo je kvalificirano in osredotočeno okrog specialistov, formalizacija in centralizacija sta nizki. Komuniciranje je pretežno ustno in horizontalno. Takšnemu načinu dela ustreza organska organizacijska struktura.

Trgovska dejavnost je močno odvisna od informacijske podpore. Poslovanja Merkur Group si brez informacijske podpore ne da zamisliti, saj kar 90% zaposlenih pri svojem delu uporablja računalnik. Področje informatike sodeluje v procesu strateškega načrtovanja in svojo strategijo izdela na tak način, da le-ta učinkovito podpira poslovno strategijo podjetja. Tudi zaradi tega Področje informatike lahko deluje prvenstveno proaktivno, sistematično in inovativno, kar vodi v dolgoročno učinkovito rabo informacijske tehnologije (Žnidar, 2008, str. 3).

Z reorganizacijo leta 1999 je prišlo do večje prenove informacijskega sistema. Vso informacijsko podporo je bilo potrebno prilagoditi spremenjenemu poteku procesov. Z razvojem informacijske tehnologije je vse več notranjih in zunanjih komunikacij potekalo preko elektronskih medijev. Tako se je povečala hitrost prenosa informacij, dostopnost do informacij in delovna storilnost. Z vse večjim razvojem interneta in informacijskih povezav z ostalimi podjetji sta se v Merkur Group razvili obliki poslovanja »Business to Customer« in »Business to Business«.

S prehodom na divizijsko organiziranost je prišlo do ponovne prenove informacijskega sistema, ki se je kot standard postopoma uvajal v vseh povezanih podjetjih. Trenutno razvoj informacijske podpore poteka znotraj Merkurja, vendar bo dolgoročno informacijska podpora korporacijskim vsebinam in poslovanju divizij, šla v smeri kupljenih standardnih programskih rešitev (npr. SAP ERP – Enterprise Resource Planning).

Informacijska in komunikacijska tehnologija v Merkur Group omogočata decentralizacijo in zmanjšanje hierarhičnih ravni, mej med divizijami in ostalimi podjetji praktično ni. Večino ustnih komunikacij se opravi s pomočjo prenosnih telefonov, medtem ko je elektronska pošta postala osnovni medij za izmenjavo pisnih sporočil. Veliko dela se s pomočjo prenosnih računalnikov in internetne povezave opravi od doma v urah izven rednega delovnega časa. Informacijska in komunikacijska tehnologija pospešujeta razvoj modernejših organsko usmerjenih organizacijskih struktur, ki so primerne oblike organiziranja tudi za določena delovna področja v Merkur Group.

3.2 Vpliv okolja na organizacijo

V tem poglavju se osredotočam na ožje in širše zunanje okolje podjetja Merkur. V okviru ožjega okolja analiziram stanje v trgovski panogi, zunanje okolje pa zgoščeno analiziram s pomočjo PEST analize.

Ožje zunanje okolje

Spremenjene gospodarske razmere vplivajo in bodo še vplivale na hitrost razvoja slovenske trgovine. Predvsem se kaže zmanjšanje investicij v ekstenzivni razvoj oz. gradnjo novih trgovskih centrov. Največji trgovci sicer zmanjšujejo predvidena sredstva za ekstenzivno širitev, a še vedno ohranjajo za te razmere visoko stopnjo novih investicij, tako na domačem kot tujih trgih. Večina trgovcev izkorišča to obdobje za intenzivni razvoj, kar bo po končani recesiji vplivalo na spremembo marsikaterega poslovnega modela trgovcev in posledično na njihove koncepte in formate trgovin ter produkti oz. prodajni portfelj blagovnih znamk (Rozman, 2010, str. 18).

Merkurju predstavljajo pri prodaji potrošnikom močne konkurente različne oblike trgovine. Na prvem mestu so to veliki specializirani trgovci »naredi sam« izdelkov in trgovci z elektrotehničnimi izdelki. Poleg teh predstavljajo glavne konkurente še trgovci na področju izdelkov široke potrošnje in trgovci z izdelki namenjenimi gospodinjstvom, ki se vse bolj usmerjajo tudi na tehnične izdelke. Sledijo trgovci s pohištvom, verige trgovcev z gradbenim materialom, vse bolj številni specialisti, ki so orientirani na ožji prodajni program in manjši novi trgovci, ki so osredotočeni predvsem na lokalno območje.

V tem trenutku je ključna težava večine trgovcev delno zmanjšana kupna moč in iz nje izhajajoča manjša potrošnja gospodinjstev. Nosilci razvoja ostajajo veliki in srednji trgovci, ki lažje akumulirajo likvidnostne težave, medtem ko manjši trgovci zaradi slabše pogajalske moči izgubljajo svoj položaj na trgu. Posledično imajo tuje trgovske verige veliko priložnost za širitev na slovenski trg. Na mednarodnih trgih se še močneje kaže moč ekonomije obsega pri velikih trgovcih, ki imajo veliko pogajalsko moč in zato lahko optimizirajo svoje portfelje blagovnih znamk, bodisi z uvajanjem izdelkov pod lastno blagovno znamko, bodisi z razvrednotenjem ene izmed znamk na lokalnem trgu. Nekoliko so se upočasnili vstopi novih konkurentov na trg, saj so investicije za dvig ekstenzivne rasti redke (Rozman, 2010, str. 18).

Pričakujemo lahko, da se bo zmanjšala moč blagovnih znamk, saj bodo kupci spoznali, da koncept lastnih blagovnih znamk lahko zadovoljivo maksimira doseženo vrednost ob določeni ceni pri večini kategorij izdelkov, ki jih kupujejo. Večja stopnja personalizirane ponudbe bo vplivala na možnost večjih zaslužkov tistih, ki bodo lahko prodali večjo dodano vrednost na osnovi poznavanja potrošnikov. Trgovci, ki bodo želeli preživeti, bodo morali združevati množico različnih formatov, kar bo omogočalo več kontaktov s potrošniki po različnih tržnih poteh. Zagotovo bo sledila optimizacija obstoječih velikih formatov v nakupovalnih središčih, saj se bo drugače zmanjšala njihova produktivnost (Rozman, 2010, str. 18-19).

Širše zunanje okolje

Politično-pravni dejavniki. Politični dejavniki nam prikazujejo, kako in s kakšno stopnjo intenzivnosti vlada posega v gospodarstvo. Ti dejavniki vključujejo področja, kot so: davčna zakonodaja, okoljevarstvena zakonodaja, trgovinske omejitve, carinska zakonodaja, politična stabilnost itd. Med pravne dejavnike vključujemo: zakon proti diskriminaciji, zakon o varstvu

potrošnikov, zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, zakon o delovnih razmerjih, zakon o zdravstvenem varstvu, zakon o varnosti in zdravju pri delu itd. Politično-pravni dejavniki vplivajo na to, kako podjetja delujejo, na njihove stroške in povpraševanje po njihovih proizvodih oz. storitvah.

Na Merkur vpliva zelo širok spekter politično-pravnih dejavnikov, saj je kot podjetje s trgovinsko dejavnostjo podvrženo številnim regulativam. Trenutno so aktualne predvsem naslednje:

- Zakonodaja za preprečevanje omejevanja konkurence temelji na usmeritvah Evropske unije (v nadaljevanju EU), vendar v praksi ni prilagojena slovenskim tržnim razmeram. To povzroča zmedo in veliko število pravnih sporov. Na Merkur ima zakonodaja velik vpliv, predvsem vezano na preprečevanje kartelnih dogovorov in postopek pri koncentracijah. Na Urad za varstvo konkurence je Merkur leta 2006 ob prevzemanju Save Trade prigljal postopek koncentracije in dobil soglasje za prevzem, prav tako je leta 2008 Merfin ob nakupu večinskega deleža Merkurja prigljal postopek koncentracije in pridobil soglasje za nakup. Zadnja prigrasitev se je obetala maja 2010, ko sta Merfin in Mercator podpisala pismo o nameri za vključitev Merkurja v Skupino Mercator. Do prigrasitve ni prišlo, ker je bil konec junija med Merfinom in Mercatorjem sklenjen dogovor, da se vse aktivnosti v zvezi s strateškim povezovanjem ustavijo.
- Pripravlja se nova okoljevarstvena zakonodaja, ki ima načeloma dobre namene, vendar pa se po vsej verjetnosti preneka slovensko industrijsko podjetje nanjo ne bo moglo tehnološko hitro prilagoditi. Industrijska podjetja so pomembni Merkurjevi poslovni partnerji, tako na prodajni, kot tudi nabavni strani in vpliv zakonodaje na njih, bo imel posreden vpliv tudi na Merkur.
- V zunanjetrgovinski regulativi si Slovenija prizadeva k čimprejšnji integraciji držav bivše Jugoslavije v EU. Merkurjev interes pri tem je velik, saj ima Divizija Merkur svoja podjetja locirana tudi na Hrvaškem, v Srbiji, BiH in Črni gori. Integracija teh držav bi pomenila poenotenje in verjetno tudi določeno poenostavitev zunanjetrgovinskih postopkov.
- Zakon o delovnih razmerjih, sprejet leta 2009, naj bi zagotovil večjo fleksibilnost trga delovne sile. Slednje je dobro predvsem za management Merkurja, ki mu nova zakonodaja omogoča hitrejša in lažje odpuščanje, slabo pa za vse zaposlene, katerih usoda je zaradi začetka postopka prisilne poravnave in grozečega stečaja vedno bolj negotova.

Gospodarski (ekonomski) dejavniki. Proučevanje gospodarskih gibanj in pravilne napovedi za prihodnja obdobja imajo zelo velik vpliv na poslovanje podjetij. Med gospodarske dejavnike štejemo: gospodarsko rast, obrestne mere, menjalna razmerja, stopnjo inflacije itd.

Nekaj pomembnejših makroekonomskih kazalnikov in napovedi, ki vplivajo na poslovanje Merkurja:

- Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je leta 2009 bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) v tekočih cenah znašal 35.384 mio EUR, kar je 17.331 EUR na prebivalca in je bil v primerjavi z letom 2008 nominalno manjši za 5,15%. V

prvi polovici leta 2010 je bil BDP v povprečju realno za 0,6% višji kot v enakem obdobju leta 2009. Po napovedih Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) bo gospodarska rast v Sloveniji leta 2010 ob okrepljenem tujem povpraševanju predvidoma 0,9%.

- Po podatkih SURS je leta 2009 potrošnja gospodinjstev v tekočih cenah znašala 19.356 mio EUR in je bila v primerjavi z letom 2008 realno nižja za 0,6%. V prvi polovici leta 2010 je bila potrošnja gospodinjstev realno za 0,3% nižja kot v enakem obdobju leta 2009. Nižji so bili izdatki za netrajne dobrine, ki predstavljajo večino potrošnje gospodinjstev, nakupi trajnih dobrin, ki so leta 2009 v tem obdobju beležili velik padec, pa so bili nekoliko višji. Po napovedih UMAR bo leta 2010 potrošnja gospodinjstev v povprečju za 0,5% nižja kot leta 2009.
- Po podatkih SURS so leta 2009 bruto investicije v tekočih cenah znašale 8.149 mio EUR in so bile v primerjavi z letom 2008 realno nižje za 32%. V prvi polovici leta 2010 je bilo v primerjavi z enakim obdobjem leta 2009 zniževanje investicij prisotno v stanovanjski gradnji, kjer je bilo tudi najbolj izrazito (-20%). Oviro za krepitev aktivnosti predstavlja velik obseg zalog po obdobju večletne intenzivne gradnje stanovanj. Prav tako so po zaključku intenzivne izgradnje cestnega omrežja in tudi zaradi pomanjkanja virov sredstev za zagon novih projektov precej pod ravni iz preteklih let investicije v inženirske objekte. Višje kot v istem obdobju leta 2009 so bile investicije v nestanovanjske stavbe. UMAR napoveduje, da bomo ob koncu leta 2010 v gradbeništvu beležili občutno znižanje investicij v primerjavi z letom 2009.
- Po podatkih SURS je stopnja inflacije leta 2009 znašala 0,9% in je bila v primerjavi z letom 2008 nižja za 4,8 odstotnih točk. Inflacijo v letu 2010 zaznamujejo predvsem višje cene energentov in trošarin ter višje cene komunalnih storitev. Po napovedih UMAR bo inflacija ob koncu leta 2010 dosegla 2,8%.
- Konec leta 2009 je bilo po podatkih SURS v Sloveniji 96.672 brezposelnih, kar je 45,9% več kot leta 2008. Stopnja brezposelnosti je znašala 10,3% in je bila za 3,3 odstotnih točk višja kot leta 2008. Število brezposelnih se je do avgusta 2010 ohranjalo pod 100.000, po napovedih UMAR naj bi se število brezposelnih do konca leta povečalo, saj se med brezposelnimi v drugi polovici leta običajno poveča priliv iskalcev prve zaposlitve, več je tudi brezposelnih zaradi izteka pogodb za določen čas ob koncu leta. Poleg tega se pričakujejo nadaljnja odpuščanja iz poslovnih razlogov in zaradi stečajev. Povprečno število brezposelnih bo tako leta 2010 predvidoma znašalo okoli 101.000, povprečna stopnja registrirane brezposelnosti pa bo predvidoma 10,7%.
- Po podatkih SURS je povprečna mesečno bruto plača leta 2009 znašala 1.438,96 EUR in je bila v primerjavi z letom 2008 višja za 3,4%. V prvem polletju 2010 se je bruto plača zasebnega sektorja nominalno povečala za 5,4%. Na rast je vplival predvsem dvig minimalne plače. Ob polletju je namreč že okoli 70% prejemnikov minimalne plače to prejelo v najvišjem razredu (685 do 734 EUR). V prvem polletju 2010 je bila bruto plača na zaposlenega v javnem sektorju nominalno za 0,4% nižja kot v enakem obdobju leta 2009. Na slednje je vplivalo znižanje plač v prvih dveh mesecih leta 2010. Po napovedih UMAR bo bruto plača na zaposlenega v Sloveniji leta 2010 nominalno za 3,7% višja kot leta 2009.

Merkur Group ima dve tretjini dolžniških virov vezanih na spremenljivo obrestno mero EURIBOR, zato je poslovanje izpostavljeno obrestnemu tveganju. Gibanje EURIBOR je z začetkom recesije postalo zelo nepredvidljivo. Po zgodovinsko visokih ravneh konec leta 2008 se je referenčna obrestna mera spustila na zgodovinsko nizko raven že v prvi polovici leta 2009 in zavzela smer počasnega padanja, ki je sledil do konca leta. Simultano s procesom padanja tržnih obrestnih mer se je odvijala rast marž in bančnih stroškov, tako da padca cene denarja praktično ni bilo čutiti. V Merkur Group se tveganju spremembe obrestne mere zaradi izredne volatilitnosti izogibajo s prilagajanjem obrestnih mer na aktivni obrestni meram na pasivi, poleg tega pa izvajajo tudi simulacije na bilanci stanja z vidika absorpcije financiranja v povezavi s spremembami obrestnih mer. Glede na zapisano ter glede na predvidevanja finančnih institucij o srednjeročnih gibanjih tržnih obrestnih mer se odločajo tudi o ščitenju obrestne mere z izvedenimi finančnimi instrumenti. Z uporabo navedenih ukrepov v Merkur Group ocenjujejo izpostavljenost obrestnemu tveganju kot nizko.

