

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJE IN POSLOVNIH PROCESOV V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, december 2022

NIKA PERČIČ

MAJA VIRANT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Perčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacije in poslovnih procesov v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar in sosvetovalcem prof. dr. Petrom Trkmanom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 17. marec 2023

Podpis študentke: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Virant, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacije in poslovnih procesov v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar in sosvetovalcem prof. dr. Petrom Trkmanom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 17. marec 2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEMELJNE TEORIJE O ORGANIZACIJI	5
1.1 Oprelitev organizacije	5
1.2 Organizacijska razmerja in strukture	8
1.3 Zložena ravnalna struktura	10
1.4 Oblike organizacijskih struktur	11
1.5 Organizacijski procesi	15
1.6 Organizacijske značilnosti	17
1.6.1 Mehanizem vertikalnega usklajevanja.....	17
1.6.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja	20
2 SITUACIJSKA TEORIJA IN VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJO.....	20
2.1 Predstavitev situacijske teorije	20
2.2 Mehanistična organizacija	22
2.3 Organska organizacija	22
2.4 Vpliv okolja na organizacijo	22
2.5 Vpliv tehnologije na organizacijo	24
2.6 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	25
2.7 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	26
2.8 Vpliv zaposlenih	29
2.9 Analiza in oblikovanje organizacije	29
3 POSLOVNI PROCESI V PODJETJIH IN DRUGIH ZDRUŽBAH.....	33
3.1 Oprelitev poslovnega procesa	33
3.2 Management poslovnih procesov	34
3.3 Analiza in prenova poslovnih procesov	36
3.3.1 Cilji in problemi prenove poslovnih procesov	36
3.3.2 Pregled faz prenove poslovnih procesov	38
4 ORGANIZACIJA IN PROCESI V LOGISTIČNIH PODJETJIH.....	39
4.1 Oprelitev logistike	40
4.1.1 Management poslovne logistike	41
4.1.2 Transportne storitve	42
4.1.3 Skladiščenje	43
4.1.4 Carinjenje	44
4.2 Zunanje izvajanje	44
4.2.1 Oprelitev pojma	44
4.2.2 Pogodbena logistika.....	46
5 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA	47
5.1 Predstavitev podjetja	47

5.2	Predstavitev raziskave in raziskovalnih vprašanj	51
5.3	Organizacijska struktura podjetja.....	54
5.4	Poslovni procesi podjetja	58
6	ANALIZA ORGANIZACIJE IN POSLOVNIH PROCESOV V IZBRANEM PODJETJU	61
6.1	Vpliv situacijskih spremenljivk v izbranem podjetju	61
6.1.1	Analiza vpliva okolja	61
6.1.2	Analiza vpliva tehnologije	65
6.1.3	Analiza vpliva velikosti podjetja.....	68
6.1.4	Analiza vpliva ciljev in strategij.....	70
6.1.5	Analiza vpliva zaposlenih	73
6.2	Analiza sedanje organizacijske strukture	77
6.2.1	Analiza organizacijskih značilnosti.....	77
6.2.2	Analiza organizacije delovnih mest	79
6.2.3	Analiza organizacijskih procesov.....	81
6.2.4	Organizacijsko urejanje poslovanja v podjetju	82
6.2.5	Ugotavljanje usklajenosti s situacijo	84
6.3	Analiza poslovnih procesov v izbranem podjetju.....	88
6.4	Ugotavljanje povezave med organizacijo in poslovnimi procesi v podjetju..	89
7	REZULTATI RAZISKAVE.....	90
7.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	90
7.2	Predlogi za izboljšave	94
7.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	96
	SKLEP.....	97
	LITERATURA IN VIRI.....	99
	PRILOGE	109

KAZALO TABEL

Tabela 1: Modeli organizacije.....	27
------------------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Upravljalno-ravnanjski proces.....	16
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Enostavna organizacijska struktura.....	1
Priloga 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	2
Priloga 3: Divizijska organizacijska struktura	3

Priloga 4: Matrična organizacijska struktura.....	4
Priloga 5: Hibridna organizacijska struktura.....	5
Priloga 6: Mrežna organizacijska struktura.....	6
Priloga 7: Procesna (vodoravna) organizacijska struktura.....	7
Priloga 8: SWOT analiza podjetja.....	8
Priloga 9: Vprašalnik.....	9
Priloga 10: Transkripcije intervjujev.....	14
Priloga 11: Trenutna organizacijska struktura podjetja prikazana v organigramu.....	48

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AEO – (angl. Authorised Economic Operator); Status pooblaščenega gospodarskega subjekta

AWB – (angl. air waybill); Letalski tovorni list

B/L – (angl. bill of lading); Ladijski tovorni list

CEO – (angl. Chief Executive Officer); Generalni izvršni direktor

CIM – (angl. Rail transport document); Železniški tovorni list

CIP – (angl. The Competitiveness and Innovation Framework Programme); Program za spodbujanje konkurenčnosti in inovacij

CMR – (angl. Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road); Cestni tovorni list

COVID 19 – (angl. Coronavirus disease); Koronavirusna bolezen 2019

EBIT – (angl. Earnings before interest and taxes); Dobiček pred obrestmi in davki

EFQM – (angl. The European Foundation for Quality Management, Excellence model); Model odličnosti

EPM – (angl. Enterprise Performance Management); Management uspešnosti podjetja

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); Celovita programska rešitev

EU – (angl. European Union); Evropska unija

GDP – (angl. Good distribution practice); Licenca za opravljanje prevozov

HACCP – (angl. Hazard Analysis and Critical Control Point); Smernice dobre higienske prakse

HR – (angl. Human resources); Upravljanje s človeški viri, kadrovska služba

ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

IT – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

KPI – (angl. Key Performance Indicator); Poslovni kazalniki

LCL – (angl. Less than Container Load); Delni naklad, doklad

BPM – (angl. Business process management); Management poslovnih procesov

QSE – (angl. Quality System Essential); Primer dobre prakse, bistven sistem kakovosti

SOP – (angl. Standard Operating Procedure); Standardni operacijski sistem

TAPA – (angl. TAPA Facility Security Requirements (FSR)); Standardi tehničnega varovanja

UVOD

Ljudje se pri delu vsakodnevno srečujemo z organizacijo in poslovnimi procesi, ki omogočajo učinkovito in uspešno delovanje podjetij v sodobnem poslovnem okolju. Ker se razmere v poslovnem okolju neprestano spreminjajo in ker se spreminja tudi poslovanje, morajo podjetja analizirati spremenjene razmere, potem pa analizirati obstoječo organizacijo in jo spremeniti, hkrati pa prilagoditi tudi poslovne procese. Zato sta analiza in spreminjanje organizacije zahteven proces, uspešna izvedba pa omogoča nadaljnjo rast in razvoj podjetja. Organizacijo lahko razumemo na več načinov, zato jo tudi njeni preučevalci velikokrat različno poimenujejo. Glede na preučevano tematiko menimo, da se je smiselno dotakniti različnih teorij organizacije, ki so predmet raziskave, to so tehnična teorija organizacije, procesna teorija organizacije, sociološka teorija organizacije in sistemska teorija organizacije. Sledi predstavitev razvite teorije organizacije, saj temu razumevanju organizacije sledimo v magistrskem delu. Lipovec organizacijo opredeli kot sestav razmerij med člani združbe, ki zagotavljajo njen obstoj, razvoj in smotrno delovanje (Lipovec, 1987). Nato preučimo situacijsko teorijo organizacije, pri kateri pogledamo, kako na organizacijo vplivajo različne situacijske spremenljivke: tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji, strategije in zaposleni (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011; Daft, 2016).

Oblika organizacije je pomembna, saj mora podjetju omogočati učinkovitost in uspešnost. Spoznavanje organizacije začnemo postopoma, v treh fazah, to so: faza opazovanja, faza diagnoze in faza vpeljave ustrezne organizacije. Osnovna oblika organizacije in opredelitev temeljnih (glavnih) organizacijskih enot sta v rokah vrhnjih managerjev in tako postavljata strateški okvir oblikovanja organizacije. Pomembno vlogo na srednji ravni organizacijskih enot in poslovnih procesov igrajo managerji, na ravni delovnih mest pa so to vodje, vendar zelo pogosto lahko tudi njihovi zaposleni sami načrtujejo delo, da bi ga izpolnili z individualnimi in organizacijskimi potrebami. Managerji torej ne razmišljajo samo o strateških odločitvah, pač pa se ukvarjajo tudi s pomembnimi vprašanji glede oblikovanja celovite organizacijske strukture z opredelitvijo in določitvijo organizacijskih enot, modeliranjem in vodenjem poslovnih procesov ter analiziranjem in oblikovanjem delovnih mest (Brčić in drugi, 2018).

Organiziranje vključuje izzive, povezane z negotovostjo in spremembami, saj okolje ni statično, ampak se nenehno spreminja in nobeno podjetje ni zaščiteno pred spremembami. Tradicionalne organizacije v hitrem zunanem okolju iščejo načine za spremljanje okolja in se prilagajajo spremembam, kot so globalizacija, spremembe informacijske tehnologije, potrebe in preference strank, razpoložljivost zalog, etika in družbena odgovornost ter raznolikost. Nadzorovati poskušajo konkurente, dobavitelje in regulativne organe, ter s tem prispevati k oblikovanju okolja. Uspešna podjetja se bodo znala spopasti in odzvati na vplive iz okolja ter se prilagoditi trenutnim in prihodnjim

razmeram (Zupan & Kaše, 2007, str. 61). Zaradi želene večje uspešnosti so organizacije prešle od mehanistične k organski organizaciji. Spreminjala se ni samo organizacijska struktura, temveč so se spreminjali tudi poslovni procesi, zato najprej opredelimo pojem poslovni proces. V povezavi s tem preučimo procesno usmerjenost, ki poslovne procese postavlja v ospredje organizacije.

Poslovne procese delimo na managerske procese ter na temeljne in podporne poslovne procese. Da je podjetje uspešno, morajo biti uspešni tudi poslovni procesi. Uspešnost poslovnih procesov obvladujemo z managementom poslovnih procesov, s katerim oblikujemo, analiziramo, prenovimo in izvajamo poslovne procese (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018). Pri prenovi poslovnih procesov gre pravzaprav za optimizacijo poslovnih procesov. Za prilagajanje in izboljševanje poslovnih procesov pa moramo razumeti življenjski cikel poslovnih procesov

Raziskavo organizacije in poslovnih procesov opravljamo na primeru logističnega podjetja. Logistična podjetja se morajo zaradi svoje narave dela še posebno hitro prilagajati spremembam v okolju. Vse večja konkurenca je povzročila, da morajo nenehno spremljati razmere na trgu in se prilagajati novim zahtevam. Kupci nanje pritiskajo z vidika cen prevozov in kakovosti opravljenih storitev. Za stranke je pomemben kratek tranzitni čas, saj so stroški skladiščenja visoki, podjetja pa po večini poslujejo z nizkimi zalogami. Te zahteve so povzročile, da morajo logistična podjetja nenehno vlagati v izboljšave, da so kos vsaki situaciji. S spreminjanjem poslovanja se pojavijo zahteve po spremembi organizacije in poslovnih procesov. Logistična podjetja se trudijo preoblikovati organizacijo in izboljšati poslovne procese v prizadevanjih za zagotavljanje boljše operativne učinkovitosti. Razmisliti morajo o tem, kje, kako in zakaj se morajo spremeniti organizacija in poslovni procesi ter spremembe uvesti v poslovanje. Zato sta vzdrževanje in zagotavljanje kakovosti poslovnih procesov kritičen izziv za logistična podjetja (Sánchez-González & García, 2017).

Pri preučevanju logističnih podjetij pozornost usmerjamo na nekaj posebnosti te panoge. Ker se pretežno ukvarjajo s transportom, je ena izmed posebnosti ta, da v transportu ni mogoče proizvajati na zalogo, povpraševanje ni enakomerno porazdeljeno, transport ni prostorsko omejen, pogostokrat omejitve predstavlja infrastruktura, poleg tega pa na transport vplivajo tudi naravni dejavniki, še posebej vreme (Logožar & Ogorelc, 2002). Najpogostejše težave logističnih podjetij so velika konkurenca, pomanjkanje informacij, premalo logistično naravnanih managerjev, premalo povezovanja logističnih podsistemov, ovire med organizacijami, nepoznavanje metod in tehnik za obvladovanje stroškov, kompleksnost logističnih sistemov, dinamičnost in nepreglednost trga, tveganje na trgu, splošna negotovost in stalni tehnični napredek.

Logistična podjetja se v zadnjih nekaj letih spopadajo z velikimi izzivi, saj se spreminjajo zahteve potrošnikov ter poslovni modeli podjetij, to pa predstavlja izziv pri

racionalizaciji managementa logistike. Da bi podjetja dosegla optimalne rezultate, se srečujejo z izzivi, kot so znižanje stroškov prevoza, obdelava ogromne količine informacij, ponudba prilagojenih oziroma personaliziranih storitev, management človeških virov ter nenazadnje upoštevanje in delovanje po veljavnih predpisih zakonodaje (Saratchandran, 2018).

Zaradi lažjega pridobivanja podatkov se v magistrskem delu navezujemo in preučujemo zgolj slovensko podružnico globalnega podjetja (v nadaljevanju izbrano podjetje), ki je bila v Sloveniji ustanovljena leta 1989. Predmet raziskave je analizirati obstoječo organizacijsko strukturo in opredelitev nove ter analizirati poslovne procese v izbranem podjetju. V izbranem podjetju strankam ponujajo vrsto transportnih in logističnih storitev. Stremijo k optimizaciji logističnih procesov, saj želijo za svoje stranke postati glavni izvajalec logistike, ki jim kot tak ponuja vse na enem mestu. Zaradi rasti podjetja ter povečanega števila zaposlenih so se poslovni procesi v podjetju spremenili, spremenila pa se je tudi organizacija podjetja. Nenehne spremembe v okolju izbrano podjetje silijo k usklajeni spremembi v organizacijski strukturi in procesih.

Da raziščemo vpliv sprememb na organizacijo, je potrebno najprej opredeliti in analizirati organizacijo in ključne organizacijske spremenljivke, preučiti dejavnike sprememb ter oceniti dejanske vplive na organizacijsko strukturo izbranega podjetja. V večji meri se osredotočamo na analizo tehnologije, okolja, velikosti, ciljev in strategije, zaposlene, analizo organizacijske strukture ter podjetju podamo predloge za izboljšave, ki bi lahko koristili tudi drugim podjetjem predvsem z vidika pristopa k problemu in k temu, kako analizirati dejavnike ter navsezadnje, kako rezultate interpretirati in jih izkoristiti v praksi. Za podjetje je dobro, če podrobneje spozna svojo organizacijo in poslovne procese, da lahko v primeru sprememb ukrepa, sicer bodo lahko negativno vplivale na prihodnje delovanje in organizacijo.

Izbrano podjetje sodi med srednje velika podjetja v Sloveniji, čeprav v svetu pod istim imenom deluje globalno. Zaradi velikosti izbranega podjetja smo se odločili, da v magistrskem delu analiziramo celotno organizacijo in poslovne procese, pregledamo, kako vpliva eno na drugo ter obratno. V magistrskem delu analiziramo situacijo, v kateri je podjetje, organizacijske značilnosti, ravni v podjetju, strukturo oddelkov, sistem dela, delovna razmerja in delovna mesta. Podrobneje preučimo delovanje posameznih oddelkov in sodelovanje oddelkov med seboj ter na podlagi pregleda poslovnih procesov iščemo rešitve za odpravo morebitnih problemov, ki lahko nastanejo v podjetjih: slaba komunikacija, neorganizirano delo, napake pri delu, nezadovoljstvo zaposlenih ter strank, nekonkurenčne storitve ter ostalo še ne omenjeno. Na podlagi analize predstavimo ugotovitve glede skladnosti organizacije s situacijo in ustreznosti poslovnih procesov glede na situacijo.

Preučevanemu podjetju in ostalim podjetjem želimo pokazati, kako pomembno je poznavanje, razumevanje in nenehno spremljanje lastne organizacije in poslovnih procesov. Za uspešno delovanje podjetja je veliko pozornosti potrebno usmeriti na vidik organizacije in na njene spremembe. Na praktičnem primeru želimo prikazati, kaj podjetja lahko storijo v primeru, ko se ob rasti podjetja in spremembah v okolju ali v organizaciji zavedo, da ne poznajo svojih procesov.

Izbranemu podjetju želimo pokazati, da s prenovo poslovnih procesov lahko poveča uspešnost in učinkovitost poslovanja. Namen dela je podati predloge za spremembo organizacije v izbranem podjetju, da bi čim bolj pripomogli k uspešnosti podjetja. Prispevati želimo k boljšemu razumevanju procesov, kar bi vodilo k večjemu zadovoljevanju potreb in zahtev strank, obenem pa tudi k rasti podjetja. Veliko zapletov pri dobavi pošiljk lahko povzroči tudi neznanje in slaba komunikacija (tako v podjetju kot med njegovimi deležniki), zato želimo podjetju pomagati tudi pri tem. Eden izmed namenov magistrskega dela je tudi opredeliti in spoznati ključne naloge in zadolžitve vsakega zaposlenega za nek poslovni proces v podjetju, v izogib morebitni slabi komunikaciji zaradi slabega poznavanja organizacije in procesov.

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti, predstaviti in povezati področji organizacije in poslovnih procesov v teoriji in na primeru podjetja. Pri tem bodo pomožni cilji sledeči: Prvič, predstaviti organizacijo, dejavnike, ki nanjo vplivajo in pristope k analizi in oblikovanju organizacije. Drugič, predstaviti poslovne procese, management poslovnih procesov, povezavo med organizacijo in poslovnimi procesi ter pristope za analizo in prenovo poslovnih procesov. Tretjič, predstaviti dejavnost logističnih podjetij ter njihove posebnosti v organizacijski strukturi in poslovnih procesih. Iz teorije želimo izluščiti glavna spoznanja na temo organizacije in poslovnih procesov v logističnih podjetjih in vzpostaviti povezavo med različnimi koncepti.

Pri praktičnem delu so pomožni cilji naslednji: Prvič, analizirati trenutno organiziranost podjetja, situacijo, v kateri se podjetje nahaja in ugotoviti ustreznost organizacijske strukture. Drugič, ugotoviti, kako trenutno potekajo poslovni procesi, njihovo ustreznost, prednosti in slabosti. Tretjič, predlagati rešitve in poenostavitve za izboljšanje organiziranosti in prenovo poslovanja. Zaradi velikosti podjetja in dostopnosti informacij se bomo osredotočili na preučevanje celotnega izbranega podjetja (slovenska podružnica).

V magistrskem delu bomo iskali odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katera organizacijska struktura je najustreznejša za izbrano logistično podjetje?
2. Ali je organizacija izbranega podjetja usklajena s poslovnimi procesi?
3. Kako sprememba poslovnih procesov vpliva na spremembo organizacije?

4. Kakšne koristi lahko dosežejo podjetja s spremembo organizacijske strukture in z optimiziranjem poslovnih procesov?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu magistrskega dela pregledujemo domačo in tujo literaturo na temo organizacije in poslovnih procesov.

Glede na kompleksnost in obseg problema v empiričnem delu strukturo organizacije in potek poslovnih procesov ugotavljamo s pomočjo študije primera. To dosežemo z neposrednim opazovanjem, z analizo dokumentacije, kot glavno metodo zbiranja podatkov pa uporabljamo polstrukturirani globinski intervju, s katerim ugotavljamo širši pogled zaposlenih na organizacijsko strukturo in poslovne procese v podjetju. Intervju je sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj odprtega tipa, ki so v obliki opornih točk, med samim pogovorom z vprašanimi pa dopuščamo možnost dodatnih vprašanj, vezanih na tematiko, ki se bodo v danem trenutku zdela smiselna. K intervjuju smo povabili sedem zaposlenih, od tega imajo trije managersko funkcijo, ostali štirje so zaposleni na nižji hierarhični ravni. Intervjuje opravljamo v podjetju in preko aplikacije Microsoft Teams. Podatki, ki jih pridobimo preko intervjujev, nam služijo pri odgovarjanju na zastavljena raziskovalna vprašanja. Pridobljene primarne nestrukturirane podatke z intervjujev in zapisov z opazovanj pregledujemo, zbiramo, jih urejamo in razvrščamo v kategorije, nato jih analiziramo, vsebinsko interpretiramo in na koncu podamo ugotovitve in predloge.

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih glavnih poglavij. V prvem poglavju predstavimo temeljne teorije o organizaciji. Sledi poglavje o situacijski teoriji. Tretje poglavje je namenjeno poslovnim procesom, v četrtem poglavju pa preučimo organizacijo in poslovne procese v logističnih podjetjih. V petem poglavju predstavimo izbrano podjetje, nato pa šesto poglavje namenimo analizi organizacije in poslovnih procesov v izbranem podjetju. V zadnjem poglavju predstavimo rezultate raziskave, odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja in podamo nekaj predlogov za spremembe. Na koncu magistrskega dela sledi sklep in predstavitev uporabljenih virov in literature.

1 TEMELJNE TEORIJE O ORGANIZACIJI

1.1 Opredelitev organizacije

Za razumevanje organizacije je smiselno najprej pregledati dejstva o tem, kako in zakaj organizacija sploh nastane, saj jo lahko razumemo na več načinov. Organizacija je razložena v temeljnih teorijah organizacije in v razviti teoriji organizacije. Začeli bomo z opredelitvijo organizacije pri temeljnih teorijah. Temeljne ali tako imenovane velike

teorije organizacije so naslednje: tehnična, procesna, sociološka in sistemska teorija. Tehnična teorija organizacijo preučuje kot proces vzpostavljanja, usklajevanja, kombiniranja razmerij (strukture) ali kot smiselno tehnično strukturo med poslovnimi prvinami, procesi ter proizvodi, ki vodijo do učinkovitosti podjetja. Proces je naravnan tako, da dosega cilje organizacije, delovanje ljudi pa se ob tem obravnava kot delo strojev. Značilnost te teorije sta enostavnost in ponavljanje dela, za katere je potrebno najti najučinkovitejše rešitve. Danes to organizacijo poimenujemo tudi ureditev dela, uporablja se v delih o ravnateljevanju ali organizaciji proizvodnje. Tehnična teorija poudarja le tehnične prvine in delovna sredstva, zanemarija pa odnose med zaposlenimi (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 3-10).

Pri pregledu literature o organizaciji ugotavljamo, da se nekateri avtorji osredotočajo na tematiko procesov v organizaciji. Fayol (1949) je ugotovil, da procesi omogočajo zaposlenim znotraj organizacije doseči cilje podjetja na najboljši možen način, ne ustvarjajo pa dodane vrednosti, s tem da bi večina avtorjev opredelila temeljne poslovne procese kot tiste, ki ustvarijo direktno vrednost za uporabnika. Tudi procesna teorija organizacije opredeljuje organizacijo kot proces, ki zagotavlja doseganje ciljev podjetja, neposredno pa jih ne dosega. Procesna teorija organizacije razlikuje med organizacijskimi (planiranje, organiziranje, koordiniranje, kontroliranje) in poslovnimi procesi (nabava, kadri, proizvodnja, prodaja, finance). Bistvo ni le v sodelovanju zaposlenih, ampak v celotnem delovanju, kjer se razvije funkcija managementa. Veda o managementu najprej zaposlene razume kot dele stroja, ki upoštevajo zahteve nadrejenih. Razmerja so že opredeljena med ljudmi, organizacija ni več statična, a je še vedno formalna, predpisana in tehnična (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 20).

Z vidika klasičnih teorij o organizaciji avtorji opredeljujejo tudi sociološko teorijo ali teorijo organizacije, ki razlaga organizacijo kot družbo ljudi, a se pri tem posvečajo razmerjem (Daft, 2016). Zaposleni se s svojim delovanjem trudijo za skupni cilj. Motivacijo za skupni cilj podjetja pridobivajo iz zavedanja, da s tem, ko uresničujejo cilje podjetja, uresničujejo tudi svoje lastne cilje. Med člani je vzpostavljen družbeni proces. Iz tega sledi, da sociološka teorija loči med statičnim in dinamičnim delom organizacije. Statični del zajema razmerja med zaposlenimi, dinamični pa se navezuje na doseganje ciljev. Sociološka teorija organizacijo razume kot tehnično razmerje med produkcijskimi dejavniki, vključno z zaposlenimi, ostala razmerja pa so določena s temeljnim družbenim razmerjem med lastniki proizvodov in zaposlenimi. Glavni element sociološke teorije so ljudje in njihovi medsebojni odnosi, ki vodijo v doseganje ciljev združbe (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Po Rozmanu (2000) sociološko teorijo opredeljujejo štirje elementi: enota združbe (človek), uresničevanje skupnega cilja združbe, urejeni in povezani sestavi združbe ter formalna združba.

Z vidika sistemske teorije preučevalci organizacijo opredeljujejo kot sistem. S sistemsko teorijo je začel Ludwig von Bertalanffy in ugotovil, da obstajata odprti in zaprti sistem, ter da organizacije lahko štejemo med odprte in kompleksne sisteme, na katere vpliva okolje, hkrati pa tudi organizacije lahko vplivajo nazaj na okolje. Za to teorijo veljajo vse značilnosti sociološke teorije - vsi povezani in sorodni deli organizacije so pomembni, največji poudarek v teoriji pa se vseeno osredotoča na razmerja med njimi, glede na okolje. Opredelitev organizacije je bolj splošna kot sociološka opredelitev (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 22-23).

S tem, ko določimo razmerja kot predmet preučevanja organizacije, lahko že govorimo o razviti teoriji o organizacije. Začetnik razvite teorije organizacije, Filip Lipovec (1987), se je v svoji teoriji odmaknil od preučevanja združb in se osredotočil na razmerja, ki so postala pomembna za uspešnost združb. Po Lipovcu uporabljamo teorijo, ki govori o tem, da je organizacija urejen sistem razmerij med posamezniki družbe, kar združbi omogoča nadaljnji razvoj, obstoj, določa njene značilnosti in pripomore k doseganju zastavljenih ciljev (Lipovec, 1987, str. 35). Rozman (2000) kasneje preuči Lipovčevo organizacijo in povzame, da je organizacija tisto, kar združuje člane združbe, in to so njihova medsebojna razmerja. Organizacija je opredeljena s statičnega ali strukturnega in dinamičnega ali procesnega vidika. Pri statičnem govorimo o strukturah, ki so sestav razmerij, medtem ko pri dinamičnem govorimo o procesih. Statični vidik pomeni stanje v določenem času, to je predstavitev trenutne organizacije. Razmerja so bistvo organizacije, saj med zaposlenimi prihaja do povezovanja in sodelovanja, kar združbo predstavlja. Procesi skrbijo za obstoj združbe in njenih značilnosti ter za uresničevanje ciljev, kar kaže na dinamičnost. Strukture in procesi so formalni, načrtovani, predpisani in namerni. Združba se spreminja, obnavlja in prilagaja spremembam v okolju. Podlaga razvite teorije sta tako sistemska kot sociološka teorija, s poudarkom na razmerjih. Lipovec (1987) in Rozman (2000) trdita, da lahko s pomočjo razumevanja organizacije po Lipovcu govorimo o znanosti o organizaciji (Lipovec, 1987; Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Nadaljnji preučevalci organizacije so v svojih opredelitvah združevali poglede temeljnih teorij. Nekateri avtorji poudarjajo človeški element združevanja ljudi, drugi strukturo odnosov med ljudmi, tretji pa poudarjajo procese, ki se odvijajo v organizaciji, njihovo uravnavanje ter celotno delovanje organizacije (Černetič, 2007). Morgan (2004) v svojem delu organizacijo opredeli z izrazi: stroj, organizem, možgani, kultura, interesna tvorba, psihološko okolje, tokovi in spreminjanje ter instrument oblasti. Tudi Rozman (2000) povzame različne opredelitve organizacije. Opredeli jo v treh skupinah: organizacijo kot združbo ali sistem, organizacijo v tehničnem smislu ter kot organizacijo razmerij. V prvi skupini združba strmi k doseganju cilja, v drugi združbo opredeli kot zavestno dejavnost usklajevanja proizvodnih dejavnikov za večjo učinkovitost, v zadnji pa kot strukturo razmerij, ki se spreminjajo in razvijajo. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 6) v delu navajajo formalno definicijo organizacije in sicer jo opredelijo kot združbo

dveh ali več ljudi, ki je usmerjena k postavljenim ciljem in je namerno strukturirana. Na podoben način kot Dimovski in soavtorja tudi avtor Biloslavo (2006, str. 15) opredeli organizacijo in je mnenja, da organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji z namenom, da bi organizacija učinkovito ter uspešno dosegala cilje, ki so skladni z njihovimi interesi. Lipičnik (2005, str. 2-3) se posveti organizaciji na svoj način in pravi, da je organizacija sestav oziroma organizirana celota. Nato jo opredeli še kot proces oblikovanja organizacijskega sistema, kot aktivnost organiziranja ter kot vsako konkretno organizacijsko obliko. V zadnji fazi opredelitve v ospredje postavi človeka, in trdi, da je organizacija lastnost odnosov, nenazadnje pa tudi znanstvena disciplina.

Černetič (2007, str. 15) združi opredelitve več avtorjev (Weber, Melleowicz, Nicklisch, Ulrich, Moone, Alford) in organizacijo opredeli kot proces, kjer se ljudje in predmeti prilagajajo, pojavlja pa se tudi razčlenjevanje in zedinjenje. V organizaciji poteka ustvarjalno delovanje. O organizaciji govorimo tudi pri združevanju storitev, povezovanju v procesu dela, ali pa jo opredelimo kot tehniko urejanja in povezovanja procesov, oziroma kot urejen postopek, saj povezuje aktivnosti med seboj. Tavčar (2008, str. 20) organizacijo poimenuje kot instrument za doseganje ciljev, pri čemer doda, da v kolikor je organizacija obvladovana kot instrument, je kratkoročno uspešnejša. Avtor kasneje dodaja, da ne obstaja takšna organizacija, ki bi bila samo instrument in niti ne takšna, ki bi zasledovala skupne interese – v realnosti najdemo sintezo obeh, saj mora organizacija dosegati zastavljene cilje in hkrati upoštevati interese vpletenih udeležencev. Ivanko poudarja, da je potrebno razlikovati organizacijo z vidika štirih skupin opredelitev: organizacijo kot zavestno človekovo dejavnost, organizacijo kot strukturo, sistem ali združbo, organizacijo kot sestav razmerij in nazadnje kot znanstveno disciplino (Ivanko, 2014, str. 34).

Če povežemo vse opredelitve organizacije lahko povzamemo, da je organizacija povezava različnih delov, ki so v medsebojnem razmerju. Teorijam je skupno to, da se razmerja med ljudmi povezujejo in s tem združbi dajejo značilnost. Posledično vse več avtorjev pri opredeljevanju organizacij poudarja in preučuje razmerja med ljudmi. Balas Rant (2014, str. 2) poudarja prehod razmerij iz statičnega v dinamičen proces, ki vodi družbo k smotrnemu delovanju ter k uresničitvi njenega cilja. V magistrskem delu sledimo razumevanju organizacije po Lipovčevi razviti teoriji organizacije.

1.2 Organizacijska razmerja in strukture

Ko opredeljujemo organizacijsko strukturo, se navezujemo na Lipovčevo opredelitev organizacije, ki jo sestavljajo struktura in procesi. Za organizacijo je pomembna opredelitev statičnega vidika, ki opredeljuje medsebojna razmerja med člani združbe, ta pa določajo organizacijsko strukturo (Lipovec, 1987, str. 60).

Strukturni oziroma statični del opredeli organizacijo kot sistem razmerij med člani združbe. Obstajajo komunikacijska, motivacijska, tehnična razmerja in razmerja moči. Pri komunikacijskih razmerjih so bistveni tokovi informacij. Pri motivacijskih razmerjih gre za dejavnike, ki usmerjajo člane in vplivajo na njihovo obnašanje glede potrebe, ciljev, interesov in nagrad. O tehničnem razmerju govorimo, kadar se delijo skupne naloge. V organizaciji obstajajo tudi razmerja moči, ki so odvisna predvsem od posameznikovega položaja. Formalna razmerja povezujemo z oblastjo in avtoriteto. Vsa razmerja in strukture se med seboj povezujejo in se prilagajajo. Tako nastane ravnalna struktura, ki določa položaj člana v združbi skupaj z zadolžitvami, avtoriteto, odgovornostjo in vlogo v komuniciranju. Te strukture se vedno razvijajo v poslovni proces, proces komuniciranja in proces motiviranja in vodenja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 176).