Valutno tveganje je tveganje, pri katerem se zaradi spremembe tečaja posamezne valute lahko zmanjšajo gospodarske koristi podjetja. V Merkur Group so definirali pomembnejše valutne pare, ki so določeni z geografsko lokacijo ter velikostjo njihovih podjetij v tujini. Za merjenje velikosti valutnega tveganja poleg potencialne izpostavljenosti upoštevajo tudi koeficiente variabilnosti za pomembnejše valutne pare. Na vseh trgih poskušajo izpostavljenost zmanjšati z integriranjem tečaja v razliko v ceni, z naravnim ščitenjem, torej uravnavanjem prodaje in nabave, s terminsko čim bolj optimalnim valutnim pokrivanjem prilivov z odlivi ter z najemanjem kreditov v lokalni valuti. Pri poslovanju s pomembnejšimi valutnimi pari valutno tveganje ocenjujejo kot zmerno, trend pa kot nespremenljiv.

Socio-kulturni (družbeni) dejavniki. Trendi v družbenih dejavniki vplivajo na povpraševanje po proizvodih podjetja in na način delovanja podjetja. Družbeni dejavniki vključujejo: populacijska gibanja, delitev dohodka, potrošništvo, družbeno mobilnost, spremembe v življenjskem stilu, odnos do dela in prostega časa, izobrazbeno strukturo itd.

Nekaj pomembnejših družbenih dejavnikov, ki vplivajo na povpraševanje po blagu, ki ga trži Merkur in na poslovanje Merkurja:

- Na dan 1.6.2009 je imela Slovenija po podatkih SURS 2.042.335 prebivalcev, od tega je bila malo več kot polovica ženskega spola. Povprečna starost prebivalcev je znašala 41,4 let. Indeks staranja prebivalstva je dosegel vrednost 118. To pomeni, da je na 100 oseb, mlajših od 15 let, v državi prebivalo 118 oseb, starih 65 let ali več. Staranje prebivalstva predstavlja eno večjih groženj socialnemu sistemu in vzdržnosti nacionalnega gospodarstva, ki je zaradi majhnosti in relativne zaprtosti pred velikim izzivom.
- Izobrazbena struktura državljanov Slovenije raste, a zaradi inflacije različnih visokošolskih programov nivo znanja pada, predvsem pa učni programi niso usmerjeni v specializacijo in inovativnost, ki sta ključ do višje dodane vrednosti.

- Neenakost porazdelitve dohodka v družbi prikazujemo z razmerjem kvintilnih razredov in Ginijevim količnikom. Po podatkih SURS se je razmerje kvintilnih razredov znižalo s 3,4 v letu 2008 na 3,2 v letu 2009. To pomeni, da je bil razpoložljivi denarni dohodek petine prebivalstva z najvišjimi dohodki 3,2 krat višji od skupnih dohodkov petine prebivalstva z najnižjimi dohodki. Vrednost Ginijevega količnika se je glede na leto 2008 znižala za 0,7 odstotne točke in je znašala slabih 0,23. Ginijev količnik kaže neenakost porazdelitve dohodka med vsemi socialnimi sloji, ne le med zgornjo in spodnjo petino prebivalstva z najvišjimi in najnižjimi dohodki. Njegova vrednost je med nič in ena in zanj velja, da kolikor višja je njegova vrednost, toliko večja je dohodkovna neenakost. Glede na nižji vrednosti obeh kazalnikov lahko sklepamo, da je bila porazdelitev dohodka v družbi v letu 2009 glede na leto 2008 nekoliko enakomernejša. Slovenija je glede na vrednosti obeh kazalnikov ena izmed držav EU z najmanjšo razslojenostjo družbe.
- Zaznavamo spremembe v življenjskem stilu. Mladostniki dlje časa živijo pri starših in delo jim ni osnovna vrednota. Opazen je trend zdravega življenja, veliko športnih aktivnosti in aktivno preživljanje prostega časa. Status in vloga managerjev v slovenski družbi sta močno okrnjena in širša javnost jih zaznava zelo negativno.

Tehnološko-tehnični dejavniki. Ti dejavniki lahko določajo vstopne ovire, stopnjo minimalne učinkovitosti proizvodnje, vplivajo na stroške, kakovost in odločitve o outsourcingu ter vodijo v inovacije. Med tehnološko-tehnične dejavnike vključujemo: raziskave in razvoj, odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, nova odkritja, hitrost prenosa tehnologije, hitrost zastarevanja tehnologije itd.

Vladni razvojni programi so usmerjeni v bazične in splošne raziskave in premalo v usmerjene raziskave z gospodarskimi subjekti. Na področju zaščite pravic intelektualne lastnine že nekaj let pada trend prijav patentov in industrijskih modelov. Razen nekaterih izjem Slovenija nima zdravega jedra visokotehnoloških podjetij, na katerih bi lahko razvili nacionalno tehnološko družbo in identiteto, izdelki z visoko dodano vrednostjo pa so prej izjema kot pravilo. Zastarevanje tehnologije je problem v intenzivnih panogah in recesija bo tu pripomogla k hitrejšemu očiščenju slabih in tehnološko zaostalih podjetij (Rozman, 2010, str. 19).

Analiza kaže na veliko število dejavnikov tveganja hitrega razvoja Slovenije in njenega gospodarstva. Namesto strokovno-strateškega koordiniranja razvoja in ustvarjanja dobre gospodarske klime, je uspešnost podjetij v veliki meri prepuščena iniciativnosti, inovativnosti, iznajdljivosti in znanju posameznih managerjev.

Zunanje okolje, v katerem deluje Merkur, je:

- relativno nestabilno – spremembe so pogoste in občasno večjega obsega,
- homogeno – v posameznih delih okolja se vplivi ne razlikujejo preveč,
- relativno koncentrirano – večje število velikih in majhnih konkurentov ter manjše število velikih kupcev in dobaviteljev,
- kompleksno – na podjetje vplivajo skoraj vsi dejavniki, v precejšnji meri.

Poleg tega je stopnja turbulentnosti okolja relativno nizka in možnost oskrbe podjetja z viri velika.

Glede na to, da Merkur deluje v relativno nestabilnem okolju, ki je kompleksno, lahko postavimo zaključek, da je okolje relativno visoko negotovo. Z večanjem negotovosti se veča tudi kompleksnost podjetja, zato je za podjetja, ki delujejo v visoko negotovem okolju značilno, da jim ustreza organska struktura, decentralizacija, precejšnje število oddelkov, precejšna diferenciacija, precej integracije ter veliko predvidevanja in planiranja.

3.3 Vpliv velikosti na organizacijo

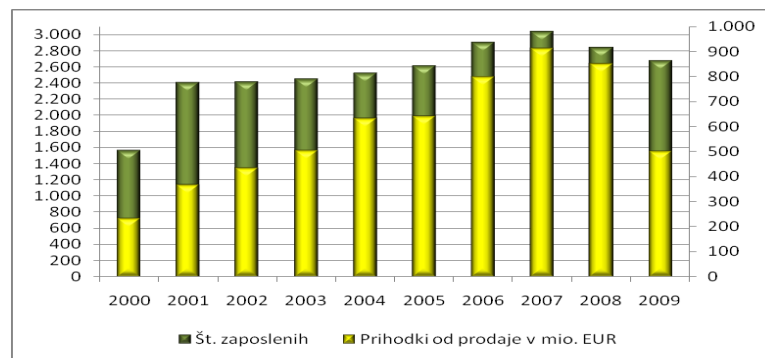
V Merkur Group je bilo na dan 31.12.2009 zaposlenih 4.829 ljudi, od tega v Diviziji Merkur 3.686. Večino ljudi v Diviziji Merkur je zaposlovalo podjetje Merkur in sicer 2.675. Merkur je v letu 2009 dosegel 503 mio EUR prihodkov od prodaje, bilančna vsota pa je znašala 825 mio EUR (Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, 2010, str. 25-41). Na podlagi 55. člena Zakona o gospodarskih družbah spada Merkur po vseh merilih med velika podjetja. Merkur je dejansko največje trgovsko podjetje s tehničnim blagom v Sloveniji in tudi v okviru celotne panoge trgovine spada med največja podjetja.

Velikost Merkurja se kaže tudi v številu izdelkov, ki jih trži. Število izdelkov s katerimi posluje se je začelo močno povečevati že v 90. letih prejšnjega stoletja. V tem obdobju so prodajo in nabavo obvladovale posamezne organizacijske enote, ki so bile oblikovane glede na vrste blaga s katerimi so poslovale. Zaradi vedno večjega števila artiklov je postalo upravljanje z artikli, dobavitelji in kupci vse bolj neustrezno in zato je leta 1999 prišlo do spremembe organizacijske strukture. Organizacijska struktura Merkurja je postala produktno-matrična. S širitvijo na nove trge in potrebo po večji specializaciji predvsem na področju metalurgije, za katerega so značilni globalni trendi ter špekulacije pri borznem trgovanju, se je pojavila potreba po divizijski organiziranosti, ki so jo uvedli leta 2008.

Merkurju, kot velikemu podjetju, učinkovitost organizacije in uspešnost poslovanja omogoča mehanska organizacijska struktura, ki se kaže v specializaciji dela, večjemu kontrolnem razponu, večjemu številu hierarhičnih ravni, večji formalizaciji in decentraliziranosti. V preteklosti je Merkur vsakih pet let skoraj podvojil obseg poslovanja, zato je bilo potrebno organizacijo vedno znova nadgrajevati in prilagajati. Hitra rast podjetja je eden od dejavnikov, ki narekuje potrebo po obliki strukture, ki ima več elementov značilnih za organsko organizacijo.

Iz Slike 1 je razvidno, da je podjetje raslo vse do leta 2008, ko je nastopila gospodarska kriza in je prišlo do zmanjšanja števila zaposlenih glede na leto 2007 za 6,5% ter znižanja prihodkov za 6,9%. Leta 2009 se je število zaposlenih glede na leto 2008 zmanjšalo še za 5,9%, medtem ko so se prihodki od prodaje znižali za kar 40,9%.

Slika 1: Število zaposlenih in vrednost prihodkov od prodaje podjetja Merkur



Vir: Konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2007, str. 1;
Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009, str. 1.

Slabosti velikih podjetij sta predvsem v tem, da lahko trpijo za preveliko birokracijo in notranje komunikacije so pogosto okorne, kar lahko vodi v prepočasno reagiranje na zunanje izzive in priložnosti. Slednje se je pokazalo tudi v Merkurju, ki se zaradi svoje togosti ni bil sposoben pravočasno in ustrezno odzvati na izzive, ki jih je prinesla svetovna gospodarska kriza.

Merkur je podjetje, ki se nahaja v zrelem obdobju svojega življenjskega cikla. Žal so recesija, lastniška konsolidacija in določene neustrezne poteze managementa povzročili, da je podjetje prešlo iz faze rasti v fazo zmanjševanja, ki se nadaljuje tudi v letu 2010. Z zmanjševanjem velikosti, čeprav je podjetje po vseh meril še vedno veliko, je potrebno ustrezno spremeniti tudi organizacijsko strukturo.

3.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Temeljna cilja Merkurja sta bila vedno dobičkonosnost in zadovoljevanje potreb kupcev. Cilj doseganja dobičkonosnosti je podjetje uspešno uresničevalo vse do leta 2009, ko je bil poslovni izid negativen v višini skoraj 140 mio EUR. Še vedno je dolgoročni cilj Merkur Group, ki zavezuje tudi podjetje Merkur, postati uspešna mednarodna korporacija s priznanimi znamkami tehnične trgovine.

Izzivi, s katerimi se srečuje celotna skupina v zadnjih dveh letih, zahtevajo velike spremembe. Zmanjšan obseg trga za nekatere tradicionalne programe in posamične skupine kupcev je postal dejstvo. Pomemben delni cilj je postala učinkovitejša uporaba obstoječih virov izključno v segmentih, ki so dobičkonosni in poleg tega ne zahtevajo daljših vezav finančnih sredstev. Kopičenje finančnih virov, kadrov in kapacitet ter ukvarjanje z vsemi posli zaradi širjenja in rasti za vsako ceno, niso več prave usmeritve. Glavna prioriteta skupine je postalo dezinvestiranje, zmanjševanje zaposlovanja in strežba tržnih segmentov z učinkovito kupno močjo.

Merkur Group je iz strategije rasti prešla na strategijo krčenja. V novembru 2010 se je začel postopek prisilne poravnave za podjetji Merkur in Mersteel. V poročilu pooblaščenega

ocenjevalca vrednosti podjetij (2010, str. 10) so vzroki, ki so pripeljali Merkur do postopka prisilne poravnave predvsem:

- Nepregledno in neučinkovito poslovanje na področju nabave in manipulacije blaga zaradi prevelikega števila dobaviteljev, nabav pri posrednikih, izjemno širokega asortimenta in prevelikega števila skladiščnih lokacij.
- Neobvladovanje stroškovnega poslovanja zaradi velikega števila dislociranih skladiščnih lokacij, prevelike frekvence in neekonomičnosti oskrbovanja maloprodajnih skladišč, razdrobljenosti nabave ter previsokega deleža fiksnih in režijskih stroškov.
- Premalo izkoriščene maloprodajne površine zaradi predimenzioniranosti kapacitet, preširokega asortimenta in specializacije maloprodajnih trgovin.
- Neobstoj integralnega informacijskega sistema, zaradi česar sta analiza učinkovitosti poslovanja in nadzor nad donosnostjo po produktih otežena.
- Izčrpavanje podjetja v zadnjih letih zaradi odlaganja ukrepov racionalizacije in nadzora nad stroški, intenzivnega investiranja v presežne kapacitete in odliva likvidnih sredstev povezanega z managerskim prevzemom.
- Poslabšanje kreditne sposobnosti podjetja, ki trpi zaradi visokih stroškov financiranja, nezmožnosti pridobitve kreditnih virov financiranja za obratni kapital in obremenjenosti večine premoženja z zastavami na obstoječi dolg.

Namen začetka postopka prisilne poravnave je ohranitev podjetij in kasneje njihova ozdravitev. Postopek prisilne poravnave ima natančno predpisane roke in vsak rok predstavlja pomemben mejnik v celotnem postopku. Ob ključnih mejnikih se sprejema odločitev o tem, ali se postopek nadaljuje oz. gre podjetje v stečaj.

Čeprav vodstvo Merkur Group govori o dezinvestiranju, vsi znaki kažejo, da gre za strategijo zasuka. Začetek uresničevanja te strategije je odvisen od odvijanja aktivnosti, ki so povezane s postopkom prisilne poravnave podjetij Merkur in Mersteel. V prvi fazi bo vsekakor potrebno skrbeti obseg poslovanja, vendar po tej fazi sledi izvajanje večjih sprememb v načinu delovanja podjetij, ki bodo omogočile konsolidacijo, vnovično razvijanje konkurenčne prednosti in nato ponoven začetek rasti. Merkur Group je v akutni krizi in zato je uresničitev strategije zasuka zelo zahtevna usmeritev.

Poglavitne strateške naloge s katerim se bo morala ukvarjati celotna skupina, če želi uresničiti strategijo zasuka, so:

- prodaja vseh sredstev in kapacitet, vezanih v nedobičkonosnih delih poslovanja in njihova sprememba v likvidna sredstva,
- vlaganje likvidnih sredstev v dobičkonosne dele dejavnosti, ki jih bodo razvijali in širili,
- poenostavitev procesov in njihova prilagoditev kupcem ter posledično bistveno znižanje števila zaposlenih v podpornih službah in nedobičkonosnih delih poslovanja,
- izboljšanje stroškovne učinkovitosti in racionalizacija procesov,
- krepitev dejavnosti s poudarkom na razvoju maloprodajne mreže ter prodaje srednjim in majhnim podjetjem,

- razvoj novih prodajnih programov in iskanje najugodnejših virov kakovostnih izdelkov,
- razvoj kompleksnejših storitev na vseh programih,
- redno preverjaje nabora izdelkov, njihove kakovosti in primernosti današnjemu času,
- zmanjšanje skupnega števila artiklov in dobaviteljev,
- ponovna vzpostavitev zaupanja kupcev, poslovnih partnerjev, bank in dobaviteljev,
- zagotavljanje likvidnosti in finančne stabilnosti.

Izvedba navedenih nalog bo povzročila prestrukturiranje podjetja in hkrati potrebo po spremembi organizacijske strukture. Pri strategiji zasuka so spremembe v organizacijski strukturi pogosto usmerjene v odpravljanje odvečnih organizacijskih ravni, prevelike decentralizacije odločanja in organizacijske nedorečenosti, ki predstavljajo vzrok za neučinkovito odločanje in nepotrebne stroške (Pučko et al., 2006, str. 116). Torej v primeru podjetja Merkur sprememba delnih ciljev in strategije vsekakor vpliva na njegovo organizacijsko strukturo.

3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni v podjetju so, ne glede na hierarhične ravni, jedro podjetja in prav njihova vključenost v poslovanje omogoča, da se njihove sposobnosti razvijejo v polni meri ter s tem doprinesejo k poslovni uspešnosti podjetja. V Merkur Group želijo presežati pričakovanja svojih kupcev in poslovnih partnerjev. Uresničitev takšnih ciljev se začne in konča pri zaposlenih, zato poskušajo v podjetju zagotavljati nadpovprečno organizacijsko klimo, dodatne ugodnosti in varne delovne pogoje.

V Merkurju je bilo na dan 31.12.2009 zaposlenih 2.675 ljudi. Od tega je bilo 54,1% moških in 45,9% žensk. Povprečna starost moških je bila 40,7 let in žensk 40,8 let ter skupna povprečna starost delavcev 40,75 let. Povprečna delovna doba moških je bila 19,7 let, povprečna delovna doba žensk 20,5 let, skupna povprečna delovna doba vseh zaposlenih pa 20,1 let. Največji delež zaposlenih predstavlja prodajno osebje v trgovskih centrih. Zaradi tega ima večina zaposlenih četrto in peto stopnjo izobrazbe. Zaposleni s takšno stopnjo izobrazbe predstavljajo skoraj 70% vseh zaposlenih.

V Merkurju želijo zagotavljati ustrezno raven usposobljenosti zaposlenih, zato imajo v ta namen razvito izobraževalno politiko. Sistem izobraževanja in usposabljanja poteka v naslednjih oblikah: individualni seminarji, jezikovni in računalniški tečaji, interni seminarji, poslovne šole, izobraževanja iz blagoznanstva in sistem vajeništva. Z namenom zagotavljanja visoke kakovosti izobraževalnih programov se po vsakem izobraževanju izvede evalvacija, ki se pripravi na osnovi anketnih vprašalnikov ob zaključku izobraževanja, na osnovi uspešnosti preizkusov znanja pri posameznih izobraževalnih vsebinah in na osnovi pogovorov z izvajalci.

Ustrezno motiviranje zaposlenih je vsekakor pomemben faktor, ki vpliva na doseganje uspešnosti poslovanja. V Merkurju poznajo dve osnovni kategoriji motiviranja: materialno motiviranje in nematerialno motiviranje. V okviru materialnega motiviranja se uporabljajo

naslednji prijemi: napredovanje na zahtevnejša delovna mesta, napredovanje v višje plačilne razrede in posebne nagrade v obliki stimulacij za nadpovprečno uspešno delo. V okviru nematerialnega motiviranja se uporabljajo predvsem: dodatna strokovna izobraževanja, informiranje zaposlenih o uspešnosti posameznikov, projektnih timov in organizacijskih enot ter vključevanje zaposlenih v projektne time.

Podjetjem, ki imajo v svoji strukturi največ zaposlenih z relativno nizko stopnjo izobrazbe, ustreza pretežno mehanska organizacija. Vendar ne smemo upoštevati samo izobrazbeno strukturo, pač pa tudi usposobljenost kadra za izvajanje dodeljenih delovnih nalog. Merkur ima zaposlene, ki so visoko usposobljeni, kar pomeni da podjetju ustreza pretežno organska organizacijska struktura. Vsekakor pa obstajajo razlike med posameznimi organizacijskimi enotami in naravo dela, ki se izvaja v teh enotah. Z vidika vpliva zaposlenih na organizacijo je za določene enote smiselno, da imajo pretežno organsko organizacijsko strukturo (npr. Strokovne službe komerciale), medtem ko je za nekatere druge bolj smiselno, da je organizacijska struktura pretežno mehanska (npr. Faktorni oddelek).

4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA MERKUR S POUDARKOM NA PODROČJU KOMERCIALE

4.1 Organizacijska struktura pred letom 1999

Merkur je imel pred letom 1999 poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Z vidika notranje organiziranosti dela je bilo podjetje organizirano na: Trgovino na debelo, Trgovino na drobno, Storitve, Marketing, Ekonomiko in finance, Organizacijo, informatiko in kadre ter Poslovodstvo, kakovost in investitorski inženiring.

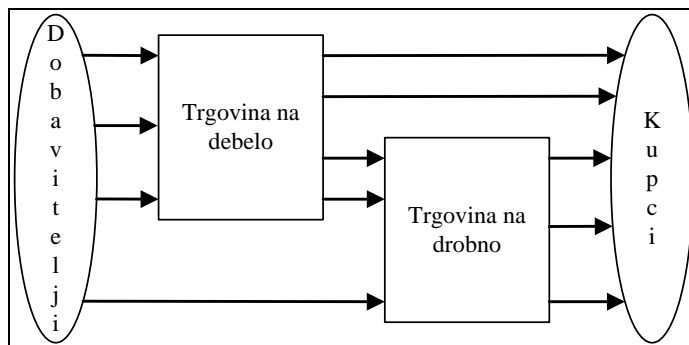
Najpomembnejši organizacijski enoti sta bili Trgovina na debelo in Trgovina na drobno, saj se je v njunem okviru odvijala komercialna dejavnost.

Trgovina na debelo je opravljala nakup in prodajo večjih količin blaga in storitev kovinsko-predelovalni industriji, strojogradnji, gradbeni, lesno-predelovalni in montažerski industriji, železarnam in livarnam, storitvenim in transportnim podjetjem, tehničnim trgovinam, obrtnikom in ostalim segmentom gospodarstva, ki so se oskrbovali z železarskimi, kovinsko-tehničnimi, gradbenimi, inštalacijskimi izdelki in izdelki široke potrošnje. Organizacijsko je bila razdeljena na 7 področij, ki so jih sestavljale poslovne in stroškovne enote. Poslovne enote so bile produktno orientirane.

Trgovina na drobno je opravljala nakup in prodajo manjših količin blaga in storitev končnim potrošnikom, obrtnikom, podjetjem in ostalim segmentom gospodarstva. Notranje je bila organizirana v 6 trgovskih centrov, 22 prodajaln in 2 stroškovni enoti.

Trgovina na debelo in Trgovina na drobno sta bili organizirani v poslovne enote, ki so obvladovala tako nabavno kot prodajno funkcijo. Delovanje takratne komercialne poenostavljeno prikazuje Slika 2.

Slika 2: Delovanje komercialne pred letom 1999



Vir: M. Jelovčan, Pomen analitskega sistema za uspešnost poslovanja Merkur d.d., 2004, str. 3.

Odločanje v Merkurju je bilo osredinjeno na vrhu in komuniciranje je bilo pretežno navpično od vrha navzdol. Delovne naloge po posameznih delovnih mestih so bile jasno opredeljene in standardizirane, cilji so bili merljivi, jasno definirani in relativno trajni. Kljub stalnim prilagajanjem okolju je bila organizacija podjetja pretežno mehanska.

Glavna slabost komercialne dejavnosti je bila ta, da je imela Trgovina na debelo v strukturi prodaje veliko tranzitnih poslov, ki so čez noč izginjali preprosto zaradi tega, ker jim kupci niso priznavali dodane vrednosti v distribucijski verigi. Poleg tega je bila Trgovina na debelo skoraj 75% dobavitelj Trgovini na drobno. Takšna organizacija poslovanja je bila zelo neučinkovita, saj se je ogromno energije porabilo znotraj sistema. Potreba po reorganizaciji Merkurja je postajala vedno večja.

4.2 Sprememba organizacijske strukture leta 1999

Leta 1999 bil v Merkurju odprt projekt Reorganizacija Merkurja (v nadaljevanju RGM), s katerim si je uprava podjetja zastavila naslednje cilje (Področje Komerciala, 1999):

- zagotovitev nadaljnje rasti podjetja,
- izboljšanje managementa in povečanje odgovornosti za posamezne poslovne funkcije,
- povečanje usmerjenosti poslovanja k zahtevam in pričakovanjem kupcev,
- izboljšanje specializacije osnovnih poslovnih procesov (prodaje, nabave in logistike) in strukture prodajnih programov,
- razvijanje sodobnih veleprodajnih in maloprodajnih procesov v smislu strategije prvenstva na trgu in rasti tržnih deležev ter
- zagotovitev celotne oskrbe in celovite odgovornosti za kupca.

Čeprav je Trgovina na debelo z obstoječo obliko organizacije dosegala dobre poslovne rezultate, se je vodstvo podjetja skupaj z zaposlenimi vedno bolj zavedalo dejstva, da je prava oblika poslovanja takšna, ki bo omogočala povečevanje zadovoljstva poslovnih partnerjev na nabavni in prodajni strani. Zato so Trgovino na debelo preoblikovali v dve novi organizacijski enoti, in sicer v Nabavno-distribucijski center (v nadaljevanju NDC) in Veleprodajo (v nadaljevanju VP). Pomemben del komercialne dejavnosti je ostala Trgovina na drobno, ki se je preimenovala v Maloprodajo (v nadaljevanju MP). Njena organizacija in dejavnost sta ostali nespremenjeni. Osnovna področja so podpirala strokovna in pomožna področja: Storitve, Ekonomika, informatika in organizacija, Marketing, Finančno področje, Kadrovsko pravno področje, Področje investitorski inženiring in Področje za kakovost.

V NDC so se odvijali procesi razvijanja in vodenja blagovnih skupin, naročanja blaga, skladiščenja in distribucije za VP, MP ter v precejšnjem obsegu tudi za povezana podjetja Skupine Merkur. NDC je bil organiziran produktno. V njem je potekala nabava centralizirano po posameznih blagovnih skupinah, tako da je bil razdeljen na 4 nabavne sektorje: Metalurgija, Gradbeni, inštalacijski in elektromaterial, Tehnični proizvodi in Široka potrošnja. Peti del NDC je predstavljalo Področje organizacije in logistike, ki je skrbelo za skladiščenje, distribucijo in kalkulacijo cen.

VP je bila pristojna in odgovorna za prodajo pravnim osebam. Glede na skupine kupcev je bila razdeljena na 5 prodajnih sektorjev: Gradbena in inštalaterska podjetja, Trgovska podjetja, Industrijska podjetja, Javna podjetja in Izvoz. Poleg prodajnih sektorjev sta dejavnost Veleprodaje dopolnjevala še Področje trženja ter področje Organizacija in podjetja v tujini. Takšna razdelitev VP je omogočala hitrejšo in učinkovitejšo oskrbo velikih kupcev.

Za uresničevanje enkratnih, zahtevnejših in obsežnejših nalog so oblikovali projektne time, ki so vključevali strokovnjake z znanjem in izkušnjami iz različnih delov podjetja. Projektni timi so delovali skladno s principi projektne organiziranosti.

Kljub temu, da so v Merkurju s spremembo organizacije želeli povečati zadovoljstvo kupcev, se je to v prvih mesecih sprememb celo zmanjšalo, predvsem zaradi dveh bistvenih slabosti v poslovanju:

- Nestrokovnosti pri prodaji specialnih izdelkov. Z novim načinom poslovanja so v VP pričeli s strežbo kupca z enega mesta, saj so se pred spremembo kupci pritoževali zaradi telefonskega preusmerjanja od enega komercialista na drugega glede na blago, nabavo ali prodajo, za kar je bil pač posamezni komercialist zadolžen. Ta način poslovanja je bil res neustrezen, vendar so bili komercialisti strokovnjaki za določeno skupino blaga in so kupcem znali svetovati. Z novim načinom organiziranja dela so postali komercialisti komercialno zadolženi za določeno število podjetij na ta način, da je vsak komercialist postal zadolžen za podjetja, ki so pretežno kupovala vrste blaga, ki jih je pred tem nabavljal in prodajal. Ker so morali komercialisti prodajati širši asortiment kot prej, so postali strokovno šibkejši, posebej pri prodaji specialnih izdelkov.

- Povečanju časovne odzivnosti na naročila kupcev. Čas, ki je bil potreben, da je kupec od komercialista dobil neko informacijo, je postal daljši. Včasih je bila to posledica slabšega znanja komercialista o blagu, ceni in dobavni pripravljenosti, včasih pa je šlo za počasnejše reakcije nabavnikov določenega blaga.

Uvajanje sprememb v podjetju ni potekalo tako, kot so si želeli ali bolje rečeno, naleteli so na nove težave. Zaradi medsebojnih obtoževanj, nabavniki so za težave krivili prodajnike in obratno, so nastajali neustrezni medsebojni odnosi in organizacijska klima je bila vedno slabša. Zaradi navedenega stanja je nastajala vedno večja potreba po spremembah v organizaciji komerciale.

4.3 Spreminjanje organizacijske strukture po letu 1999

Z namenom, da bi odpravili težave, ki jih je prinesla RGM, je bila leta 2001 ustanovljena organizacijska enota Komerciala, ki so jo sestavljale: Nabava, Veleprodaja, Maloprodaja, Logistika in Področje Trženje, kasneje pa se jim je priključila še enota Prodaja podjetjem v tujini.

Predsednik uprave je imenoval komercialnega direktorja, ki je postal pristojen in odgovoren za celoten komercialni proces. S tem so v podjetju poskrbeli za povezovanje nabave in prodaje ter podpornih komercialnih in ostalih procesov. Ker je bilo potrebno uvesti večje število sprememb in izboljšav, so se tega lotili na sistematičen način. Vsako leto so zaokrožili vsebine v projekte, ki so jih poimenovali »Spremembe v organizaciji Komerciale« (v nadaljevanju SOK). Tako so se do leta 2005 razvrstili trije projekti: SOK 1, SOK 2 in SOK 3 (Čelesnik, 2007, str. 4-5).

S projektom SOK 1 so želeli odpraviti ugotovljene notranje slabosti ter organizirati notranjo strukturo in procese še učinkoviteje in v skladu s pričakovanji kupcev. Ker je trg na spremembe reagiral pozitivno, so se odločili za projekt SOK 2, s katerim so se osredotočili na odpravo slabosti, ki so jih zaznali pri prodaji pravnim osebam. S projektom SOK 3 pa so želeli izdelati celovit, enoten in uravnotežen sistem obvladovanja odnosov s poslovnimi partnerji v vseh prodajnih kanalih.