Razmerja se v organizacijskih procesih spreminjajo. Kadar razmerja nastanejo slučajno, govorimo o neformalnih strukturah in procesih. Za vsako družbo so značilna določena razmerja, katerim lahko pripišemo smer, jakost ter moč. Največkrat so razmerja dvosmerna in imajo določen rok trajanja. V razmerjih lahko določimo tudi vloge posameznikov. Ločimo enakopravne in različne glede na moč odločanja in avtoriteto. Enakopravne vloge najdemo v vodoravnih ali timskih razmerjih, medtem ko so za hierarhična razmerja značilne neenakopravne vloge (Rozman, 2000b).

Rozman (2000) deli razmerja in strukture na enostavne in zložene. Kadar združimo tri enostavna razmerja ali več, govorimo o enoviti organizacijski strukturi, kadar pa te med seboj povežemo, pa nastane sestavljena organizacijska struktura. Med enovite strukture sodijo tehnična, komunikacijska, motivacijska ter oblastna struktura ali struktura avtoritete. Najpomembnejša je struktura avtoritete; tej se večinoma prilagajajo druge strukture. Vsi elementi enovite strukture se pojavljajo v opisu delovnih mest (Rozman, 2000b). Enovite strukture skozi proces usklajevanja določajo odgovornosti in zadolžitve, oblast, položaj v komuniciranju člana združbe (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 23-27).

Pri tehnični strukturi tehnična delitev dela poteka v treh korakih. V prvem koraku se procesi dela ločijo na opravke. Sledi povezovanje opravkov v delovne naloge, oblikujejo se delovna mesta, ki se naprej povežejo v oddelke. Tretji korak je dodeljevanje delovnih nalog za izvedbo. Posledično nastanejo tehnična razmerja med člani združbe, zato lahko govorimo o tehnični organizacijski strukturi. Razmerja med delovnimi nalogami nastanejo zaradi delegiranja. Najbolj pomembna je zaporedna povezava med delovnimi mesti, delovnimi nalogami in velikostjo oddelkov (Lipovec, 1987). Tehnična delitev ter specializacija dela pomenita, da nalogo razčlenimo na manjše naloge, katere lahko opravljajo različni specialisti. Kadar govorimo o veliki delitvi dela, posameznik rutinsko opravlja ozek nabor nalog. Obratno je pri majhni

delitvi dela, kjer posameznik opravlja širok nabor enkratnih delovnih nalog (Rozman & Kovač, 2012).

Komunikacijska struktura pomeni medsebojno komunikacijo večjega števila zaposlenih, kjer se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo, ki je odvisna od tehnične strukture, strukture avtoritete in ostalih struktur (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993). Ločimo formalno in neformalno komunikacijo, glede na smer komunikacije pa navpično ali vodoravno. Vodoravna poteka na isti hierarhični ravni, navpična pa med ravnmi. Poznamo tudi enostransko in obojestransko komuniciranje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993). O komunikacijski strukturi govorimo tudi kot o komunikacijski mreži. V različnih komunikacijskih strukturah nastajajo različna razmerja med člani združbe (Mihelčič, 2003).

Motivacija pomeni prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje ciljev in zadovoljevanje potreb (Rozman, 2000b, str. 7-8). Z motivacijsko strukturo je določena smer in moč delovanja posameznikov. Zaposleni morajo biti za izpolnjevanje ciljev ustrezno usposobljeni in motivirani. Posamezniki ali oddelki imajo določene svoje lastne cilje, a se medsebojno povezujejo za doseg skupnih ciljev, kar imenujemo motivacijska struktura. Njena naloga je usklajeno delovanje članov združbe ter določanje stopnje in smeri delovanja članov (Rozman, 2000b; Mihelčič, 2003).

Oblastna struktura nastane iz razmerij, ki so povezana s pooblašcanjem. Lastnik običajno pooblasti glavnega managerja, ki je odgovoren za skupno nalogo (Rozman, 2000b, str. 8). Ta prenese na člane del zadolžitve in odgovornosti, ki izhajata iz tehnične in motivacijske strukture. Glavni manager ima avtoriteto, moč odločanja in ukazovanja (Lipovec, 1987, str. 150). Oblastna struktura je razmerje med dolžnostmi, odgovornostjo, avtoriteto in posamezniki. Število ravni v združbi predstavlja razširjenost vertikalne oblastne strukture, horizontalno razširjenost oblastne strukture pa predstavlja število podrejenih ravni. Centralizacija izhaja iz vrha in se manjša po hierarhiji navzdol (Lipovec, 1987; Rozman, 2000b).

1.3 Zložena ravnalna struktura

Medsebojno prilagajanje enovitih struktur vodi v nastanek ravnalnih struktur. Raznovrstna razmerja tako sestavljajo zloženo organizacijsko strukturo, ki jo imenujemo tudi sestavljena ali zložena ravnalna struktura. S hierarhijo se razvije struktura ravnalne funkcije (Lipovec, 1987). Vertikalne organizacijske povezave se uporabljajo za komunikacijo in koordinacijo aktivnosti med vrhom in dnom organizacije, kar omogoča nadzor teh aktivnosti. Horizontalne organizacijske povezave pa premagujejo ovire med oddelki in služijo usklajevanju zaposlenih za doseganje

istega cilja. Organizacijska struktura določa stopnjo formalnosti, smer komunikacije, število ravni hierarhije ter kontrolni razpon (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Ko govorimo o ravnalni strukturi, večinoma govorimo o prilagajanju tehnične, motivacijske, komunikacijske strukture in strukture oblasti. Z ravnalno strukturo opredeljujemo posameznikove zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in smer komunikacije, s tem pa določimo posameznikov položaj. Odgovornost za skupno delovno nalogo ima glavni manager, ki ima funkcijo delegiranja, odgovornost, oblast ter funkcijo komuniciranja (Lipovec 1987, str. 153).

Poznamo različne tipe ravnalne hierarhije. Linijski tip temelji na tehnični delitvi dela in razdeli dolžnosti, avtoriteto in odgovornosti na delovne naloge. Funkcionalni tip je tip, kjer nadrejeni manager nalogo razdeli svojim podrejenim funkcionalnim managerjem, te pa posredujejo navodila naprej zaposlenim, tako da ima vsak zaposleni več managerjev, ki jim odgovarja za posamičen del naloge. Obstajata še štabno-linijski tip in odborovski tip. Štabno-linijski tip ohranja smer ukazovanja po linijskem tipu, funkcijski managerji pa nimajo več toliko moči, ampak delujejo predvsem kot mentorji in tako samo pomagajo zaposlenim, predvsem pri zahtevnih nalogah. Za odborovski tip pa je značilno to, da v linijsko organizacijo uvršča tudi odbore, katere sestavljajo linijski managerji istih ali različnih hierarhičnih stopenj (Lipovec, 1987, str. 162-165).

1.4 Oblike organizacijskih struktur

Katera organizacijska struktura je najprimernejša za določeno podjetje je odvisno od situacije, v kateri podjetje deluje. Organizacijsko strukturo grafično prikažemo v organigramu. Z organigramom lahko razberemo, kako so v podjetju razporejeni hierarhija, nadzor, avtoriteta, odgovornost, moč in oddelki. Avtoriteta v splošnem poteka po hierarhiji navzdol, nižje ko gremo, manjša je. Največkrat uporabljene organizacijske strukture so poslovno-funkcijska, divizijska, matrična in mrežna (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005; Balas Rant, 2014). Različne vrste organizacijskih struktur so prikazane od Priloge 1 do Priloge 7. Slaba izbira strukture kratkoročno vodi do slabše organizacijske učinkovitosti in uspešnosti, dolgoročno pa do izgube rentabilnosti (Burton, Obel & DeSanctis, 2011).

Najpreprostejšo organizacijsko strukturo imenujemo enostavna organizacijska struktura, kjer obstaja nekaj organizacijskih enot, ali pa jih sploh ni. Manager vodi več poslovnih funkcij. Odgovornosti so znane in jasne, reagiranje hitro in komunikacija večinoma ustna. Za enostavno strukturo je značilno, da je fleksibilna, ima majhno stopnjo formalizacije, nizke stroške vzdrževanja ter zaposlene, ki so pripravljene poprijeti za marsikatero novo delovno nalogo. Ponavadi imajo enostavno organizacijsko strukturo majhna podjetja z le nekaj zaposlenimi (Carnall, 1995; Rozman 2000b).

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura ima drugo hierarhično raven razdeljeno glede na poslovne funkcije (kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna, finančna). Za poslovno-funkcijsko strukturo je značilna centralizacija s pomočjo linijskega tipa managementa. Manager koordinira poslovne funkcije in je odgovoren za uspešnost podjetja (Rozman, 2000b, str. 87). Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je primerna za majhna in srednje velika podjetja, ki imajo en proizvod ali asortiman podobnih proizvodov, delno rutinsko tehnologijo ter delujejo v stabilnem in enostavnem okolju. Zaposleni razvijejo določena specializirana znanja, cilj takšnih podjetij pa je predvsem notranja učinkovitost na osnovi tehnične specializacije, kjer zasledujejo strategijo tržne rasti (Rozman, 2000b, str. 87). Poslovno-funkcijska struktura ima omejeno fleksibilnost, ker je zaradi visoke stopnje specializacije precej toga. Komuniciranje in sprejemanje odločitev je počasno (Rozman, 2000b). Prednosti te strukture so izkoriščanje ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov, spodbujanje specializacije znanj in spretnosti, izkoriščanje zmogljivosti funkcije ter spodbujanje funkcijskih ciljev. Zaradi centralizacije ima management dober pregled nad poslovanjem, kar omogoča uresničevanje ciljev (Balas Rant, 2014, str. 55). Slabosti strukture so v slabi odzivnosti na spremembe v okolju. Odločitve se največkrat sprejemajo na vrhu strukture. Struktura ne spodbuja inovacij, prav tako vodi k slabi koordinaciji med oddelki in k slabemu pregledu nad cilji organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Slabosti se pokažejo tudi z razširitvijo proizvodnih programov, kjer se pojavijo potrebe po spremembah in prilagajanju. Zaradi slabe komunikacije med oddelki trpi izvedba skupnih nalog. Centralizacija je ključnega pomena pri nepovezanosti funkcij, ki zanemarjajo potrebe podjetja. Posledično to pomeni zastoje, slabo odzivnost na spremembe in zamude pri uvajanju inovacij. Slabosti se lahko odpravijo z večjo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, s tem pa se poveča decentralizacija odločitev, formalizacija, standardizacija ter specializacija (Balas Rant, 2014, str. 55).

Divizijska organizacijska struktura je bolj decentralizirana od poslovno-funkcijske strukture, vendar je manj povezana med poslovnimi enotami (Lipičnik, 2005). Zanja so značilne divizije oziroma avtonomne enote, ki pomenijo posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni enega proizvodnega programa. Vse odločitve se sprejemajo na najvišji managerski ravni poslovne enote (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993). Kot prednost te strukture lahko izpostavimo fleksibilnost, visoko notranjo koordinacijo, decentralizacijo odločanja in hitro odzivanje na trg. Kot slabosti lahko navedemo nepovezanost med poslovnimi enotami, željo po prevelikem osamosvajanju določenih proizvodnih programov, zanemarjanje dolgoročnih strateških usmeritev, odpravljanje tehnične specializacije in ekonomij obsega v funkcijskih oddelkih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Slabostim navkljub, lahko podjetja z divizijsko organiziranostjo dosežejo veliko prožnost, h kateri stremijo sodobne združbe (Ivanko, 2017).

Z matrično organizacijsko strukturo dosežemo vmesno stopnjo med funkcijsko in divizijsko strukturo, tako da na vertikalno strukturo dodamo horizontalno raven pristojnosti, vpliva in komunikacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007). Matrična organizacijska struktura ima decentralizirano obliko, je pretežno organska in ima nizko stopnjo formaliziranosti (Rozman, 2000b). Za matrično strukturo je značilna usklajenost delovanja posameznih poslovnih funkcij. Najbolj je značilna za velika globalna podjetja, kjer podružnice delujejo lokalno, a so hkrati del globalnega sistema. Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije ter zavzemanje sodelavcev za organizacijske cilje. Pristojnosti posameznikov so omejene. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni (Ivanko, 2017). Matrična organizacijska struktura je lahko produktna ali projektna (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Prednost produktno-matrične strukture je v hitri prilagodljivosti ter odzivnosti na spremembe v okolju. Omogoča učinkovito rabo virov, razvoj in specializacijo. Kot slabost strukture pa je značilna predvsem obsežna koordinacija med vsemi funkcijskimi enotami po skupinah proizvodov in prisotnost dvojne odgovornosti. Struktura lahko povzroči zmedo, stres ter konflikte med zaposlenimi, ki so podvrženi dvojnemu vodenju. Za produktno-matrično strukturo je potreben obsežen nadzor, veliko sestankov in časa za reševanje konfliktov (Rozman, 2000b, str. 92; Balas Rant, 2014, str. 60; Daft, 2016, str. 113).

Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi, a se od nje razlikuje glede na občasne projekte in glede na usklajevanje strokovnih, enkratnih del. V projekte lahko vključimo zaposlene iz različnih oddelkov, zato je pomemben ustrezen izbor članov. Problemi nastanejo, ko v projektne oddelke ne poznajo timskega dela, se osredotočajo na interese funkcij ali pa so v stiski s časom. Slabost projektov je tudi nesodelovanje članov znotraj njih, največkrat zaradi nenaklonjenosti spremembam (Rozman, 2000b, str. 98; Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Hibridna organizacijska struktura se je pojavila v velikih, sestavljenih podjetjih, ki glede na strategijo kombinirajo različne organizacijske strukture. Uporaba rutinske in nerutinske tehnologije je zaradi zasledovanja ekonomij obsega še vedno odvisna od funkcij in poslovnih enot. Zaradi kompleksnega in negotovega okolja se nekateri zaposleni zatekajo k specializaciji, drugi pa ohranjajo generalno znanje. Cilji so usmerjeni k notranji učinkovitosti posameznih skupin in k večji odzivnosti na spremembe (Daft, 2016, str. 124). Hibridne strukture se uporabljajo v hitro spreminjajočih se okoljih, saj organizaciji nudijo več fleksibilnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Hibridna organizacijska struktura je največkrat hibrid med poslovno-funcijsko in decentralizirano strukturo (Rozman, 2000b, str. 99).

Mrežno organizacijsko strukturo avtorji večkrat poimenujejo tudi virtualna organizacija, ki je značilna za podjetja, ki delujejo v nepredvidljivem, nestabilnem in kompleksnem okolju. Zaposleni sodelujejo s člani omrežja, katerih značilnost sta kompleksnost in specializacija (Balas Rant, 2014, str. 62). Ta oblika je značilna za navidezne organizacije in za združbe, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo ter delujejo na podlagi spletnih platform. Gre za najnovejši pristop, kjer se pojavlja horizontalna koordinacija in sodelovanje izven meja organizacije. Struktura zahteva asimetrično razporeditev moči v prid osrednji organizaciji, ki omrežje kontrolira (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Samostojne enote skupaj tvorijo mrežo in ne hierarhijo, in to je bistvena razlika med funkcijskimi, produktnimi ali matričnimi organizacijskimi strukturami (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005; Zupan & Kaše, 2007). Prednost strukture so prilagodljivost, odzivnost na spremembe, visoka fleksibilnost, izraba človeških virov, večja učinkovitost, večja kakovost proizvodov, večja globalna konkurenčnost, znižanje administrativnih in režijskih stroškov, mrežna organizacijska struktura pa omogoča še prestrukturiranje fiksnih stroškov v variabilne. Majhnim podjetjem omogoča pridobitev globalnega znanja brez velikih investicij. Njene glavne slabosti so odvisnost od drugih partnerjev v mreži, težka kontrola nad aktivnostmi partnerjev in oslABLJENA lojalnost zaposlenih (Rozman, 2000b; Ivanko, 2002; Lipičnik, 2005; Balas Rant, 2014; Daft, 2016).

Podjetje z mrežno strukturo je osredotočeno na osrednje dejavnosti, ki prinašajo ključne prednosti, zato so poslovne funkcije organizirane zunaj podjetja. Podjetje sprejema odločitve in išče zanj najboljše poslovne partnerje. Tako nastane mreža podjetij, ki temelji na tržnem in pogodbenem odnosu, sodelovanju, spoštovanju in zaupanju (Balas Rant, 2014, str. 62; Daft, 2016, str. 120-122).

Procesna (vodoravna) organizacijska struktura se pojavi v večjih podjetjih zaradi pojava digitalizacije, ki omogoča internetno povezovanje. Organizacije strmiijo k cilju, da bi čim boljše in čim hitreje zadovoljile potrebe kupcev. Posledično zasledujejo strategijo kot je prilagajanje kupcem in njihovemu enotnemu obravnavanju (Daft, 2016, str. 116). Tudi avtor Kovačič meni, da je namen procesne usmerjenosti izpolnjevanje potreb poslovnih partnerjev in kupcev. Da podjetja dosežejo konkurenčnost, se morajo dobro odzivati na potrebe kupcev. Pri procesni usmerjenosti gre za prenovo poslovanja, s čimer dosežemo usmerjenost organizacije k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Da bodo prednosti procesne organiziranosti prišle do izraza, morajo podjetja načrtovati in obvladovati poslovne procese, za to pa poskrbi informacijska tehnologija. Za uspešno uvedbo procesne organiziranosti skrbi lastnik procesa. Ena izmed velikih prednosti procesne organiziranosti je ta, da se zmanjša število ravni v podjetju. Tako se organizacija bolj splošči, z nižjimi stroški in višjo kakovostjo pa podjetje doseže še boljše odzivnost, prilagodljivost in uspešnost poslovanja (Kovačič, 2019).

Managerji preidejo k horizontalnem poteku aktivnosti, kar pa zahteva izkušene in specializirane zaposlene. Tako so ključni procesi lahko inovativnejši in ustvarijo dodano vrednost za kupca (Kern, 2005, str. 8). Zaposleni so motivirani za izboljšave, usklajujejo aktivnosti in komunikacijo (Daft, 2016, str. 116-118).

Procesna naravnost se pokaže v prenovi organizacijske strukture. Procesno naravnana organizacija in nehierarhična struktura zamenjata prejšnjo funkcijsko in hierarhično strukturo. Procesna struktura je usmerjena v tok dela znotraj organizacije in ponuja vodoravni pogled na osnovne poslovne dejavnosti (Hernaus, Aleksic & Klindzic, 2013).

Prednosti procesne strukture se kažejo v timskem delu, sodelovanju med oddelki, vsak zaposlen ima tudi širok pogled na cilje organizacije. Zaradi sodelovanja pri iskanju rešitev in kompromisov se razvije kakovostno in hitrejše odločanje. Timski način pripomore k razvoju potenciala posameznika, kar se odraža v boljši komunikaciji, večji motiviranosti in zavzetosti zaposlenih (Rozman, 2000b; Balas Rant, 2014; Daft, 2016).

Slabost procesne strukture je vidna v omejevanju specializacije. Tradicionalni managerji imajo težave pri predaji moči in avtoritete. Struktura zahteva spremembo pri oblikovanju delovnih mest, drugačen informacijski sistem, plačilni sistem in sistem nagrajevanja ter spremenjeno vodenje. Slabosti procesne strukture so določanje ključnih procesov, visoki stroški uvajanja, nejasne pristojnosti in odgovornosti tima (Rozman, 2000b; Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005; Balas Rant, 2014; Daft, 2016).

1.5 Organizacijski procesi

Za povezano in usklajeno delovanje organizacijske strukture so potrebni dinamični organizacijski procesi, ki so vnaprej definirani in potekajo v določenem časovnem zaporedju. Organizacijski proces je proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti združbe ter smiselnega uresničevanja ciljev združbe (Lipovec, 1987, str. 213). Glede na razmerja v družbi v podjetjih ločimo temeljne organizacijske funkcije, ki se razvijejo v procese. Te funkcije so upravljanje, management in izvajanje (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 25). Lipovec (1987, str. 52 in 136) upravljanje opredeli kot organizacijsko funkcijo in proces, ki je vir oblasti v podjetju in kot tak odgovoren za koordinacijo in vodenje podsistemov ter zagotavlja družbeni način gospodarjenja s postavljanjem ciljev in strategij v poslovanju. Cerovič (2003, str. 850) opredeli upravljanje kot pojem, ki izhaja iz lastništva in se vedno razvija na osnovi pravice lastnika kapitala, zato je lastnik kapitala nosilec funkcije upravljanja. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 33) omenijo tudi oblike upravljanja, ki so odvisne od virov upravljanja, nosilca upravljanja in od cilja gospodarjenja. Z razvojem in velikostjo podjetja postaja upravljanje in usklajevanje poslovanja kompleksnejše. Lastniki vse več usklajevalnih nalog prepustijo managerjem. Oblike managementa so odvisne od virov,

nosilca in cilja. Managerji imajo nadzorno funkcijo. Management je opredeljen kot usklajevalna funkcija tehnično razdeljenega dela, ki izvaja strategije v procesu planiranja, uveljavljanja in kontrole, ki jih določa upravljanje. Po Lipovcu sta procesa upravljanja in managementa težko ločljiva, zato lahko govorimo o upravljalno-ravnalnem procesu. V praksi se procesa ločita z zakonom, ali pa ju ločijo lastniki. Izvajanje je funkcija, opredeljena kot razmerje z managerji, ki se razvija v proces izvajanja oziroma neposreden proces dela (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Organizacijski procesi spreminjajo položaj zaposlenih. Proces se začne z zasnovo zelenih struktur za doseg cilja združbe. Strukturo uveljavimo s kadrovanjem, ki zahteva opravljene naloge. Planirana in dejanska (kadrovska) struktura načeloma nista enaki, saj načrtovane zmožnosti zaposlenih niso enake dejanskim. Z dejansko strukturo še ne začnemo z izvajanjem poslovanja, saj je potrebno dodati še vodenje. Vodenje lahko razumemo kot usmerjanje zaposlenih v zeleno smer, s pomočjo motiviranja in komuniciranja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 28). Prikaz upravljalno-ravnalnega procesa je prikazan na Sliki 1.

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Rozman, Mihelčič & Kovač (2011, str. 29).

V formalnih združbah je organizacija predpisana, prav tako namerni in formalni organizacijski procesi. Ločimo dva pojma: organizacijski proces in poslovni proces. Organizacijski proces zagotavlja smiselnost poslovanja, poslovni proces pa je bolj tehnično-izvajalne narave. Ker ima organizacijska struktura tako upravljalno kot ravnalno funkcijo, združuje neformalne in formalne procese, zato nastane upravljalno-ravnalni proces (planiranje, uveljavljanje, kontrola). Vsebinsko temu procesu pravimo tudi proces koordinacije ali usklajevanja. Avtorja Fayol in Mooney se usmerjata na koordinacijo razdeljenega dela, kjer je usmerjanje delovnih nalog možno le ob dobremu

poznavanju dejavnosti (v Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 29-30). Na drugi strani sta avtorja March in Simon (1958) predlagala usklajevanje ciljev in interesov ljudi, kjer pri usklajevanju delovnih nalog koordiniramo tehnično strukturo, pri ciljih pa motivacijsko. Lipovec je kasneje koordinacijo razširil na vse strukture in procese. Gre za usklajevanje odgovornosti, dolžnosti, avtoritete na vseh nivojih ravnalne strukture, ki pa je odvisno od situacijskih spremenljivk. Usklajevanje je izvedeno s strani managerjev, poteka pa s komuniciranjem in je povezano s konflikti (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 30).

Organizacijski procesi ustvarjajo dodano vrednost v skladu s cilji organizacije. Izvedba delovnega procesa predstavlja tehničen proces, v kolikor pa procesu dodamo asortiman proizvodov, pa lahko že govorimo o tehnično-organizacijskem procesu. Bistven del je poslovni proces, ki je viden tudi navzven, organizacijski del pa predstavljata načrtovanje in kontrola poslovanja. Osnova organizacijskih razmerij je določanje medsebojnih razmerij ter smotrno delovanje organizacije za doseg ciljev (Rozman, 2007, str. 52-54).

1.6 Organizacijske značilnosti

1.6.1 Mehanizem vertikalnega usklajevanja

Organizacijske značilnosti so formalizacija, centralizacija, kompleksnost, specializacija in tehnična delitev dela, standardizacija, hierarhija avtoritete, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija. Te spremenljivke soodvisno variirajo, prav tako njihove razlike lahko povzročijo razlike v uspešnosti poslovanja organizacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Formalizacija se nanaša na pisne dokumente za usmerjanje in nadzor zaposlenih. Vključuje pravila, politike, postopke, opise delovnih mest in nalog ter regulacije. Vse to dopolnjuje organizacijski diagram, saj dokumenti z opisom del in delovnih nalog, podanimi odgovornostmi in pristojnostmi dajejo smernice zaposlenim. Stopnja formalnosti je določena s številom dokumentov ter njihovo obsežnostjo (Daft, 2016). Danes podjetja strmiijo k manjši formalizaciji, saj jim to omogoča večjo prilagodljivost ter večjo odzivnost na spremembe v okolju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Pravila, postopki in administracija so značilni za mehanistične organizacije (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 101).

Slabost formalizacije je, da zaradi vnaprej določenih postopkov ne omogoča ustvarjalnosti, individualnosti in svobode (Erkmen & Bozkurti, 2016). Formalna pravila omogočajo načrtovanje in ocenjevanje poslovanja. Formalizacija preprečuje ustvarjalnost in s tem zmanjša sposobnost združb, da se borijo proti spremembam v

okolju. Formalizacija je po drugi strani koristna za razvoj združbe, saj omogoča pregled nad poslovanjem, kar velja za globalno razširjene združbe (Ramus, Vaccaro & Brusoni, 2017).

Centralizacija pomeni, da so odločitve sprejete na vrhu organizacije, pri decentralizaciji pa velja ravno nasprotno. Managerji na višjih ravneh sprejemajo pomembnejše odločitve, medtem ko managerji na nižjih ravneh usmerjajo podrejene (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 114). Centralizacija je opredeljena kot raven organizacijske hierarhije, na katero je omejen organ odločanja, usklajevanja in nadzora. Centralizirano odločanje omogoča specializacijo, tako da se zaposleni dnevno srečujejo z enakimi delovnimi zadolžitvami. Vendar istočasno zaposleni ne morejo biti ustvarjalni in inovativni, saj so omejeni na predpisane vzorce dela (Anca-Ioana, 2019).

Najpogostejša dejavnika, ki odločata o centralizaciji, sta okolje in strategija podjetja. V spremenljivem in negotovem okolju se podjetja odločajo za decentralizacijo, kjer se moč odločanja premakne na zaposlene, da se lažje odzovejo na potrebe strank. Centralizacija sledi strategiji znižanja stroškov, pospeši odločitvene postopke in razvoj novih izdelkov, kar je najbolj uporabno v krizi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Čeprav centralizacija dosega povezovanje in usklajevanje med enotami v organizaciji, je decentralizacija trenutno veliko bolj priljubljena (Hernaus, Aleksic & Klindzic, 2013). Za razbremenitev vrhnjega managementa, spodbuditev znanja in sposobnosti zaposlenih ter večjo kvaliteto odločitev je potrebno odločanje premakniti k izvoru problema in informacij. Decentralizirano odločanje je uporabno predvsem v negotovem, spreminjajočem se okolju. Takšna vrsta odločanja pa ni primerna za podjetja, ki zasledujejo strategijo stroškovne učinkovitosti ali pa krizno poslujejo (Balas Rant, 2014, str. 50).

Kompleksnost organizacije se navezuje na število lokacij, organizacijskih ravni in delovnih mest na eni ravni (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Kompleksnost je posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov. Kompleksnost izvira iz razlike med delovnimi mesti in enotami, pogosto jo poimenujemo tudi diferenciacija (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007). Kompleksnost izhaja iz številčnosti, spremenljivosti, nepredvidljivosti in vzročne povezanosti vpletenih dejavnikov (Tavčar, 2008). Daft (2016) kompleksnost meri s tremi dimenzijami – vertikalno, horizontalno ali prostorsko. Vertikalna dimenzija predstavlja število ravni v organizaciji, horizontalna število oddelkov na eni ravni, prostorska pa predstavlja število lokacij.

Specializacija je proces opredeljevanja posebnih nalog posameznikom, ki so usposobljeni za njihovo izvajanje. Delovna specializacija je stopnja, do katere delo vključuje izvajanje specializiranih nalog ali posedovanje specializiranega znanja in veščin. Osredotočena je na določitev potrebne globine znanja in spretnosti, ki so na določenem področju potrebni za izvajanje povezanega dela (Morgeson & Humphrey,

2006; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Specializacija je večja tam, kjer je podrobna delitev dela, posameznik opravlja del skupinske naloge in obratno (Daft, 2016). Prednost specializacije je v večji učinkovitosti poslovanja, slabost pa je vidna v nezmožnosti prilagoditve poslovanja, saj zaradi monotonega dela vpliva na slabšo motivacijo zaposlenih (Balas Rant, 2014). Stopnja specializacije definira kontrolni razpon na vseh ravneh managementa. Management na nižji ravni lahko nadzoruje več podrejenih, saj je delo na nižji ravni bolj specializirano in manj kompleksno kot tisto na višji ravni (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Standardizacija pomeni poenotenje izvajanja delovnih nalog. V kolikor zaposleni izvajajo delovne naloge ali pa rešujejo probleme na enak način, ne glede na njihovo lokacijo, potem govorimo o visoki standardizaciji (Rozman, 2000b). Da je delovanje skladno, največkrat poskrbijo zapisane smernice ali pa splošne, nezapisane norme. Prednost standardizacije je vidna v prenosu dobrih praks. Dinamično in negotovo okolje poskrbi, da standardizirani postopki privedejo do togosti na delovnem mestu, kar se kaže kot slabost standardizacije (Balas Rant, 2014).

Hierarhija avtoritete nam pove, kolikšen je razpon kontrole in kolikim zaposlenim je kdo nadrejen (Rozman, 2000b, str. 26). Hierarhična struktura v organizaciji je ustanovljena tako, da avtoriteta in odgovornost potekata v direktni liniji vertikalno od višjega k nižjemu nivoju. Vsak nadrejeni ima pravico delegirati delo za doseg organizacijskega cilja, podrejena oseba pa ima dolžnost, da ukaz izpolni. Avtoriteta je sredstvo za integracijo aktivnosti udeležencev organizacije za doseg organizacijskih ciljev in ustvarjanja osnove za centralizirano vodenje in kontrolo v organizaciji (Černetič, 2007).

Hierarhija avtoritete določa, komu naj zaposleni poroča, prav tako dodeljuje moč kontrole. S pomočjo razpona kontrole lahko izpeljemo organizacijsko piramido, ki je visoka in ozka ali pa široka in sploščena (Daft, 2016, str. 18). Z rastjo podjetja nastanejo problemi z usklajevanjem in motivacijo zaposlenih. Rešitev je večja kontrola nad zaposlenimi – večje število nadrejenih, ki spremljajo, ocenjujejo in nagrajujejo zaposlene (Balas Rant, 2014, str. 48).

Vertikalna diferenciacija pomeni oblikovanje hierarhije avtoritete v organizaciji. Predstavlja delitev organizacije po ravneh managementa. Horizontalna diferenciacija oziroma stopnja diferenciacije pa kaže na več različnih nalog na isti organizacijski ravni. Ujema se z delitvijo nalog glede na širino in različne podvrste na isti hierarhični ravni (Hernaus, Aleksic & Klindzic, 2013).

Kadrovska struktura ali konfiguracija kaže način zaposlitve ter razmerje med delavci in strokovnjaki oziroma med izvajalci in managerji. V splošnem kadrovsko konfiguracijo merimo z deležem vrste izobraženih glede na vse zaposlene (Rozman, 2000b).

Rozman (2000) profesionalizacijo opredeli kot stopnjo formalne izobrazbe, ki kaže na zahtevano izobrazbo zaposlenega pri skupni delovni nalogi. Burton, Obel in DeSanctis (2011) kasneje formalni izobrazbi dodajo delovne izkušnje ter ostala usposabljanja.

1.6.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

Ob pregledu literature ugotavljamo, da se avtorji vedno bolj osredotočajo tudi na horizontalne mehanizme usklajevanja, s katerimi opisujemo organizacijo. Horizontalni mehanizem usklajevanja kaže vodoravno koordinacijo aktivnosti in komuniciranje med enotami organizacije in je odvisen od delovnega mesta na posamezni ravni. Horizontalne povezave v organigramu niso vedno prikazane, pomenijo pa večjo porabo časa, a hkrati tudi večjo stopnjo usklajenosti in povezanosti med zaposlenimi (Daft, 2016, str. 94-101).