Z vidika organiziranosti Komerciale so bile pomembne predvsem naslednje spremembe:

- Uvedba programskih direktorjev, ki so bili poleg komercialnega direktorja pristojni in odgovorni za povezovanje prodajnega programa s prodajnimi kanali. Komerciala se je torej organizirala produktno-matrično. Posameznim funkcijam, ki so bile organizirane v organizacijske enote, so bili na čelu izvršni direktorji, programe, ki predstavljajo zaključene blagovne skupine, s katerim je podjetje trgovalo, pa programski direktorji. Prednost te oblike organizacije je bila v njeni odzivnosti na probleme in v celovitem reševanju problemov, slabost pa v dvojnem vodenju zaposlenih.
- V VP so uvedli ciljne skupine kupcev (v nadaljevanju CSK) in opredelili specializiran prodajni program ter določili profesionalne in neprofesionalne vodje CSK, ki so morali

skrbeti za ciljno skupino kupcev ne glede na prodajni kanal. Poleg tega so uvedli produktne komercialiste, ki so morali prav tako skrbeti za prodajo produkta ne glede na prodajni kanal. Oblikovali so tudi dve specializirani prodajni skupini: materialni in orodjarski pool ter ogrevanje in klimatizacija.

- Vpeljava procesno-matričnega vodenja ter opredelitev lastništva in koordiniranja nad procesi. Komerciala je že bila organizirana produktno-matrično, zato uvajanje managiranja procesov v organizacijsko strukturo Komerciale ni pomenilo dodajanja nove organizacijske razsežnosti, pač pa le podrobnejšo razdelitev nalog po procesih. V produktno-matrični organizacijski strukturi je bila namreč dodeljena vloga le programskemu direktorju, ki je izvajal vlogo lastnika procesa za proces oblikovanja asortimenta, z uvajanjem managiranja procesov pa so bili opredeljeni tudi drugi procesi ter njihovi lastniki in koordinatorji. Ker so ti skrbeli tudi za razvoj procesa in uravnavanje projektov, je odpadla posebna razsežnost managiranja projektov in ni bilo potrebe po projektno-matrični organizacijski strukturi. Tako lahko govorimo o matriki med procesom in funkcijo, torej o procesno-matrični organizacijski strukturi (Vrečar, 2007, str. 141).

Za vzpostavitev procesno-matrične organizacijske strukture so morali v Merkurju izpolniti tri pogoje (Vrečar, 2007, str. 141-145):

- Vzpostavitev procesne sheme temeljnih in podpornih procesov ter procesov managiranja. Temeljni procesi podpirajo procese od povpraševanja kupca po blagu, do dobave blaga kupcu ter izvedbe plačila s strani kupca. Podporni procesi so tisti, ki so v pomoč temeljnim procesom pri izpolnjevanju potreb kupcev. Med procese managiranja so uvrščeni procesi planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole.
- Določitev vloge (odgovornosti, pristojnosti in aktivnosti) managerja procesa, ki je zadolžen za managiranje izbranega procesa.
- Vzpostavitev razmerij med funkcijskim managerjem in procesnim managerjem. Čim bolj natančno opredeljeno razmerje zmanjšuje konflikte, ki so sicer neizogibni pri matrični organizacijski strukturi.

Z relativno hitro rastjo in širitvijo takratne Skupine Merkur je v letu 2007 nastala potreba po oblikovanju organizacijske strukture, ki bi omogočala večjo decentralizacijo posameznih prodajnih programov ter hkrati poenoteno vodenje in poslovanje znotraj njih. Zaradi tega se je uprava Merkurja odločila za preoblikovanje organizacijske strukture Skupine Merkur v divizijsko.

4.4 Oblikovanje divizijske organizacijske strukture leta 2008

Kot je zapisano že v poglavju 2.1, so leta 2008 Skupino Merkur preimenovali v Merkur Group. Z namenom kakovostnega obvladovanja hitro rastočega poslovanja so v Merkur Group v letu 2008 uvedli divizijsko organiziranost. Zaokrožitev procesov nabave in prodaje izdelkov v tri divizije je zagotavljalo še večjo specializacijo ponudbe in uspešno prilagajanje svetovnim trendom.

Odločitev o divizijski organiziranosti je nastala kot posledica analiz tržnih potencialov znotraj branž, v kombinaciji z iskanjem optimalne organiziranosti, ki lahko zagotavlja veliko rast in širjenje, pri čemer velikost sistema ne sme postati glavni zaviralec razvoja. V Merkur Group so se lotili spremembe organizacijske strukture v času, ko so bili rezultati poslovanja dobri, splošna delovna klima in organizacijska kultura na zavidljivo visoki ravni ter poslovanje in poslovno okolje dokaj stabilno, s čimer so zmanjševali tveganje neuspeha samega projekta.

Merkur Group sestavljajo tri divizije:

- Divizija Merkur je vodilni trgovec s tehničnim blagom.
- Divizija Mersteel zagotavlja nabavo in prodajo metalurških izdelkov.
- Divizija Big Bang je vodilni specialist za avdio, video in računalniške izdelke, telekomunikacije, belo tehniko, glasbo in igre.

Skupno dogovorjena pravila statusno-pravnih in organizacijskih oblik služijo predvsem zagotavljanju konsistentnega informiranja in komuniciranja. Divizija Merkur, Divizija Mersteel in Divizija Big Bang statusno pravno niso oblike družb po ZGD, temveč le organizacijske enote v okviru Merkur Group, v katerih so združena posamezna podjetja.

Podjetje Merkur je organizirano kot delniška družba in predstavlja matično podjetje Divizije Merkur. Najvišji organ delniške družbe Merkur je skupščina delničarjev, ki jo sestavljajo imetniki delnic. Skupščina delničarjev voli nadzorni svet, ki zastopa interese lastnikov delnic, nadzoruje poslovanje podjetja in imenuje upravo. Nadzorni svet je sestavljen iz predstavnikov delničarjev in predstavnikov zaposlenih. Predstavnike delničarjev voli skupščina, predstavnike delavcev pa svet delavcev. Predsednik sveta delavcev je v nadzornem svetu po funkciji. Upravo imenuje nadzorni svet. Uprava vodi podjetje, zastopa in predstavlja podjetje ter poroča nadzornemu svetu. Uprava Merkurja usklajuje in upravlja globalni programski in vsebinski razvoj celotne Merkur Group. Pri tem so njeni temeljni cilji: zagotavljanje rasti prodaje, dobičkonosnost in skrb za obvladovanje poslovnih tveganj Merkur Group.

V času od oblikovanja divizijske organizacijske strukture so se vse do sredine leta 2010 uvajale različne spremembe v organizaciji Merkurja. Najpomembnejše med njimi, ki so trenutno v veljavi in določajo organizacijo komercialne dejavnosti, so predvsem naslednje:

- Ukinitvev organizacijske enote Komerciala.
- Ukinitvev organizacijske enote Veleprodaja in uvedba štirih, po produktnih segmentih zaokroženih celot. Gre za sektorje organizirane po programih: tehnični proizvodi, gradbeni material in les, široka potrošnja in kemija ter energetika in inštalacije. Vsakega od sektorjev vodi vodja programa, ki je za svoj program odgovoren od nabave do prodaje po vseh kanalih na nivoju podjetja Merkur. Pri svojem delu mora obvladovati terjatve do kupcev, obveznosti do dobaviteljev, razliko v ceni in izid iz poslovanja. Vodje programov poročajo direktorju v poslovodstvu Merkurja, ki je zadolžen za komercialne dejavnosti, ta pa naprej direktorju – članu uprave. Primer organiziranosti programskega sektorja Tehnični proizvodi prikazuje Priloga 3.

- Ukinitvev organizacijske enote Nabava in delitev nabavnega procesa na Upravljanje asortimenta in Operativno nabavo. Namen te delitve je doseganje večje stroškovne učinkovitost v operativnem delu in izboljšanje možnosti za razvoj asortimenta in nabavnih virov v Upravljanju asortimenta. Upravljanje asortimenta je pristojno in odgovorno za uspešno in učinkovito izvajanje nabavnega poslovanja na ravni Merkurja in je procesno nadrejeno Operativni nabavi. Oba dela nabavnega procesa vodijo vodje programov. V Upravljanju asortimenta so zaposleni poznavalci produkta na strateški ravni, dobaviteljev in nabavnih pogojev, ki znajo razmišljati dolgoročno. V Operativni nabavi so zaposleni poznavalci nabavnega poslovanja in produkta na operativni ravni, tehnologije dela, informacijskega sistema ter komercialne dokumentacije.
- Uvedba organizacijske enote Maloprodaja in marketing. Do takrat obstoječi Maloprodaji so pripojili produkti marketing, ki je bil prej del organizacijske enote Marketing. Produkti marketing je zadolžen za štiri področja: pospeševanje prodaje, tržno komuniciranje, produkcijo in aranžiranje prodajnega prostora. Namen te spremembe je zagotoviti večjo povezljivost med marketingom in prodajo, kar omogoča doseganje večjega zadovoljstva kupcev, večje prodaje, boljše razlike v ceni, boljše obvladljivosti trga, večjega tržnega deleža in večje racionalizacije stroškov.
- Uvedba ciljnih skupin kupcev pri prodaji potrošnikom v okviru Maloprodaje. Glede na nenehno povečevanje zahtev kupcev ni bilo mogoče enovito skrbeti za celoten trg, saj je le-ta preveč heterogen. Zato so kupce razvrstili v manjše homogene skupine, znotraj katerih se potrošniki podobno obnašajo in imajo podobna pričakovanja. Oblikovali so štiri programske-sebinske segmente kupcev: Dom, Mojster, Vrt in Gradnja. Posameznemu segmentu so prilagodili prodajni program, prodajno mesto, storitve in način upravljanja odnosov s kupci. Organizacijsko strukturo enote Maloprodaja in marketing prikazuje Priloga 6.
- Združitev podpornih služb v organizacijsko enoto Strokovne službe komercialne. Gre za združitev služb, ki komerciali omogočajo normalno poslovanje in zagotavljajo skladnost poslovanja z zakoni. Organizacijsko strukturo enote Strokovne službe komercialne prikazuje Priloga 7.
- Vključitev Operativne analitike, Franšizinga in E-poslovanja v Področje trženje. Osnovna naloga področja je podpora prodaji podjetjem. Organizacijsko strukturo enote Področje trženje prikazuje Priloga 8.
- Osvežitev organizacije Logistike. Aktivnosti, ki jih izvaja Logistika so ostale nespremenjene. V okviru obstoječe enote so se samo nekoliko reorganizirali. Organizacijsko strukturo Logistike prikazuje Priloga 9.
- Uvedba organizacijske enote Razvoj in organizacija. Enota združuje skrbnike posameznih komercialnih procesov. V okviru enote deluje tudi Projektna in procesna pisarna. Organizacijsko strukturo enote Razvoj in organizacija prikazuje Priloga 10.

Organizacijsko shemo Merkurja, ki je začela veljati s 1.6.2010, prikazuje Priloga 2. Organizacijska struktura komercialne se je od 1.7.2008 do 1.6.2010 v precejšnji meri spremenila. Najbolj poglobljena sprememba je ukinitvev organizacijskih enot Komerciala, Veleprodaja in Nabava. Z ukinitvijo teh enot so se ukinila tudi managerska delovna mesta: direktor Komercialne

– član uprave, izvršni direktor Veleprodaje in izvršni direktor Nabave. Kasneje so se ukinila tudi vsa direktorska mesta posameznih poslovnih funkcij na nivoju Merkurja, tako da so vse direktorje premestili na nivo vodij. Ta sprememba je vplivala na zmanjšanje števila hierarhičnih ravni.

V Merkurju ne govorijo več o veleprodaji in maloprodaji, pač pa o prodaji podjetjem ne glede na prodajni kanal in prodaji potrošnikom. Za nabavo in obe vrsti prodaje so po produktni strani pristojni in odgovorni vodje programov. Vodje programov opravljajo funkcije prejšnjih programskih direktorjev in izvršnega direktorja Veleprodaje. Torej v tem delu ne obstaja več produktno-matrična organizacijska struktura. V Maloprodaji in marketingu je ostala funkcija vodje prodaje. V tem delu obstaja produktna matrika med vodji programov in vodjo prodaje. Vodje programov so namreč odgovorni za produkt, medtem ko je vodja prodaje odgovoren za funkcijo prodaje.

4.5 Prednosti in slabosti obstoječe organizacije

Organizacijska struktura na ravni podjetja ni kompleksna, vendar se to spremeni z ravno organizacijskih enot. Podrobnosti o organizaciji enot komercialne, njihove prednosti in predvsem slabosti, skupaj s predlogi za spremembe, obravnavam v poglavju 5. V tem poglavju se zato osredotočam na prednosti in slabosti trenutne organizacije podjetja, glede na analizirane situacijske spremenljivke. Zaradi boljše preglednosti so podatki prikazni v Tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti in slabosti organizacije Merkurja glede na situacijske spremenljivke

Situacijska spremenljivka	Prednosti organizacije	Slabosti organizacije
Tehnologija	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost specializacije proizvodne tehnologije v Diviziji Mersteel. - Omogoča razvoj in uporabo enotne informacijske podpore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divizija Merkur je odvisna od učinkovitosti proizvodne tehnologije Divizije Mersteel. - Ustvarjanje razlike v ceni znotraj Merkur Group. - Preveliko število hierarhičnih ravni glede na informacijsko tehnologijo s katero podjetje razpolaga. - Neobstoj integralnega informacijskega sistema.
Okolje	<ul style="list-style-type: none"> - Ustrezna specializacija z uvedbo CSK pri prodaji podjetjem in prodaji potrošnikom. - Veliko število mejnih oddelkov, ki kontrolirajo elemente v okolju. - Ustrezna decentralizacija in veliko število oddelkov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevelik format trgovskih centrov. - Nezadostna prilagojenost prodajnega programa zmanjšani kupni moči in spremenjenemu življenjskemu stilu.
Velikost	<ul style="list-style-type: none"> - Merkur je še vedno veliko podjetje in zato so večja specializacija dela, večje število hierarhičnih ravni, večja formalizacija, decentralizacija in kompleksnost organizacijske strukture ustrezne glede na velikost. 	<ul style="list-style-type: none"> - Neprilagojenost organizacijske strukture zmanjšanemu obsegu poslovanja, manjšemu številu zaposlenih in manjšemu številu artiklov s katerimi poslujejo. - Prevelika birokratizacija, ki povečuje togost sistema in ne omogoča prilagajanja zunanjim izzivom. - Stroškovna neučinkovitost.
Cilji in strategije	<ul style="list-style-type: none"> - Glede na spremenjene delne cilje in strategijo trenutna organizacija nima nobenih prednosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preveliko število organizacijskih ravni, prevelika decentralizacija odločanja, organizacijska nedorečenost.
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> - Ustrezna organizacijska struktura enot v katerih so zaposleni kadri z nižjo stopnjo izobrazbe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Neprilagojenost organizacijske strukture enot z visoko izobraženim in usposobljenim kadrom.

5 PREDLOG SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA MERKUR S Poudarkom NA Področju KOMERCIALE

Analiza vpliva ciljev in strategij na organizacijo je pokazala, da je Merkur prešel iz strategije rasti na strategijo krčenja. Podjetje je od meseca novembra v postopku prisilne poravnave in uprava je trenutno v položaju, ko ne more izvesti nobenih ukrepov, ki bi pripeljali do boljše kapitalne strukture. Zaradi tega se je osredotočila na ukrepe, ki jih lahko izvede v poslovanju. Ukrepe lahko združimo v več sklopov, in sicer: racionalizacijo v režiji, izboljšanje obvladovanja produkta ter ukrepe v logistiki, nabavi, prodaji podjetjem in prodaji potrošnikom. Izvedba ukrepov v poslovanju vpliva tudi na organizacijsko strukturo Merkurja.