Daft pravi, da je treba horizontalno komunikacijo, sodelovanje in koordinacijo med organizacijskimi oddelki izboljšati z uporabo medfunkcionalnih informacijskih sistemov, timov, razmerij, neposrednih stikov med managerji oddelkov in delovnih skupin. Visoko stopnjo horizontalnega usklajevanja imenujemo relacijska koordinacija, kjer si zaposleni delijo znanje za doseg skupnih ciljev, si pravočasno razdelijo informacije in se medsebojno spoštujejo. Za relacijsko organizacijo je značilno, da si zaposleni delijo znanje med izven meja oddelkov in sodelujejo z namenom reševanja problemov. Bistvo relacijske koordinacije ni v povezovanju zaposlenih preko formalnih mehanizmov usklajevanja, temveč oblikovanje pristnih odnosov in sodelovanja med zaposlenimi, ki temelji na zaupanju. Zaposlene spodbujajo k interakciji z drugimi oddelki, kadar to potrebujejo z namenom reševanja konfliktov, problemov in za uresničevanje skupnih ciljev. Vloga managerjev pa je predvsem mentoriranje zaposlenih in ustvarjanje povezav, ki spodbujajo medoddelčno povezovanje (Daft, 2016).

2 SITUACIJSKA TEORIJA IN VPLIV SITUACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ORGANIZACIJO

2.1 Predstavitev situacijske teorije

Situacijsko teorijo v tuji literaturi najdemo pod imenom »contingency« oziroma »situational theory«, omenjena izraza pa lahko opredelimo kot slučaj in odvisnost od posameznih okoliščin in situacij. Bistvo teorije je v tem, da je določena organizacija odvisna od nekaterih spremenljivk, ki ob določenih situacijah določajo tudi organizacijo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 84).

Simbolisti in postmodernisti so nasprotovali situacijski teoriji, drugi avtorji pa so teorijo preučevali in reševali dileme z vidika obstoja enotne situacijske teorije (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 85). Situacijska teorija deli spremenljivke na organizacijske in situacijske. Organizacijske spremenljivke opredelijo značilnosti organizacije in opišejo notranje dejavnike organizacije. Tovrstne spremenljivke so podlaga za analizo in primerjavo organizacijskih struktur. Situacijske oziroma odvisnostne spremenljivke so opredeljene kot notranji in zunanji vplivi na organizacijske dejavnike. Situacijske spremenljivke, kot so okolje, tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategija ter zaposleni povedo, kakšna bi morala biti organizacija. Daft (2016, str. 13-18) je zagovornik situacijske teorije, saj je mnenja, da ta prispeva k analizi in oblikovanju organizacije.

Situacijski pristop k organizaciji temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom. Klasične vertikalne organizacije so učinkovitejše in produktivnejše v stabilnem okolju, ampak niso tako prilagodljive kot neoklasične horizontalne organizacije, ki so zasnovane prav za delovanje v spreminjajočem se okolju. Organizacije bi morale biti strukturirane glede na to, ali je učinkovitost pomembnejša od fleksibilnosti in obratno. Situacijske spremenljivke vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Situacijska teorija v ospredje postavlja organizacijo, ki je odvisna od določenih spremenljivk. Klasiki organizacije – Fayol, Taylor in Weber – so organizacijo opredelili kot hierarhično in mehanistično, predvsem z vidika navpičnega komuniciranja, motiviranja učinkovitosti, strogega vodenja, natančnega planiranja, stalne kontrole ipd. Taylor se je osredotočil na tehnično delitev dela oziroma specializacijo, druga dva pa na formalizacijo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 84).

Donaldson (2001, str. 7) je trdil, da je situacijska teorija zasnovana na treh temeljih, in sicer da obstaja povezava med organizacijo in situacijsko spremenljivko, da situacijska spremenljivka določa organizacijo in da povezava med situacijsko spremenljivko in organizacijo vpliva na uspešnost poslovanja. Podjetja morajo redno spremljati in ugotavljati spremembe situacijskih spremenljivk in se nanje odzvati z ustreznimi spremembami v organizaciji (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011; Daft, 2016).

Burns in Stalker (1961) sta s pomočjo raziskovanj ugotovila, da v podjetjih obstajata dve skrajni vrsti organizacije, to sta mehanistična in organska. V praksi se večkrat pojavijo vmesne različice obeh, ker sta obe vrsti lahko prisotni v sklopu ene združbe. Tako lahko v enem oddelku prevladuje ena, v drugem pa druga. Vedno bolj pa se poudarja dejstvo, da organizacije prehajajo iz mehanistične v organsko organizacijo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 87-89).

2.2 Mehanistična organizacija

Mehanistična organizacija ustreza situacijskim spremenljivkam v obliki stabilnega okolja, rutinske tehnologije in velikega podjetja (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 87-89). Zgrajena je po načelu hierarhije z ozkim kontrolnim razponom, kjer komuniciranje poteka od zgoraj navzdol. Primerljiva je s klasično organizacijsko strukturo, kjer na vrhu piramide prihaja do največje zgoščenosti centralizacije odločanja, v hierarhiji pa ni horizontalnih povezav. Za mehanistično organizacijo sta značilni tudi visoka stopnja standardizacije in formalizacije. Standardizacija zagotavlja, da organizacija deluje po vnaprej zastavljenih načrtih. Mehanistična organizacija je učinkovita samo v stabilnem okolju, saj se je zaradi svojih značilnosti nesposobna prilagajati okolju (Rozman, 2000b; Ivanko, 2002). Mehanistično organizacijo običajno najdemo v velikih proizvodnih podjetjih, ki imajo rigidno organizacijsko strukturo (Daft, 2016).

2.3 Organska organizacija

Nasprotje mehanistične organizacije je organska organizacija, ki je prisotna v spreminjajočem se, nestabilnem okolju in ob nerutinski tehnologiji (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 87-89). Z organsko organizacijo povezujemo timsko delo, večsmerno komunikacijo, nizko stopnjo formalizacije, nizko stopnjo standardizacije in specializacije ter močno decentralizacijo. Zaposleni se povezujejo v skupine, da bi uskladili svoje aktivnosti z namenom doseganja večje uspešnosti (Balas Rant, 2014, str. 66). Za organsko organizacijo je značilno decentralizirano odločanje in širši kontrolni razpon. Pri tej obliki organizacije je več fleksibilnosti, avtonomije in samoorganiziranja. Hierarhija sicer obstaja, a je bolj odraz znanja in sposobnosti. Zaradi svojih značilnosti se organska organizacija lahko boljše prilagaja spremembam v okolju. K organski organizaciji stremijo mala in fleksibilna podjetja, ki si želijo večje inovativnosti (Daft, 2016). Pomanjkljivosti organske organizacije se kažejo predvsem pri rasti, saj je težje usklajevati delo. V primerih večjih podjetij je zato primerna bolj formalizirana organizacija, to pa pomeni premik proti mehanistični organizaciji (Rozman, 2000b; Kajzer, 2001).

2.4 Vpliv okolja na organizacijo

Nekatera podjetja se okolju prilagodijo s številom oddelkov in pozicij oziroma z ustvarjanjem mejnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo ter z drugačnim planiranjem – poudarek je predvsem na strateškem planiranju. Bolj kot je negotovo okolje, bolj podjetje postaja kompleksno, kar zahteva ustrezno prilagoditev. Mejni oddelki zmanjšajo vpliv sprememb in negotovosti, saj povezujejo osrednji del z okoljem, odkrivajo in blažijo spremembe v okolju, prav tako prenašajo informacije v

obe smeri (Thompson, 1967). Duncan (1972) navede šest značilnosti okolja, ki je opredeljeno z vidika stabilnosti, homogenosti, razpršenosti, kompleksnosti, stopnje težko predvidljivosti spremenljivosti ter obsega razpoložljivosti virov. Z vidika organizacije se osredotočamo na stabilnost in kompleksnost okolja.

Lawrence in Lorsh (1986) v svojem delu opredelita organizacijsko diferenciacijo. Negotovost okolja narekuje oddelkom, da razvijejo svojo strokovnost in specializacijo. Človeški faktor pri usklajevanju oddelkov igra veliko vlogo. V negotovem okolju je poudarek na strateškemu planiranju, v stabilnem okolju pa na letnem, klasičnem dolgoročnem planiranju. Značilnosti organizacijskih procesov v negotovem okolju so tudi participativno in demokratično vodenje, vodoravno komuniciranje ter motiviranje za doseg ustvarjalnosti. Organizacije v stabilnem okolju so tako podobne mehanističnim, v negotovem pa organskim strukturam.

Okolje predstavlja podjetju priložnosti in nevarnosti, s prilagajanjem okolju pa se spreminja tudi organizacija podjetja. Podjetja se skušajo prilagoditi okolju tako, da bo njihovo poslovanje čim uspešnejše. Gotovo okolje je preprosto in stabilno, negotovo pa je kompleksno in dinamično. Podjetja, ki nimajo informacij o okolju, povečajo tveganje svojih odločitev (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 95-96).

Zunanje okolje delimo na posredno in neposredno. Analiziramo ga s pomočjo PESTLE analize, ki proučuje vplive okolja na organizacijo. Na zunanje vplive podjetje nima vpliva in jih ne more spreminjati ali zmanjšati njihovega vpliva, lahko pa se proti njim bori. Managerji se posvečajo analizi okolja in na podlagi negotovosti okolja prilagajajo organizacijo. Pri analizi okolja analiziramo tudi konkurenčnost panoge, saj nas zanima privlačnost panoge. Pri vseh panogah lahko konkurenco analiziramo s pomočjo Porterjevih petih silnic, to so: nevarnost vstopa novih konkurentov, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Porter, 1998). Vstop novih konkurentov podjetja skrbi zaradi izgube tržnega deleža in zaradi izgube resursov. Nižje kot so vstopne ovire, bolj privlačen je vstop v panogo za konkurente (Porter, 1979). Po Porterju (1998) so vstopne ovire: ekonomije obsega, diferenciacija izdelkov, kapitalski vložek, stroški zamenjave dobavitelja, dostop do distribucijskih kanalov, stroškovne slabosti in vladne politike.

Daft (1998) v svoji knjigi opisuje negotovost okolja na podlagi stabilnosti oziroma nestabilnosti in na podlagi enostavnosti oziroma kompleksnosti. V stabilnem okolju so spremembe redke in počasnejše, v nestabilnem pa nepredvidljive in pogostejše. V enostavnem okolju vpliva na podjetje le nekaj, med seboj podobnih elementov okolja, v kompleksnem pa na okolje vpliva veliko, med seboj različnih elementov okolja in v precejšnji meri. Zelo nestabilno, nepredvidljivo in kompleksno zunanje okolje, na katerega podjetje ne more vplivati, vodi k zelo pogostemu spreminjanju in prilagajanju elementov organizacijske strukture. V takšnem okolju je zelo pomembno, da se podjetje

lahko na vse spremembe hitro odzove in poišče optimalne rešitve, zato se podjetja prilagajajo z organsko strukturo, decentralizacijo in s timskim delom. Imajo veliko oddelkov in se za voljo hitrega odločanja poslužujejo napovedovanja in planiranja. Na drugi strani pa podjetje, ki deluje v stabilnem, predvidljivem in enostavnem zunanjem okolju lahko postavi centralizirano in formalno mehansko strukturo z nekaj oddelki, saj je odločanje lahko počasnejše. V danem okolju je taka struktura optimalna (Daft, 1998).

Managerji se okolju največkrat prilagajajo tako, da povečajo planiranje in predvidevanje prihodnjih situacij, zato skušajo ugotoviti prihodnje trende z namenom ublažitve negativnih sprememb v okolju. Organizacijsko strukturo skušajo oblikovati tako, da je čimbolj prilagodljiva, ali pa se povežejo z drugimi podjetji, da zmanjšajo tveganje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Govorimo o dolgoročnih pogodbah, sovlaganjih, nakupih ali vlaganjih v podjetja, kupce ali dobavitelje, izmenjavi surovin in izdelkov med podjetji ter izmenjavi članov v upravnih odborih. V negotovem okolju, podjetja tvorijo več povezav, kar pa zahteva več usklajevanja, komuniciranja, planiranja ter kontrole. Povezave tudi zmanjšujejo samostojnost in neodvisnost podjetij (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 97).

Konkurenti, dobavitelji, stranke, država ali ostali subjekti lahko vplivajo na obliko organizacije. Za stabilno okolje velja, da so okusi kupcev relativno stalni, redko se pojavlja nova tehnologija ter potreba po inovacijah. Za nestabilno okolje velja, da spremembe nastajajo v strategijah konkurentov ali tržnih potrebah, tehnologijah. Spremembe so hitre, nepričakovane in nepredvidljive (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.5 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo razumemo kot znanje, ki je potrebno za spreminjanje oziroma pretvarjanje vhodnih vložkov v končne proizvode ali storitve, z dodano vrednostjo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 89). Avtorica Woodward (1965) je ugotovila, da je uspešnost poslovanja odvisna od povezanosti strukture in tehnologije. Proizvodno tehnologijo je razdelila na posamično, serijsko in neprekinjeno procesno tehnologijo. Rezultati njenih raziskav so pokazali, da različne tehnologije zahtevajo drugačne organizacijske strukture ter procese. Posamični in procesni tehnologiji odgovarja organska struktura, serijski pa mehanistična struktura.

Tehnologijo delimo tudi na proizvodno in storitveno. Proizvodna podjetja imajo bolj avtomatizirano in nefleksibilno tehnologijo, hkrati pa so bolj specializirana, decentralizirana in standardizirana. Storitvena tehnologija teži po višji strokovnosti, višji decentralizaciji in nižji formalizaciji (Rozman, 2000b, str. 34). Vpliv tehnologije na organizacijo je večji v manjših podjetjih. Organizacija se glede na uporabljeno

tehnologijo loči po fleksibilnosti in delitvi dela. Storitvena tehnologija praviloma zahteva bolj organsko organizacijo, razen če gre za množinske storitve, ko ustreza mehanistična organizacija (Daft, 2007, str. 419).

Obstajajo razlike med proizvodno in storitveno tehnologijo. Pri proizvodni tehnologiji je prisotne več avtomatizacije, a manj fleksibilnosti. Od storitvene tehnologije se razlikuje po tem, da ima visoko stopnjo specializacije, standardizacije in decentralizacije (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993). Pri storitveni tehnologiji so pomembni strokovnost osebja, medosebni odnosi in tehnično znanje. Na podlagi decentraliziranega odločanja in nizke stopnje formalizacije storitvenim podjetjem ponavadi ustreza organska organizacijska struktura. V organizacijah z organsko strukturo uporabljajo nerutinsko tehnologijo, v organizacijah z mehanistično strukturo pa rutinsko tehnologijo. Ugotovljeno je bilo, da so podjetja, ki organizacijsko strukturo prilagodijo tehnologiji, bolj uspešna od podjetij, ki tega ne storijo (Rozman, 2000b).

V zadnjih letih je zaradi napredne digitalizacije opažen velik vpliv informacijske tehnologije na organizacije v vseh panogah. Informacijska tehnologija je pripomogla k višji decentralizaciji organske strukture, boljši horizontalni komunikaciji in boljšemu sodelovanju zaposlenih. Tehnologija tako omogoča izboljšavo odločevalnega procesa, boljšo kontrolo, učinkovitost ter koordinacijo v in izven podjetij (Daft, 2016).

2.6 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Drucker (1974) se je osredotočil na velikost podjetij in pri svojih raziskavah upošteval dejavnost, v kateri podjetje deluje. Kasneje so velikost opredeljevali na različne načine, med najpogostejše pa lahko uvrstimo število zaposlenih, saj več kot je zaposlenih, več je medsebojnih razmerij in večja je potreba po izdelanih organizacijskih procesih. O velikosti se izrazimo tudi s sredstvi oziroma s premoženjem podjetja, obsegom znanja podjetja ter s prodajno vrednostjo proizvodov in storitev (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 98).

Merila za določanje velikosti podjetja po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21), so povprečno število zaposlenih ter čisti prihodki od prodaje. S tega vidika govorimo o mikro, majhnih, srednjih in velikih podjetjih. Značilnost velikih podjetij so tako ekonomije obsega, svetovni trg in stabilna organizacija z večjo hierarhijo in kompleksnostjo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 98-100). Prednosti velikih podjetij se kažejo predvsem v večji učinkovitosti in manjših stroških. Slabost je opažena pri ustvarjalnosti, inovativnosti in večjih stroških usklajevanja. Velikost podjetja se v organizacijskem smislu obvladuje s sistemom nadzora. Majhna podjetja se lahko prilagodijo specifičnim

porabnikom in z inovativnostjo ter pripravljenostjo do tveganja pridobivajo na ugledu (Daft, 1998).

Če opredelimo organizacijo kot združbo, kjer enoto predstavlja človek, potem je število zaposlenih dobro merilo za določanje velikosti podjetja. Za velika podjetja je značilna bolj strukturirana organizacija, visoka in ozka hierarhija, formalna struktura, večja kontrola, specializacija delovnih mest, učinkovitost, produktivnost, ter manjša inovativnost in pripadnost zaposlenih podjetju. Velika podjetja delujejo na globalnem trgu, so standardizirana ter v negotovih obdobjih delujejo bolj stabilno. Zaradi hierarhije stroške usklajevanja obvladujejo s sistemom nadzora oziroma administracijo in decentralizacijo (Daft, 2016, str. 346-349).

Organizacija velikih podjetij je kompleksnejša od organizacije manjših podjetij. Ko govorimo o specializaciji, imajo velika podjetja bolj specializirane odnose. Zaradi močnejših potreb po planiranju in kontroli imajo večji poudarek na administraciji. Vodenje se razprši po funkcionalnih enotah, zato da je delo lažje nadzorovati in uvesti standarde. Značilnosti velikih podjetij so ekonomije obsega, mednarodni trg, hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in formalizacija (Rozman, 2000b, str. 49). Centralizacijo je težko vzdrževati, saj se težko odloča o vsem iz enega centra, ko pa so informacije razpršene po podjetju. Hkrati pa lastniki podjetij skušajo zadržati kontrolo funkcioniranja organizacije in se zato upirajo decentralizaciji (Vila, 1994, str. 27). Da bi večja podjetja delovala učinkoviteje, posegajo po sistemu nadzora. Slabost vpeljave sistema nadzora se kaže v manjšem obsegu podjetništva, ustvarjalnosti in inovativnosti (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 101). Večja podjetja so po naravi kompleksno organizirana in imajo več birokratskih značilnosti. Formalizacija je visoka, kjer so določeni organizacijski procesi in organizacijska struktura. Zaradi velikosti podjetij je odločanje decentralizirano, kar zahteva tudi manj časa za odločitve, formalizacija in sistem nadzora pa pomagata k vzpostavitvi enotnosti. Večji obseg usklajevanja v velikih podjetjih določa tudi večje absolutno število managerjev glede na zaposlene. Relativno število managerjev glede na ostale zaposlene pa se zmanjšuje. Večje kot je podjetje, bolj je delo specializirano (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 104).

2.7 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Locke (1968) je menil, da postavljeni cilji vplivajo na vedenje posameznika, saj so povezani z motiviranjem in lastnimi potrebami. Pri hierarhiji ciljev gre za povezovanje ciljev med ravnmi organizacije. Dosega ciljev na nižji ravni pelje k doseganju ciljev na višji ravni, dokler se ne doseže cilj celotne organizacije (Hellriegel & Slocum, 1996, str. 250).

Coulterjeva (1998) strategijo opredeli kot vrsto usmerjenih odločitev in aktivnosti, ki uravnotežijo organizacijsko sposobnost ter resurse podjetja s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja. Pučko (1998) strategijo opredeli kot vsako poslovno usmeritev podjetja, ki omogoča doseganje strateških ciljev. Thompson in Strickland (1999) strategijo opišeta kot del aktivnosti in poslovnih pristopov za doseg potreb strank, izgradnjo privlačne tržne pozicije ter uresničitve zastavljene cilje. Lynch (2000, str. 1013) vidi strategijo kot del osnovnih ciljev, namenov, ključnih politik in načrtov, ki so potrebni za uresničitev ciljev. Strategijo lahko opredelimo kot pot za doseganje strateških ciljev in pomeni ustvarjanje drugačnosti. Drugačnost mora podjetje znati ohranjati pred konkurenco in mora biti trajna (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Poznamo korporacijske, poslovne in poslovno-funkcijske strategije. Korporacijske ali celovite strategije odločajo o razvoju, vzdrževanju ali opuščanju določenih poslovnih enot v korporaciji. Poslovne strategije so večje spremembe v poslovnih enotah ali dejavnostih, najpogosteje pa govorimo o investicijah, dezinvesticijah in reorganizacijah. Poslovno-funkcijske strategije so del poslovnih strategij, ki se nanašajo na poslovne funkcije (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 105).

Za doseganje raznovrstnih ciljev je potrebno prilagoditi tudi organizacijo. Quinn in Rohrbaugh (1983) sta omenila pristop tekmovalnih vrednosti, kot temeljni vrednoti pa vidita organizacijsko kontrolo in osredotočenost podjetja na ljudi in podjetje (glej tabelo 1). Glede na vrednote avtorja podjetja razdelita na štiri osnovne modele, njihova izbira pa je odvisna od situacijskih spremenljivk. Za racionalni in procesni model sta značilna rutinska tehnologija ter enostavno, stabilno okolje, kar je značilno za mehanistično organizacijo. Po drugi strani pa nerutinska tehnologija in nestabilno, dinamično okolje uspevata v odprtem sistemu ter modelih medčloveških odnosov, kar zahteva organsko organizacijo. Pri kratkoročnih ciljih ter ciljih večje učinkovitosti pričakujemo značilnosti mehanistične organizacije. Pri dolgoročnih ciljih in inovativnosti pa organsko organizacijo.

Tabela 1: Modeli organizacije

		STRUKTURA	
		FLEKSIBILNA	TOGA
OSREDOTOČENJE	LJUDJE	model – medčloveški odnosi (razvoj kadrov, izobraževanje, etika)	model – odprt sistem (rast, pridobivanje virov)
	PODJETJE	interni procesni model (stabilnost, ravnotežje, komuniciranje)	racionalen model ciljev (učinkovitost, dobiček, planiranje)

Vir: Quinn & Rohrbaugh (1983, str. 363-377).

Tudi strategije vplivajo na organizacijo. Pri stroškovnih strategijah je pričakovati mehanistično organizacijo, pri strategijah različnosti pa organsko. Chandler (1962) v svojem delu opredeli povezanost strategije in organizacije podjetja. Osnovna strategija rasti podjetja je iskanje cenejših tehnoloških rešitev in večje proizvodnje. Strateška usmeritev ustreza poslovno-funkcijski organizacijski obliki. Kadar podjetje poveča proizvodnjo, a naleti na omejitve trga, govorimo o drugi fazi rasti podjetja, ki strategijo usmeri v strategijo usmerjanja novih trgov. S tem podjetje poveča asortiman proizvodov. Organizacijsko še vedno govorimo o poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, s spremembo vezano na število trgov. Tretja faza rasti podjetja se odvija v dveh smereh, in sicer se procesna in montažna proizvodnja širita v navpično povezanost, kar pomeni da se podjetje povezuje z dobavitelji. V poslovno-funkcijski organizaciji se tako pojavi več povezovalnih vlog zaradi pojava tehnologije. Zadnja faza v rasti predstavlja diverzifikacija. Gre za proizvodnjo večjega asortimana izdelkov na več trgih. Z uporabo diverzifikacije se zmanjšuje tveganje, poveča pa se uspešnost zaradi skupnih učinkov. Strateška usmeritev v diverzifikacijo določa novo vrsto organizacije - decentralizirano poslovno-enotno ali divizijsko organizacijsko obliko. Chandler trdi, da strateške usmeritve določajo organizacijsko obliko, kasnejše raziskave pa so pokazale tudi obratno, in sicer, da že obstoječa organizacijska struktura lahko povratno vpliva na strateške usmeritve (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

Miller (1987) pravi, da podjetja, ki sledijo stroškovnim strategijam, sledijo značilnim mehanistične organizacije glede večje delitve dela, formalizacije in centralizacije. Podjetja, ki sledijo različnostnim in inovacijskim strategijam pa so podobne organskim organizacijam. Pri strategijah posnemanja lahko pričakujemo značilnosti tako organske kot mehanistične. V kolikor podjetje zasleduje strategijo diferenciacije ali strategijo vodenja v stroškovno učinkovitost, potem strmi k večji donosnosti. Strategija diferenciacije zahteva veliko časa in denarja za raziskovanje, zato bo struktura predvidoma manjša. V kolikor podjetje strmi k stabilnosti, potem pričakujemo večjo organizacijsko strukturo z večjo delitvijo dela, formalizacijo ter centralizacijo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011; Daft, 2016, str. 60-62).

Pri globalnih strategijah se v mednarodnem okolju podjetja velikokrat odločajo med globalno integracijo ali prilagoditvi zahtevam domačega trga. Podjetja se morajo odločiti, ali bo obnašanje podružnic v tujini avtonomno ali pa bo njihova aktivnost standardizirana med državami. Nekatera podjetja bi rada dosegle oboje z uporabo transnacionalne strategije. Strategija globalizacije za podjetje pomeni standardizacijo izdelave in procesov v vseh državah. Transnacionalna strategija za podjetje pomeni, da se v vsaki državi drugače obravnava konkurenco, proizvodi in aktivnosti se prilagajajo potrebam domače države. Doseči skuša globalno integracijo in se prilagoditi razmeram v posamezni državi. Cilji zato potrebujejo tako globalno koordinacijo kot tudi lokalno fleksibilnost. Veliko podjetij se posledično znajde v konfliktu med večjo globalno

učinkovitostjo ter pritiskom zadovoljevanja potreb lokalnega trga (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.8 Vpliv zaposlenih

Poznavanje zaposlenih in njihovih lastnosti je pomembno pri fazi uveljavljanja organizacije. Zaposleni so si med seboj različni, zato je njihovo vedenje, razmišljanje in občutke potrebno poznati. Zlasti managerji morajo poznati zaposlene, da jim lahko določijo ustrezen položaj in dodelijo naloge, pri tem pa jih razvijajo in jih spodbujajo. Na oblikovanje delovnih mest, oblikovanje timov in oddelkov vpliva znanje zaposlenih, njihove sposobnosti, osebnost, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 110). V podjetjih je prisotnega vedno več skupinskega dela.

Ljudje se v skupinah vedejo drugače, saj se prilagajajo. Skupine so skupek posameznikov, med katerimi obstajajo določena razmerja, skupek pa določa značilnost skupine in njeno kvaliteto. Teorija pravi, da je skupina združenje dveh ali več oseb, ki med seboj sodelujejo, da bi dosegle skupen cilj oziroma zadovoljile določeno potrebo. V podjetju poznamo formalne in neformalne skupine. Formalne so določene s strani managerjev za doseg ciljev, neformalne pa nastanejo nenamerno, spontano. Vrste formalnih oddelkov so večinoma stalni oddelki, delovne skupine in timi, za katere velja tesno sodelovanje za doseg skupnega cilja. Tim brez vodje pa se imenujejo samouravnavajoči timi. Neformalne skupine so največkrat posledica prijateljstva ali skupnih interesov (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 114-115).

V podjetju z večjo strukturo je vodenje centralizirano, zaradi rutinskega dela pa so zaposleni manj izobraženi. V podjetjih z manjšo strukturo cenijo znanje, ustvarjalnost, zaupanje, sodelovanje in pripadnost zaposlenih. Vodenje v teh podjetjih je decentralizirano, avtonomija zaposlenih in profesionalizacija pa sta visoki (Zupan & Kaše, 2007, str. 30).

2.9 Analiza in oblikovanje organizacije

Oblikovanje organizacije pomeni vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Smiselno je, da ima organizacija takšno obliko, da bo za dano podjetje najbolj učinkovita in ji bo omogočala uspešno delovanje in doseganje vnaprej zastavljenih ciljev. Zaradi različnih interesov in ciljev lastnikov, managerjev, zaposlenih in drugih deležnikov se morajo cilji med seboj prilagajati in usklajevati. Z namenom doseganja teh ciljev ima vsaka organizacija določeno obliko, ki pa ni vedno ustrezno izbrana, zato dejanska organizacija odstopa od zaželene in zamišljene. Ker se razmere v poslovnem okolju neprestano spreminjajo in ker se spreminja tudi poslovanje, morajo podjetja najprej analizirati spremenjene razmere, potem pa dobro analizirati in spoznati

obstoječo organizacijo, da lahko spremenijo oziroma izboljšajo njeno obliko, jo vzpostavijo tako, da bo smiselna, izboljšajo odločanje o njej, izboljšajo učinkovitost in s tem izboljšajo doseganje ciljev, kar vodi v uspešnost. Spoznavanje organizacije začnemo tako, da najprej opredelimo pretekla problemska stanja in vzroke zanje, da lahko ukrepamo, nato pa še želena prihodnja stanja. Zato je analiza in spreminjanje organizacije zahteven proces, uspešna izvedba pa omogoča nadaljnjo rast in razvoj podjetja (Rozman, 2000a; Balas Rant, 2014).

Analizo organizacije izvajamo takrat, kadar zaznamo problemska stanja v organizaciji podjetja in želimo za to najti ustrezne rešitve. Pri tem proučujemo razmerja med ljudmi in organizacijo kot usklajevanje poslovanja. Analiza organizacije predstavlja dober uvod v proces racionalnega odločanja o ustreznosti organizacije. Namen analize in oblikovanja organizacije je odpraviti problemska stanja v organizaciji podjetja, izboljšati odločanje o organizaciji in najti najbolj ustrezno obliko organizacije. Najprej spoznavamo dejstva o organizaciji podjetja, nato pa diagnosticiramo in iščemo vzroke (Balas Rant, 2014).

Prva faza analize organizacije se imenuje faza opazovanja, kjer iščemo informacije o organizaciji in jo s pomočjo informacij spoznavamo. To lahko storimo z ugotavljanjem mnenj s pomočjo razgovorov, vprašalnikov, opazovanjem, študijo dokumentov, spremljanjem dela, poizvedovanjem in zbiranjem mnenj. Opazujemo delovna mesta, hierarhijo, uspešnost, nagrajevanje, komunikacijo, odločanje, stopnjo formalizacije, velikost podjetja, razmerja med zaposlenimi, znanje, raven oddelkov ter sistem komuniciranja in informiranja. Študija dokumentov obsega predvsem opise procesov, vpogled v opise delovnih mest, zapisano organizacijsko strukturo, pravilnike, zapisano vizijo, poslanstvo in cilje podjetja. S temi dokumenti lahko razumemo, kakšno stanje si podjetje zase želi. Vpogled v dokumente nam pokaže zamišljeno stanje podjetja, dejansko stanje podjetja pa preučimo s pomočjo pregleda letnih poročil, analiz trga, analiz panoge, kupcev in konkurence (Balas Rant, 2014). V prvi fazi z opazovanjem ljudi pri delu pridobimo podatke o vsakdanjem dogajanju v podjetju, o vedenju zaposlenih, o odnosih, o mnenju zaposlenih o določeni situaciji in o njihovih občutkih. Da hitreje pridobimo informacije, opazovanje kombiniramo z intervjuji, v katerih se pogovorimo z zaposlenimi. S tem poskrbimo, da nam ne uidejo pomembne informacije, rezultati so bolj zanesljivi in jih tudi lažje povežemo med seboj. Vendar pa z intervjuji porabimo veliko časa in zberemo le tiste podatke, ki so jih zaposleni pripravljene razkriti. Intervju je ena izmed tehnik analiz spoznavanja in diagnosticiranja organizacije, ki je zelo neposredna. Intervju lahko opravimo s skupino ljudi ali pa izprašamo enega po enega zaposlenega. Bolj kot se zaposleni počutijo varno, dobro in sproščeno med pogovorom, bolj bodo odgovarjali iskreno in resničnejše informacije lahko pridobimo. Informacije o organizaciji podjetja lahko zberemo tudi z vprašalniki in anketami. Z njimi pridobimo vpogled v mnenja, izkušnje, dejavnosti in stališča

zaposlenih. Raziskovanje z anketami ali vprašalniki je anonimno, zato lahko zberemo bolj realne podatke. Problem te tehnike pa je v tem, da ni dovolj poglobljena, saj izpraševalec odgovarja samo na zastavljena vprašanja. V prvi fazi moramo ugotoviti tudi, kako so v podjetju organizirana delovna mesta, oddelki, kakšni so mehanizmi nagrajevanja, kako poteka odločanje in kako se medsebojno usklajujejo delovna mesta in oddelki. Ne smemo pozabiti niti na stil vodenja (Balas Rant, 2014).

V prvi fazi nadalje spoznavamo tudi situacijske spremenljivke, ki so ravno tako relevantne pri odločanju o ustrezni organizaciji podjetja. Proučujemo poslovno okolje podjetja, ugotavljamo, kakšna je strateška usmeritev podjetja in s kakšno tehnologijo se srečuje. Le analiza posameznih situacijskih spremenljivk pa ni dovolj, poiskati moramo razmerja med njimi in preučiti njihove soodvisnosti (Rozman, 2000a; Balas Rant, 2014).

V drugi fazi, fazi diagnoze, iščemo vzroke za nastalo problemsko (ali prednostno) situacijo, da bi jih v prihodnje lahko preprečevali (ali izrabili). Prednostne ali problemske situacije se začnejo odkrivati s preučevanjem pričakovanj in pripravljenostjo podjetja za sodelovanje v analizi. Ni nujno, da so v raziskavo zajeti vsi zaposleni, lahko preučujemo samo en oddelek ali le en vidik organizacije. Ko smo se odločili, kaj v organizaciji nas podrobneje zanima, postavimo program analize, ki določi metodo dela, časovni okvir in velikost vzorca. Kot tudi v prvi fazi analize organizacije tudi faza diagnoze vključuje spoznavanje organizacije. Z njo pridemo do ključnih podatkov o podjetju in o situacijskih spremenljivkah. Ker zbrane podatke analiziramo in jih interpretiramo, temu koraku pravimo diagnosticiranje. Ko zberemo dejstva, se lotimo priporočil za njihovo odpravljanje in priporočil za izogib problemskih stanj v prihodnosti. Analizo organizacije lahko izvede podjetje samo, vendar se v izogib pristranskosti, čustev in napak tega raje poslužujejo za to izurjeni in izkušeni strokovnjaki. Prednost najema zunanjih strokovnjakov je tudi v tem, da se podjetje ne obremenjuje z analizo in lahko opravlja dnevne procese in delovne naloge nemoteno. Pri analiziranju organizacije preko zunanjega izvajanja pa se pojavijo tudi nekatere slabosti, to so predvsem: slabo poistovetenje z izsledki analize, odpor proti predlaganim rešitvam, pa tudi zaprtost pred zunanjimi strokovnjaki, ki predstavljajo nezanemarljiv strošek (Balas Rant, 2014).

Po končani analizi organizacije in ugotovitvah, pridobljenih iz analize okolja, strategije in tehnologije sledi faza oblikovanja organizacije, v kateri iščemo rešitve in skušamo izpeljati na novo zamišljeno organizacijo v podjetje. Postavimo lahko takšno strateško usmeritev, ki bo podjetju omogočala izkoriščanje priložnosti in ga obvarovala pred nevarnostmi iz okolja. Najprej moramo poiskati prave rešitve in ukrepe, s katerimi bomo dosegli zamišljeno organizacijo. Izid po analizi situacijskih spremenljivk nam pove, kakšna naj bi bila idealna organizacija v določenem trenutku. Po analizi

situacijskih spremenljivk lahko razberemo, kakšna je idealna stopnja formalizacije, hierarhije, centralizacije, koordinacije in kakšna je idealna organizacijska oblika. S temi značilnostmi določimo delitev dela na delovna mesta in porazdelimo odgovornost in avtoriteto, nato pa sledi vpeljava najbolj ustrezne organizacije glede na analizirane in predvidene situacijske spremenljivke (Rozman, 2000a; Balas Rant, 2014). Proces analize organizacije lahko izvajajo zunanji izvajalci, ko pa pride do oblikovanja nove organizacije, mora to storiti management. Na poti do vzpostavitve nove organizacije se management srečuje tudi z ovirami. Osnovna oblika organizacije in opredelitev glavnih organizacijskih enot sta v rokah vrhnjih managerjev in tako postavljata strateški okvir oblikovanja organizacije. Pomembno vlogo na srednji ravni organizacijskih enot in poslovnih procesov igrajo managerji, na ravni delovnih mest pa so to vodje, vendar zelo pogosto lahko tudi njihovi zaposleni sami načrtujejo delo, da bi ga izpolnili z individualnimi in organizacijskimi potrebami. Managerji torej ne razmišljajo samo o strateških odločitvah, pač pa se ukvarjajo tudi s pomembnimi vprašanji glede oblikovanja celovite organizacijske strukture z opredelitvijo in določitvijo organizacijskih enot, modeliranjem in vodenjem poslovnih procesov ter analiziranjem in oblikovanjem delovnih mest. Za uspešno vzpostavitev organizacije morajo v podjetju sodelovati vsi usposobljeni zaposleni, ki so odgovorni za izvedbo sprememb (Brčić in drugi, 2018).

Sledi faza izvedbe, kjer dejansko vpeljemo novo organizacijo. Na novo organiziramo poslovne procese, delovna mesta in oddelke. Na tej stopnji zaposleni potrebujejo podporo, da se prilagodijo spremembam. Ko mine nekaj časa, lahko primerjamo obstoječo organizacijo z zamišljeno in ugotavljamo odklone med njima, torej preverimo, ali nova organizacija prinaša pričakovane zaželene učinke. Celo kadar je organizacija enaka zamišljeni, se lahko zgodi, da dejanske spremembe niso učinkovite. Takrat moramo postopek ponoviti in poskusiti odpraviti problemska stanja, prednostna stanja pa poizkušamo nadgraditi, dokler ne pridemo do ustrezne organizacije oziroma do t.i. faze formalizacije sprememb in zamrznitve (Rozman, 2000a; Balas Rant, 2014).

Zaradi nenehnih sprememb v okolju se organizacije spreminjajo pogosteje, hitreje in v večjem obsegu kot prej. Zato se ustvarjajo, združujejo in na novo oblikujejo organizacijske oblike. Zaradi vse bolj burnih in pogostejših sprememb v okolju pa je velik izziv graditi dinamične in prilagodljive, a hkrati stabilne organizacije. Vodje analizirajo, načrtujejo in izvajajo nove organizacijske rešitve (Hernaus, 2010). Bistvo razumevanja različnih perspektiv ter strukturnih in kontekstualnih razsežnosti organizacij pa je oblikovanje organizacije tako, da se doseže visoka učinkovitost. V skladu s tem je organizacijsko oblikovanje opredeljeno veliko širše kot preišljen postopek konfiguriranja struktur, procesov, sistemov nagrajevanja in delovnih mest, da ustvari učinkovito organizacijo, ki je sposobna doseči začrtano poslovno strategijo. To

pomeni da je struktura samo eden od organizacijskih elementov oblikovanja (Hernaus, 2013).

3 POSLOVNI PROCESI V PODJETJIH IN DRUGIH ZDRUŽBAH

3.1 Opredelitev poslovnega procesa

Avtorji poslovni proces različno opredeljujejo. Davenport (1993, str. 5) opredeljuje poslovni proces kot naloge, ki jih podjetje izvaja z namenom doseganja ciljev: »Poslovni proces je definiran kot strukturiran, merjen skupek dejavnosti, načrtovan z namenom izvedbe specifičnega izdelka za točno določeno stranko ali trg.«. Po Harringtonu (1997, str. 3) je poslovni proces skupek povezanih zaporednih dejanj, ki vsebujejo vhode od naročnika, katerim dodamo neko vrednost in ustvarimo izhode za stranko. Aguilar-Saven (2004) opozarja, da so poslovni procesi vezani na podjetje, saj definirajo možne poti oziroma načine, kako podjetje doseže svoje cilje. Kovačič in Bosilj Vukšič opredeljujeta poslovni proces kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev z dodano vrednostjo (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 29). V magistrskem delu sledimo tej definiciji.

Dumas in ostali avtorji poudarjajo, da se je treba osredotočiti na lastnike procesov in merljivost procesov, saj le to omogoča ugotavljanje dodane vrednosti procesa (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018). Vsak poslovni proces ima lastnika poslovnega procesa, ki ima pregled nad izvajanjem, vzdrževanjem in izboljšavo poslovnega procesa. Procese lahko podjetja izboljšajo v smislu informacijske tehnologije, poenostavijo potek procesov, jih naredijo preglednejše in racionalnejše. Podjetja običajno šele ob spremembi enega procesa ugotovijo, da se posledično spremenijo tudi ostali procesi. Podjetja bi morala pomisliti na dejstvo, da imajo spremembe večji vpliv, saj vplivajo na celoten delovni proces. Vsaka sprememba v procesih vpliva namreč tudi na spremembo pri kupcih, dobaviteljih, na trgu in ostalih deležnikih.

Porter poslovne procese razdeli na managerske ter na temeljne in podporne poslovne procese. Managerski procesi podajajo smernice, pravila in prakse. Rozman s soavtorji jih opredeli kot organizacijske procese, kot dinamični vidik organizacije (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Temeljni poslovni procesi ustvarjajo vrednost, saj so direktno povezani z zunanjimi uporabniki. Podporni procesi pa zagotavljajo sredstva za druge procese (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018).

Temeljni poslovni procesi v podjetjih potekajo čez več različnih oddelkov, to so denimo nabava, proizvodnja in prodaja. Omogočeno mora biti gladko prehajanje podatkov,

informacij in dokumentov med različnimi oddelki, da ne prihaja do zamud in odmikov od načrtovanih procesov, ki se pogosto navezujejo drug na drugega, zato je pravočasnost zelo pomembna. Procesi so medsebojno odvisni in potekajo v vnaprej določenem logičnem zaporedju. Najboljše je, če so procesi zapisani, da so vsi udeleženci seznanjeni s potekom in zagotavljajo čim bolj nemoteno delovanje procesov, ne glede na spremembe v okolju. Notranje poslovanje in zunanje okolje nenehno vplivata na potek procesov, zato je včasih težko zagotoviti enako kakovost, zlasti pri storitvah.

Poslovni procesi so kompleksni, saj so medsebojno povezani in odvisni drug od drugega. Med poslovnimi procesi ne sme priti do zastojev, zlasti ne med ključnimi procesi, ampak morajo delovati kot celota, da omogočijo izmenjavo vseh pomembnih podatkov. V podjetjih je zato vzporedno z oblikovanjem ustrezne organizacijske strukture potrebno oblikovati tudi poslovne procese. Z oblikovanjem organizacijske strukture je določeno, kdo bo opravljal določene delovne naloge, na katerem delovnem mestu in na katerem oddelku. Čas in potek dela pa sta določena s poslovnimi procesi, ki zagotovijo vodoravno usklajenost aktivnosti. Pri preučevanju organizacije se srečujemo tudi s pojmom procesna usmerjenost. Gre za organizacijski koncept, ki postavlja poslovne procese v središče organizacije, kar pomeni, da podjetja posvečajo pozornost svojim ključnim procesom, ki jih spremljajo od začetka do konca (McCormack & Johnson, 2001).

3.2 Management poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (v nadaljevanju BPM) pokriva celotno področje oblikovanja procesov. Je skupek načel, metod in orodij za oblikovanje, analizo, izvajanje in spremljanje poslovnih procesov za namen nenehnega izboljševanja ključnih poslovnih procesov v vseh elementih delovanja podjetja, ki temeljijo na potrebah in zahtevah strank (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018). Avtorja Jurič in Pant (2008, str. 56) opredeljujeta BPM kot metodo, ki ustvarja povezavo med podjetji in potrebami njihovih kupcev. S pomočjo tehnologije, inovativnosti in fleksibilnosti prispeva k poslovni odličnosti in uspešnosti podjetja. Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 15) BPM vidita kot sodoben sistem managementa sprememb pri prenovi poslovnih procesov, ki odpravlja razlike med strateškim in operativnim managementom.

V mnogih primerih se dejanski postopki razlikujejo od zapisanih postopkov. Realen potek poslovnih procesov običajno preučujemo s procesnim modelom, ki natančno predstavlja proces z namenom pridobitve informacije o trajanju izvedbe nalog. BPM ima nalogo, da prilagodi strukturne in kontekstualne razsežnosti ter organizacijske podsisteme z namenom, da bi najučinkoviteje spremenil vložke v rezultate in zagotovil vrednost izdelku. Učinkovitost se nanaša na količino sredstev, ki se uporabljajo za

doseganje ciljev podjetja (Djedovic, Karabegovic, Avdagic & Omanovic, 2018). Ena od nalog BPM je izboljšanje učinkovitosti BPM procesov. BPM ponuja možnosti za izboljšanje kakovosti, uspešnosti, učinkovitosti, prožnosti in konkurenčnosti podjetja ter ekonomske upravičenosti poslovanja. To je mogoče doseči z zadostno količino informacij za izvajanje nalog in odločitvami o poslovanju (Lohrmann, 2016).

Pri vpeljevanju večje spremembe znotraj podjetja sta strategija in izvedba bistveni za uspeh. Kljub temu je zapolnjevanje vrzeli med strategijo in izvedbo še vedno izziv za mnoga podjetja, ker se bolj osredotočajo na izvajanje nalog kot na strategijo, in na hitre rezultate, namesto da bi si vzeli čas, ki je potreben za razumevanje celotnega poslovanja, da se lahko vzpostavi pravi načrt izvajanja sprememb in tako zagotovijo najboljše rezultate (Iovan & Ivanus, 2016).

Poslovni procesi so pogosto neurejeni in jih je v hierarhični strukturi težko prilagajati. BPM zapolni to vrzel s ponovno opredelitvijo organizacije glede na njene končne procese, z opredelitvijo možnih izboljšav in racionalizacijo procesov za rast, prihodke in preoblikovanje poslovanja. Pri racionalizaciji procesov imajo podjetja na voljo programsko opremo in tehnologijo z edinstvenimi zmogljivostmi, ki lahko podjetju zagotovi uspeh. Stranke pa so čedalje bolj informirane in z lažjim dostopom do interneta iščejo drugačne izdelke in storitve. Posledično ustvarjajo večji pritisk na podjetja, da znižajo stroške in zagotovijo boljše izdelke in storitve ter hitrejše razvojne cikle (Iovan & Ivanus, 2016).

Vsako podjetje lahko vidimo kot sistem procesov in dejavnosti za doseganje ciljev. Informacijska tehnologija lahko izboljša procese in je vse bolj pomemben dejavnik pri uspešnosti podjetja. Postala je element, ki omogoča rast in razvoj podjetja, zato zahteve po informacijski tehnologiji naraščajo. Da bi podjetje delovalo učinkovito, mora opredeliti in načrtovati številne povezane dejavnosti. BPM je postal pomembna disciplina za izvajanje strategije podjetja in s tem disciplina za izboljšanje uspešnosti poslovanja. BPM podpira celoten življenjski cikel poslovnega procesa: načrtovanje, izvajanje in nadzor procesa. Uporaba informacijske tehnologije omogoča operativne izboljšave in poenostavljen management procesov. Vendar pa ne gre le za informacijsko tehnologijo, ampak tudi za usklajevanje ljudi in njihovih zmogljivosti. Ker se mnoge komponente informacijske tehnologije prenašajo v računalniški oblak, postanejo poslovni procesi glavno sredstvo, ki ostane v podjetju. Bistveno je, da se ta sredstva učinkovito izkoriščajo za doseganje konkurenčne prednosti. BPM pomaga določiti zahtevane zmogljivosti in v njih prepoznati vrzeli, ki se lahko nato sistematično zaprejo in procesi izboljšajo (Kirchmer, 2018).

Informacijski sistem mora podpirati vse dejavnosti podjetja in pomagati procesom, a hkrati spoštovati pravila poslovanja. Omogočati mora prilagoditve procesov, zato ne sme preprečiti sprememb v strukturi organizacije. Če naj organizacija postane

dinamična s svojo raznoliko dejavnostjo, mora njena infrastruktura to spremenljivost podpreti. Informacijski sistem je izboljšal organizacijsko sposobnost za obvladovanje poslovnih potreb in priložnosti. Organizacije morajo uskladiti in prilagoditi poslovne procese in strategijo, saj se potrebe razlikujejo glede na stranko (Polakovič, Šilerova, Hennyeyova & Slovakova, 2018).

BPM je celovit pristop k ustvarjanju predpogojev za zelo učinkovito, prilagodljivo in inovativno organizacijo, ki presega tradicionalne pristope. BPM je dejavnost, ki vodi do transformacije iz poslovno-funkcijsko usmerjene organizacije v procesno organizacijo. Ima zelo široko uporabo in zmožnost modeliranja procesov celotnega razvojnega cikla. Uvedba BPM je zato najpomembnejši pogoj za uspešno delovanje in napredovanje vsakega podjetja. Omogoča ne le analizirati in spremljati procese, temveč predvsem razkriti nove možnosti za izboljšanje učinkovitosti organizacije (Polakovič, Šilerova, Hennyeyova & Slovakova, 2018).

Škrinjar in ostali avtorji so pri preučevanju koncepta BPM ugotovili tudi njegove omejitve. Z uporabo dobrih praks BPM podjetja namreč direktno ne izboljšajo svojih strateških in operativnih ciljev. Bistvo BPM je v tem, da podjetjem pomaga pri izvajanju strateških načrtov, saj jim omogoča usklajevanje med strategijo podjetja in poslovnimi procesi podjetja (Škrinjar, Bosilj Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008).

3.3 Analiza in prenova poslovnih procesov

3.3.1 Cilji in problemi prenove poslovnih procesov

Pri izvajanju poslovnih procesov so kritične tiste aktivnosti, ki lahko vplivajo na izdelek ali storitev, zato jih je potrebno spremljati. Zadovoljstvo strank je izjemno pomembno, da ne pride do širjenja mnenja o slabem izdelku in upada prodaje ter ugleda podjetja. Kritični znaki so tudi napake pri poslovanju, zamudne aktivnosti in nezadovoljstvo zaposlenih. Prenašanje krivde in odgovornosti za napake povzroči nezaupanje in slabe odnose med zaposlenimi (Madison, 2005). Pomanjkljivosti poslovnih procesov odpravimo s prenovo poslovnih procesov.

Podjetja lahko spremenijo in izboljšajo en del procesov, lahko pa prenovijo vse procese. Vse več podjetij si prizadeva za izboljšanje koordinacije med poslovnimi enotami ter za zmanjšanje ozkih grl in dejavnosti brez dodane vrednosti. Ko pride do odločitve za spremembe v procesih mora podjetje najprej izbrati metodologijo in orodja, s katerimi bo ukrepe doseglo. Poslovne procese običajno opazujemo s pomočjo tehnologije – opazujemo zaporedje, kako se delo izvaja. Pregledamo tudi kakovost, soodvisnost, koordinacijo, horizontalno integracijo (potek dela), prilagodljivost procesa, kontrolo procesa in uporabljeno tehnologijo. Želja po izboljšanju koordinacije med poslovnimi

enotami in zmanjšanje dejavnosti z dodano vrednostjo je spodbudila podjetja, da svoje strukture bolj uskladijo s svojimi notranjimi poslovnimi procesi. Z osredotočenostjo na poslovne procese združbe pridobijo bolj realen pogled na svoje delovanje (Bosilj Vuksić, Hernaus & Kovačič, 2008).

Analiziranje in spreminjanje poslovanja zahteva drugačen pogled vodstva na poslovanje, saj s prenovo spreminjamo postopke dela. Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito analiziranje in razumevanje poslovnih procesov in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov (zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno). Prenova je potrebna zato, ker zaradi spremenjenega poteka aktivnosti podjetja boljše izkoristijo čas, namenjen izvedbi poslovnih procesov, procesi pa porabijo tudi manj stroškov in materiala. Glede na to, da procesi potekajo v nekem zaporedju, lahko s prenovo dosežemo tudi združevanje ali izpuščanje nekaterih postopkov, če ugotovimo, da je to potrebno. Večje, kot so spremembe pri poslovnih procesih, večje je tudi tveganje (Kovačič & Bosilj Vuksić, 2005). Poenotenje procesov podjetja dosežejo tako, da omogočijo dostop do vseh potrebnih podatkov in izboljšajo komunikacijo med izvajalci prenosa podatkov (Kladnik, 2006).

Glavni cilji prenove poslovanja so poenotenje poslovnih procesov, skrajšanje poteka poslovnih procesov, znižanje stroškov, izboljšanje kakovosti, višja dodana vrednost izdelkov ali storitev ter prilagodljivost procesov (Križman & Novak 2002, str. 53; Korošec, 2006; Ferk 2012, str. 37). Med povezavo časa s stroški morajo podjetja upoštevati tudi kakovost. Ponavadi pa je tako, da kar je izdelano in dobavljeno hitro, je drago in obratno. Zato so to torej pravzaprav trije različni cilji, podjetje pa se mora odločiti, kateri izmed njih ima prioriteto (Korošec, 2006).

S prenovo zagotovimo optimalnost poslovnih procesov. Podjetja se lahko odločijo za stalne izboljšave, ki zajemajo manjše spremembe pri poslovnih procesih (Križman & Novak, 2002, str. 53). Pri prenovi poslovnih procesov podjetja naletijo tudi na problem, da procesi niso vedno opisani in merljivi. To je še posebej izrazito pri storitvah, kjer se čas izvedbe in kakovost lahko precej razlikujeta. Pri storitvah je večji vpliv človeškega faktorja, zato jih je težje analizirati, standardizirati in avtomatizirati (Madison, 2005). Za uspešno prenovo poslovnih procesov podjetje ne potrebuje samo ustrezne sodobne tehnologije, ampak potrebuje tudi motivirane in usposobljene zaposlene (Kladnik, 2006). Pri prenovi je pomembno, da podjetje zaposlene na spremembe pripravi; zaposleni morajo razumeti, kaj bodo spremembe prinesle in zakaj so potrebne. Da zaposleni lažje prenesejo spremembe in v njih vidijo nekaj pozitivnega je veliko odvisno od vodje in njegovega načina komuniciranja sprememb (Kovačič & Bosilj Vuksić, 2005, str. 50-51).

3.3.2 Pregled faz prenove poslovnih procesov

Za poslovne procese in njihovo prilagajanje je pomemben življenjski cikel BPM, ki se veže na vse procese v podjetju. Avtorja Jurič in Pant (2008, str. 59) opredelita, da je življenjski cikel poslovnega procesa sestavljen iz štirih faz: modeliranje, implementacija, izvrševanje in kontrola ter optimizacija.

Za doseganje strateških ciljev prenove poslovnih procesov je potrebno strateško načrtovanje. V večji meri podjetja ugotavljajo, da so procesi nepregledni, kompleksni in da zaposleni največkrat ne vedo, katera aktivnost procesa se v danem trenutku odvija. Največkrat se zgodi, da so procesi med seboj nepovezani ali pa se le ti podvajajo v več enotah podjetja (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004).

Pri celoviti prenovi je priporočljivo pristopiti k projektu tako, da podjetja imenujejo vodje projekta in cilje ter vzpostavijo nek terminski načrt. Vodja projekta je ponavadi član najvišjega vodstva oziroma uprave, ker je s tem projektu dana potrebna teža. Prenove poslovnih procesov se podjetje lahko loti na različne načine. Avtorji opredeljujejo posamezne stopnje procesa prenove različno. Sami sledimo načinu, ki ga predlagata Kovačič in Bosilj Vuksić, ki pravita, da je prenavo poslovnih procesov je smiselno razdeliti v štiri zaključene faze: izvajanje organizacijskih ukrepov, opis posameznih procesov, oblikovanje procesov, obvladovanje in izboljševanje procesov (Kovačič & Bosilj Vuksić, 2005).

S prvo fazo zajamejo organizacijske ukrepe, potrebne za izvedbo vzpostavitve, vzdrževanja in izboljševanja procesno usmerjenega sistema. Pomembno je, da podjetje razume celoten potek procesov. Za razumevanje problema je nato najprej potrebno analizirati obstoječe stanje procesov (Kovačič & Bosilj Vuksić, 2005).

Druga faza je namenjena opisu posameznih procesov, kjer začnemo s podrobnim preverjanjem in iskanjem vzrokov za probleme. Spremenimo tiste procese, ki ne dosegajo najvišje učinkovitosti, povzročajo previsoke stroške ali ne zagotavljajo najvišje kakovosti izdelkov. Da bi podjetja optimalno oblikovala poslovne procese si v drugi fazi pomagajo z avtomatizacijo, standardizacijo in informatizacijo. Avtomatizacija poslovnih procesov je način, da se tehnologija in avtomatizacija uporabita za opravljanje sestavljenih poslovnih nalog z namenom zmanjšanja človeškega truda in dela. Pomeni optimizacijo procesov v poslovanju s pomočjo (novih) tehnologij. Avtomatizirani procesi so bolj učinkoviti in podjetju prihranijo čas, denar in vire. O standardizaciji govorimo, kadar s poslovnim procesom vsakič dobimo isti izid. Standardizacija povečuje zanesljivost, kar lahko pomaga pri povečanju baze strank (Datalab, 2021). Informatizacija je po Kovačiču (1998, str. 47) celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije. Informatizacija predstavlja vpeljavo informacijske tehnologije v poslovni proces.

Oblikovanje oziroma modeliranje poslovnih procesov sodi v tretjo fazo in je postopek oziroma tehnika, kjer si podjetja pomagajo z grafičnim prikazom vhodov in izhodov ter zaporedje izvajanja korakov, s čimer pridobijo preglednost procesov. Modeliranje je namenjeno informatizaciji procesov, spremljanju in analizi poslovnih procesov. Ko skušajo z grafičnim prikazom analizirati in prenavljati poslovne procese, morajo pozornost nameniti osnovnim značilnostim. Vsak proces ima svoj cilj, svojega lastnika, svoj začetek in konec. Poslovni procesi potekajo v več zaporednih fazah in za vsako je odgovoren skrbnik procesa. Problem nastopi, ker vsak skrbnik procesa pozna le svoj del procesa, čeprav je potrebno proces poznati kot celoto, da s pomočjo preslikave oziroma simulacije poslovnih procesov podjetja pridobijo podrobnejšo predstavo o poteku procesov in jih na ta način lažje analizirajo. Z modeliranjem procesov lahko podjetja odpravijo napake, ki se pojavljajo v nekem procesu, saj s pomočjo modeliranja hitro prepoznajo zaplete, izčrpanost virov, časovne zamike ali previsoke stroške (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Po tretji fazi, fazi modeliranja procesov, sledi četrta faza, ki je namenjena obvladovanju in izboljševanju procesov – to imenujemo optimizacija procesov, kar dosežemo s standardizacijo posameznih aktivnosti z namenom krajšanja izvedbenega časa in nižanja stroškov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005).

Da management poslovnih procesov deluje, sta Vom Brocke in Rosemann (2010a) opredelila šest komponent uspeha, ki jih morajo podjetja upoštevati. Ti dejavniki so usklajenost s strategijo, obvladovanje procesov, metode, informacijska tehnologija, ljudje in kultura. Potrebno je zagotoviti neprestano merjenje procesov, ker je to pomemben del faze optimizacije procesov, saj le tako opazimo, pri katerih poslovnih procesih so pomembne spremembe ali izboljšave (Vom Brocke & Rosemann, 2010b).

Nadzor in kontrola vpeljanih procesov lahko občutno pripomoreta k optimizaciji ali prenovi. Procese je potrebno redno spremljati in na njihove spremembe pravočasno odreagirati (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004).

4 ORGANIZACIJA IN PROCESI V LOGISTIČNIH PODJETJIH

Rečemo lahko, da je danes sodelovanje med različnimi podjetji v vsaki verigi ključnega pomena za uspeh. Zato je pomembno, da podjetja v oskrbni verigi učinkovito uporabljajo informacijsko tehnologijo, izmenjujejo informacije ter optimizirajo, obnavljajo in integrirajo poslovne procese, vključno z znižanjem stroškov, izboljšanjem kakovosti in krajšanjem izvedbenega časa poslovnih procesov. Obnove in integracije poslovnih procesov ne smemo obravnavati kot enkratni projekt, temveč kot trajno merjenje in izboljševanje procesa (Trkman, Indihar Štemberger, Jaklič & Groznik, 2007).

Na logistične procese najbolj vplivajo globalizacija, davki na onesnaževanje okolja, potrebe kupcev, tehnološke spremembe in visoke cene goriva in surovin. Vse več pa je tudi drugih negotovih in nenadnih sprememb v okolju, ki ravno tako močno vplivajo na logistiko. Ena izmed takšnih nenadnih sprememb je tudi obdobje epidemije zaradi COVID-19 ter nedavna rusko-ukrajinska vojna. Zaradi teh razlogov in zaradi razvoja zunanjega izvajanja je postala praksa mnogih podjetij, da logistične posle predajo specializiranim podjetjem, ki poskrbijo za blago od točke A do točke B. Specializirana podjetja dosegajo ekonomije obsega, zato enak proces opravijo z nižjimi stroški. Podjetjem se obrestuje, da predajo logistične storitve v zunanje izvajanje tudi zato, ker imajo specializirana podjetja boljše tehnične sposobnosti in procese izvajajo z manj tveganja (Jelenc, 2001).

4.1 Opredelitev logistike

Po Ferišaku, Medveščku, Renku, Sremacu in Šnajdru (1983, str. 1): »Logistika pomeni način upravljanja aktivnosti, ki so potrebne za premeščanje surovin in proizvodov med proizvodnimi organizacijami od nabave surovin do predelave oziroma od proizvajalca do potrošnika.« Oblak (1997) pa logistiko opredeli kot vedo oziroma praktično dejavnost, ki se ukvarja s proučevanjem in reševanjem problemov časovne in prostorske neenakomernosti pretoka stvari, ki se začnejo s pridobivanjem surovin in vodijo do končnega porabnika gotovih izdelkov. Dejavnost logistike pojasnjuje kot celostni vzajemni management, vodenje in izvajanje storitev zunanjega in notranjega transporta, skladiščenja in skladiščne manipulacije (Oblak, 1997, str. 13).

Logistika je opredeljena tudi kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora vseh postopkov oziroma aktivnosti za učinkovit prevoz in skladiščenje blaga, vključno s storitvami in povezanimi informacijami, ki so v skladu z zahtevami strank (Lukinskiy, Lukinskiy & Merkurjev, 2018).

Obstajajo torej različne definicije logistike, vsem pa je skupno to, da je to proces usklajevanja in izvajanja vseh aktivnosti, ki so namenjene premikanju surovin in proizvodov od dobaviteljev do kupcev (Ivanko, 2001, str. 5). Nanaša na koordinacijske, administrativne in operativne postopke v zvezi s transportom, skladiščenjem in carinjenjem. Pomembno je, da logistični procesi potekajo hitro, kakovostno in z nizkimi stroški (Logožar, 2004; Anca-Ioana, 2019). Za hitrejšo, bolj kakovostno in cenejšo izvajanje teh aktivnosti logistika vključuje tudi informacijsko tehnologijo. Naloga informacijsko-komunikacijske tehnologije je identificirati, načrtovati, izpolniti in nadzorovati uspešno logistično poslovno strategijo z izboljšanjem logističnih procesov. Informacijsko-komunikacijska tehnologija trajno spreminja možnosti, cilje in oblike logistike, poleg tega poenostavlja logistične procese in povečuje preglednost nad njimi (Glistau, Schenk & Machado, 2016).

Glede na to, da logistika predstavlja enega glavnih stroškov za podjetja, si ta še posebej prizadevajo, da bi bili logistični procesi učinkoviti, saj pripomorejo k učinkovitosti celotnega podjetja. Logistični procesi se začnejo že z oddajo naročila s strani kupca. Oddaji naročila sledi najprej še izpolnjevanje naročila, nato transport, skladiščenje, carinjenje in dostava oziroma distribucija kupcu (Čižman, 2002).

Za čimbolj učinkovite logistične procese podjetja v praksi uporabljajo špediterske storitve, ki so povezane s prevozom blaga, hrambo, rokovanjem, pakiranjem in distribucijo blaga skupaj s pripadajočimi pomožnimi in svetovalnimi storitvami. Del storitev je tudi del carinskega in davčnega področja, carinjenje, zavarovanje blaga in preskrba vse potrebne dokumentacije v zvezi z blagom (Šenk Ileršič, 2013, str. 369).

V nadaljevanju bomo predstavili management poslovne logistike in glavne logistične procese: transportne storitve, skladiščenje, pogodbeno logistika in carinjenje.

4.1.1 Management poslovne logistike

Management poslovne logistike je proces planiranja, uvajanja in kontroliranja učinkovitega pretoka in skladiščenja blaga in informacij od mesta izvora do mesta potrošnje, z namenom prilagajanja zahtevam kupca (Lambert, 1998, str. 133). Management logističnih procesov se začne z identifikacijo namena in ciljev logističnega sistema. Namen delovanja logističnih sistemov je zadovoljevanje potreb sistema. Cilj logističnega sistema je, da svoje procese opravi optimalno in oskrbi kupca s proizvodi v želeni količini, kakovosti in ob pravem času (Ogorelec, 1996, str. 23). Pri managementu logističnih procesov gre za planiranje, izvajanje in kontroliranje vseh logističnih procesov. Pri tem upoštevamo začetno stanje blaga, vmesno stanje blaga in končno stanje blaga, saj se tekom procesov spreminja. Za učinkovitost logističnih aktivnosti lahko poskrbimo s časovno in prostorsko oskrbo, prilagajanjem potrebam kupcev in izkoriščanjem konkurenčne prednosti (Martinčič, 2009).