Glede na to, da je celotna Merkur Group v fazi upadanja, je nesmiselno, da skupina kot taka še vedno obstaja. Že danes skupina in divizije statusno pravno niso oblike družb po ZGD, temveč le organizacijske enote, ki združujejo posamezna podjetja. Iz navedenega je razvidno, da je najboljša rešitev, da se Merkur Group razpusti, in da posamezni deli začnejo delovati popolnoma samostojno. Torej ukine se divizijska organizacijska struktura. Tako kot predvideni ukrepi v poslovanju, tudi ta predlog vpliva na organizacijsko strukturo Merkurja.

5.1 Programski sektorji, Maloprodaja in marketing

Trenutna organizacija ter obrazložitev dejanskih pristojnosti in odgovornosti

Trenutno se v Merkurju z nabavo in prodajo ukvarjajo štirje programski sektorji: Tehnični proizvodi (v nadaljevanju TP), Gradbeni material in les (v nadaljevanju GML), Široka potrošnja in kemija (v nadaljevanju ŠPK) ter Energetika in inštalacije (v nadaljevanju EI). Vsakega od sektorjev sestavljajo tri enote: Upravljanje asortimenta, Operativna nabava in Prodaja. Upravljanje asortimenta in Operativno nabavo sestavljajo produktne enote, ki jih vodijo produktne vodje. Prodajo podjetjem sestavljajo CSK, ki jih vodijo vodje ciljnih skupin kupcev. Enega od CSK v prodaji podjetjem vsakega od programskih sektorjev predstavlja CSK izvoz hčerinskim podjetjem in eksternim kupcem. Primer organiziranosti programskega sektorja TP prikazuje Priloga 3.

Organizacijsko enoto Maloprodaja in marketing sestavljajo: Upravljanje in razvoj prodajnega prostora, Prodaja podjetjem v trgovskih centrih, Trgovski centri (v nadaljevanju TC), Prodaja potrošnikom, Marketing, Podporne službe ter štabni enoti Interna kontrola in Spletna trgovina. Najpomembnejši del enote predstavlja 32 trgovskih centrov preko katerih poteka prodaja potrošnikom in prodaja podjetjem. Glede na to ločijo tri formate TC: Merkur – prodaja potrošnikom in prodaja podjetjem, Merkur Dom – prodaja potrošnikom in Merkur Mojster – prodaja podjetjem.

Iz organizacijske sheme Merkurja (glej Prilogo 2), shem programskih sektorjev (glej Priloge 3, 4, 5) in sheme Maloprodaje in marketinga (glej Prilogo 6) niso razvidne dejanske odgovornosti

in pristojnosti ter hierarhična umeščenost vodij programskih sektorjev, vodij CSK in vodje prodaje v Maloprodaji in marketingu.

V poglavju 4.4 je zapisano, da so programski vodje pristojni in odgovorni za nabavo in prodajo produkta po vseh kanalih na nivoju Merkurja. Se pravi tudi za prodajo posameznega produktnega segmenta v TC. Organizacijska shema tega ne prikazuje. Po organizacijski shemi bi lahko sklepali, da je za prodajo v maloprodaji odgovoren samo vodja prodaje, čeprav dejansko obstaja produktno-matrična organizacijska struktura.

Prav tako je nejasna vloga vodij CSK. Iz organizacijskih shem namreč ni razvidno, da so vodje CSK dejansko zadolženi tudi za prodajo podjetjem v TC. Komercialistom v TC so hierarhično nadrejeni poslovodje, tem pa vodja prodaje v Maloprodaji in marketingu. Poleg tega za posamezno skupino kupcev komercialiste procesno vodijo vodje CSK. Torej gre za matriko in obliko dvojnega vodenja. Promet, ki ga ustvarjajo komercialisti se knjiži TC, zato so za spremljavo doseganja prodaje CSK v analitskem sistemu izdelani umetni agregati.

Še ena zelo pomembna relacije ni razvidna iz organizacijskih shem. Vodje programov namreč niso pristojni in odgovorni samo za prodajo produktov preko CSK, ki so jim hierarhično nadrejeni, pač pa tudi za prodajo podjetjem preko CSK ostalih produktnih sektorjev. Tabela 4 prikazuje, da v praksi prihaja celo do paradoksa, ko se s produkti programskega sektorja GML ustvari višja vrednost prodaje v ostalih programskih sektorjih.

Tabela 4: Deleži prodaje produktnih programov glede na programski sektor

		Programski sektor			
		GML	TP	ŠPK	EI
Program	GML	49,7%	11,6%	36,1%	2,6%
	TP	2,3%	62,4%	29,6%	5,7%
	ŠPK	6,0%	10,5%	80,3%	3,2%
	EI	8,7%	5,4%	16,9%	69,0%

Vir: Komercialno-analitski sistem, 2010.

Predlog sprememb

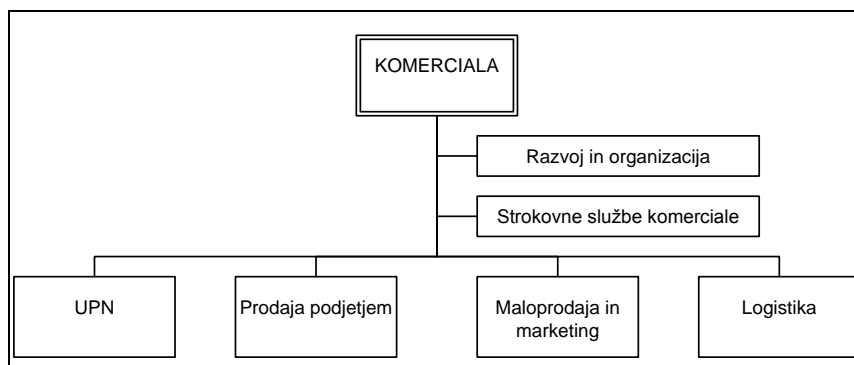
Z razpustitvijo Merkur Group je smiselno določene produktne programe, ki sta jih do sedaj tržili Divizija Mersteel in Divizija Big Bang, vključiti v prodajni program Merkurja. Zaradi tega predlagam, da se betonsko jeklo in armaturne mreže upravljajo v okviru nove produktne enote, ki se oblikuje v programskem sektorju GML (trenutno organizacijsko shemo prikazuje Priloga 4), prav tako naj se za program avdio, video in računalniških izdelkov oblikuje nova produktna enota v programskem sektorju ŠPK (trenutno organizacijsko shemo prikazuje Priloga 5).

Zaradi velike kompleksnosti v organizaciji Programskih sektorjev ter Maloprodaje in marketinga, ki se kaže v prepletenosti pristojnosti in odgovornosti, danes nastaja velika zmeda.

Spremembe, ki prinašajo večjo učinkovitost organizacije in boljše obvladovanje notranjega in zunanjega okolja, so:

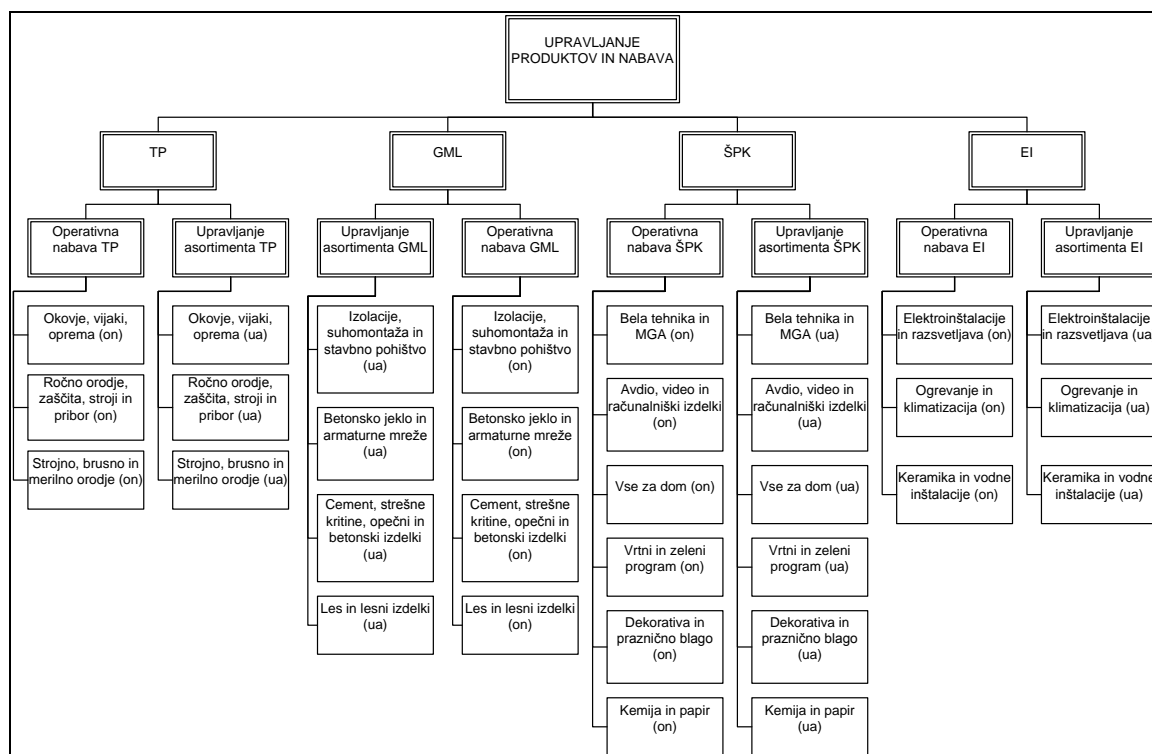
- Ponovno oblikovanje organizacijske enote Komerciala in imenovanje komercialnega direktorja, ki je tudi član uprave. S tem se še za eno stopnjo zmanjša število hierarhičnih ravni. Predlog organizacijske strukture Komerciale prikazuje Slika 3.

Slika 3: Predlog organizacijske strukture Komerciale



- Oblikovanje organizacijske enote Upravljanje produktov in nabava (v nadaljevanju UPN). V okviru UPN delujejo Programski sektorji. Vsakega od programskih sektorjev sestavljata enoti Upravljanje asortimenta in Operativna nabava, v okviru katerih delujejo produktne enote. Programske sektorje vodijo vodje programov, ki tako ostajajo hierarhično nadrejeni produktnim vodjem. Še vedno so zadolženi za nabavo in prodajo posameznega programa po vseh kanalih, s to razliko, da hierarhično niso več nadrejeni vodjem CSK, matrično pa pokrivajo prodajo posameznega programa v CSK.
- Zmanjšanje števila produktnih enot v okviru organizacijskih enot Upravljanje asortimenta in Operativna nabava. Merkur trenutno posluje z 2.200 dobavitelji in ima na zalogi 144.000 artiklov. Analiza vpliva ciljev in strategij na organizacijo podjetja je pokazala, da je eden od ukrepov, ki omogoča uresničitev strategije zasuka, zmanjšanje števila dobaviteljev in števila artiklov. Število dobaviteljev je možno zmanjšati za 80% in hkrati prepoloviti število artiklov. Takšen ukrep posledično povzroči zmanjšanje števila produktnih enot, s čimer dosežemo večjo centralizacijo, koncentracijo in racionalizacijo nabave. Poleg tega takšen ukrep omogoča doseganje bistveno boljših nabavnih pogojev z nižjimi režijskimi in logističnimi stroški. Predlog organizacijske strukture UPN prikazuje Slika 4.

Slika 4: Predlog organizacijske strukture UPN



- Uvedba organizacijske enote Prodaja podjetjem in delovnega mesta vodja prodaje podjetjem. Vodja prodaje podjetjem je hierarhično nadrejen vodjem CSK, ti pa so hierarhično nadrejeni tudi komercialistom v TC.
- Ukinitev CSK Izvoz hčerinskim podjetjem in eksternim kupcem. Eksterne kupce se prerazporedi v ostale CSK, medtem ko oskrbo hčerinskih podjetij izvajajo direktno iz UPN preko premikov blaga.
- Zaradi občutnega znižanja investicij v stanovanjske in inženirske objekte, predlagam zmanjšanje in združitev CSK Gradbena podjetja in CSK Zaključna dela v gradbeništvu. S tem centraliziramo in koncentriramo strežbo podjetij, ki se ukvarjajo z gradbeništvom in zmanjšamo število vodij CSK. Predlog organizacijske strukture Prodaje podjetjem prikazuje Slika 5.

Slika 5: Predlog organizacijske strukture Prodaje podjetjem

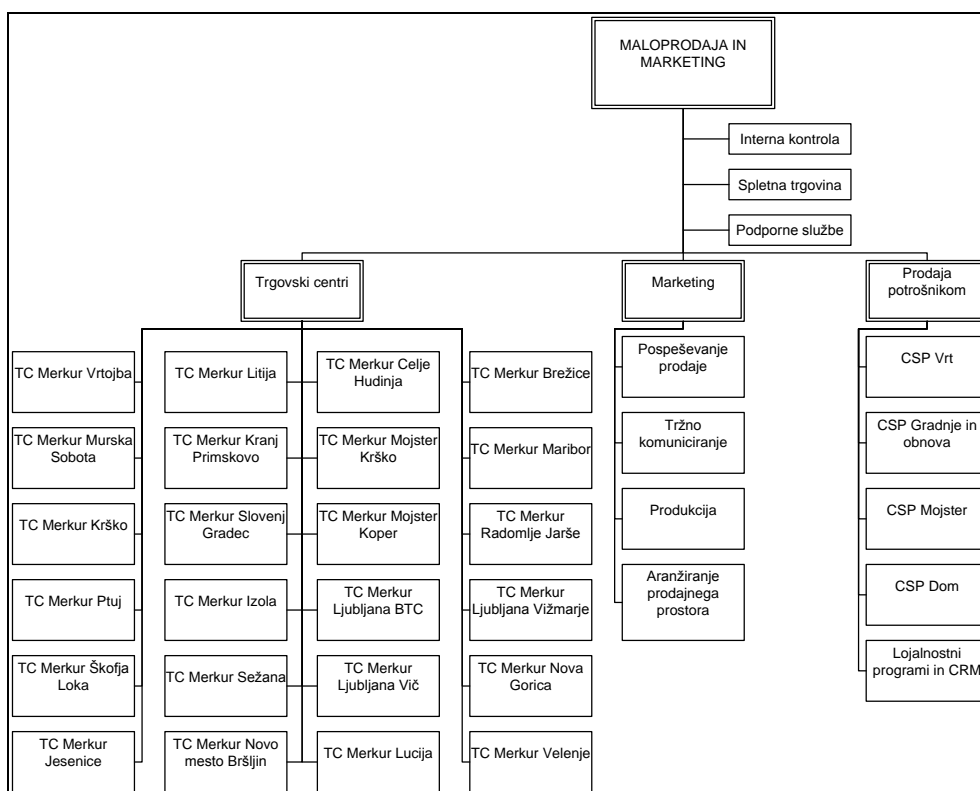


- Analiza gospodarskih dejavnikov je pokazala, da se potrošnja gospodinjstev že nekaj let konstantno zmanjšuje. Zaradi tega je potrebno velike napore vložiti v ukrepe, ki so osredotočeni na končnega potrošnika in spodbujajo k večji potrošnji gospodinjstev. Takšne

ukrepe ni možno uveljaviti brez ustreznega vodenja zaposlenih v organizacijski enoti Maloprodaja in marketing. Smiselna je uvedba delovnega mesta vodja prodaje potrošnikom. Organizacijska enota Maloprodaja in marketing je pristojna in odgovorna samo za prodajo potrošnikom. V TC še vedno poteka prodaja podjetjem, ki pa je organizacijsko centralizirana v CSK. Komerčialisti v TC organizacijsko spadajo v CSK, vendar lokacijsko še vedno delujejo v TC in iz njih tudi opravljajo prodajo blaga.