Cilji logistične dejavnosti so (Martinčič, 2009):

- zagotoviti vključenost logistike v celoten poslovni proces;
- kadrovati in izobraževati z namenom zagotavljanja povezanosti poslovnih funkcij;
- zagotoviti resurse za podjetje (v določeni količini, ob točno določenem času, na pravem mestu in ob ustrezni kakovosti);
- zagotoviti distribucijo blaga;
- uskladiti dobavo s finančnimi zmožnostmi;
- vzdrževati dobre poslovne odnose z vsemi sodelujočimi;
- zagotoviti transparentnost dela, natančnost in pretok informacij.

Na management logističnih procesov vplivajo naraščajoča globalizacija, individualizacija potreb kupcev, informacijsko-komunikacijska tehnologija, varstvo okolja in vremenske spremembe. Management logističnih procesov mora cilje oblikovati tako, da lahko sledijo trendom in so hitro prilagodljivi. Da lahko management usklajuje vse procese, mora imeti dobro organiziranost, ki procese medsebojno koordinira med vsemi funkcijami in jih sproti optimizira, da podjetje deluje kot celota. Management logističnih procesov je pomemben instrument za načrtovanje, koordinacijo in kontrolo vseh procesov v podjetju (Martinčič, 2009).

4.1.2 Transportne storitve

Transport je nujna vez med mestom proizvodnje blaga in mestom porabe blaga. Brez transporta poraba določenega blaga v določenem prostoru ne bi bila mogoča. Obstaja več vrst transporta – kopenski, zračni in pomorski transport ter multimodalni transport, ki je kombinacija dveh vrst transporta (Ogorelc, 1996). Pri izbiri načina transporta in transportne poti je potrebno izbrati optimalno možnost. Elementi, ki določajo kakovost transporta so hitrost, varnost, množičnost, rednost, točnost, pogostost, dostopnost, udobnost in poraba energije oziroma varstvo okolja. Medtem ko letalski transport velja za hitrega, a dražjega, ima na drugi strani ladijski transport velike prevozne zmogljivosti, je cenovno bolj ugoden, a je v primerjavi z letalskim transportom počasnejši. Prednost cestnega prevoza je poudarjena v dostopnosti blaga za porabnike brez pretovora (Logožar, 2004). Stranka izbere vrsto transporta glede na količino in vrsto blaga, glede na dobavni rok in glede na ceno storitve (Logožar, 2004).

Cena transportnih storitev pomembno vpliva na prodajno ceno blaga. Cena transporta in podobnih transportnih stroškov, kot so na primer priprava blaga, pretovor, skladiščenje, distribucija, na koncu vedno plača končni potrošnik. Na ceno transporta pa vplivajo: razdalja, volumenska teža, stopnja zasedenosti prevoznega sredstva, vrsta blaga, uporabljena tehnologija, kakovost storitve in razvitost transportnega omrežja (Ogorelc, 2004). Stroški logističnega procesa igrajo pomembno vlogo, zato je tako pomembno, da podjetja stalno analizirajo logistične procese in z njimi povezane stroške. Celovito razumevanje toka blaga in informacij ter kakovost logističnih storitev sta pomembna elementa pri poslovanju podjetja (Shvartsburg, Zaborowski & Cyplik, 2017).

V transportu poleg komercialnih dokumentov uporabljamo še dokumente, ki se navezujejo neposredno na transport. Med najpomembnejše transportne listine prištevamo konosament ali B/L v ladijskem transportu, železniški tovorni list ali CIM, cestni tovorni list ali CMR ter letalski tovorni list ali AWB (Šenk Ileršič, 2013).

4.1.3 Skladiščenje

Najosnovnejša funkcija skladiščenja je varovanje blaga pred zunanjimi vplivi in premostitev časovne razlike med dobavo in prevzemom blaga (Potrč & Lerher, 2008). Učinkovitost skladiščnega poslovanja je odvisna od različnih skladiščnih procesov. Osnovna naloga skladišča je zagotoviti pretok blaga skozi vse faze skladiščnih procesov in ohranitev blaga v prvotnem stanju. Pogoji za ohranitev blaga v prvotnem stanju so (Kaltnekar, 1993):

- organizacija prevzema blaga;
- skrb za uskladiščeno blago;
- organizacija izdaje blaga;
- evidenca gibanja in staranja zalog;
- kontrola stanja zalog.

Da v skladišču vsi procesi tečejo gladko, je potrebna dobra notranja ureditev. Notranja ureditev je pogosto odvisna od vrste blaga, ki ga skladiščimo. Za nemoteno delovanje skladišča morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Kaltnekar, 1993):

- smotrnost in preglednost skladišča;
- smotrno in zadostno označevanje blaga;
- zavarovanje pred škodo;
- ustrezna prostorska ureditev.

Vodenje zalog, pregled nad pretokom blaga in obračunavanje skladiščnih operacij potekajo preko določenega informacijskega sistema. Z obvladovanjem skladiščenja želimo obvladovati tudi organizacijo skladiščenja in delovne postopke. Moderna tehnološka skladiščna oprema je omogočila, da se velik delež skladiščnih procesov izvaja avtomatizirano. To omogoča sledljivost blaga, kar je pomemben vidik pri zagotavljanju kakovosti (Vatovec Krmac, 2010).

Skladišča naj bodo oblikovana tako, da omogočajo najkrajše transportne poti, čim manj premeščanja in manipulacij blaga v skladišču ter preprečevanje zastojev. Skladišče naj bo pregledno, blago hitro dosegljivo, v skladišču pa mora biti poskrbljeno tudi za varnostne ukrepe, da ne prihaja do kraje in poškodb blaga. Skladiščna podjetja omogočajo strokovno hrambo blaga, kar jim omogočajo ustrezne naprave, zadostna infrastruktura in usposobljeni zaposleni. Tako podjetjem, ki želijo skladiščiti blago, ni potrebno skrbeti ali graditi lastnih skladiščnih zmogljivosti. Skladiščna podjetja omogočajo enakomerno oskrbo na trgu, predvsem v situacijah, kadar pride do nepričakovanih in izrednih potreb (Logožar, 2004, str. 80).

4.1.4 Carinjenje

Logistika vključuje vrsto storitev in procesov, vključno z urejanjem carinskih postopkov. Carinjenje je ena izmed vezi v dobavni verigi, ki mora potekati čim bolj gladko, zato se carinskih procesi digitalizirajo. Proizvajalci težko izvažajo ali uvažajo po konkurenčnih cenah, če je postopek carinjenja neučinkovit ali celo nefunkcionalen. Poleg tega neučinkovit postopek carinjenja lahko povzroči zapleteno, drago in zamudno trgovino (Gani, 2016; Chamlou, 2019).

Na splošno lahko carinjenje opredelimo kot postopek, ki se izvede pred carinskim organom, da blago lahko preide v prost promet. Za pravilno izvedbo carinskih postopkov skrbi carinski zakonik, ki opredeli carinjenje blaga kot vsako uradno dejanje predložitve blaga v carinski postopek. Ko blago vstopi na območje Evropske unije (v nadaljevanju EU), zapade pod carinski nadzor. Blago ostane pod carinskimi nadzorom tako dolgo, dokler se državi uvoznici ne plača določenega zneska uvoznih dajatev – ta znesek je sestavljen iz carine in davka na dodano vrednost. Carina je obvezna denarna dajatev, ki jo država pobira uvoznikom za uvoz blaga na določeno carinsko območje (Zupančič, 2008).

Vsa podjetja, ki sodelujejo v nabavni verigi, lahko pridobijo status pooblaščenega gospodarskega subjekta, krajše AEO. Status AEO prejmejo varna podjetja, ki uživajo večji ugled in zaupanje s strani carine. Imetnik AEO je izpostavljen manjšemu številu fizičnih in dokumentarnih kontrol, saj zanj veljajo poenostavljene carinske kontrole glede varstva in varnosti glede na ostale udeležence postopkov, ki statusa AEO nimajo. Fizični in dokumentarni pregledi so tako izvedeni redkeje kot pri drugih gospodarskih subjektih. Potrdilo AEO imetnikom omogoča prepoznavnost v tujini, predvsem z vidika varnosti in zanesljivosti v mednarodni trgovini. Za tuje partnerje tako obstaja nižja stopnja tveganja (Šenk Ileršič, 2013, str. 465).

4.2 Zunanje izvajanje

4.2.1 Opredelitev pojma

Zunanje izvajanje (angl. »outsourcing«) pomeni prenos aktivnosti (dela poslovnega procesa) s podjetja v neko drugo podjetje (Dalsace, Dragonetti & Cool, 2003, str. 2). Koncept zunanjega izvajanja poudarja, da morajo podjetja sama izvajati osnovne poslovne dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost za stranke, tiste dejavnosti, ki so sekundarnega pomena in ne predstavljajo konkurenčne prednosti, pa naj podjetja v izvajanje oddajo zunanjim partnerjem. To so predvsem tiste dejavnosti, za katere podjetje nima ključnih znanj, sposobnosti ali sredstev, da bi jih lahko opravljali visokokakovostno, kot jih lahko za to specializirana podjetja (Hernaus, 2010). Pomembno je,

da podjetja zadržijo vredna oziroma ključna znanja, ki jih zaposleni nudijo podjetju, še posebej kadar je znanje ključna konkurenčna prednost. Poleg tega lahko podjetja zaradi hude konkurence kaj hitro izgubijo zaposlene, ki so ključni za izvajanje nekega procesa. Pri tistih aktivnostih pa, ki so zamenljive in kjer podjetje ni konkurenčno, je bolje, da zanje najde zunanje izvajalce (Kladnik, 2006). Pomembno je, da si podjetja izberejo zanesljive zunanje izvajalce in z njimi ustvarijo tesnejše sodelovanje. Zagotoviti morajo, da jim bodo vedno na razpolago.

Najpogostejši razlogi za zunanje izvajanje se delijo na naslednje skupine (Greaver, 1999):

- Organizacijski razlogi: osredotočanje na osnovno dejavnost, izključitev pomožnih dejavnosti, višja stopnja prilagodljivosti, približevanje trgu in kupcem;
- Razvojni razlogi: izboljševanje poslovanja, inovacije;
- Finančni razlogi: prihranek sredstev, manjša potreba po investicijah v sredstva, ki jih lahko zagotavlja zunanji izvajalec;
- Razlogi, povezani s prihodkom: dostop do novih trgov, nove poslovne priložnosti;
- Stroškovni razlogi: optimizacija stroškov, prehod fiksnih stroškov (stroškov zaposlenih) v variabilne (zunanje izvajanje).

Pri predajanju dela dejavnosti v zunanje izvajanje mora podjetje vedeti, katere so njegove primarne dejavnosti, v katerih je močno. Pri sekundarnih dejavnostih pa se mora podjetje oceniti in se primerjati s ponudniki enakih storitev na trgu. Če podjetje ugotovi, da je v izvajanju določene dejavnosti v primerjavi s tekmeci slabo, se lahko odloči, da ta proces prestavi v zunanje izvajanje, kjer bodo ti procesi opravljeni bolje, hitro in z manjšimi stroški (Kenda, 2007).

Pri predaji določene aktivnosti v zunanje izvajanje pa se pojavljajo tudi napake. Uspešno »zunanje izvajanje« zahteva (Ogorelc, 2004, str. 311):

- usmeritev na primarno dejavnost podjetja in natančno opredelitev aktivnosti, ki bodo predane zunanjemu izvajanju;
- povezanost zunanjega izvajanja s strategijo podjetja;
- ocenjevanje in izbiro zunanjih izvajalcev;
- pogajanja in kompromise;
- nadzor nad izvajanjem aktivnosti zunanjega izvajalca.

Logistična podjetja, zlasti špedicije, spreminjajo svoje storitve predvsem z vidika ponudbe in ponujajo celovite rešitve in klasične špeditorske storitve, kot so kontrola kakovosti, komisioniranje in usklajevanje. Ker se podjetja vedno bolj zavedajo pomena učinkovitosti logističnih storitev, je po njih vedno več povpraševanja. Predaja

logističnih storitev v zunanje izvajanje lahko pripomore k pozitivnemu učinku, hkrati pa povzroči spremembe informacijskih tokov v podjetjih (Logožar, 2004, str. 219).

4.2.2 Pogodbena logistika

Izraz pogodbena logistika pomeni, da so v transport, skladiščenje in v distribucijo vpleteni trije subjekti, to so proizvajalec blaga, podjetje za transport in logistiko ter prejemnik blaga. Krajši življenjski cikel izdelka in znižanje stroškov pogosto zahtevata vključitev prevoznega podjetja, ki lahko racionalizira in izboljša uspešnost postopka distribucije. Zato se mnogi proizvajalci odločijo, da bodo oddali svoje izdelke v distribucijo prevoznim in logističnim podjetjem. Vendar pa se pri uporabi storitev zunanjega prevoznika soočajo z drugo zahtevno nalogo, to je kako oblikovati optimalno pogodbo. Pogodbena logistika zagotavlja učinkovito usklajevanje ter zmanjšanje lastnih stroškov in negotovosti (Tran, Yoon & Genchev, 2017).

Pogodbena logistika je del zunanjega izvajanja. Tradicionalne storitve, v primerjavi s pogodbeno logistiko, niso prilagojene proizvajalcu. Zajemajo enostavni transport in skladiščenje ob nizkih stroških. Ker se lahko transportno podjetje proizvajalcu bolj prilagodi in zanj opravlja širši nabor storitev, kot le prevoz, lahko na ta način tudi zmanjša celotne stroške. Za to pa je potrebna tudi precejšnja mera znanja in analitičnih sposobnosti, ki omogočajo kakovostne storitve in izpolnjevanje pogodbe na dolgi rok. Ker pogodbena logistika vključuje veliko logističnih in skladiščnih storitev, je zavezujoča na dolgi rok. Posledično je tudi strošek zamenjave ponudnika logističnih storitev v tem primeru zelo visok (Razzaque & Sheng, 1997).

Dlje časa, kot traja pogodbeno izvajanje, bolj bo logistično podjetje pripravljeno investirati v tak način poslovanja, s čimer bo lahko doseglo še večjo prilagodljivost in usklajenost (Bhatnagar, Sohal & Millen, 1999, str. 572). Velik del pogodbene logistike temelji na zaupanju in povezanosti obeh strank, vključuje pa tudi jasna pričakovanja, zadolžitve, odgovornosti in način medsebojnega sodelovanja (Qureshi & Kumar, 2007, str. 694-695). Zaupanje se ustvarja na podlagi prepričanja, da je zunanji izvajalec sposoben in pripravljen opraviti svoj del dogovora in si bo hkrati prizadeval za skupno korist. To je tudi temelj dolgoročnosti, saj spodbuja obe strani, da delujeta v skladu z dogovorom (Hofer, Knemeyer & Murphy, 2012).

5 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

5.1 Predstavitev podjetja

V empiričnem delu preučujemo organizacijo in poslovne procese v izbranem podjetju s področja logistike, ki deluje na slovenskem trgu. Podjetje je želelo ostati anonimno. Da bi razumeli delovanje preučevanega podjetja, je prej potrebno predstaviti globalno podjetje, saj to usmerja in narekuje delovanje ostalih podjetij, ki so v skupini in so razpršeni po posameznih državah. Izbrano preučevano podjetje je del svetovnega logista z močno lokalno zastopanostjo in je eden največjih svetovnih ponudnikov integriranih logističnih storitev. Globalno podjetje je v lasti družbe, ki ima 74.500 zaposlenih z 2100 pisarnami v 140 državah. Mednarodna korporacija je eden vodilnih svetovnih ponudnikov logistike in prevoza po morju, kopnem in zraku. Globalno podjetje ima napredne IT rešitve, ki omogočajo optimalne transportne in logistične rešitve. Preučevano slovensko podjetje se zaradi svoje lege uvršča v evropsko regijo globalnega podjetja, ki zasleduje vizijo enega samega trga za celotno regijo. Evropsko regijo sestavlja 46 držav, ki se, glede na kulturo in geografsko lego, delijo na 12 transportnih grozdov. Slovenija je uvrščena v transportni grozd JV Evrope, na čelu katerega je Avstrija. V transportnem grozdu so tudi Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija, Bolgarija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora, Kosovo, Makedonija in Albanija (Izbrano podjetje, 2021a). Evropska regija in posledično vsi ostali transportni grozdi imajo vodje na področnih poslovnih enotah - direktor/CEO, vodja kopenskega prometa, vodja letalskega prometa, vodja pomorskega prometa, vodja prodaje, vodja financ, vodja kadrov in človeških virov (HR) ter vodja informacijskih sistemov (Izbrano podjetje, 2022d).

Vrednote globalnega podjetja so napredek, inovativnost, vzajemnost, spoštljiv in profesionalni odnos. Cilj globalnega podjetja ostaja vzajemna rast in razvoj – družba je najmočnejša na področju cestnih prevozov in na področju skladiščenja. Globalno so tudi tretji na svetu pri realizaciji prevoza na letalskem in pomorskem transportu in peti na področju skladiščenja. Globalna strategija je postati najprivlačnejši zaposlovalec. Vizija je postavljena na nivoju globalnega podjetja, kar je osnova za usmeritev slovenske podružnice (Izbrano podjetje, 2020b, str. 19; Izbrano podjetje, 2022d).

V slovenskem podjetju je v veljavi dvotirni sistem upravljanja družbe, organe družbe namreč sestavljajo skupščina, nadzorni svet ter uprava. Upravo družbe predstavljata direktor ter direktor grozda. Nadzorni svet je sestavljen iz predsednika, namestnika predsednika ter člana. Družba ima samo enega lastnika, ki preko imenovanega nadzornega sveta celovito nadzira upravo. Uprava mesečno poroča o bistvenih dogodkih in doseženih rezultatih. S sistemom notranjih kontrol podjetje načrtno in sistematično uporablja postopke in metode, ki zagotavljajo zanesljivost, točnost,

celovitost podatkov in informacij, pravilno in pošteno izdelavo računovodskih izkazov, preprečujejo in odkrivajo napake v sistemu ter zagotavljajo spoštovanje zakonov in drugih predpisov ter internih aktov družbe. Lastna notranja revizija zagotavlja ustrezno postavitev in delovanje sistema notranjih kontrol ter znižanje tveganja na sprejemljivo raven. Revizijski pregledi obsegajo revidiranje vseh poslovnih področij in poslovnih enot ter revidiranje poslovnih procesov (Izbrano podjetje, 2015c; Izbrano podjetje, 2020b, str. 19).

Dejavnost izbranega podjetja je špedicija in druge spremljajoče prometne dejavnosti. Izbrano podjetje svojim strankam zagotavlja celotno oskrbo dobavne verige, saj oblikujejo celostne rešitve po meri strank, vse vrste prevozov, carinsko posredovanje, skladiščenje in ostale storitve z dodano vrednostjo. Izbrano podjetje, tako kot globalno podjetje, zaseda pomemben položaj v logistiki v avtomobilski industriji, farmaciji, tehnologiji, potrošniških dobrinah, posebnih prevozi in logistiki za posebne dogodke. Podjetje stremi k dolgoročnemu razvoju in poudarja družbeno odgovornost, saj se pri delovanju ne usmerjajo zgolj na ekonomske vidike, temveč tudi na družbene in okoljske vidike. Podjetje v letu 2022 načrtuje nadaljnja vlaganja ter razvoj inovativnih digitalnih rešitev, z osredotočenostjo na avtomatizacijo procesov in prestrukturirano organizacijo dela. V letu 2021 je podjetje pripravilo tudi novost na področju zelene logistike, en izmed ključnih projektov je bila gradnja in otvoritev novega terminala v Ljubljani (Izbrano podjetje 2018b; Izbrano podjetje, 2021b, str. 16; Izbrano podjetje, 2022c, 2022d)

V podjetju je bilo v letu 2020 v povprečju 178 zaposlenih, kar po ZGD-1 podjetje uvršča med srednje velika podjetja. V podjetju je bilo v letu 2020 v povprečju 50% zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, v povprečju skoraj 70% zaposlenih moškega spola. Glede na čiste prihodke od prodaje v letu 2019 pa bi podjetje uvrstili med veliko podjetje, saj prihodki presegajo 40.000.000 EUR. Izbrano podjetje ima v lastništvu tri večja skladišča, nišni produkt »X«, v lasti pa nima svojih vozil, le te najemajo preko svojih partnerjev (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2021b, str. 17). Nišni produkt »X« v nadaljevanju magistrskega dela ne bo predstavljen, saj bi tako lahko ogrozili anonimnost izbranega podjetja.

Izbrano podjetje je v letu 2020 stabiliziralo in reorganiziralo poslovanje. V letu 2020 so končali s projektom konsolidacije pomembnega strateškega partnerja iz avtomobilske industrije, podaljšali so dovoljenje za GDP (zahteve dobre distribucijske prakse) ter vpeljali nove načine dela. Podjetje je velik premik naredilo na področju digitalizacije – vpeljali so nove interne programe ter implementirali oziroma nadgradili dve e-platformi, ki strankam olajšata postopek naročil in spremljanje logističnih procesov. Finančni rezultati v letu 2020 sicer niso bili v skladu z zastavljenimi cilji zaradi vplivov epidemije COVID-19, a so v tem letu tudi pričeli s projekti, ki, po mnenju vodstva,

obetajo rast v bližnji prihodnosti. Vsak oddelek bi moral povečati prihodke, dobiček in število prepeljanih pošiljk glede na enako obdobje v prejšnjem letu. Poleg zastavljenih ciljev so bili usmerjeni tudi v agresivno pospeševanje prodaje, saj je bila pridobitev novih strank/kupcev njihov primarni cilj. S prihodom pandemije se je tovorni promet v določenem obdobju ustavil, cene prevozov pa postale višje. Kupci so v kratkem času lojalnost zamenjali za ceno in željen servis, konkurenca na trgu se je zaostri. Postavljeni cilji so tako postali previsoki ali za nekatere oddelke celo nemogoči. Cestni oddelek so obremenjevali pogoji držav za vstop voznikov v državo. Ladijski oddelek se je soočal s težavo visokih cen ali celo s pomanjkanjem ladijskih kontejnerjev, v času pandemije in tudi po njej pa se stranke za to vrsto transporta niso odločale zaradi dolgega tranzitnega časa (dobavitelji dolgo časa niso obratovali, pošiljke pa so kupci kasneje hitro potrebovali). Letalski oddelek se je v času pandemije soočal z ogromnim številom povpraševanj medicinske opreme. Stalne stranke so začele prehajati h konkurenci, zaradi ugodnejše ponudbe. Oddelek logistike se je soočal s povečanjem dela v postopkih carinjenja zaščitne opreme, kapacitete skladišč so bile zasedene z zaščitno opremo (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2021b, str. 17). V letu 2020 je podjetje veliko pozornosti namenilo svojim partnerjem in nišnemu produktu »X«. Podjetje je s poslovnim partnerjem pričelo projekt zelene logistike. Namen tega projekta je trajnostni razvoj, ki prinaša dodano vrednost v očeh porabnikov. Podjetje se je zavezalo k zmanjšanju vpliva na klimatske spremembe, zato so se osredotočili na ponujanje storitev, ki pripomorejo k bolj zdravemu življenjskemu okolju in zadostijo novim zakonskim pogojem. S tem zavedanjem so se odločili, da za svoje prevoze postopoma začnejo uporabljati gorivo SAF za ogljično nevtralne polete, za distribucijo pa so začeli uporabljati tudi vozila na električni pogon (Izbrano podjetje, 2020b, str. 47). Projekt zelene logistike je bil nadgrajen s sodelovanjem pri skladiščenju ter vpeljavo e-prodaje in podpornimi storitvami. Segment zelene logistike je tako že tretja specializacija podjetja po avtomobilski in farmacevtski industriji (Izbrano podjetje, 2020b, str. 33).

Govorimo o trinivojski organizacijski strukturi podjetja, kjer je pod direktorjem razporejenih devet oddelkov, na čelu katerih so vodje, ki odgovarjajo neposredno direktorju. Nekateri oddelki se zaradi svoje kompleksnosti naprej delijo na podenote zaradi večje preglednosti nad poslovanjem. Oddelki so sestavljeni iz operativnih in podpornih dejavnosti. Operativni oddelki so: logistika, cestni transport, ladijski transport, letalski transport ter oddelek za posebne storitve SS. Podporni oddelki so: prodaja in trženje, informatika, finance in računovodstvo in kadrovska služba (Izbrano podjetje, 2020b, str. 5).

V letu 2020 je kamionski izvozni oddelek zmanjšal število prepeljanih pošiljk glede na leto prej, uvozni oddelek pa je ohranil enako število. Število prepeljanih ton se je zmanjšalo. V istem letu so na uvoznem zbirnem kamionskem oddelku zabeležili rast v

številu prepeljanih pošilk in prepeljanih ton, na drugi strani pa je izvozni oddelek beležil padec. Dostave pošilk premium, fiksni termin in normalne dostave v štiriindvajsetih urah so osnovni produkti, ki ju trži in izvaja profitni center distribucija. Dnevno se odpelje iz terminala Ljubljana med petindvajset in triintrideset vozil. Glavni odpremni točki se nahajata na dveh lokacijah. Z razvojem logistike se potreba po tej dejavnosti še dodatno povečuje (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2021b).

Oddelek distribucije je v letu 2020 beležil upad pošilk in število prepeljanih ton glede na leto prej, razlog pa v podjetju pripisujejo COVID-19. Oddelek SS je v letu 2020 zaradi pandemije beležil močan upad prodaje v primerjavi s predhodnimi leti, predvsem zaradi dejavnosti delovanja oddelka, saj je le ta vezan na druženje ljudi. Kapacitete skladišč so bile v letu 2020 kljub krizi zaradi pandemije relativne dobro zasedene, kar pripisujejo razlogu, da družba strankam ponuja celovite logistične storitve v skladu z njihovimi zahtevami. V letu 2020 je bilo zelo veliko naporov posvečenih železniškemu prevozu v kopenskem tranzitu preko Slovenije kot tudi uvozu in izvozu blaga pri klasičnih vagonških pošilkah in kombiniranemu transportu. Železniški oddelek v letu 2020 zaradi negativnega vpliva pandemije ni posloval v skladu s planom. V primerjavi z letom 2019 so se potrebe po letalskih prevozih v letu 2020 povečale, kar se je odražalo tudi v povečanju prepeljanih ton (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2021b).

Izbrano podjetje ima tudi pomorski oddelek, ki izvaja vse vrste pomorskega transporta in konstantno povečuje odpremo pošilk, navkljub vse večji koncentraciji konkurence na trgu. Dnevno odpremi večje količine zabojsnikov na vse konce sveta, tako pri uvozu kot izvozu. Vse večjo pomembnost pri deležu odprem prevzemajo projektni tovari, kakor tudi zbirne pomorske odpreme – LCL. Leto 2020 se je zaradi vpliva pandemije COVID-19 izkazalo za prelomno na svetovnem trgu kontejnerskih prevozov, kjer so v drugi polovici leta zaradi vsesplošnih razmer (pomanjkanja prostora na ladjah, pomanjkanja kontejnerjev in velikega povpraševanja) zabeležili zgodovinsko visoke cene pomorskih kontejnerskih prevozov iz Daljnega vzhoda. Družba je tudi implementirala novo orodje za pripravo ponudb, ki omogoča večjo preglednost/transparentnost ponudb (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2021b).

V letu 2020 je družba namenila investicijam približno 1,3 milijona EUR. Nabavo je predstavljal nakup viličarjev, IT opreme, skladiščne opreme in opreme za nišni produkt »X«. Družba skrbi za podporo avtomatizaciji poslovanja, zato vsako leto na vseh lokacijah zamenja neustrezno in zastarelo računalniško opremo (računalniki, strežniki) s sodobnejšo opremo (Izbrano podjetje 2015a; Izbrano podjetje, 2021b).

Struktura prihodkov od prodaje po produktih se je v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 rahlo spremenila. Delež cestnega prometa (v celotni prodaji predstavlja večino prihodkov od prodaje) se je leta 2020 glede na leto 2019 zmanjšal, delež skladiščenja ter delež sejmov prav tako. Zvišal se je delež pomorskega, železniškega in

letalskega prometa. V poslovnem letu 2020 so se sredstva družbe povečala za 1.615.329 EUR. Kapital je višji za 1.156.989 EUR. Poslovni prihodki v letu 2020 so znašali 431.421.094 EUR, čisti dobiček pa je znašal 1.219.305 EUR. Poudariti je potrebno dejstvo, da so poslovni prihodki in dobiček v letu 2020 manjša kot v letu prej. Leto 2020 pa je za družbo pomembno tudi zaradi epidemije COVID-19, ki je močno spremenila razmere v poslovanju in delovanju družbe, celotne skupine in poslovnih partnerjev. Zaradi močnega znižanja gospodarske aktivnosti - še posebno v avtomobilski industriji, ki predstavlja pomemben delež v strukturi prihodkov družbe, družba ni dosegla planiranih rezultatov v letu 2020, in pričakuje, da se tudi v prihodnjih letih situacija na trgu še ne bo umirila (Izbrano podjetje, 2021b).

Kot rezultat analize intervjujev in dokumentov smo pripravili SWOT analizo, predstavljeno v Prilogi 8.

5.2 Predstavitev raziskave in raziskovalnih vprašanj

V empiričnem delu smo si zastavili naslednje cilje: Prvič, analizirati trenutno organiziranost podjetja, situacijo, v kateri se podjetje nahaja in ugotoviti ustreznost organizacijske strukture. Drugič, ugotoviti, kako trenutno potekajo poslovni procesi, njihovo ustreznost, prednosti in slabosti. Tretjič, predlagati rešitve in poenostavitve za izboljšanje organiziranosti in prenovo poslovanja. Zaradi velikosti podjetja in različnih lokacij delovanja podjetja smo se osredotočili na preučevanje celotnega izbranega podjetja in tako širše analizirali organizacijo in procese.

Raziskovalna vprašanja so:

1. Katera organizacijska struktura je najustreznejša za izbrano logistično podjetje?
2. Ali je prenova poslovnih procesov v izbranem podjetju potrebna?
3. Ali je organizacija izbranega podjetja usklajena s poslovnimi procesi?
4. Kako sprememba poslovnih procesov vpliva na spremembo organizacije?
5. Kakšne koristi lahko dosežejo podjetja s spremembo organizacijske strukture in z optimiziranjem poslovnih procesov?

Glede na kompleksnost in obseg problema v empiričnem delu strukturo organizacije in potek poslovnih procesov ugotavljamo s pomočjo študije primera. Študija primera je oblika raziskovanja s sistematičnim in poglobljenim pogledom na preučevani problem. Predstavljena je v obliki pripovedi in opisa in prispeva k razvoju znanja na posameznih področjih (Tratnik, 2002, str. 33-34).

Podatke smo pridobili z neposrednim opazovanjem, z analizo dokumentacije, kot glavno metodo zbiranja podatkov pa uporabljamo polstrukturirani globinski intervju.

Opazovanje v podjetju je potekalo v aprilu 2021, pred in po intervjujih v živo. Opazovanja oddelkov smo se lotili le znotraj sedeža podjetja (v eni poslovni enoti), da smo prihranili čas, prav tako se je bilo težje uskladiti z drugimi enotami (z določenimi smo ravno zato opravili intervjuje preko aplikacije Microsoft Teams). Pri opazovanju smo vodstvo podjetja vnaprej zaprosili, če se lahko lociramo nekje na oddelek, kjer zaposlenih ne bomo motili s svojo prisotnostjo. Ob prihodu na oddelek je bilo zaposlenim to tudi sporočeno. Na vsakem oddelku smo bili približno uro in pol. Opaziti je bilo, da se prve pol ure ni dogajalo nič posebnega. Zaposleni so opravljali svoje delo, diskusij med zaposlenimi na oddelku skoraj ni bilo. Med opazovanjem smo opazili, da zaposleni s strankami komunicirajo izredno vljudno in strokovno. Na cestnem oddelku smo primerjali komunikacijo med klici s stranko in klici z dobavitelji. Klici z dobavitelji so bili bolj na osebni ravni, videlo se je, da z dobavitelji sodelujejo že nekaj časa. Komunikacija je potekala sproščeno, zaposleni so dobaviteljem dali jasna navodila. Veliko je bilo pogajanj glede izvedbe posla in cen prevoza. Na oddelku logistike smo naleteli na val klicev. Razvidno je bilo, da so vsi zaposleni na oddelku v naglici ter omejeni s časom. Na oddelku je bilo razvidno, da zaposleni skoraj da ne morejo odpisovati na elektronska sporočila, saj so zasedeni s telefonskimi klici. Po uri in pol smo zapustili opazovan oddelek, brez ključne informacije, kaj dejansko počnejo. Zadnji oddelek, katerega smo opazovali, je bil letalski oddelek. V velikem prostoru sedita dva zaposlena, vodja ločeno sedi v drugi pisarni. Zaposleni je imel klic s cestnim oddelkom (distribucija) glede dostave blaga. Zaposleni je v svojem sistemu naredil dostavnico s pravim dostavnim naslovom. Ker pa je za dostavo moral uporabiti program, ki ga uporablja tudi distribucija, je v programu spregledal, da je naslov dostave napačen (izbral je naslov sedeža podjetja namesto naslov centralnega skladišča). Zaposleni iz distribucije ga je obvestil, da je odkril napako in ga opozoril, da naj bo naslednjič bolj pozoren. Znotraj oddelka se začne debata glede napake. Namreč, če bi zaposleni upošteval svoj sistem, bi bila dobava urejena na pravi naslov, tako pa se podatki podvajajo in prihaja do dodatnih napak (posledično tudi stroškov). Po končani debati so na oddelku prepričani, da ni v njihovih rokah, da stvari izboljšajo. Drugi zaposleni je pričel z globalnimi treningi, ki potekajo preko spleta, glede varnosti in kraje podatkov. Izobraževanja potekajo v angleškem jeziku, po modulih.