- Prestavitev enote Upravljanje in razvoj prodajnega prostora v Podporne službe, ki postanejo štabna enota Maloprodaje in marketinga.
- Analiza ožjega zunanjega okolja je pokazala, da se trgovska podjetja zaradi gospodarske krize preusmerjajo iz ekstenzivnega v intenzivni razvoj. Slednje vpliva na poslovne modele trgovcev in posledično na formate trgovin. Zaradi tega je na določenih lokacijah smiselna združitev formatov TC Merkur Dom in Merkur Mojster. Trenutno se na območju Kranj/Naklo, Jesenice/Lesce, Nova Gorica, Ljubljana (Jama/Bežigrad/Vižmarje, Vič/Rudnik) in Maribor nahajajo TC specializiranih formatov, ki jih je možno združiti v hibridne formate, kar posledično pomeni zaprtje osmih TC. Predlog organizacijske strukture Maloprodaje in marketinga prikazuje Slika 6.

Slika 6: Predlog organizacijske strukture Maloprodaje in marketinga



5.2 Logistika

Trenutna organizacija

Logistika so vse aktivnosti, ki služijo premikanju blaga od dobaviteljev, znotraj podjetja, do kupcev. Oblikovanje logistične strategije izhaja iz strategije podjetja in je v tesni povezavi s

strategijo nabave in prodaje. Temeljni cilj Logistike je optimalno delovanje logističnega sistema kot celote.

V Merkurju je področje Logistike organizirano skozi pet enot: Skladiščno transportna dejavnost, Komerzialna logistika, Razvoj in organizacija logističnih procesov, Tehnološki inženiring in vzdrževanje opreme ter Razbremenilna logistika. Področje ima vodjo logistike in je hierarhično podrejeno direktorju v poslovodstvu Merkurja, ki je zadolžen za komercialne dejavnosti.

Organiziranost Logistike je hierarhična (glej Prilogo 9), ker se je skozi razvoj področja v podjetju ta oblika izkazala kot najbolj primerna za zagotavljanje usklajenega delovanja vseh logističnih dejavnosti, predvsem pa za razvoj logistike kot stroke.

S širitvijo podjetja na trge izven Slovenije so uvedli izvajanje logističnih procesov po enotnih standardih. Ker hierarhična organiziranost Logistike, glede na stopnjo razvoja logistične dejavnosti v posameznem podjetju v tujini, kot tudi glede na hierarhično organiziranost posameznega podjetja v tujini, ni smiselna, se centralno upravljanje logistične dejavnosti v Diviziji Merkur zagotavlja skozi matrično vodenje odgovornih oseb za Logistiko in vodij organizacijskih enot, ki izvajajo skladiščno-transportno dejavnost v podjetjih v tujini.

Predlog sprememb

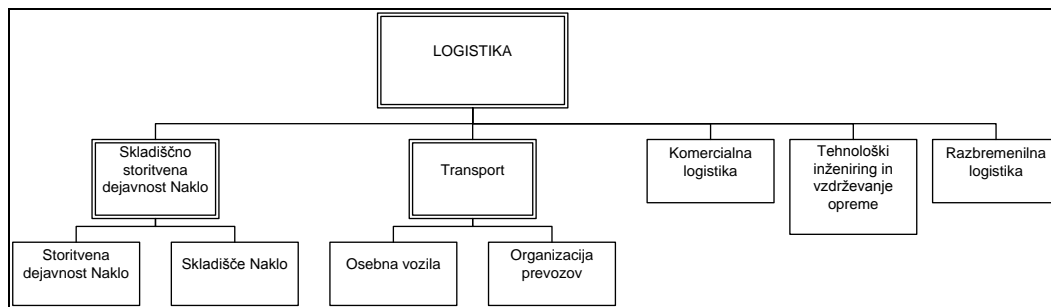
Ukrepi uprave, vezani na logistiko oz. oskrbno verigo, so po vsebini močno povezani z ukrepi v nabavi in prodaji. V Logistiki so poleg stroškov dela zelo pomembni stroški storitev. Logistika trenutno posluje s 120 partnerji na področju transportne dejavnosti, kar povečuje stroške in zmanjšuje učinkovitost. Glede na to, da je analiza vpliva velikosti na organizacijo podjetja pokazala zmanjšanje obsega poslovanja, zadošča sodelovanje z manjšim številom velikih partnerjev, kar še vedno zagotavlja celovitost logističnih storitev.

Pomembne stroške predstavljajo tudi stroški skladiščnih kapacitet. Iz Priloge 9 je razvidno, da se je skladiščna dejavnost do maja 2010 nahajala na lokacijah: Ljubljana, Naklo, Celje in Kranj. V mesecu maju so v Merkurju že izvedli selitev blaga in zaposlenih iz ljubljanske lokacije na preostale tri lokacije. Nato se je v mesecu septembru izvedla še selitev blaga ter informacijske in logistične opreme iz lokacije Kranj na lokacijo Naklo. Torej ostali sta samo še dve lokaciji: Naklo in Celje, zato je smiselno uvesti centralizacijo skladiščnega poslovanja. Zaradi možnosti širitve, večjega števila odlagalnih mest, boljše tehnološke opremljenosti in boljše izhodiščne lege z vidika transporta je lokacija v Naklem primernejša za centralno lokacijo. Predlog je torej, da se izvede selitev blaga iz celjske na nakelsko lokacijo, lokacijo v Celju pa je smiselno oddati v najem.

Organizacija Logistike se je izkazala za ustrezno in je ni potrebno bistveno spreminjati. Iz enote je smiselno izločiti Razvoj in organizacijo logističnih procesov in zaposlene, skupaj z delovnimi nalogami, premestiti v Razvoj in organizacijo. Logistika se organizacijsko umesti pod Komercialo, še vedno pa jo vodi vodja logistike. Področje postane neposredno podrejeno

komercialnemu direktorju – članu uprave. Predlog nove organizacijske strukture Logistike prikazuje Slika 7.

Slika 7: Predlog organizacijske strukture Logistike



5.3 Strokovne službe komercialne, Področje trženje, Razvoj in organizacija

Trenutna organizacija

Organizacijsko enoto Strokovne službe komercialne sestavljajo naslednje podporne službe (glej Prilogo 7): Organizacijska in obračunske struktura, Matični podatki artiklov, Matični podatki partnerjev, Izvozna operativa in carinsko posredovanje, Služba reklamacij, Služba spremne dokumentacije, Uvozna operativa ter Služba za ekologijo. Organizacijsko enoto vodi vodja strokovnih služb komercialne, ki je podrejen direktorju v poslovodstvu Merkurja, zadolženem za komercialne dejavnosti.

V Področje trženje so vključene naslednje enote (glej Prilogo 8): Sistem centralnega obvladovanja cen (v nadaljevanju SCOC), Operativna analitika, Priprava trženja, Franšizing in E-poslovanje. Področje trženja nima svojega vodje. Posamezne organizacijske enote znotraj Področja trženje imajo svoje vodje, ki so podrejeni direktorju v poslovodstvu Merkurja, ki je zadolžen za komercialne dejavnosti.

Razvoj in organizacijo tvorita organizacijski enoti (glej Prilogo 10): Razvoj in organizacija komercialnih procesov ter Projektna in procesna pisarna. Razvoj in organizacija ima svojega direktorja, ki je hierarhično podrejen direktorju – članu uprave. Razvoj in organizacija komercialnih procesov nima vodje in so zato zaposleni neposredno odgovorni direktorju za razvoj in organizacijo. Projektna in procesna pisarna ima svojega vodjo, ki je odgovoren direktorju Razvoja in organizacije.

Predlog sprememb

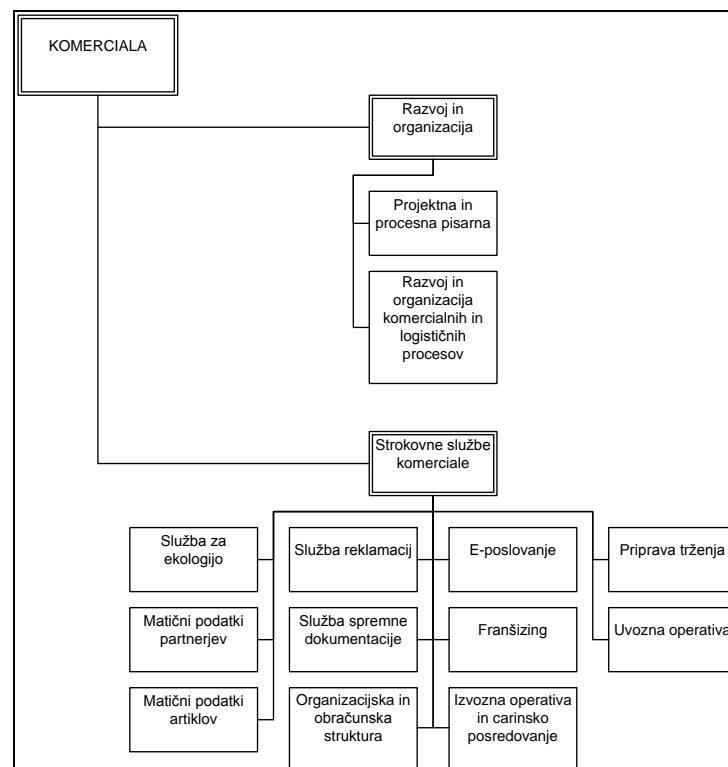
Strokovne službe komercialne so ustrezno organizirane in spremembe v organizaciji niso potrebne. Zaradi zmanjšanja števila poslovnih partnerjev in artiklov, s katerimi se posluje, je potrebno zmanjšati velikost posameznih enot. Strokovne službe komercialne je smiselno organizacijsko umestiti kot štabno enoto Komercialne, ki je neposredno podrejena komercialnemu direktorju – članu uprave.

Najbolj racionalno je, da se Področje trženje ukine. Zaposlene v Operativni analitiki se skupaj z nalogami, ki jih opravljajo, prestavi v Maloprodajo in marketing. Priprava trženja, Franšizing in E-poslovanje ostanejo organizacijske enote, ki se prestavijo v štabno enoto Strokovne službe komerciale. SCOC se razpusti in zaposlene prerazporedi v enote Upravljanje asortimenta v okviru UPN.

Razvoj in organizacijo se organizacijsko umesti kot štabno enoto Komerciale, ki ima svojega vodjo, ki je neposredno odgovoren komercialnemu direktorju – članu uprave. Torej ukineta se delovni mesti direktorja za razvoj in organizacijo ter vodje projektne in procesne pisarne. Zaposleni v teh dveh enotah so hierarhično podrejeni vodju enote Razvoj in organizacija.

Predlog organizacijske strukture štabnih enot Komerciale prikazuje Slika 8.

Slika 8: Predlog organizacijske strukture štabnih enot Komerciale



SKLEP

V magistrskem delu sem na podlagi teoretičnih osnov s področja oblikovanja organizacije in vpliva situacijskih spremenljivk na organizacijo analiziral organizacijsko strukturo in situacijske spremenljivke na primeru podjetja Merkur. Analiza organizacijske strukture prikazuje, kako se je le-ta skozi čas s prilagajanjem situacijskim spremenljivkam spreminjala, medtem ko sem z analizo situacijskih spremenljivk ugotovil, kakšna organizacijska struktura je v tem trenutku za podjetje najprimernejša.

Pri analiziranju tehnologije sem zaradi vsebinske celovitosti v proučevanje zajel tudi dve podjetji Divizije Mersteel, ki sta glavna dobavitelja metalurških izdelkov Diviziji Merkur. Za obe diviziji je značilno, da sta storitveni, saj je njuna osnovna dejavnost trgovina, vendar se v okviru Divizije Mersteel odvija tudi proizvodnja. Podjetje Mersteel Profil proizvaja standardne proizvode v velikih količinah, delo v njem je mehanizirano in formalizirano, zato mu ustreza mehanska organizacijska struktura. V organizacijski enoti dodelavnih storitev podjetja Mersteel Slovenija poteka posamična proizvodnja, z nizko stopnjo formalizacije in specializacije, zato je zanjo primerna organska organizacijska struktura. Pri prilagajanju okolju je Merkur Group v veliko pomoč razvita informacijska in komunikacijska tehnologija, zato so za določene oddelke in službe primerne modernejši, organsko usmerjene organizacijske strukture.

S pomočjo analize PEST sem ugotovil, da ima zelo velik vpliv na organizacijo Merkurja zunanje okolje. Slabe gospodarske razmere močno vplivajo na hitrost razvoja trgovine v Sloveniji. Nosilci razvoja ostajajo veliki in srednji trgovci, manjši trgovci izgubljajo svoj položaj na trgu in posledično imajo konkurenčne tuje trgovske verige veliko priložnost za vstop na trg. Na podlagi analize makroekonomskih kazalnikov ocenjujem, da glavno tveganje za Merkur predstavljata zmanjšanje investicij v gradbeništvo in zmanjšanje kupne moči prebivalstva. Merkur deluje v relativno visoko negotovem okolju, ki ima za posledico povečevanje kompleksnosti podjetja in potrebo po pretežno organski organizacijski strukturi.

Velikost je situacijska spremenljivka, ki prav tako vpliva na organizacijo Merkurja. Podjetje se uvršča med velika podjetja in kot takemu mu učinkovitost organizacije in uspešnost poslovanja omogoča mehanska organizacijska struktura. V preteklosti je podjetje zelo hitro raslo in v takšnih razmerah je bilo potrebno v organizacijsko strukturo uvajati več elementov, značilnih za organske organizacije. V zadnjih dveh letih je podjetje prešlo iz faze rasti v fazo zmanjševanja, kar zopet narekuje potrebo po spreminjanju organizacije.

Cilji in strategije imajo poleg okolja največji vpliv na organizacijo Merkurja. Podjetje se sooča z zmanjšanim obsegom trga za nekatere tradicionalne programe in posamične skupine kupcev, zato je glavna prioriteta postalo dezinvestiranje, zmanjševanje zaposlovanja in prodaja na tržnih segmentih z učinkovito kupno močjo. Ugotovil sem, da je podjetje iz strategije rasti prešlo na strategijo zasuka, za katero je značilno, da so spremembe v organizacijski strukturi usmerjene v odpravljanje odvečnih organizacijskih ravni in prevelike decentralizacije odločanja.

Na organizacijo Merkurja vplivajo tudi zaposleni. V podjetju je skoraj 70% vseh zaposlenih, ki imajo četrto ali peto stopnjo izobrazbe. Takšnim podjetjem ustreza pretežno mehanska organizacija, vendar tega ne smemo posplošiti, saj ni pomembna zgolj formalna izobrazba, pač pa tudi usposobljenost kadra za izvajanje dodeljenih nalog. Podjetje ima visoko usposobljene zaposlene in zato je zanj primernejša pretežno organska organizacijska struktura. Pri tem je potrebno poudariti, da je v določenih organizacijskih enotah Merkurja narava dela takšna, da za njih organska struktura ni primerna in delujejo učinkoviteje, če je struktura pretežno mehanska.

Z analizo organizacijske strukture Merkurja sem ugotovil, da se je le-ta do leta 2008 ustrezno prilagajala situacijskim spremenljivkam, saj je delovala učinkovito in podjetje je uspešno dosegalo postavljeni temeljni cilj: dobičkonosnost in zadovoljevanje potreb kupcev. V zadnjih dveh letih so se situacijske spremenljivke močno spremenile. V podjetju so se jim poskušali z nekaterimi spremembami v organizacijski strukturi prilagoditi, vendar spremembe niso bile pravočasne in ustrezne.

Zaključki analize situacijskih spremenljivk in obstoječe organizacijske strukture podjetja so me vodili pri opredelitvi njenih glavnih pomanjkljivosti, ki se kažejo v preveliki decentralizaciji odločanja, prevelikem številu hierarhičnih in organizacijskih ravni, birokratizaciji, stroškovni neučinkovitosti ter neprilagojenosti zmanjšanemu obsegu poslovanja.

Na podlagi ugotovitev sem pripravil predlog nove organizacijske strukture komercialne dejavnosti v Merkurju. Predlog nove organizacije predvideva razpustitev Merkur Group, ponovno uvedbo organizacijske enote Komerciala, oblikovanje enote Upravljanje produktov in nabava, oblikovanje dveh novih produktivnih enot in hkrati zmanjšanje njihovega skupnega števila, uvedbo organizacijske enote Prodaja podjetjem, ukinitvev CSK Izvoz hčerinskim podjetjem in eksternim kupcem, združitev CSK Gradbena podjetja in Zaključna dela v gradbeništvu, združitev formatov trgovskih centrov, centralizacijo skladiščnega poslovanja, ukinitvev Področja trženje ter oblikovanje štabne enote Strokovne službe komercialne in štabne enote Razvoj in organizacija.

S predlogom želim doseči namen magistrskega dela, in sicer opozoriti management podjetja na pomanjkljivosti trenutne organizacijske strukture in ga spodbuditi k uvedbi sprememb, ki bodo prispevale k večji učinkovitosti organizacije in uspešnosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
2. Božnar, E. (2008, 18. december). Merkur Group ima proizvodnjo. *Novice, glasilo podjetij Merkur Group*, str. 4.
3. Burns, T., & Stalker, G.M. (2001). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
4. Carnall, C. (1995). *Managing change in organizations* (2nd ed.). London: Prentice-Hall.
5. Čater, T. (2009a). *Management sprememb – 3 del: Spremembe, vrste sprememb in proces sprememb* [študijsko gradivo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čater, T. (2009b). *Management sprememb – 5 del: Spremembe in organizacijska struktura* [študijsko gradivo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Čelesnik, G. (2007, 18. februar). Upravljanje strateškega komercialnega razvoja. *Novice, glasilo podjetij Merkur Group*, str. 4 in 5.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
11. Gregorič, D. (2009, 18. september). Novice iz Mersteel Profila. *Novice, glasilo podjetij Merkur Group*, str. 10.
12. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
13. Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. Možina, S (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 410-443). Radovljica: Didakta.
14. Jelovčan, M. (2004). *Pomen analitskega sistema za uspešnost poslovanja Merkur d.d.* [prezentacija]. Naklo: Merkur d.d.
15. Kajzer, Š. (2001). Kaj je pričakovati od »virtualnege« podjetja ? *Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja: Management visokih tehnologij* (str. 29-38). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
17. *Kazalniki dohodka in revščine, Slovenija 2009 - začasni podatki*. Najdeno 3. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3528
18. Kordež, B. (2010, 19. marec). Kje smo in kam gremo ? *Novice, glasilo podjetij Merkur Group*, str. 3.
19. *Lastniška struktura*. Najdeno 31. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.merkur.eu/slo/investitorji0/lastniska_struktura
20. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
22. Merkur d.d. (1999). *Področje Komerciala* (interno gradivo). Naklo: Merkur d.d.

23. Merkur d.d. (2008). Konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2007. Naklo: Merkur d.d.
24. Merkur d.d. (2008). *Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d.* (interno gradivo). Naklo: Merkur d.d.
25. Merkur d.d. (2010). *Komercialno-analitski sistem* (interno gradivo). Naklo: Merkur d.d.
26. Merkur d.d. (2010). Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009. Naklo: Merkur d.d.
27. Merkur d.d. (2010). *Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d.* (interno gradivo). Naklo: Merkur d.d.
28. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
29. Mihelčič, M. (2007). *Institucionalna teorija* [študijsko gradivo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1992). *Organizational behavior: managing people and organizations* (3rd ed.). Dallas: Houghton Mifflin Company.
31. Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. Možina, S (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 540-579). Radovljica: Didakta.
32. Mukherji, A. (2002). The Evolution of Information Systems: their impact on organization and structures. *Management Decision*, 40(5), 497-507.
33. Taxgroup finančne storitve d.o.o. (2010, 26. oktober). *Poročilo pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetij v zvezi s 146. členom ZFPPIP za družbo Merkur d.d. na dan 30.06.2010*. Ljubljana: Taxgroup finančne storitve d.o.o.
34. Pertusa-Ortega, E. M. , Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management decision*, 48(8), 1282-1303.
35. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. Možina, S (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 270-313). Radovljica: Didakta.
36. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Robbins, S. P. (1990). *Organizational theory: structure, design and applications* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
38. Rozman, B. (2010, 19. marec). Izzivi slovenske trgovine. *Novice, glasilo podjetij Merkur Group*, str. 18 in 19.
39. Rozman, R. (1999). Teorije organizacije. *Sodobna razlaga organizacije* (str. 261-299). Kranj: Moderna organizacija.
40. Rozman, R. (2000). Sedanje organizacijske strukture podjetij. *5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 152-165). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije – Sekcija za poslovno analizo.
41. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. Možina, S (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 46-95). Radovljica: Didakta.

43. Rozman, R. (2010). *Sodobne teorije organizacije* [študijsko gradivo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
47. Senior, B., & Swales, S. (2010). *Organizational change* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
48. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Slovenija v številkah*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
49. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
50. Tavčar, M. I. (2002). Management spreminjanja. Možina, S (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 738-771). Radovljica: Didakta.
51. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2010). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2010*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
52. Vrečar, P. (2007). Razvijanje procesne organizacije v Merkurju. *Zbornik referatov. 13. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 135-147). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
53. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006.
54. Žnidar, S. (2008, 18. julij). Enostavne rešitve zahtevajo veliko truda. *Novice, glasilo podjetij Merkur Group*, str. 3.

PRILOGE

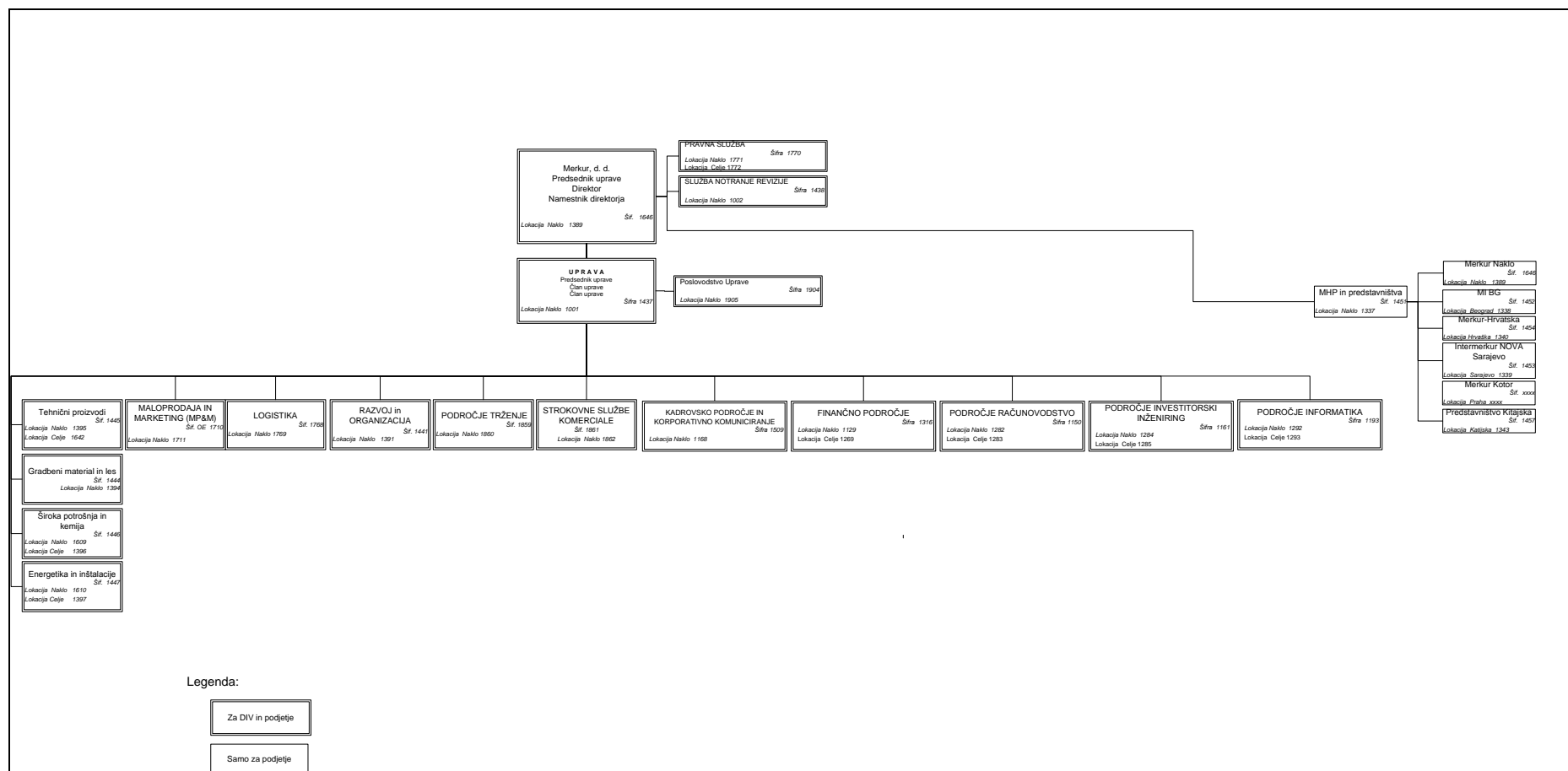
Priloga 1: Pregled pomembnejših podatkov iz konsolidiranega izkaza poslovnega izida.....	1
Priloga 2: Organizacijska shema Merkur d.d.	2
Priloga 3: Organizacijska shema programskega sektorja Tehnični proizvodi	3
Priloga 4: Organizacijska shema programskega sektorja Gradbeni material in les	3
Priloga 5: Organizacijska shema programskega sektorja Široka potrošnja in kemija	4
Priloga 6: Organizacijska shema Maloprodaja in marketing	5
Priloga 7: Organizacijska shema Strokovne službe komerciale.....	6
Priloga 8: Organizacijska shema Področje trženje	6
Priloga 9: Organizacijska shema Logistike	7
Priloga 10: Organizacijska shema Razvoj in organizacija	7

Priloga 1: Pregled pomembnejših podatkov iz konsolidiranega izkaza poslovnega izida
Merkur Group

Postavka	v tisoč EUR				
	2009	Načrt 2009	2008	Indeks	
	1	2	3	4=1/2	5=1/3
PRIHODKI IZ POSLOVANJA	877.883	1.567.225	1.275.584	56,0	69
Prihodki od prodaje	875.179	1.564.714	1.266.778	55,9	69,1
Drugi poslovni prihodki	2.704	2.511	8.806	107,7	30,7
ODHODKI IZ POSLOVANJA	-889.326	-1.513.520	-1.241.779	58,8	72
Nabavna vrednost	-698.569	-1.271.646	-1.025.398	54,9	68
Stroški iz poslovanja	-190.757	-241.874	-216.381	78,9	88
<i>Izvirni stroški po naravnih vrstah</i>	<i>-175.553</i>	<i>-239.891</i>	<i>-206.265</i>	<i>73,2</i>	<i>85</i>
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	<i>-9.468</i>	<i>-10.958</i>	<i>-10.721</i>	<i>86,4</i>	<i>88</i>
<i>Stroški storitev</i>	<i>-65.162</i>	<i>-95.410</i>	<i>-80.986</i>	<i>68,3</i>	<i>81</i>
<i>Stroški dela</i>	<i>-80.531</i>	<i>-112.546</i>	<i>-94.433</i>	<i>71,6</i>	<i>85</i>
<i>Stroški amortizacije</i>	<i>-15.820</i>	<i>-16.227</i>	<i>-14.403</i>	<i>97,5</i>	<i>110</i>
<i>Dolgoročne rezervacije</i>	<i>-525</i>	<i>-72</i>	<i>-1.287</i>	<i>730,8</i>	<i>41</i>
<i>Drugi poslovni stroški</i>	<i>-4.047</i>	<i>-4.678</i>	<i>-4.434</i>	<i>86,5</i>	<i>91</i>
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	<i>-15.204</i>	<i>-1.984</i>	<i>-10.116</i>	<i>766,5</i>	<i>150</i>
KOSMATI POSLOVNI IZID OD PRODAJE	176.610	293.068	241.380	60,3	73
POSLOVNI IZID IZ REDNE DEJAVNOSTI	1.057	53.178	35.115	-	-
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	-11.442	53.705	33.805	-	-
NETO FINANČNI PRIHODKI/ODHODKI	-134.319	-1.350	-6.474	-	-
POSLOVNI IZID PRED OBDAVČITVIJO	-146.152	52.355	27.370	-	-
Davek od dobička	-1.915	-8.989	-5.142	21,3	37,2
POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-148.066	43.367	22.228		
Poslovni izid, pripisan lastnikom obvladujoče družbe	-148.018	39.957	22.226	-	-
Poslovni izid, pripisan neobvladujočemu deležu	-48	3.410	3	-	-

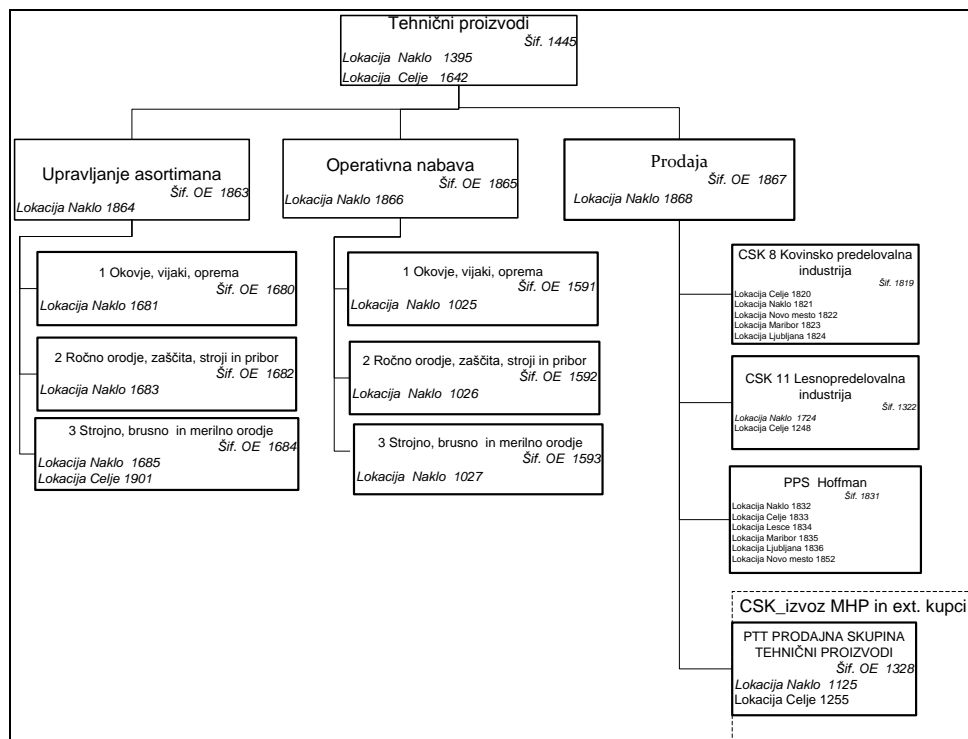
Vir: Konsolidirano letno poročilo Merkur Group in letno poročilo družbe Merkur d.d. za leto 2009,
2010, str. 34.