Na podlagi analize intervjujev, dokumentov in opazovanja ugotavljamo širši pogled zaposlenih na organizacijsko strukturo in poslovne procese v podjetju. Sestavljen je iz vnaprej pripravljenih vprašanj odprtega tipa, ki so v obliki opornih točk, med samim pogovorom z vprašanimi pa dopuščamo možnost dodatnih vprašanj, ki se v danem trenutku zdijo smiselna in vezana na tematiko. Intervjuje opravljamo v podjetju, nekaj tudi preko aplikacije Microsoft Teams. Pridobljene primarne nestrukturirane podatke z intervjujev in zapisov z opazovanj pregledujemo, zbiramo sorodne podatke skupaj, jih urejamo in razvrščamo v kategorije, jih analiziramo, vsebinsko interpretiramo in na koncu podamo ugotovitve in predloge.

V intervjujih je sodelovalo sedem zaposlenih, pet žensk in dva moška. Tri izmed intervjuvancev imajo managerske funkcije, ostali štirje so zaposleni kot samostojni referenti. Štirje od zaposlenih so v podjetju zaposleni že dlje kot deset let (dvanajst, šestnajst ter dvajset), medtem ko so ostali v podjetju manj časa (dve, sedem in osem let). Intervjuje smo v večji meri opravili v aprilu 2021. Vprašanja intervjuja so razdeljena na štiri dele za boljšo strukturiranost ter lažje povezovanje in razumevanje intervjuvanca. Prvi del se navezuje na splošne podatke o intervjuvancu. Drugi del vprašalnika sestavljajo vprašanja, ki se usmerjajo na vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijo, le ta pa so tudi strukturirana glede na vpliv okolja, tehnologije, velikosti podjetja, ciljev in strategije in zaposlenih. Tretji del intervjuja je posvečen analizi organizacijskih sprememb. Vprašanja so razdeljena tudi glede na oceno celotne organizacije, organizacijskih značilnosti in organizacijskih sprememb. Celotno organizacijo preverjamo z vidika organizacijske strukture in razmerij, organizacijskih procesov in z vidika horizontalnega usklajevanja. Z vidika organizacijskih značilnosti se osredotočamo na formalizacijo, specializacijo, standardizacijo, hierarhijo avtoritete, kompleksnost organizacije, centralizacijo, profesionalizacijo in kadrovske strukture. Pri organizacijskih spremembah gre za odprti tip vprašanja za intervjuvanca, preverjamo namreč, katera organizacijska sprememba se je v preteklih petih letih zgodila v podjetju. Četrty del vprašalnika je namenjen analizi poslovnih procesov, intervjuvanca povprašujemo po tistih podatkih, ki jih v interni dokumentaciji ni bilo mogoče najti. Vprašanja iz intervjuja so napisana v Prilogi 9. V prilogi 10 so zajete transkripcije intervjujev, kjer je natančneje opisano kdaj, s kom in koliko časa so potekali intervjuji. Po opravljenih intervjujih smo zbrane podatke ustrezno analizirali, preučili in jih primerjali med seboj po glavnih temah. Primerjali smo ugotovitve iz intervjujev in drugih virov ter internih dokumentov ter ugotavljali, ali dejanska organizacijska struktura sledi teoriji.

V času izvajanja intervjujev smo naleteli tudi na nekaj omejitev oziroma ovir. Zaposleni oziroma vodje v logističnih podjetjih so vpete v veliko procesov, sestankov. V času pandemije pa se je njihovo delo povsem osredotočalo na reševanje in prestrukturiranje delovanja. V času pandemije je bilo vodjem dodeljenih še več sestankov preko orodij Teams, kar pomeni, da so imeli za odgovarjanje manj časa oziroma so bili časovno omejeni. Tu vidimo težavo pri točnosti in širini odgovorov. Nekaj intervjujev (vprašanj) smo ponovili, prav tako smo večino odgovorov dobili z opazovanjem ter internih dokumentov. Kljub temu, da smo intervjuvancem na začetku intervjuja pojasnili osnovne pojme, so se zaradi nepoznavanja logističnih izrazov in poslovnih terminov pojavile težave pri odgovarjanjih na vprašanja. Termine smo obrazložili, na vseh intervjujih so bile potrebne dodatne razlage. Na podlagi analize intervjujev ugotavljamo, da bi morali termine obrazložiti nekaj dni pred opravljenim intervjujem, saj bi tako intervjuji potekali hitreje. Intervjuji so bili za intervjuvance preobsežni, proti koncu so bili odgovori bolj skopi (da, ne in ne vem), saj je bilo razvidno, da

intervjuvance tematika ne zanima. Intervjuji so bili opravljeni med službenim časom, tako da so intervjuje prekinjali nujni klici, kar je prekinilo rdečo nit intervjuja. Intervju je zaposlenim predstavljal dodatno obremenitev, opaziti je bilo, da zaposleni niso videli dodane vrednosti raziskave, saj le ta za podjetje ni bila pomembna (niso bili naročnik raziskave). V času intervjujev je bilo opaziti tudi psihično utrujenost zaposlenih (največ zaradi COVID-19 ter časovne omejitve).

Težava pri opredeljevanju organizacije in poslovnih procesov se kaže tudi pri veliki vpetosti transportnega grozda ter vpliv globalnega vodenja. Zaposleni se namreč zavedajo, da so organizacija in poslovni procesi odvisni zgolj od transportnega grozda. Strategija je enotna za transportni grozd, dejansko pa vsaka podružnica te strategije ne more dosegati, ker ni prilagojena trgu podružnice. Zato zaposlenim manjkajo natančnejši napotki, kako strategijo dosegati.

Vodje se prav tako strinjajo, da je organizacija znotraj oddelkov veliko bolj prilagodljiva, neformalna, medtem ko organizacija po hierarhični ravni navzgor postaja bolj formalna, neprilagodljiva (določena). Z dogovori s transportnim grozdom se določeni procesi lahko spremenijo (a le če zasledujejo postavljene cilje), a vseeno traja dlje časa, da se to uredi. Vodje bi pričakovale hitrejšo in agilnejšo organizacijo, kar pa zavira predvsem njena formalnost.

5.3 Organizacijska struktura podjetja

Organigram se v 2020 glede na leto 2019 ni spremenil, medtem ko se je organizacija nekoliko spremenila, predvsem z realizacijo novih projektov. Raven pod direktorjem sicer sestavljajo oddelki: logistika (pod njo oddelek logistike, skladišče, ki je prisotno na dveh lokacijah), kopenski transport (pod njim cestni oddelek, distribucija, železniški transport), pomorski transport, oddelek SS, letalski transport, prodaja in marketing, IT, finančni oddelek in kontroling ter HR-kadrovska služba. Organigram je viden v Prilogi 11.

Direktor slovenske enote hierarhično odgovarja direktorju transportnega grozda, medtem ko so vodje enot transportnega grozda nadrejeni tudi vodjem oddelkov v posameznih državah glede na poslovno enoto (npr. vodja letalskega oddelka v Sloveniji odgovarja direktorju v Sloveniji in vodji letalskega oddelka transportnega grozda JV Evrope).

V Sloveniji znotraj transportnega grozda poteka tudi skladiščenje farmacevtskih izdelkov, kjer morajo biti doseženi najvišji standardi varnosti in kakovosti. Podjetje deluje v skladu z GDP, ima tudi lastno GDP licenco. Kot omenjeno je izbrano podjetje ponudnik inovativnih storitev za nišni produkt »X«. Kot del globalne korporacije povzema ključne usmeritve na področju vizije. Z inovativnimi pristopi in digitalizacijo

procesov partnerjem ponuja konkurenčne in kakovostne storitve. Strategija je usmerjena v diferenciacijo in specializacijo, v uvajanje nišnih produktov ter razvoju dodane vrednosti. Poleg nišnih produktov ponujajo tudi storitve carinjenja, podporno službo in poprodajno logistiko (Izbrano podjetje 2018b; Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2022c).

V preučevanem podjetju morajo nadgraditi digitalne rešitve ter kompatibilnost med programi - za del povezanosti skrbi IT. Vpeljava določenih programov je določena s strani transportnega grozda. Direktor slovenske enote skrbi za poslovanje, strategijo in razvoj. Z ožjim timom izpolnjuje strateške cilje ter rast poslovanja.

Slovenska enota deluje na petih lokacijah. Na eni lokaciji sta sedež in centralizacija dejavnosti skupaj z glavnim skladiščem. Na drugi lokaciji se nahaja del kopenskega transporta, logistika in skladiščenje, carinjenje ter nišni produkt »X«. Letalski oddelek svojo dejavnost opravlja na tretji lokaciji. Na četrti lokaciji je lociran nišni produkt »X«, na peti pa ladijski oddelek.

V podjetju formalna komunikacija poteka po hierarhičnih nivojih, horizontalno med oddelki pa neformalno. Komunikacija v podjetju poteka večinoma pisno, kadar je nujno oziroma procesa ni možno izvesti, pa komuniciranje poteka ustno. Ustno poteka tudi komunikacija med zaposlenimi znotraj oddelka, na sestankih in kolegijih. Pisno so opredeljeni dopisi, obvestila, odločbe, standardni operacijski procesi, procesna navodila, splošni akti, pravilniki, poročila in navodila (Izbrano podjetje, 2020b).

V organizaciji izbranega podjetja prevladuje centralizacija. Odločanje v podjetju je centralizirano na vrhu. Podjetje stremi k specializaciji, manjšim stroškom, enotni poslovni politiki in enotnemu delovanju na trgu. V preučevanem podjetju delo na oddelku večinoma ni razdeljeno na delovne naloge, ampak vsak izmed zaposlenih zna vse in večinoma cel proces opravijo od začetka do konca. Večina zaposlenih opravlja tako delo carinskega deklaranta, konkurenca pa ima običajno za to vzpostavljen svoj oddelek. Podjetje deluje v okolju, ki je negotovo, zato stremi k nenehnemu prilagajanju. Delovna opravila oziroma dejavnosti v podjetju so fiksne.

V podjetju prevladuje visoka formalizacija aktivnosti, prav tako v podjetju obstaja veliko pravil ter stroga hierarhija avtoritete in nadzora. Naloge so zelo jasno definirane, opredeljene in specificirane v organigramu in predpisih, tehnične metode so predpisane. Definiranost delovnih opravil se spreminja izjemoma, vir moči v podjetju predstavlja položaj. Znanje in nadzor nad delom v podjetju sta centralizirana. Organizacijska struktura v podjetju je fiksna daljše obdobje in se ne spreminja glede na situacije. Koordinacija v podjetju je dosežena predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki. Glede na pregled organizacije bi organizacijo opredelili kot pretežno mehanistično organizacijo, glede na organigram (glej Prilogo 10) pa bi organizacijsko

strukturo umestili v hibrid med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično strukturo. Iz prve ravni organigrama je namreč razvidno, da je podjetje razdeljeno hkrati po produktih in po poslovnih funkcijah, zraven pa je, ker je podjetje del globalnega podjetja, zaradi usklajevanja s transportnim grozdom prisotno še matrično usklajevanje po produktih.

Organizacija oddelka cestnega prevoza temelji na petih aktivnosti: sprejem in pregled naročila, izbira najprimernejšega prevoznika, naročilo prevoza, spremljanje izvajanja prevoza in obračun storitve. Pristojnost in pooblastilo za izvedbo teh aktivnosti ima odgovorni referent, odgovornost pa nosi tudi vodja oddelka. Cilj je zagotoviti kakovostno storitev v skladu z veljavnimi mednarodnimi in internimi predpisi. Pod organizacijo cestnega prevoza spada tudi organizacija zbirnega prevoza manjših pošiljk od zbirnega skladišča na enem mestu do zbirnega skladišča na drugem mestu. Z zbirnim prevozom se odpremi blago za več komitentov hkrati. Nastopi lahko pri uvozu in izvozu blaga. Samostojni referent je odgovoren za prejem obvestila o odpremi zbirnega kamiona, izdelavo skupne prijave, predaje dokumenta referentu za distribucijo in za obračun storitve. Referent pri teh aktivnostih sodeluje še s korespondenčnim partnerjem in delavcem v sprejemni pisarni skladišča. Referent, ki pripravlja zbirnik, je odgovoren za zbiranje pošiljk v domačem carinskem skladišču, naročanje prevoza blaga, izdelavo dokumentov ter za obračun storitve. Vodja oddelka mora sodelovati pri obračunu storitve. Delavec v sprejemni pisarni sodeluje z referentom pri zbiranju pošiljk v domačem carinskem skladišču. Pri naročanju prevoza pa sodeluje tudi referent, ki organizira prevoz (Izbrano podjetje 2015d; Izbrano podjetje, 2017; Izbrano podjetje, 2018a, 2018b; Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2022c).

Organizacija oddelka pomorskega prevoza temelji na sedmih aktivnostih: sprejem povpraševanja, izbira prevoznika (ladjarja), sprejem in obdelava naročila, odpoklic/naročilo prevoza, izvršitev predaje blaga na prevoz, spremljanje izvajanja prevoza ter na koncu likvidacije ter obračun storitve. Pristojnost in pooblastilo za izvedbo teh aktivnosti ima odgovorni referent. Vodja nosi odgovornost pri sprejetju povpraševanja ter izbiri prevoza, naročnik prevoza pa pri tem sodeluje. Organizacija ladijskega oddelka ima ob postopkih in aktivnostih opredeljene vhodne in izhodne dokumente, ki sodelujejo pri prevozu. Cilj opisov posameznih aktivnosti je v zagotoviti kakovostnih storitev v skladu z veljavnimi mednarodnimi in internimi predpisi. Ladijski oddelek je razdeljen tudi glede na prevoz in sicer na zbirniški in celostni prevoz. V organizacijski enoti pomorskih prevozov obstajajo linijski prevozi ter prevozi po pogodbah o najemu ladijskega prostora. V splošnem v vseh vrstah ladijskega prevoza obstaja enak postopek, deljeno je le na uvoz in izvoz (postopki so nekoliko obrnjeni) (Izbrano podjetje, 2015d; Izbrano podjetje, 2017; Izbrano podjetje, 2018b; Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2022c).

Organizacija oddelka letalskega prevoza temelji na devetih aktivnostih – sprejem povpraševanj, naročilo prevoza, spremljanje naročene pošiljke na poti, priprava transportne dokumentacije, carinjenje, najava pošiljk, spremljanje in izvajanje letalskega transporta, predaja blaga stranki ter obračun prevoza. Vse aktivnosti so v odgovornosti in izvedbi referenta, pri katerih občasno sodeluje tudi stranka/komitent ter produktni vodja. Letalski prevoz se prav tako deli na uvozni in izvozni del, kjer se določene aktivnosti odvijajo v drugačnem (ali obrnjenem) zaporedju, medtem ko na večino aktivnosti ne vpliva vrsta posla (kako je bila pošiljka poslana – direktno, zbirno). Aktivnosti so v internih dokumentih podrobno opisane, prav tako so opisani dokumenti, kateri so pogosto uporabljeni ob določeni aktivnosti (Izbrano podjetje 2015d; Izbrano podjetje, 2020b, 2020c)

Oddelek logistike se v podjetju ukvarja s carinskim skladiščem, carinjenjem ter pogodbeno logistika. Carinsko skladišče je postavljeno pod vsemi ustreznimi pridobljenimi standardi. Prvotna dejavnost skladišča je, da blago sprejme in vskladišči, po končanih postopkih pa izskladišči po standardnih postopkih. V kolikor stranka blago v skladišču komisionira, ali jo dlje časa skladišči, saj nima svojih kapacitet, že govorimo o pogodbeni logistiki. Podjetje potrebuje za opravljanje carinskega posredovanja carinsko garancijo banke, katero podjetje vsako leto obnavlja oziroma podaljšuje. Carinska garancija zagotavlja carinski upravi plačilo carinskega dolga s strani deklaranta podjetja. V carinski garanciji je zavarovan tudi tranzit blaga preko slovenske meje do namembnih krajev v Evropski uniji. Carinjenje poteka tako, da se pridobi dispozicija in ustrezne dokumente za postopek carinjenja. Nato sledi pridobitev soglasja za zalaganje carinskih dajatev, preverjanje davčnih števil, obračun carinskega posredovanja, pravilna prijava blaga v carinsko skladišče, kontrola nad morebitnim carinskim dolgom, izvajanje notranjega nadzora, navodilo za uvrščanje v kombinirano nomenklaturo, preverjanje porekla blaga ter določanje carinske vrednosti. Organizacija carinjenja je izredno formalna in centralizirana. Dokumente za potrebe carinjenja je potrebno v podjetju hraniti najmanj pet let, v povezavi z Zakonom o DDV deset let, po končanem postopku pa je dokumente potrebno varno arhivirati v skladu z Zakonom o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva (Izbrano podjetje 2020b, 2020c).

Za oddelek SS ne moremo zapisati, kaj je njihova delovna aktivnost, saj bi tako ogrozili anonimnost podjetja. Oddelek železniškega transporta je sicer viden v organigramu, saj podjetje kupcem želi ponuditi celoten spekter storitev, vodenje oddelka pa ni v organizaciji podjetja. Za podporne oddelke (oddelek prodaje in trženja, informatika, finance in kadrovska) v podjetju nimajo zabeleženih aktivnosti, zabeleženo je zgolj v opisu delovnih mest.

5.4 Poslovni procesi podjetja

Podjetje se pri dokumentiranju in managiranju poslovnih procesov v podjetju drži dogovorjenih načel. Zagotavljati želijo enotne, dragocene, vsebinsko usklajene poslovne procese, ki morajo biti usklajeni s strukturo, strateškimi cilji, navodili višjega vodstva in zahtevami končnih uporabnikov. Podjetje mora vzdrževati trenutne, ciljne in projektne poslovne procese. Proces v podjetju so del globalnih standardnih procesov za določene naloge. Ti procesi so osnova za določanje vlog, organizacijske strukture ter nadzorovanje tveganja.

Organizacija družbe ima štiri značilnosti, in sicer navpično večnivojsko strukturo, ki se giblje vse od strateškega do operativnega nivoja, kar višjemu vodstvu omogoča, da za operativni del podrobno opiše izvajanje nalog za dosledno in standardno uporabo. Horizontalni tokovi procesov prikazujejo vrednost, ki jo ustvari posamezen proces, skupaj z managerskimi in podpornimi procesi, ki omogočajo izvajanje teh procesnih tokov. V družbi imajo vpeljan poslovni model, v katerem so opredeljeni ključni partnerji, ključne aktivnosti, rešitve, odnosi s strankami, ključne stranke, ključni viri podjetja, transportne poti, stroškovna struktura in dohodkovni prilivi. Vse spremembe poslovnih procesov so odvisne od poslovnega modela. Urejeni procesi so prednost podjetja, saj so prikaz korporativnega znanja, ki je dokumentirano in javno dostopno. Vzdržujejo jih glede na spreminjajoče se okolje, da zagotovijo rezultate poslovanja. Uporaba modelov poslovnih procesov podjetju omogoča nenehno izboljševanje in omogoča usklajevanje poslovne strategije z viri.

Procesi so razvrščeni tako, da pomagajo razumeti prispevek posameznega procesa k podjetju, svojim strankam in drug drugemu. Klasifikacija procesov pomaga tudi pri usmerjanju procesov po hierarhiji. Razvrščeni so glede na pozicijo in razmerje do strank. Najvišje ravni, to so strateški nivoji procesa, zagotavljajo vodstvu informacije, potrebne za odločanje. Na najnižji ravni, to so razčlenjene dejavnosti, so opisi delovanja (Delovna navodila, standardni operacijski procesi (v nadaljevanju SOP)) in avtomatiziranih nalog, primerni za vsakodnevno delovanje in obvladovanje tveganj. Proces v podjetju so razdeljeni na managerske, osnovne in podporne procese. Med prve vključujejo vse procese, ki se nanašajo na strategijo, management in nadzor podjetja. Gre za procese, ki nadzorujejo druge procese. Med drugo vrsto procesov štejejo tiste, ki dodajajo vrednost in so povezani z osnovnimi dejavnostmi podjetja. Gre za opravljanje dejavnosti za stranke podjetja, kjer je končni rezultat donos delničarjev podjetja. Zadnji, podporni procesi, omogočajo in zagotavljajo delovanje vseh (osnovnih) procesov.

V podjetju je vpeljan procesni management. Proces v podjetju so merjeni z vidika kakovosti, ocen ter stroškov. Lastnik procesa mora dokumentirani procesni model objaviti enkrat letno. S procesnega modela je razviden splošen potek procesa, brez podrobnih informacij. Predstavljen je z vidika vložkov s strani kupcev in ostalih deležnikov, ki se s pomočjo

planiranja, vodenja, operativnih procesov, integriranih managerskih sistemov in managementa tveganj in priložnosti pretvarjajo v rezultate. Ob tem se sproti odvijajo še podporne dejavnosti, ocena uspešnosti in proces nenehnega izboljševanja procesov, ki se izvaja za vse glavne procese podjetja: prodaja, sprejem naročila, procesiranje naročila, prevoz in fakturiranje. Podporni procesi pa so trženje, pravo, management, nepremičninsko posredništvo, ponujanje storitev zavarovanj, nabava, kontrola, kadrovska služba, služba za informatiko, računovodstvo in management pritožb kupcev (Izbrano podjetje, 2018b; Izbrano podjetje, 2020b, Izbrano podjetje, 2022c).

Vsak proces mora imeti poslovne cilje in jasno pričakovane rezultate za ponovljivo uspešnost. Procesni so predstavljeni v diagramih procesov, ki prikazujejo glavni sprožilec ter izhodni del (zaključek procesa) z dodano vrednostjo, merilno učinkovitostjo in z jasno opredeljenim ciljem. Podproces na splošno združuje vrsto logično združenih aktivnosti, ki uporabljajo vire za pretvorbo vhodov v izhode in zagotavljajo rezultat, ki je korak k končnemu izhodu vseh njihovih procesov. Podprocesni so zaporedni in odvisni od zaključka prejšnjih podprocesov, vendar niso tesno povezani, rezultat vsake dejavnosti znotraj podprocesa pa sproži začetek naslednje dejavnosti. Vse to se vizualno prikaže z uporabo istega dogodka kot konec enega in začetni dogodek naslednjega. Podprocesne lahko sestavljajo samo aktivnosti; vse aktivnosti znotraj enega podprocesa pa morajo biti zaporedne in odvisne. Zaključek podprocesa zahteva dokončanje vseh njegovih aktivnosti.

Poslovni procesi izbranega podjetja so zapisani in nadzorovani, da je poslovanje v skladu s certifikati, standardi kakovosti in varnosti. Podjetje ima vzpostavljen sistem za spremljanje in izpolnjevanje predpisanih pravil ter za izpolnjevanje SOP. Dejavniki uspeha je dosledno izvajanje ciljev in popis KPI, ki je bil v izbranem podjetju uveden v letu 2018. Pri skladiščenju je vpeljan program za spodbujanje konkurenčnosti in inovacij (CIP). Sistem nenehnih izboljšav je implementiran za vse oddelke, znotraj njih pa se letno sprejema preventivne in korektivne ukrepe, na podlagi katerih se vpeljujejo izboljšave. Na področju skladiščnih procesov in manipulacije z blagom. Proces na tem področju je usmerjen k skrajševanju manipulativnih časov, povečanju varnosti in avtomatizaciji procesov (Izbrano podjetje 2012; Izbrano podjetje, 2015d; Izbrano podjetje, 2018b; Izbrano podjetje, 2020b, Izbrano podjetje, 2022c).

V podjetju so vpeljeni pristopi za odličnost poslovanja - merijo rezultate zadovoljstva kupcev, dobaviteljev in zaposlenih. Proces eBPM (angl. Electronical Management Planning Process) jim pomaga postavljati cilje za tekoče leto. Proces financ obvladujejo v skladu s cilji SOP, ki so jasno definirani. Procesni so podprti z informacijsko podporo in lastno celovito programsko rešitvijo (ERP). Strankam so dodeljeni skrbniki, ko pa govorimo o projektih, pa tudi projektne in operativne skupine (Izbrano podjetje, 2015d; Izbrano podjetje, 2020b).

Procese izboljšujejo in optimizirajo s pomočjo kvartalnih pregledov kazalnikov. Lastnik optimizacije je vodja posameznega oddelka. Procesna navodila pripravi delavec QSE skupine, delavec navodila pregleda, vodja skupine potrdi, navodila pa veljajo za celotno regijo. SOP dokumenti veljajo za družbo in regijo, posamezen dokument SOP pa je razdeljen tudi na oddelke. Navodila za delo določajo jasen in enostaven način zaporedja aktivnosti delavca. Navodila za delo veljajo le za Slovenijo, pripravi jih vodja področja/oddelka, odobri prokurist ali direktor (Izbrano podjetje, 2012).

V preučevanem podjetju je management poslovnih procesov vzpostavljen z namenom podpore lastnikom procesov pri vzpostavljanju večje zanesljivosti in odpornosti kritičnih poslovnih procesov na nepredvidene dogodke, s čimer pomembno prispeva k zmanjševanju tveganj v poslovni enoti. Management poslovnih procesov v podjetju zagotavlja, da se v nujnih primerih lahko nadaljujejo poslovni procesi, ki so ključni za nadaljnji obstoj podjetja, po možnosti in po potrebi v obliki, ki je omejena glede na funkcijo in obseg. Normalno delovanje je treba obnoviti v ekonomsko sprejemljivem časovnem obdobju. Management poslovnih procesov tako ščiti uspešnost, bazo strank, tržni položaj in ugled podjetja s povečanjem odpornosti podjetja in preglednostjo tveganj. Izvršni odbor je odgovoren za management poslovnih procesov in podpira uvajanje, izvajanje in zagotavljanje potrebnih virov. Vodja managementa poslovnih procesov, ki ga imenuje poslovodstvo, je odgovoren za vzpostavitev, delovanje in revizijo le tega. Pri oblikovanju managementa poslovnih procesov se podjetje ravna po mednarodnem standardu za uvedbo MPP v skladu z ISO 22301:2012 (Izbrano podjetje, 2020b).

Management poslovnih procesov podjetja je razdeljen na analizo, management tveganja, implementacijo in vrednotenje. V prvem delu, delu analize, se odvijajo določanje obsega, analiza vpliva na poslovanje in analiza tveganja. V drugem delu, managementu tveganja, podjetje naredi pregled tveganj in predstavi možnosti za odločitve. V fazi implementacije izvajajo ukrepe za obvladovanje tveganj v poslovni enoti ter vzpostavljajo in posodablajo načrte za neprekinjeno poslovanje. Nadaljuje se z usposabljanjem in širjenjem zavedanja o managementu poslovnih procesov. V fazi vrednotenja izvajajo urgentne vaje in nujne teste. Sledi izvajanje notranjih in zunanjih revizij (Izbrano podjetje, 2020b).

Oseba, odgovorna za izvajanje managementa poslovnih procesov, je odgovorna za celotno obravnavo spremljanja in analize uspešnosti prodaje, vzdrževanje prodajne baze, koordinacijo razpisnih aktivnosti in usposabljanje s področja prodajnih sistemov znotraj prodajne ekipe.

Posebne odgovornosti managerja poslovnih procesov so tudi: vodenje razvoja, uvajanje procesov, nadzor prodaje, vzpostavitev procesa in standardov, uvajanje orodij, ki omogočajo merjenje in izboljšanje prodaje in produktivnosti v vseh prodajnih kanalih,

vključno s sistemi/standardizacijo procesov, standardov in KPI-jev ter spremljanje dobičkonosnosti, priprava in upravljanje poročila o uspešnosti prodaje, vključno z analizo prihodkov, dobičkonosnosti, trendi aktivnosti strank in rezultati skladnosti, podpora upravljanju s prodajnim proračunom in procesom načrtovanja, pravočasno izračunavanje prodajnih spodbud, razvijanje in vzdrževanje posodobljene prodajne baze podatkov; analiziranje zahtev strank in načrtovanje prodaje (Izbrano podjetje, 2018a; Izbrano podjetje, 2020b).

6 ANALIZA ORGANIZACIJE IN POSLOVNIH PROCESOV V IZBRANEM PODJETJU

V teoretičnem delu smo omenili, da sledimo opredelitvi razvite teorije organizacije in situacijski teoriji. Situacijska teorija deli spremenljivke na organizacijske in situacijske. Organizacijske spremenljivke opredelijo organizacijo in opišejo njene notranje dejavnike organizacije. Takšne spremenljivke so podlaga za analizo in primerjavo organizacijskih struktur. Situacijske spremenljivke so opredeljene kot notranji in zunanji vplivi na organizacijske dejavnike. Situacijske spremenljivke, kot so okolje, tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategija ter zaposleni, povejo, kakšna bi morala biti organizacija (Daft, 2016, str. 17-18).

6.1 Vpliv situacijskih spremenljivk v izbranem podjetju

Če je organizacija usklajena s situacijskimi spremenljivkami, potem podjetje dosega ujemanje, to vodi v uspešnost podjetja. Če organizacija ni usklajena s situacijskimi spremenljivkami, pa je potrebno spremeniti organizacijo, da se doseže ujemanje in s tem uspešnost.

Na podlagi analize intervjujev in dokumentov analiziramo organizacijo z vidika vplivov situacijskih spremenljivk, da v magistrskem delu bolj razumemo njihov vpliv na organizacijo. Ocenjujemo, kako dobro se organizacija prilagaja situacijskim spremenljivkam. Bistvo je, da določimo dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost, produktivnost in prilagodljivost organizacije. Spremenljivke namreč vplivajo na obliko organizacijske strukture, ta pa na poslovanje. V nadaljevanju bomo pogledali, kako okolje, tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategija ter zaposleni vplivajo na organizacijo ter kako jo določajo.

6.1.1 Analiza vpliva okolja

Podjetja v splošnem ustvarijo organizacijo, ki je prilagojena okolju, v katerem deluje. Ustvarjena organizacija bi morala biti takšna, da dosega najboljše rezultate. Izbrano

podjetje deluje v negotovem okolju, saj na organizacijo vpliva več dejavnikov: globalizacija, razvoj novih tehnologij, strategija konkurenčnih podjetij, cestna infrastruktura, tržne potrebe in vremenske razmere. Da se podjetje najbolje sooči s spremembami v okolju, spremlja vse dejavnike in skuša napovedati prihodnje dogajanje. Na podlagi predvidevanj nato planira in se odloča o nadaljnjih korakih poslovanja.

Okolje podjetja delimo na širše in ožje okolje. Pri širšem okolju bomo pogledali, kako politični, socialni, tehnološki in ekonomski dejavniki vplivajo na organizacijo. Pri ožjem okolju pa bomo preučili konkurente, dobavitelje, stranke in državo.

Pri političnih dejavnikih so za izbrano podjetje pomembni davčna politika, delovno pravo, okoljska zakonodaja, trgovinske omejitve, carinske dajatve, carinske kvote in omejitve, politična stabilnost, infrastruktura in minimalna plača. Na logistične storitve je v letu 2021 pomembno vplival Brexit, kar pomeni, da na delovanje vpliva tudi vlada. Zaradi trenutne situacije ter rusko-ukrajinske vojne sta se med politične dejavnike uvrstila tudi reguliranje cen goriv s strani države in odnos države do drugih držav. Vpliv sankcij Evropske Unije proti Rusiji je bil velik, tako za preučevano podjetje kot za globalno podjetje. Zaradi umika ruskih prevoznikov in prepovedi poslovanja z Rusijo se je globalno podjetje odločilo, da zapusti ruski trg. O začasnem zaprtju podružnic v Rusiji so že obvestili zaposlene in stranke (Izbrano podjetje, 2022a). Podjetje na ukrepe oblasti in politike nima vpliva, ampak jih mora vseeno spremljati in se jim prilagajati, zato temu področju namenjajo veliko pozornosti.

Med najpomembnejše tehnološke dejavnike izbranega podjetja spadajo avtomatizacija, spodbujanje tehnologije ter stopnja tehnoloških sprememb. Vse to lahko podjetju onemogoči vstop na določen trg, tehnološke spremembe pa vplivajo na stroške in kvaliteto podjetja.

Ekonomski pogoji na podjetje vplivajo posredno in bolj dolgoročno. Eden izmed kazalnikov ekonomskih pogojev je BDP, ki se je v letu 2020 zmanjšal za 4,2% v primerjavi z letom 2019. V letu 2021 je bila prisotna 4,9% stopnja inflacije (Statistični urad Republike Slovenije, (SURS), 2021a, 2021b). Sicer pa sta najpomembnejša ekonomska dejavnika za podjetje sta ekonomska rast in menjalni tečaj. Podjetje namreč sodeluje skoraj z vsemi državami po svetu, zato je menjalni tečaj pri medsebojnem sodelovanju izredno pomemben (Izbrano podjetje, 2020b). Ekonomski pogoji za delovanje podjetja so trenutno stabilni, kljub inflaciji, ki je v letu 2021 znašala 2,4%. To pomeni, da so se zvišale cene izdelkov in storitev, kar je posledica pomanjkanja virov in kapacitet na trgu. Zagotovo lahko vpliv pripišemo izbruhu virusa COVID-19, ki je povzročil, da so se morale nekatere dejavnosti za nekaj časa ustaviti.

Izbrano podjetje je eno izmed največjih logističnih podjetij v Sloveniji, med katerimi vlada močna konkurenca. Šest največjih podjetij zasleduje podobno strategijo kot izbrano podjetje, zato teh šest predstavlja resnejšo konkurenco izbranemu podjetju. Ko se na trgu pojavi novo podjetje, je to sprva manjše podjetje, ki kupcem ne more ponuditi dobrih logističnih povezav in vseh podpornih storitev. Zaradi vstopnih ovir se za vstop mnoga podjetja ne odločijo.

Veliko število podjetij v panogi vpliva na negotovost okolja, ki je zaradi tega večja. Organizacija preučevanega podjetja se je negotovemu okolju primorana prilagajati. Po drugi strani pa se v podjetju soočajo s centraliziranim odločanjem, kar za podjetje predstavlja manjšo fleksibilnost. Podjetje na nacionalni ravni ne spremlja konkurence preveč natančno, vsekakor pa spremlja tržne deleže. Preučevano podjetje se bolj usmerja k ponudbi dodatnih produktov za ustvarjanje dodane vrednosti. Diferenciralo se je s svojim nišnim produktom »X«, kar predstavlja prednost pred konkurenco.

Na podlagi analize intervjujev, dokumentov in opazovanja ugotavljamo, da ima preučevano podjetje razvito lastno tehnologijo, ugoden dostop do virov, lokacijsko pa imajo pokrito praktično celotno Slovenijo, kar podjetju omogoča hitro reakcijo v primeru nenadnih dogodkov. So najkonkurenčnejši na področju nujenja skladiščnih storitev in storitev z dodano vrednostjo. So med vodilnimi tudi v sklopu ponudbe zbirniških prevozov, saj z vključenostjo v največje cestno omrežje v Evropi strankam zagotavljajo fleksibilnost in redne odpreme. Prednosti preučevanega podjetja so še prostorska kapaciteta, prepoznavnost v okolju, tradicija in geografska lega.

Izrazitim prednostim navkljub pa obravnavano podjetje vseeno spremlja konkurenco. Podjetje vsakih nekaj let naredi analizo trga, s katero skušajo določiti okvirni tržni delež, ki ga podjetje zavzema. Nazadnje je bila raziskava opravljena v letu 2017. Podatki kažejo, da izbrano podjetje sodi med deset najboljših slovenskih logistov glede na število prihodkov (ETransport, 2020). Vsako leto se ustvari seznam logističnih podjetij, katere razvrstijo glede na leto prej in sicer povečanje svojih bruto prihodkov glede na prejšnje leto ter število prepeljanega volumna. Globalno podjetje preučevanega podjetja sodi skupno med pet največjih na svetu v letu 2021, prav tako v posamični razvrstitvi ladijskega ter letalskega prevoza (Coker, 2021).

Pričakovanja kupcev so visoka in se po hitrosti storitev, odzivnosti, razpoložljivosti podatkov o pravem času in proaktivnem ukrepanju še povečujejo. Običajno imajo podjetja navodilo, da ponudnika transportnih storitev izberejo tako, da hkrati povprašujejo pri več ponudnikih, nazadnje pa odloči cena, saj so zelo občutljivi. Ker se v trenutnih razmerah zaradi povečanja cene goriv, rusko-ukrajinske vojne in krize zaradi COVID-19 povišujejo tudi stroški prevoza, so se zaradi tega zvišale tudi cene transporta. Stranke povišanja cen niso dobro sprejele in zahtevajo pojasnilo. Hkrati stranke pričakujejo, da se bo izbrano podjetje na vsakem koraku prilagodilo njihovim

zahtevam, s hitro pripravljeno ponudbo špediterja ter fiksnim dogovorjenim datumom dostave. Taka pričakovanja kupcev otežujejo logistične procese izbranega podjetja. S tega naslova podjetje težje dosega stroškovno učinkovitost (Izbrano podjetje, 2022a).

Skrb za kupce je sicer močno področje podjetja. To vedno znova potrjujejo preko vzdrževanja dolgoročnih partnerstev in dobrega odziva v anketi zadovoljstva kupcev, kjer beležijo pozitiven trend v stopnji zadovoljstva. Osnova njihovega pristopa pri skrbi za kupce je neprestana in transparentna komunikacija. Stranki dodelijo skrbnika in glavno kontaktno osebo, za večje projekte se oblikuje tudi projektna skupina in operativna ekipa. V podjetju se zavzemajo za prilagodljiv pristop k oblikovanju storitev, vsaka stranka pa je deležna podpore kolektiva z dolgoletnimi izkušnjami in poglobljenim znanjem (Izbrano podjetje, 2022a). Za stranke je tudi zelo pomembno, da jim podjetje zagotavlja varno skladiščenje in pazljivo ravnanje z blagom (Izbrano podjetje, 2020b).

Skrb za dobavitelje na drugi strani pomeni zagotavljanje visokega nivoja storitev podjetja. Sodelovanje s preverjeno bazo zanesljivih izvajalcev podjetju omogoča zanesljivost, fleksibilnost in varnost storitev, kar strankam predstavlja pomembno dodano vrednost. Z dobavitelji vzdržujejo korekten odnos, letno poslovanje pregledujejo na rednih sestankih in sprejemajo ukrepe za izboljšanje.

Logistična podjetja se povezujejo z ostalimi podjetji, ki opravljajo sorodne dejavnosti v povezavi s transportom. Nekatera podjetja v zunanje izvajanje najamejo prevoznike, carinske deklarante, viličarske storitve ali skladiščenje. Zaradi velikosti logističnih podjetij in njihovih močnih razpoznavnosti je njihova moč velika. Z vidika stroškov morajo logistična podjetja zagotavljati ustrezno kvaliteto storitev, imeti za to usposobljene ljudi, vzdrževati delovne stroje, hkrati pa med delom narediti čim manj malomarnosti in napak, kot so poškodbe ali izguba pošiljk. Večja podjetja imajo prednost pred manjšimi v tem, da imajo sklenjene boljše in dolgoročneje pogodbe za sodelovanje in imajo urejene boljše prometne povezave zaradi večje pogajalske moči. Vse to velikim podjetjem pomaga pri boljšem in učinkovitejšem mreženju z ostalimi partnerji, s katerimi sodelujejo.

Izbrano podjetje sodeluje z različnimi partnerji, ki pomembno prispevajo k uresničevanju strateških ciljev. Najpomembnejši med njimi so prevozniki v cestnem transportu, ladjarji in letalski prevozniki. Pogajalska moč dobaviteljev v splošnem ni tako velika kot pogajalska moč kupcev. Ti imajo večjo izbiro ponudnikov storitev kot dobavitelji izbiro odjemalcev njihovih storitev, poleg tega so bolj dolgoročno vezani na redno sodelovanje s podjetji, imajo višje stroške zamenjave odjemalcev in imajo raje standardne posle. Se pa pogajalska moč dobaviteljev zelo razlikuje glede na produkt podjetja. Dobavitelji cestnega transporta imajo majhno pogajalsko moč. Razlogi za to so, da je cestni prevoz poceni in da želijo zapolniti kapacitete vozil, zato si dobavitelji

cestnega transporta želijo prodati katerikoli prevoz. Dobavitelji letalskega transporta imajo srednjo pogajalsko moč, si pa želijo čim več standardnih poslov. Dobavitelji ladijskega transporta imajo zelo veliko moč in se obnašajo kot kupci. Ladje so zaradi razširitve trgovine polne, kar pomeni, da si je največji ladjar Maersk lahko privoščil, da svoje usluge ponuja direktno končnim strankam (podjetjem).

V zadnjem obdobju so strateškega pomena tudi strokovnjaki s področja informacijskih tehnologij, še posebej ekipa, ki sodeluje pri razvoju individualiziranih IT rešitev za potrebe poslovnih procesov. Na področju investicij sodelujejo z uveljavljenimi dobavitelji opreme in izvajalci objektov. Za večje investicije pripravijo tudi aplikacijo na korporativni ravni, ki preverja in minimizira tveganja. Sodelujejo tudi s panožnim združenjem Združenje za promet pri Gospodarski zbornici Slovenije in s Slovenskim logističnim združenjem. Sodelovanje poteka tudi z izobraževalnimi ustanovami in raziskovalnimi inštituti. V teh primerih gre za prenos dobrih praks v izobraževalne namene in zgodnje odkrivanje potencialov (Izbrano podjetje, 2020b).

Dobavitelji s podjetjem radi sodelujejo, saj so zanesljiv partner, ki deluje skladno z vrednotami in ima dobro plačilno disciplino. V podjetju znižujejo vplive na naravno okolje tako, da ločeno zbirajo odpadke, vgrajujejo varčno in okolju prijazno osvetljava, prehajajo na električna službena vozila, uporabljajo električne viličarje in imajo priklopne postaje za polnjenje električnih vozil (Izbrano podjetje, 2020b).

Podjetje je na trgu že vrsto let in na podlagi ugotovitev analize intervjujev, dokumentov in opazovanja ugotavljamo, da deluje v nestabilnem, kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju. Gledano v celoti lahko iz tega okolje definiramo kot negotovo. Podjetje se spremembam v okolju dokaj uspešno prilagaja. V prid podjetju štejemo dolgoročne pogodbe in različen nabor dejavnosti, s katerimi se ukvarja. Danes se podjetje sooča predvsem s problemom, kot je naraščajoč strošek prevoznih storitev in pomanjkanje ustreznega kadra.

6.1.2 Analiza vpliva tehnologije

Preučevano podjetje se ukvarja z logistiko, ki zajema širok spekter dejavnosti, v vseh primerih pa gre za storitveno tehnologijo. Vsaka storitev zase je standardizirana, saj zahteva točno določen postopek izpeljave, predvsem z vidika prevoza in namembne/odpremne države. Zaradi narave različnih vrst transporta pa storitve ne morejo biti standardizirane kot celota. Določene stranke želijo, da so storitve standardizirane glede na njihove posebne zahteve, tako da bi lahko rekli, da imamo znotraj standardizacije tudi individualizacijo storitev.

To zahteva sodelovanje vseh zaposlenih, dobro komunikacijo in dobre vodstvene spretnosti. Ravno zaradi ukvarjanja s storitveno tehnologijo v podjetju verjamejo, da bo

napredek na področju digitalizacije in avtomatizacije na področju logistike v prihodnje odigral ključno vlogo. Globalno zato razvijajo inovativne rešitve, katere bi prispevale k manjšemu strošku goriva ter zmanjšanju emisij. Tudi lokalno podjetje si na lokalni ravni prizadeva za napredek; na lokacijah, kjer imajo "Izberi in Pakiraj" testirajo "Izberi z glasom". To pomeni, da blaga po regalih ne iščejo več s skenerji, temveč glasovno. Pri tem preverjajo izboljšave, ki jih prinašajo inovacije – prihranek na času in večopravnost zaposlenih. Znotraj podjetja deluje tudi skupina za inovativnost. Eden izmed projektov je avtomatizacija procesov na nišnem produktu »X«, ki vsebuje implementacijo robotskih rok in uporabo samovozečih viličarjev (Izbrano podjetje, 2020b).

Kljub dosedanjem trudu in napredku pri optimizaciji procesov s pomočjo informacijske tehnologije na globalni ravni pa v primerjavi s konkurenčnimi podjetji preučevano podjetje ne sledi dovolj trendom razvoja tehnologije. Govorimo predvsem o operacijskih programih posameznih oddelkov - za vsak transport uporabljajo drugačno programsko opremo, tudi carinsko skladišče in carinsko posredovanje imata svoj program. Težave se pojavljajo v nepovezanosti programov, kar povzroči podvajanje dela in poveča potrebo po komunikaciji, administraciji, birokraciji. To podjetju onemogoča krajši in optimiziran poslovni proces. Birokracija in ukoreninjen sistem delovanja preučevanemu podjetju onemogočata uporabo že obstoječe tehnologije na globalni ravni. Vpeljavo nove tehnologije v podjetje najbolj zavira finančni vidik projektov in zaposleni v podjetju. Opaženo je, da v podjetju sicer zasledujejo delovanje, ki ga narekuje sedež globalnega podjetja, a se zaradi neprilagojenosti tehnologije za slovenski trg tega ne poslužujejo in zavirajo razvoj v Sloveniji. Vodje oddelkov v Sloveniji premalo komunicirajo med seboj in premalo vlagajo v sistem predpriprave na vpeljavo nove tehnologije. V preteklosti so namreč novo tehnologijo vpeljali na rok, določen s strani sedeža transportnega grozda, kar pa kasneje ni ravno izboljšalo in optimiziralo poslovnega procesa, hkrati pa so naleteli še na nezadovoljstvo zaposlenih (Izbrano podjetje, 2020b).

Pomen digitalne tehnologije se je v letih 2020 in 2021 povečal, saj je pandemija COVID-19 vplivala predvsem na e-trgovine in globalne dobavne verige. Transparentnost omogoča prepoznavo in preprečevanje tveganj znotraj oskrbovalne mreže. Podjetje jo lahko doseže z digitalizacijo in uporabo novejših tehnologij, koristna pa je predvsem z vidika povečanja konkurenčne prednosti. O tem priča tudi globalna raziskava McKinsey, ki je pokazala, da je odziv na COVID-19 pospešil sprejetje digitalnih tehnologij v povezavi s strankami in interakcijo v dobavni verigi ter notranjim delovanjem (DispatchTrack, 2021a; TIMOCOM, 2022).

Pojavili so se novi trendi kot so avtomatizacija, »Blockchain« tehnologija (slovensko tudi tehnologija veriženja podatkovnih blokov) ter umetna inteligenca. Nekatere

običajne avtomatizacije skladišč vključujejo digitalizacijo ročnih procesov, sisteme »pick-to-light« z operaterji, ki uporabljajo črtne kode za skeniranje in LED-lučke, ki prikazujejo število artiklov za prevzem ter avtonomne mobilne robote, ki delajo v skladiščih. S skladiščnimi roboti in avtonomno vožnjo lahko podjetja povečajo učinkovitost svojih procesov in znižajo stroške. Zaenkrat podjetja robote uporabljajo predvsem za nabiranje blaga, v prihodnosti pa bodo verjetno roboti sodelovali tudi pri natovarjanju in raztovarjanju tovornih vozil. Avtonomna vožnja še ni razvita, a se večja podjetja že zanimajo tudi za to. Avtomatizacija dostave bi podjetjem omogočila tudi odsotnost človeške delovne sile (DispatchTrack, 2021b; TIMOCOM, 2022).

Tehnologija veriženja podatkovnih blokov je decentralizirana zasnova, ki je sposobna izboljšati preglednost za potrošnike in jim zagotoviti možnost spremljanja celotnega potovanja njihovih naročil. Tehnologija zagotavlja preglednost revizij in večjo varnost z vidika goljufij. Pametna pogodba je ena od aplikacij »blockchaina« v logističnem sektorju. Pametne pogodbe omogočajo distribucijskim podjetjem, da zmanjšajo birokracijo, avtomatizirajo celoten postopek javnega naročanja in odstranijo človeške napake. Sistem, ki temelji na »blockchainu«, podjetjem prihrani tudi denar in čas, saj odpravlja papirologijo (DispatchTrack, 2021b).

Ko se umetna inteligenca uporablja za odločanje v dobavni verigi, zmanjšuje človeške napake. Umetna inteligenca pri upravljanju skladišč močno olajša proces načrtovanja, saj pospeši čas analize. Napovedovanje povpraševanja je tako veliko lažje, kljub temu, da je treba upoštevati pretekle izkušnje in številne dejavnike, ki vplivajo na povpraševanje, saj bo umetna inteligenca hitro sestavila vse zanesljive napovedi. Logistična analiza, izbira dobaviteljev in načrtovanje delovne sile so procesi, ki jih poganja umetna inteligenca. S spremljanjem trga in managementom tveganj lahko podjetje naredi oskrbovalno verigo bolj odporno na krize in nepredvidljive dogodke (DispatchTrack, 2021c; TIMOCOM, 2022).

Ker izbrano podjetje ni uvedlo opisanih novosti in izboljšav s tehnološkega področja v poslovni sistem, je prišlo do zaostajanj pri avtomatizaciji administrativnih procesov, zaradi česar podjetje izgublja na konkurenčnosti pred ostalimi podjetji. Uporablja pretežno staro tehnologijo in več različnih programov, ki med seboj niso sinhronizirani in povezani. Tehnologija se razlikuje po posameznih oddelkih, povsod pa gre za rutinsko tehnologijo, saj delo poteka po vnaprej zapisanih in standardiziranih procesih. Kljub rutinskemu delu v podjetju vlada nizka stopnja avtomatizacije – še več, veliko je ročnega dela in kontroliranja, s čemer izgubljajo usklajenost procesov. Na podlagi analize intervjujev, dokumentov in opazovanja ugotavljamo, da se podjetje zaveda pomena tehnologije in inovativnosti, a ne more slediti tehnološkemu napredku, s katerim bi lahko optimiziralo marsikateri poslovni proces, saj jih pri tem zavirajo odločitve vodstva iz regije. Enako tehnologijo uporablja že praktično od ustanovitve,

zato si sedaj podjetje prizadeva za izboljšave. Oddelek ladijskega in letalskega prevoza sta v Sloveniji že prešla na nov program. Cestni oddelek pa se na zamenjavo programa pripravlja. Glede na storitve, s katerimi se podjetje ukvarja in glede na to, da za izvajanje storitev potrebujejo veliko znanja, bi pričakovali sodobnejšo tehnologijo (Izbrano podjetje, 2020b).

Vse storitve podjetja so standardizirane glede na produkt – cestni, ladijski in letalski transport ter pogodbeni logistika. Individualizirane storitve pa prednjačijo v oddelku logistike, kjer so posli sklenjeni pod pogoji strank in so vezani na pogodbo. To je glavna značilnost produkta - pogodbene logistike, kjer stranke od logističnega podjetja zahtevajo na primer pakiranje blaga na palete, izdelavo spremne dokumentacije in carinjenje.

Usmeritev izbranega podjetja je masovno prilagajanje potrebam strank. Podjetje se kljub usposobljenosti kadra in strukturne razpršenosti ne prilagaja z nizko formalizacijo. Podjetje je z napredno informacijsko tehnologijo v letalskem in ladijskem oddelku že izboljšalo procese odločanja, kontrolo in koordinacijo procesov znotraj in zunaj podjetja. Podjetje z avtomatizacijo procesov, prilagoditvijo procesa in merjenjem uspešnosti prispeva k usklajenosti procesov, kar pripisujejo specializaciji oddelkov in standardizaciji, po drugi strani pa se podjetje sooča z večjo birokracijo. V prihodnosti se še pripravljajo na vpeljavo novih programov na ostalih oddelkih ter v skladišču. Ključnega pomena je dejstvo, da bodo programi v večji meri povezljivi. Globalno že poteka implementacija programov ter platforme, medtem ko preučevano podjetje žal še nima izpolnjenih predispozicij. V pripravi je tudi uporaba optičnih čitalnikov, tako da bo status pošiljke viden v realnem času in ne več glede na ročni vnos. Uporaba avtomatike ter robotske mehanizacije za slovensko podjetje predstavlja velik finančni zalogaj, zato se predvsem v skladiščih usmerjajo na tehnologijo, vodeno s strani zaposlenih (viličarji). V podjetju se tudi zavedajo, da uvedba nove tehnologije predstavlja veliko oviro tudi za pogodbene partnerje, ki bi morali tehnologijo prevzeti. V tem primeru zopet govorimo o večjih stroških, saj pogodbeni partnerji svoje storitve ponujajo tudi svojim strankam, katere potrebe po takšni tehnologiji nimajo (Izbrano podjetje, 2020a, 2020b).

6.1.3 Analiza vpliva velikosti podjetja

V letu 2020 je imelo podjetje povprečno 178 zaposlenih (Izbrano podjetje, 2020b). Izbrano podjetje je po številu zaposlenih srednje veliko podjetje. Po merilu prihodkov štejemo preučevano podjetje med velika podjetja, saj so prihodki od prodaje znašali 52,70 milijonov EUR. Glede na sredstva ga štejemo med srednje velika podjetja, saj so sredstva konec 2021 znašala 35,44 milijonov EUR (Izbrano podjetje, 2021b).

Skušali smo oceniti, kaj se je s podjetjem dogajalo v zadnjih petih letih na področju rasti. Na to lahko pogledamo z več zornih kotov; podjetje je rastlo z vidika projektov, števila zaposlenih in prihodkov. Glede na čisti dobiček podjetje ni rastlo, ker so kapital vložili v investicije. Podjetje je doživelo padec z vidika tržnega deleža, saj ga je po tržnem deležu prehitel eden izmed konkurentov. Kljub rasti podjetja je nekaj dejavnikov že kazalo na padec. Trenutno se je rast podjetja ustavila in trenutno celo pada. V zadnjih letih podjetje ni dodajalo novih storitev, kvečjemu se je pripetilo, da so izgubili velik projekt in s tem ključnega kupca. Zaradi tega so morali zapolniti proste kapacitete skladišča in poiskati nove kupce za to specifično storitev. S tem so med svoje produkte pravzaprav dodali novo storitev in se preusmerilo na kupce, ki za prevoz in skladiščenje svojih izdelkov potrebujejo temperaturni režim, tu gre predvsem za podjetja, ki ponujajo prehranske dodatke ali zdravila. Samih enot ni dodajalo. V zadnjem času je podjetje uvedlo večjo stopnjo formalizacije. S tem mislimo predvsem na večkratno podpisovanje in preverjanje obrazcev in dokumentov. Zaposleni niso opolnomočeni pri odločanju, temveč mora vse odločitve pisno potrditi nadrejeni. Povečal se je tudi nadzor nad samimi zaposlenimi, in sicer je podjetje uvedlo registracijo delovnega časa z zaznamkom točnega prihoda in odhoda na delo. Še več, zaposlenim lahko sledijo na vsakem koraku, saj se ne smejo prosto gibati po podjetju, temveč morajo za odpiranje katerihkoli vrat uporabiti svojo kartico. Odločanje se ni bistveno spremenilo, je pa opaziti, da direktor odločitve ne sprejema na podlagi dogovorov ali posvetovanja z ostalimi, temveč odločitve sprejme samostojno (na podlagi dogovora s transportnim grozdom) in nato delegira navodila svojim zaposlenim. Organizacija se v tem času ni spremenila, še vedno ustreza merilom hibridne strukture med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično, ki je primerna za večja podjetja, verjetno pa bi za preučevano podjetje obstajala tudi kakšna bolj primerna struktura, na primer produktno-matrična.

Za podjetje je značilna mehanistična organizacija, centralizacija in formalizacija, ima visoko stopnjo specializacije. Za uspešen nadzor delovanja vseh oddelkov je razpon kontrole širši, potrebna je tudi dobra organiziranost, kar podjetje vsekakor ima. Kot prednost podjetja lahko navedemo ekonomije obsega, ki jih uživa zaradi razširjenosti, velikosti in dolgoletnega obstoja na trgu. Opažamo tudi, da ima podjetje precej veliko konkurenčno moč na trgu, kar mu prinaša tudi pogajalsko moč in dolgoročno stabilnost. Kot slabost bi navedli visoke stroške poslovanja in neprilagodljivost, rigidnost. Zaradi velikosti se počasneje odziva na spremembe na trgu, poleg tega pa težko spreminja svoje procese in uvaja nove programe oziroma tehnologijo, zato na podlagi analize intervjujev, dokumentov in opazovanja ugotavljamo, da podjetje ni inovativno.

Zaradi trenutnega vpliva virusa COVID-19 se je obseg dela zmanjšal, prav tako napovedi ne kažejo izboljšanja situacije, zato podjetje ne načrtuje zaposlovanja novih rednih zaposlenih. Podjetje sicer veliko pozornosti nameni izbiri pogodbenih izvajalcev,

saj z njimi radi sklenejo dolgoročne odnose, kar vodi k večjemu zadovoljstvu kupcev in enaki kakovosti storitve.

6.1.4 Analiza vpliva ciljev in strategij

Pregleden strateški plan je cilj strateškega planiranja in je v uporabi več kot tri leta, obravnavan je na kolegiju družbe. Podjetje na osnovi strateških usmeritev in letnih planov določa cilje na ravni posameznih organizacijskih enot in oddelkov, ki so osredotočeni na delovanje celotnega podjetja. Cilji so povezani med ravnmi organizacije, doseganje le teh pa poteka od spodaj navzgor. Glede na vloge ciljev se v podjetju osredotočajo na sistemski, procesni in ciljni pristop, potrebno pa je poudariti, da v podjetju največjo pozornost namenjajo procesnem pristopu. Zavedajo se namreč, da so za zagotavljanje učinkovitosti in smotrnosti najpomembnejši zadovoljni zaposleni. Vsi zaposleni imajo postavljene individualne cilje za svoje področje. Z njimi so seznanjeni na oddelčnih sestankih in se nato mesečno preverjajo ter po potrebi sprejemajo ukrepe za izboljšanje (Izbrano podjetje, 2020b).

V podjetju vsako leto pripravijo tudi ključne strateške projekte za uresničitev strateških ciljev. Na ravni projekta se definirajo ključni kazalniki, katere se spremlja mesečno ali kvartalno. Spremljajo in merijo finančne kot nefinančne cilje in kazalce. Ključni kazalci, ki jih merijo, so: prodaja na nivoju družbe in posameznega oddelka, stroški na nivoju družbe in posameznega oddelka, EBIT na nivoju družbe in posameznega oddelka, stroški dela. Med nefinančnimi merili spremljajo število pošiljk na zaposlenega, ki je nadpovprečno na vseh produktih v primerjavi z družbami v skupini. Spremljajo tudi število ponudb na zaposlenega, kjer beležijo trend rasti v primerjavi s prejšnjimi leti. Definirani cilji na ravni projekta in podjetja so cilj kazalnikov uspešnosti poslovanja (Izbrano podjetje, 2020b).

Pregled realizacije planov, usklajevanje ciljev in s tem doseganje rezultatov se spremlja na kolegijih družbe na osnovi mesečnih rezultatov, kakor tudi na oddelčnih sestankih. O rezultatih poročajo tudi lastniku, in sicer na mesečni ravni preko internega finančnega sistema. Letno se pregleduje dosežene cilje, skladnost poslovanja in strateške načrte v prihodnje (Izbrano podjetje, 2020b).

Na področju družbe imajo cilj postati najboljši zaposlovalec v panogi. Njihov cilj je privabljanje ljudi različnih starosti in poklicev ter jih nato razvijati, zato ponujajo različne medkrajevne in mednarodne poklicne priložnosti. Stremijo k zaupanju in zagotavljajo ustrezno delovno okolje, ki bo izpolnjevalo vse potrebe posameznikov. Namenjanje pozornosti zaposlenemu in prilagajanje posamezniku sta sicer značilna za organsko organizacijo, po čemer lahko sklepamo, da mehanistična organizacija izbranega podjetja očitno malo nakazuje tudi na organsko organizacijo. Podjetje sicer ne

prilagaja organizacije tem ciljem, gre bolj za zapisane cilje oziroma želje, ne vedo pa natančno, kako jih uresničiti. Skrb za zaposlene podjetje kaže z visokimi in rednimi plačami, z nagradami, predvsem ob koncu leta, na primer z visoko božičnico, poleg tega zaposlenim ponuja možnost brezplačnega obiska fitnesa. Za zdravje in prehrano zaposlenih skrbijo tako, da jim je enkrat mesečno na voljo košara s sadjem in mesečna kartica za kavomat. V času izbruha COVID-19 je podjetje zaposlenim namenilo praške za dvig imunskega sistema, da bi ostali zdravi, poleg tega pa so na globalni ravni razvili aplikacijo, ki je vsebovala celoletni program telovadbe in vzpostavili platformo, kjer so bile zaposlenim na voljo zbrane vaje za imunski sistem, ki so jih določili zdravniki. Vključevale so razgibalne vaje in vaje za dihanje. Skrb za zaposlene izkazujejo tudi s platformami za izobraževanje, kjer so zaposlenim na voljo tečaji za učenje Excela, angleščine in podobno. Kljub trudu, da povečajo zaupanje do zaposlenih, zaposleni niso opolnomočeni in se ne predvideva, da bodo v prihodnosti. Nasprotno, stopnja formalizacije se je povišala, kar pomeni, da mora vsak posel potrditi nadrejeni. Trudijo pa se, da zaposlene tedensko obveščajo o dogajanju o stanju na trgu (Izbrano podjetje, 2020b).

Z vidika varovanja okolja si želijo postati bolj ekološko ozaveščeni in povečati ponudbo zelenih storitev, kar skušajo doseči s strokovnim znanjem in izkušnjami s področja ekologije. Zavzemajo se zmanjšanje izpustov ogljikovega dioksida in drugih emisij ter za energetske učinkovitost. Želijo si, da bi z boljšo ekološko ozaveščenostjo družba bolj sprejemala rast podjetja. Podjetje se prilagaja z zelenimi skladišči, ki so sestavni del čiste logistike, prav tako uporabljajo opremo, tehnologijo in operativne metode za zmanjšanje njihovega vpliva na okolje. Skrbijo za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje (varčna osvetljava, prehod na električne viličarje in električna službene vozila, načrtovanje novih terminalov, varčno ogrevanje, skrbno ravnanje z odpadno vodo). V podjetju redno spremljajo porabo vode, plina, elektrike, prav tako dajo velik poudarek na iskanje in oceno dobaviteljev, ki zasledujejo podobno strategijo. Z vpeljavo nove informacijske tehnologije na ladijskem in letalskem oddelku postavljajo temelje, za manjšo uporabo fizične dokumentacije. Z implementacijo programa na cestnem oddelku bo preučevano podjetje korak bližje željenemu cilju. Dokler programska oprema ni v celoti postavljena, lahko govorimo le o začetnem premiku v pravo smer zelene logistike. V podjetju spodbujajo uporabo cestne mreže v vseh oddelkih, kar pomeni zbirne prevoze, s tem pa prispevajo k manjšem izpustu emisij v okolje (Izbrano podjetje, 2020b).

Kot smo omenili pri predstavitvi podjetja, je izbrano podjetje del transportnega grozda JV Evrope, kar pomeni, da sledi globalni oziroma transnacionalni strategiji, saj storitve prilagajajo domačemu trgu, konkurenco pa obravnavajo podobno kot druga podjetja v skupini. Strategija podjetja je vsako leto povzeta v strnjenem dokumentu, s katerim so seznanjeni vsi vodje in zaposleni. Vodstvo z mesečnimi nagovori nagovarja k

uresničevanjem ciljev in dopolnitvami strategije. Podjetje je tako bolj vpeto v odločitve globalne integracije, čeprav se mora zaradi narave dela posvetiti tudi zahtevam domačega trga. Vsekakor govorimo o konfliktu pri odločitvi med globalno učinkovitostjo ter zadovoljevanju potreb lokalnega trga, saj vsa podjetja v skupini in po svetu delujejo globalno pod enakim imenom ter večinoma z enakimi cilji in strategijami (Izbrano podjetje, 2020b).