Priloga 2: Organizacijska shema Merkur d.d.



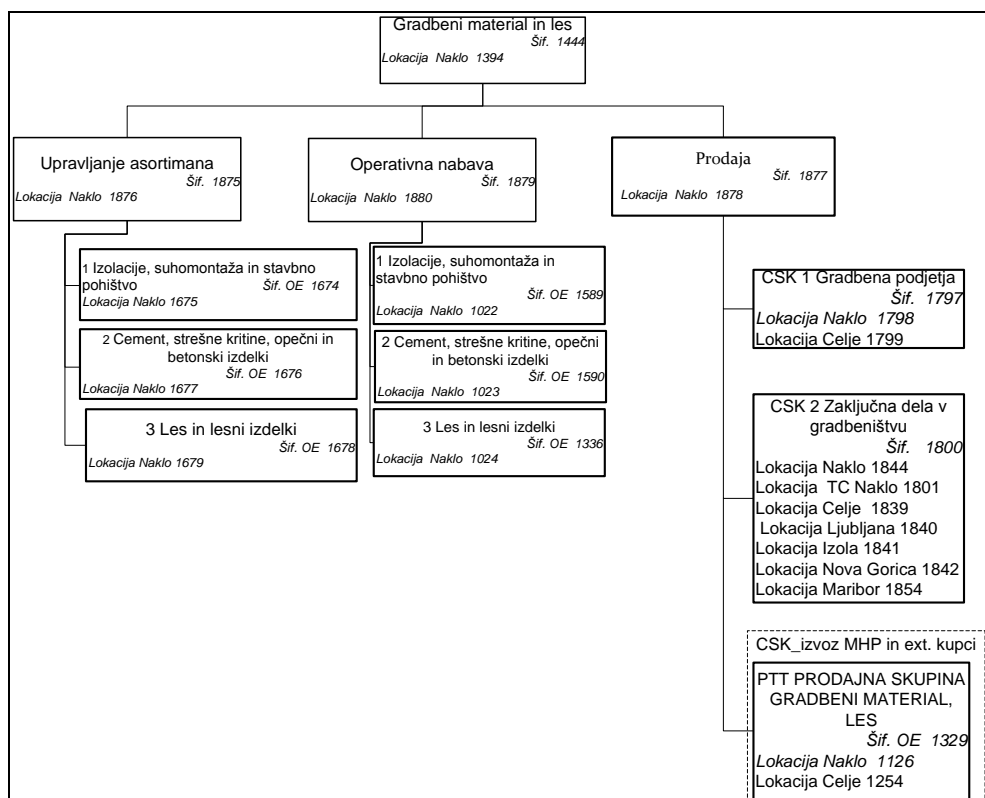
Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 3.

Priloga 3: Organizacijska shema programskega sektorja Tehnični proizvodi



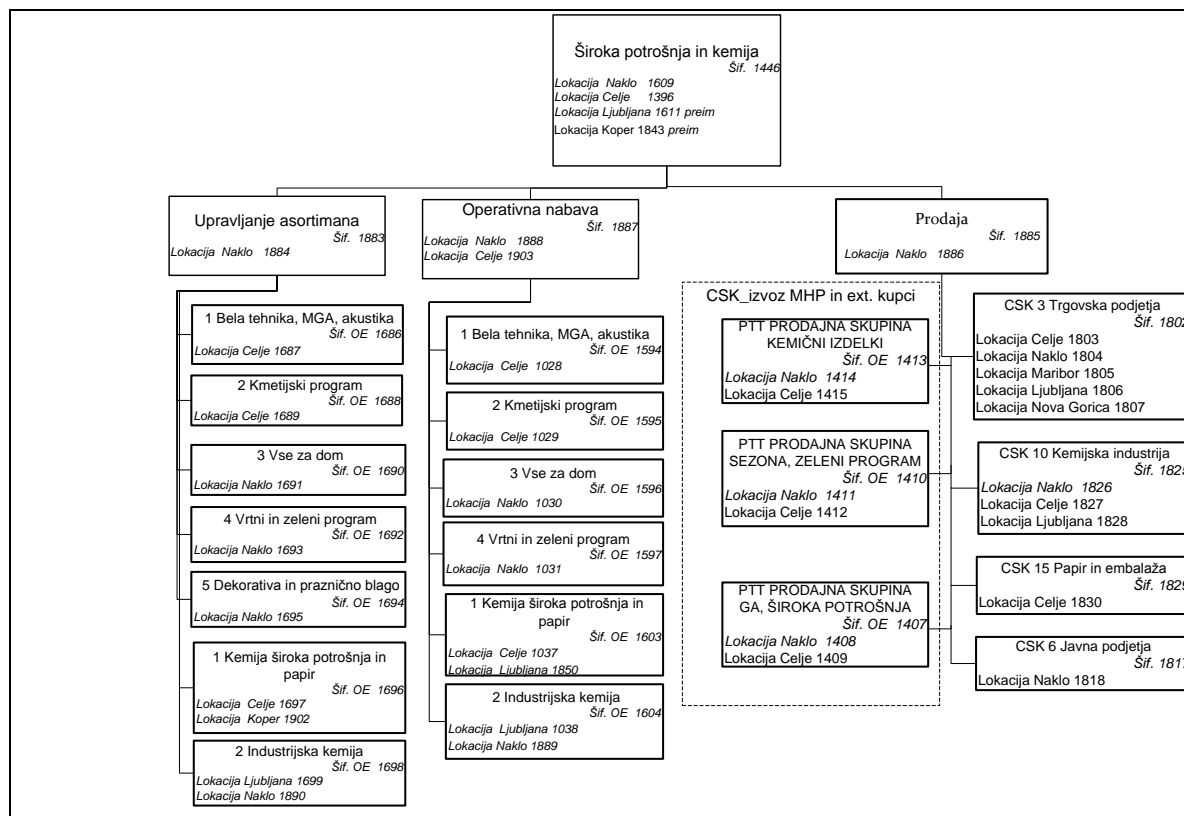
Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 4.

Priloga 4: Organizacijska shema programskega sektorja Gradbeni material in les



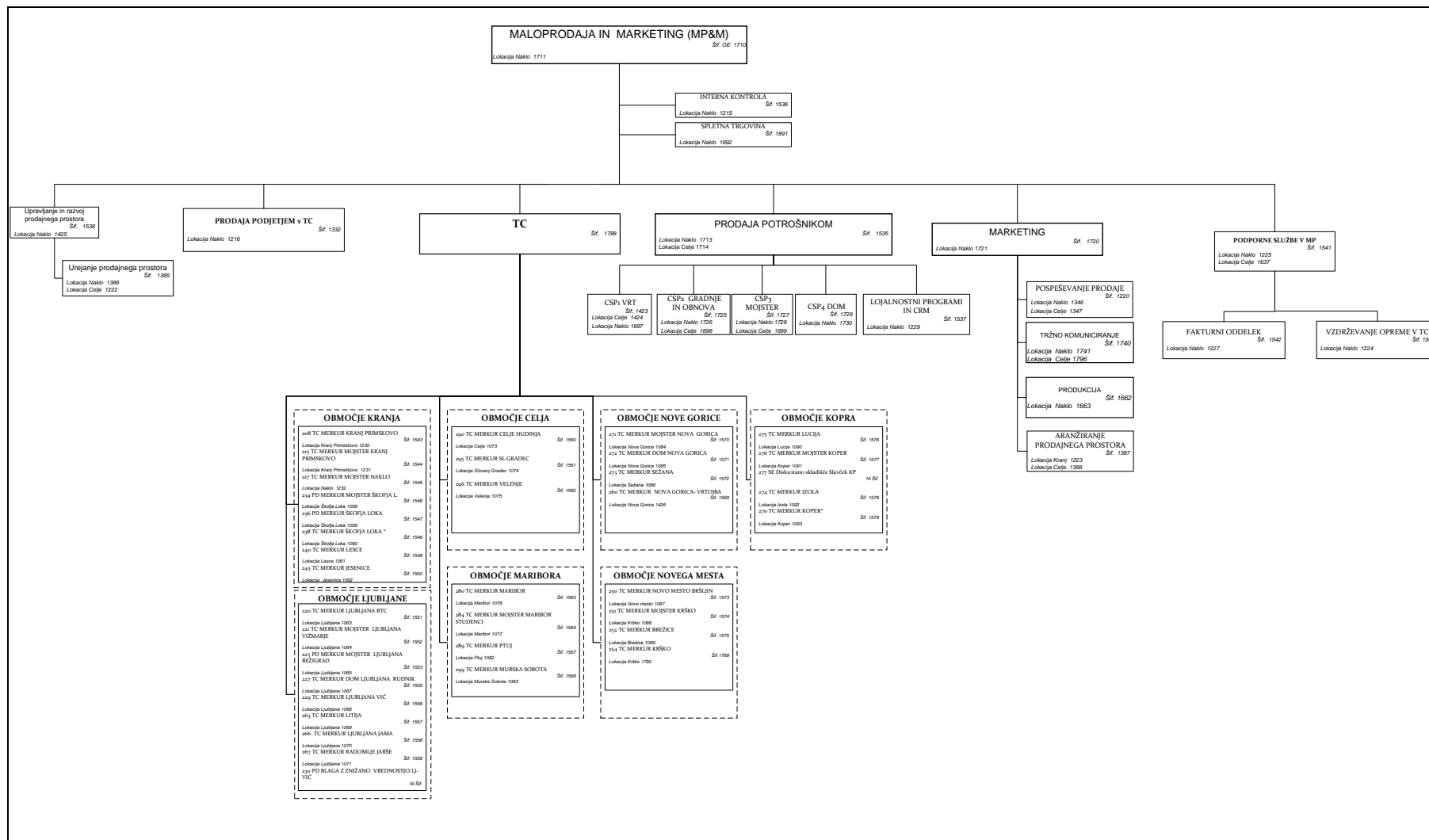
Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 6.

Priloga 5: Organizacijska shema programskega sektorja Široka potrošnja in kemija



Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str.

Priloga 6: Organizacijska shema Maloprodaja in marketing



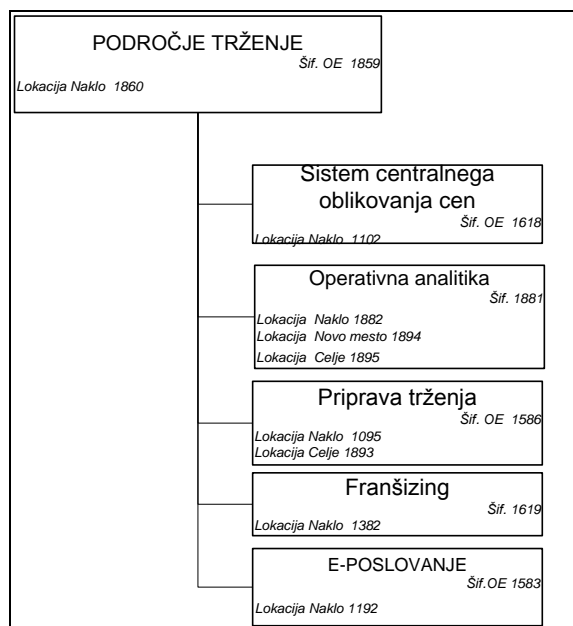
Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 8.

Priloga 7: Organizacijska shema Strokovne službe komercialne



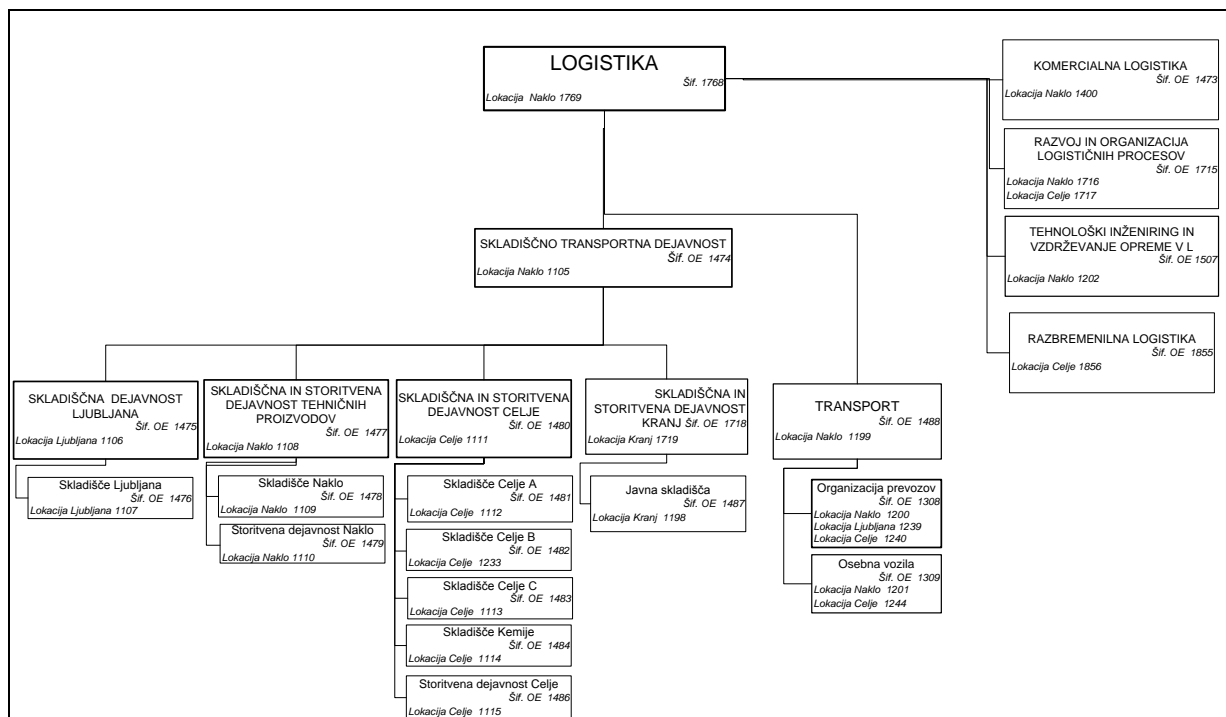
Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 12.

Priloga 8: Organizacijska shema Področje trženje



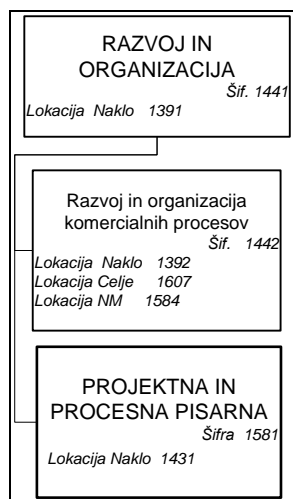
Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 11.

Priloga 9: Organizacijska shema Logistike



Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 8.

Priloga 10: Organizacijska shema Razvoj in organizacija



Vir: Pravilnik o organiziranosti Merkur d.d., 2010, str. 10.