Pri pripravi strategije za slovensko podjetje sodelujejo najvišje vodstvo, vodje organizacijskih enot ter ključni zaposleni za strateška področja in projekte. Strateški plani se pripravljajo letno, na osnovi večjih sprememb v okolju pa jih v podjetju prilagodijo novih razmeram. Ključni rezultati se spremljajo najmanj enkrat mesečno, določeni rezultati pa tedensko in dnevno, kar jim omogoča digitalizacija poslovanja. Tako so v podjetju informirani v realnem času, prav tako v primerih odstopanj od planiranih ciljev sprejmejo konkretne ukrepe, ki so korektivni ali preventivni. V primeru, da je opaženo negativno odstopanje, pa pristope opustijo. Na strateškem nivoju so določili ključne strateške teme, ki so specializacija, nišni produkti, storitve in dodane vrednosti. Pri pripravi strategije se upošteva tudi makroekonomske, politične, demografske in okoljske trende. Strategije in letni načrti se predstavijo konec leta na letnih srečanjih vseh zaposlenih. Skozi leto se uresničevanje preverja na kolegijih in oddelčnih sestankih. Na letnih sestankih se prenašajo strategije in cilji na vse zaposlene, saj vodja predstavi ključne strateške teme in cilje na nivoju podjetja in oddelka, jih uskladi skupaj s sodelavci ter določi cilje za vsakega posameznika. Na letnem sestanku se dogovorijo o načinu spremljanja postavljenih ciljev, o planu izobraževanj in usposabljanj ter o tem, kako bi izboljšali medsebojno sodelovanje za večjo zavzetost, zadovoljstvo strank in doseganje rezultatov (Izbrano podjetje, 2015e; Izbrano podjetje, 2020b).

Ključni pristopi za doseganje strategije so analiza trga in ciljne skupine kupcev, sodelovanje z dobavitelji, merjenje zadovoljstva zaposlenih, spremljanje zadovoljstva strank ter letno srečanje zaposlenih in ključnih kupcev. Pristopi so podrobno opisani, določeni so cilji, prav tako so določene ocene in možnosti za izboljšave. Pri pristopih je potrebno priložiti dokazila, merila in rezultate ter navesti lastnika posameznega pristopa/procesa (Izbrano podjetje, 2020b).

Prizadevajo si za ekonomsko, socialno in okoljsko usklajenost v managiranju logistike in oskrbovalne verige. V prihodnje si želijo postati vodilni na področju kvalitete in zasedati najvišje položaje na izbranih trgih. Na podlagi dolgoročne finančne stabilnosti si želijo vlagati v rastoče trge, v nove posle in v strokovno znanje zaposlenih. Nadalje si želijo ponujati storitve na podlagi uspešnih procesov in najsodobnejših IT sistemov, s tem pa ohraniti zadovoljstvo strank (Izbrano podjetje, 2020b).

V decembru 2021 so na globalni ravni odločili, da organizacijo prilagodijo in pripravijo na prihodnost. Osredotočajo se na ustvarjanje vrednosti, z opredelitvijo prihodnjih strateških usmeritev, ključnih področij in ukrepov za večjo dolgoročno uspešnost. Globalno podjetje se zaveda, da trg in panoga rasteta z veliko hitrostjo, konkurenca je vse večja, pandemija pa je spremenila način življenja in dela. V podjetju se zavedajo, da imajo ljudje svoje veščine, stališča in sposobnosti in da posel definirajo ljudje. Z integracijo želijo izkoristiti globalno in lokalno strokovno znanje za zagotavljanje najboljših rešitev. Usmerjali se bodo k temu, da perspektiva ljudi, kupčevi in finančni vidiki postanejo ključni element pri odločitvah. Vitkost organizacije naj bi podjetju omogočala izkoriščanje virov z usmeritvijo na pomembne, prave stvari v poslovanju. Z ustvarjanjem vrednosti se bodo usmerili na stranke in razvoj procesov z upoštevanjem ciljev. Z novim projektom se bodo v globalnem podjetju osredotočili na stranke, sodelovanje, produkte in na okolje. Kupce bodo postavili v središče delovanja, s tem pa odpirajo vrata digitalizaciji ter ustvarjanju pravih sistemov in procesov (Izbrano podjetje, 2022b). Vpeljava platforme za kupce bo ključnega pomena razvoj in izboljšavo tehnologije, saj bo platforma morala delovati kot celota, kar zahteva tudi veliko standardizacije znotraj podjetja (Izbrano podjetje, 2021c).

6.1.5 Analiza vpliva zaposlenih

Več kot polovica zaposlenih ima peto stopnjo izobrazbe, to je srednješolsko izobrazbo in so specializirani na svojih področjih. Sledijo visoka in visokošolska izobrazba, nekaj zaposlenih pa ima tudi univerzitetno izobrazbo. V podjetju prevladuje starejša generacija zaposlenih s starostjo nad 45 let. Omenjena starostna skupina ima ravno tako večinoma srednješolsko izobrazbo in predstavljajo pomemben del podjetja, zato jim določajo poseben položaj tudi na strateški ravni; želijo jih namreč visoko motivirati za rast podjetja ter za razvoj lastnih kompetenc. Nekaj ključnih kompetenc za zaposlene v prihodnosti v podjetju navajajo zavzetnost in poštenost, znanje iz vodenja, zmožnost komunikacije, prenos znanj in kompetenc, učinkovito spopadanje s stresnimi obremenitvami. Podjetje se zaveda, da je generacija starejših v zadnjem desetletju doživela ekstremne spremembe pri delu, organizaciji dela in tehnologiji. Starejši zaposleni velikokrat niso pripravljeni na učenje najverjetneje ravno zaradi tega, ker je sprememb zares veliko; ne samo strokovnih, temveč tudi organizacijskih. Obenem se zaradi daljše življenjske dobe podaljšuje tudi delovna doba zaposlenih, kar je dodaten razlog za pridobivanje novih znanj in kompetenc za opravljanje novonastalih delovnih nalog. V podjetju je bilo leto 2021 zaposlenih skoraj 20% manj kot leto prej, kar podjetje pripisuje normalni fluktuaciji (upokojitvev) ter prostovoljni in dejanski fluktuaciji. Pri prvi gre za odstop pogodbe delovnega razmerja s strani delodajalca, pri drugi pa so nekateri zaposleni našli ugodnejšo zaposlitev drugje (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2021b).

Zaposleni v podjetju delujejo v okviru oddelkov. Podjetje vsaki dve leti opravi anketo o zadovoljstvu zaposlenih, kjer dovoljuje prostor za mnenje zaposlenih o preteklem delovanju in možnosti za izboljšave. Anketa v letu 2020 je bila merjena s pomočjo Likertove pet-stopenjske lestvice, kjer ocena 1 pomeni visoko nezadovoljstvo, 5 pa visoko zadovoljstvo. V anketi je sodelovalo 94% vseh zaposlenih v Sloveniji. Osredotočali so se na dejavnike, kot so delovno vzdušje, podpora sodelavcev, kakovost dialoga, sodelovanje med področji, prenos znanja, povratne informacije o uspešnosti ter enotnost podjetja v očeh strank. Indeks sodelovanja zaposlenih kaže, da so zaposleni zelo vključeni in motivirani. V letu 2020 je indeks sodelovanja znašal 4,3. Ocena indeksa pa se je glede na leto 2018 izboljšala za 0,4 odstotne točke. V letu 2018 je stopnja zadovoljstva znašala 3,9, v letu 2020 pa 4,3. Indeks pokriva naslednja tematska področja – naloge in zadolžitve, pogoji dela, ureditev delovnega časa, komunikacija in informacije, vključenost, sodelovanje, poklicni razvoj, neposredno nadrejeni in osredotočenost na stranke in kakovost. Tematsko področje, ki najbolj izstopa je osredotočenost na stranke in kakovost, saj je indeks v letu 2020 zelo visok: 4,6. Dodatno se je glede na leto 2018 povečal za 0,5 odstotne točke. Ti dve informaciji sta podjetju dali potrditev, da so s svojim delovanjem, obveščanjem in merjenjem uspeli doseči cilj, da zaposleni stremijo k ciljem organizacije. Indeks merjenja sodelovanja je v letu 2020 znašal 4,3 in se je glede na leto 2018 ravno tako povečal za 0,5 odstotne točke. Dejavnik, ki prevladuje v raziskavi, pa je enotnost podjetja v očeh strank (imenovan ena ekipa za stranke), indeks je v letu 2020 znašal 4,3. Glede na leto 2018 je ta prav tako večji za 0,5 odstotne točke (Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2022c).

Rezultati raziskave se osredotočajo na najboljše in najslabše ocenjena vprašanja. Med tistimi najboljšimi izstopajo delovno področje, ki je ključno za zagotavljanje potreb strank. Prav tako na oddelkih opažajo, da se zaposleni na delovnem mestu odločajo z osredotočenostjo na potrebe strank. Zaposleni opažajo, da se na oddelkih neprestano trudijo izboljšati delovne procese. Najslabše ocenjena vprašanja so vprašanja o višini plače, delovnem času, dodatnih ugodnostih ter izboljšavi pogojev po anketiranju zaposlenih. Za izboljšanje zadovoljstva vodje enkrat letno opravljajo tudi razgovore z zaposlenimi, kjer se postavljajo cilji zaposlenega, njegove usmeritve in delovne aktivnosti (Izbrano podjetje, 2020b).

Plačni sistem v družbi je oblikovan na osnovi mesečnega in letnega spremljanja rezultatov poslovanja. Stimulativni mesečni variabilni del plače se določa glede na poslovanje oddelka v tekočem mesecu in znaša od 50% do 70% zneska osnovne plače (delitev poslovne enote). Dodatno k temu se uporablja še dodatek za napredovalni razred (štiriindvajset napredovalnih razredov) in nagrajevanje osebne mesečne uspešnosti, ki znaša dodatnih 50% osnovne plače zaposlenega mesečno. V družbi je vpeljan tudi sistem nagrajevanja za izjemen prispevek, ki lahko znaša največ do višine

šestkratnika osnovne plače zaposlenega. Na osnovi uspešnosti poslovanja se izplačuje še nagrada za uspešnost poslovanja ob koncu leta, ki je odvisna od letne uspešnosti poslovanja oddelka glede na dosežene rezultate oziroma doseganje/preseganje planiranega dobička iz rednega delovanja v obdobju zadnjih deset mesecev tekočega leta. Za celotno ekipo managementa in prodaje je na globalni ravni zadnje tri leta vpeljan novi bonusni sistem, ki določa letno nagrado, ki je odvisna od doseganja načrtovanih rezultatov: rezultat skupine 10%; rezultat slovenskega podjetja; rezultat Slovenije/posameznega produkta v Sloveniji 60% (Izbrano podjetje, 2021c).

Zavedajo se, da je znanje zaposlenih znanje podjetja, zato zaposlene spodbujajo k izobraževanju in pridobivanju dodatnega znanja in izkušenj. Podjetje se je prilagodilo tudi razmeram COVID-19 in je postavilo platformo na nivoju celotnega transportnega grozda, kjer so zaposlenim na voljo spletne izobraževalne vsebine na temo osebne rasti, osebne produktivnosti, dela na daljavo, managementa, digitalizacije in IT, komunikacije in predstavitev, vodenja in strategij, tima in projektnega managementa, Microsoft Office programov, marketinga in prodaje, managementa človeških virov, kariernega managementa, ter na temo ekonomije in finance. Vsebine so zaposlenim dostopne preko slušnih izobraževanj, e-knjig, spletnih tečajev ter izobraževalnih popotovanj. Izbrani dokumenti poleg predstavitve ponujajo še test, kjer lahko zaposleni preizkusijo pridobljeno znanje. Če pravilno odgovorijo na vsaj 70% testa, prejmejo certifikat, v nasprotnem primeru pa prejmejo poročilo in priporočilo, katero vsebino je potrebno še enkrat predelati, da bo test naslednjič uspešno opravljen. S takšnim načinom izobraževanja podjetje zagotovi, da so zaposlenim predane enake informacije. Slabost platforme pa vidimo v tem, da jo zaposleni zaradi pomanjkanja računalniške opreme ne morejo uporabljati povsod, temveč lahko do njih dostopajo le v podjetju (Izbrano podjetje, 2020b).

Pri izdelavi letnega plana usposabljanj zaposlenih se upoštevajo potrebe, ugotovljene v preteklem letu na osnovi letnih razgovorov z delavci, ter obvezna usposabljanja skladno z veljavnimi predpisi in zakonodajo. Odločitev, katera usposabljanja bodo vključena v letni plan, je sprejeta na kolegiju. Interna usposabljanja se organizirajo, če se na kolegijih ugotovi potreba po določenem usposabljanju, kot npr. TAPA, Kakovost in varovanje okolja, HACCP, Prevoz nevarnih snovi, Skladnost delovanja, Etika obnašanja in usposabljanja s področja carinskih predpisov. Interna usposabljanja organizira vodja splošne službe v dogovoru z vodstvom družbe in vodjem usposabljanja (Izbrano podjetje, 2015e; Izbrano podjetje, 2020b; Izbrano podjetje, 2022c).

Podjetje se sooča z nekaterimi izzivi na področju zaposlenih. Med oddelki vlada močna in zelo učinkovita soodvisnost. Med zaposlenimi in vodstvom podjetja vlada določena raven hierarhije, kar se občuti v smeri komunikacije, ki poteka po hierarhiji navzdol. Pri komuniciranju med zaposlenimi opazimo, da med seboj neradi delijo informacije z

namenom povečanja moči v podjetju. Slabši pretok informacij med zaposlenimi vpliva na nepovezanost in nerazumevanje procesov.

Že od leta 2020 naprej je v največji meri na podjetje vplivala tudi situacija s COVID-19, zaradi katerega je podjetje za nekaj časa zaprlo svojo stavbo in preselilo delo iz pisarn v domače okolje zaposlenih. Temu primerno se je spremenilo načrtovanje in organizacija dela zaposlenih, saj je zaradi situacije COVID-19 več kot tri četrtine zaposlenih začelo delati od doma. Zaposleni so ob tem delali več kot ponavadi in opravili veliko nadur, poleg tega pa si med delom niso vzeli premora za malico, saj so morali vzpostaviti nov sistem dela in nekateri, predvsem starejši zaposleni, pri tem niso bili najbolj uspešni zaradi pomanjkanja znanja uporabe informacijske tehnologije. Tekom časa se je izkazalo tudi, da postaja dela v oddelku logistike vse več. Zaposleni so se srečali s težavo tiskanja in preslikavanja dokumentov, saj doma niso vsi imeli ustrezne opreme oz. podporne tehnologije. Ker nekateri za delo od doma niso imeli vse potrebne osnovne pisarniške opreme, je podjetje namenilo veliko sredstev, da so zaposlenim pridobili vse potrebno.

Bolniška odsotnost je v primerjavi s prejšnjimi leti sicer vse manjša (vseeno je bolniška v večji meri prisotna v mesecih gripe in COVID-19). Soočajo pa se s problemom prezentizma, saj nezdravi ljudje prihajajo na delo, čeprav le ti niso zbrani in njihovo delo ne omogoča ustvarjanja dodane vrednosti. Zaposlene predvsem v jesenskih in zimskih mesecih nagovarjajo, naj ostanejo doma da preprečijo širjenje okužb med ostale zaposlene. Nekaj časa so tudi spodbujali delo od doma, vendar so zaradi slabše komunikacije ter umiritve situacije s COVID-19 to prakso opustili.

Skladno s porastom števila mednarodnih spletnih nakupov v času COVID-19 so se povečali tudi stroški prevoza pri kurirskih službah, hkrati pa zaradi COVID-19 ni bilo mogoče vpeljati nepodpisanih dostavnic. Namesto, da bi delo potekalo nemoteno, kar je v logistiki izredno pomembno, je prišlo do nezaželenih sprememb na vseh področjih delovanja, zato je bilo za delo potrebno vložiti še več truda kot običajno. Planiranje in organizacija dela je bila težka zaradi nenehnih sprememb, ki so se zgodile. Organizacija lastnega dela bi bila mogoče lažja z ustrezno tehnologijo oziroma podpornim programom kot je Microsoft Teams, da se delo ne bi podvajalo, temveč bi bili oddelki medsebojno bolj povezani, komunikacija bi lažje potekala in delo bi bilo bolj organizirano. Tako pa so bili zaposleni celo zmedeni in neorganizirani, kar se je poznalo pri delu. Za ohranjanje komunikacije in s tem pretoka informacij so se v podjetju organizirali tako, da so povečali število sestankov, kar pa je zaposlenim predstavljalo še dodatno obremenitev. Ker so zaradi povečanja obsega dela bili primorani delati nadure, so želeli ves svoj delavnik izkoristiti čimbolj in narediti najnujnejše zadeve tekom delovnega časa. Vsi sestanki pa niso bili najbolj pomembni. Zaradi pomanjkanja

socialnega stika zaradi dela od doma so sestanki na nek način predstavljali tudi kratko druženje, pogovor, ohranjanje odnosov s sodelavci, tudi sprostitev.

Trendi na področju kadrovske politike se razvijajo v smeri oblikovanja in povečevanja vloge delovnih timov. Timi postajajo osrednja celica delovanja projekta. Na ta način sprejemamo hitre, učinkovite in pravilne odločitve. V timih spodbujajo drug drugega in se drug od drugega učijo. Na strateškem nivoju imajo oblikovanih več timov: kolegij direktorja, projektni tim za razvoj poslovne odličnosti, projektni tim za spodbujanje inovacij, projektni tim za zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.

V zadnjem obdobju na področju kadrov prihaja do strukturnih sprememb, ki so zelo zahtevne za vodstvo in vodje na vseh nivojih ter tudi za vse zaposlene. Zaradi digitalizacije in avtomatizacije poslovanja se ukinjajo rutinska delovna mesta, ki jih nadomeščajo roboti in digitalne platforme. Te spremembe postavljajo kadrovske področje pred neznane izzive. Kadrovske področje postaja eno ključnih strateških področij najvišjega vodstva, saj morajo najprej poskrbeti za razvoj in nadgradnjo svojih kompetenc, ki vodjem zagotavljajo, da so agilni, kar pomeni da so sposobni sprejemati hitre in prave odločitve, so usmerjeni v ustvarjanje nove vrednosti, da so sami navdušeni in da znajo navduševati druge, da imajo sposobnosti povezovanja in sodelovanja ter cenijo in spoštujejo sodelavce.

6.2 Analiza sedanje organizacijske strukture

Sedanja organizacijska struktura, prikazana v organigramu podjetja, je podobna hibridu med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično strukturo.

6.2.1 Analiza organizacijskih značilnosti

Formalizacija v preučevanem podjetju je zaradi obsega pravil izredno visoka. Pravila prihajajo predvsem iz transportnega grozda, kjer so jasno opisana pravila in delovni procesi. Za vsak naziv delovnega mesta so zapisana pravila in delovne zadolžitve, vendar v opisu ni točno opredeljen oddelek, temveč enaka pravila veljajo za vse oddelke.

Specializacija ali tehnična delitev dela je v preučevanem podjetju odvisna od oddelka. Zaposleni so razdeljeni na oddelke po posamezni vrsti prevoza in jim je znotraj oddelkov dodeljena specifična naloga kot je npr. skrb za ključne kupce, uvoz in izvoz pošiljk, organizacija zbirniških prevozov ali organizacija polnih nakladov, ampak vsak izmed zaposlenih izpelje celoten proces od začetka do konca. Stopnja specializacije variira od oddelka do oddelka. Na cestnem in ladijskem oddelku je v en proces vključenih več zaposlenih, kjer posamezni zaposleni opravljajo točen del procesa. Na

letalskem oddelku pa je za en proces zadolžen samo en zaposleni, ki poskrbi za izvedbo celotnega procesa.

Standardizacija je prav tako kot formalizacija določena s strani transportnega grozda, kar pomeni, da so postopki na oddelkih v večji meri standardizirani. Vsaka država uskladi delovanje glede na trg. Postopki so vnaprej določeni in zapisani, kar pomeni da morajo zaposleni procese izvajati po točno določenih fazah procesa, zato je stopnja standardizacije visoka.

Hierarhija avtoritete je v podjetju in oddelkih določena, saj je iz organigrama razviden položaj zaposlenih v podjetju. Podjetje stremi k širšim kontrolnim razponom in manjšim številom organizacijskih ravni.

Centralizacija je visoka, saj odločitve potekajo na zgornjih ravneh organizacijske strukture. Zaradi transportnega grozda je določen del centralizacije odločitev na slovenski ravni, medtem ko so najpomembnejše odločitve za delovanje oddelkov sprejete v transportnih grozdih.

Profesionalizacija v podjetju ni ravno visoka, če gledamo z vidika formalne izobrazbe. Prevladuje srednješolska izobrazba. V kolikor gledamo znanje z vidika logistike, je v največji meri pridobljeno z izkušnjami. Določena znanja so zaposleni pridobili v podjetju s pomočjo izobraževanj, ki jih organizira podjetje (odnosi s strankami, carinski postopki, varstvo podatkov).

Glede na organigram ocenjujemo, da je kompleksnost v podjetju zelo visoka. Podjetje deluje na petih lokacijah in ima srednje veliko oddelkov in enot, ter veliko število različnih delovnih mest.

Kadrovska struktura ali konfiguracija je dokaj nizka, saj ne obstaja veliko različnih razmerij med zaposlenimi. Da podjetje deluje, mora vsak referent sodelovati z ostalimi referenti na različnih oddelkih. Je pa v podjetju opaziti, da po navadi v podjetju sodelujejo zaposleni na enakih ravneh (referent z referentom, manager z managerjem). Vsekakor pride tudi do izjem ob določenih problemih ali odsotnostih. Opaziti je tudi, da večina referentov prej kontaktira managerja istega oddelka v tuji državi kot na primer managerja drugega oddelka istega podjetja – oddelki v istem podjetju namreč sodelujejo, ko pa pride do problema, večine komunikacije steče v smeri referent-referent ali ob morebitnem konfliktu manager-manager.

Organizacija preučevanega podjetja sledi mehanistični organizaciji, saj je opazno centralizirano odločanje, podrobna razdelitev dela, delovanje zaposlenih je uravnavano z navodili nadrejenih, poudarjeno je specifično znanje, opaziti je tudi več vertikalnih razmerij ter hierarhično strukturo kontrole. Če pa gledamo organizacijo znotraj

posameznega oddelka, pa le ta bolj sledi organski organizaciji, saj se oddelki tako lažje prilagajajo okolju, s spreminjanjem dela pa se prilagajajo svojim strankam.

6.2.2 Analiza organizacije delovnih mest

Delovno mesto opazovanega podjetja je najmanjša organizacijska enota, ki jo opredeljujejo zaposleni – izvajalec dela, sredstvo za delo, delovna oprema, predmet dela, prostor za delo in ustrezni delovni pogoji. Sistematizacija delovnih mest je sestavni del akta notranje organizacije družbe. Delovna mesta morajo biti oblikovana tako, da je mogoče ugotoviti zahtevnost delovnega mesta, obseg dela pa mora predstavljati osnovo za razporejanje in kontrolo delovnega časa. Delovna mesta v opazovanem podjetju temeljijo na analizi razmer, pogojev in drugih okoliščin na kraju opravljanja dela, ustreznih predpisih, primerjavi z istovrstnimi deli v podskupini dejavnosti in sorodnimi deli v družbi ter na potrebah, ki izhajajo iz sprejetih strategij. Delavca, ki sklene delovno razmerje ali delavca, ki je razporejen na novo delovno mesto, je potrebno seznaniti z vsemi informacijami in podatki, ki izhajajo iz delovnega mesta in splošnimi nalogami za kakovostno izvajanje dela. Seznanitve opravi neposredni vodja dela. Delovne zadolžitve vsebujejo opis nalog, ki jih je zaposlen na delovnem mestu dolžan opraviti. Delovne zadolžitve so opisane v nekaj alinejah in predstavljajo opravila oziroma naloge določenega delovnega področja. Delovna mesta, na katerih je potrebno zaradi nihanj obsega dela v določenih obdobjih leta prerazporediti delovni čas, določa organizacijski predpis ali letni gospodarski načrt. Delovna mesta se na podlagi zahtevanega poklica oziroma zahtevane stopnje izobrazbe v skladu s kolektivno pogodbo razvrščajo v tarifne razrede. Za klasifikacijo poklicev se v opazovanem podjetju uporablja Seznam dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti, za katere velja kolektivna pogodba. V okviru sedmih tarifnih razredov se v družbi izoblikuje osem plačnih razredov, kjer ima vsak štiriindvajset napredovalnih razredov. Konkurenčna klavzula je določena za tista delovna mesta v podjetju, za katera je tako določeno v sistematizaciji (Izbrano podjetje, 2020b).

Delovna mesta v podjetju so zapisana in opredeljena za: vzdrževalca, skladiščnika, disponenta, voznika, referenta, organizatorja IT, uvajanje v delo ali pripravnika, knjigovodjo, upravitelja poslovnih prostorov, koordinatorja IT, samostojnega referenta, produktne vodjo za področje dela, vodjo skladišča, vodjo prodaje in marketinga, vodjo finančne računovodske službe in kontrolinga, vodjo poslovne enote, svetovalca uprave, odgovorno osebo za kakovost v farmaciji, vodjo splošne službe in za direktorja. Zapisana so glede na splošne podatke o delovnem mestu (naziv, organizacijska enota, tarifni in plačilni razred), glede na pogoje za zasedbo delovnega mesta ter delovne zadolžitve. Za vsako delovno mesto je opisano tudi delovno okolje, pripravništvo in odpovedni rok (Izbrano podjetje, 2020b).

Delovna mesta, ki so v podjetju najpogostejša, so referent, samostojni referent, produktni vodja za področje dela, za lažje razumevanje pa bomo analizirali še vodjo poslovne enote, svetovalca uprave, vodjo splošne službe in direktorja podjetja. Za vsa predstavljena delovna mesta je predpogoj preizkus znanja iz varstva pri delu, vozniški izpit B kategorije, potrdilo o nekaznovanosti, znanje angleškega jezika ter obvladovanje računalniških programov Office, internet in Outlook. Za delovno mesto referenta je predpogoj opravljena srednja šola ter dvanajst mesecev delovnih izkušenj. Referent izvaja operativni proces logističnih in špediterskih storitev ter izdeluje dokumente, ki so potrebni za proces. Zadolžen je za vodenje pozicijskih map, obračun storitev, kontrolo in urejanje listin, oblikovanje kalkulacij, usklajevanje storitev naročnikov ter dobaviteljev, vodenje prometa, spremljanje zakonov DDV, skrb za standarde družbe, poznavanje in delovanje v skladu z SOP. Za samostojnega referenta je prav tako zahtevana dokončana srednja šola, zaželena pa je višja šola, zaposleni pa mora imeti najmanj štiriindvajset mesecev delovnih izkušenj. Od referenta se loči po tem, da samostojno opravlja operativno strokovna dela, prodaja storitve, ima nadzor nad delom drugih delavcev, zbira in obdeluje informacije o zahtevah, zalogah in naročilih, operativno sodeluje s strankami. Produktni vodja mora imeti vsaj osemindvajset mesecev delovnih izkušenj, skrbi pa za vodenje produkta, organizacijo in koordinacijo poslovnega področja, sodeluje pri oblikovanju in izvajanju strategije, načrtuje, usmerja in usklajuje izvajanje logističnih procesov. Poleg tega obvladuje prodajno-nabavni trg, opravlja zahtevnejše kalkulacije in podaja strokovne inštrukcije pri operativnem delu procesa. Koordinira med različnimi nosilci transporta, koordinira, vodi in nadzoruje tudi delo sodelavcev, saj mora skrbeti tudi za zakonitost poslovanja, kajti zadolžen je tudi za spremljanje in poznavanje zakonov in predpisov s področja dela. Izobrazba vodje poslovne enote mora biti najmanj na ravni magisterija in imeti mora najmanj 48 mesecev delovnih izkušenj. Vodja poslovne enote vodi in usklajuje dela v enoti, sodeluje pri izdelavi strateških in letnih planov, skrbi za doseganje zastavljenih planov, trži storitve, uvaja nove storitve v ponudbo ter izvedbo, je v kontaktu s strankami in državnimi organi, vodi in izvaja projekte, opravlja izterjave. Izobrazba svetovalca uprave mora prav tako biti najmanj na magistrski ravni in imeti mora minimalno 48 mesecev delovnih izkušenj. Upravi svetuje na posameznem področju dela, je del oblikovanja in uresničevanja strategije, koordinira med posameznimi enotami in področji dela, uresničuje gospodarske načrte družbe, uresničuje strokovne naloge, organizira in izvaja aktivnosti za realizacijo projekta ter skrbi, da so aktivnosti usklajene. Vodja splošne službe ima zahtevano enako minimalno izobrazbo ter delovne izkušnje kot prejšnja dva opisana. Zadolžen je za oblikovanje in izvajanje elementov strateških ciljev in strategije razvoja družbe, managira s kadrovskimi viri, svetuje ter izvaja naloge povezane s kadrovanjem, izobraževanjem, napredovanjem in nagrajevanjem zaposlenih, usklajuje nosilce ključnih poslovnih funkcij za oblikovanje in izvajanje sistema kakovosti, zagotavlja organizacijsko urejenost družbe, načrtuje, usmerja in usklajuje notranje strokovne, organizacijske ter administrativne dejavnosti

družbe. Za mesto direktorja se minimalna izobrazba ter delovne izkušnje določijo glede na zahteve nadzornega sveta. Direktor načrtuje in vodi poslovanje, zastopa in predstavlja podjetje, vodi in usmerja delovni proces, načrtuje kadrovske politike, sklepa pogodbe o zaposlitvi ter skrbi za odpovedi zaposlitev. Odgovoren je za izdelovanje investicijskih in finančnih programov podjetja, sprejema splošne akte podjetja, izvaja sklepe nadzornega sveta, posluje in vodi družbo skladno s pravili uprave regije, dosega planirane cilje družbe, izpolnjuje vse naloge sprejete in opredeljene s strani nadzornega sveta (Izbrano podjetje, 2016; Izbrano podjetje, 2018a; Izbrano podjetje, 2021c).

6.2.3 Analiza organizacijskih procesov

Strateško planiranje in odločanje se izvajata na samem vrhu, večinoma na sedežu transportnega grozda. Nasploh velika večina načrtov, usmeritev in odločitev, tako strateških kot tudi operativnih, poteka z vrha navzdol, to je iz Avstrije, kar pomeni, da je podjetje hierarhično organizirano in centralizirano. Avstrijci odločajo o tem, ali obstaja potreba po novih zaposlenih in so tisti, ki odobrijo zaposlitev, ne sodelujejo pa pri izboru zaposlene osebe, temveč je to prepuščeno oddelku v Sloveniji (Izbrano podjetje, 2020b).

Stopnja kontroliranja je v preučevanem podjetju visoka, saj s tem vodstvo skrbi, da poslovanje poteka v skladu z zamišljenim, s ciljem uresničitve (dolgoročnih) načrtov. S kontroliranjem lahko sproti razrešujejo probleme, ki se pojavijo med poslovanjem, in usklajujejo načrte z izvedbo. V podjetje kontrolo izvajajo tako nad poslovanjem vseh oddelkov kot nad organizacijo. Večinoma se poslužujejo stalne sprotne kontrole s strani vodij, saj se zavedajo, da sta pravočasnost in kontinuiranost dva izmed ključnih načel kontroliranja. Opravljajo tudi kasnejšo kontrolo ob koncu meseca ob rezultatih. Na podlagi zbranih podatkov ocenjujejo ustreznost ekonomskih odločitev.

Vodstvo sledi jasno zastavljenim strateškim ciljem in usmerja delovanje zaposlenih od vrha navzdol. Stil vodenja v podjetju je različen glede na oddelek in se prilagaja situaciji, v kateri se podjetje trenutno nahaja. Na splošno v podjetju prevladuje instiktivni in bodrilni stil vodenja. Ne spodbujajo pa delegiranja ali direktivnega vodenja. Zaposlene spodbujajo k podaji predlogov za izboljšave in za izpolnitev ciljev podjetja. Zavzemajo se za izpolnitev potreb in želja zaposlenih, čeprav zaposleni niso vključeni v odločanje. Zaposlene skušajo motivirati za delo, poudarjajo medsebojno sodelovanje in z njimi delijo vse potrebne informacije.

Zaposleni imajo dolžnost, da posredujejo informacije, da pri opravljanju svojega dela postavijo vprašanja in imajo pravico dobiti informacije. Direktor ter vodje področij in oddelkov dajejo svojim sodelavcem navodila, poročila, jim odredijo naloge in odgovarjajo svojim podrejenim na zastavljena vprašanja. Zaposleni podajajo svojemu

nadrejenemu vprašanju, poročila ter dajejo pripombe in predloge. Med različnimi funkcijami v delovnem procesu poteka horizontalna komunikacija z medsebojno izmenjavo informacij in delovnimi stiki. Formalna komunikacija je vnaprej določena oblika komunikacije, ki velja za vse zaposlene, ne glede na njihovo delovno mesto ali status. Neformalna komunikacija običajno poteka v horizontalni liniji, torej med zaposlenimi, ki so enako visoko na hierarhični lestvici. Neformalna komunikacija so tudi "customer events", družabna srečanja zaposlenih, kot so na primer novoletno srečanje, praznovanje jubileja ali praznovanje dosežkov v podjetju.

Prednosti ustnega komuniciranja so zlasti hitrost, celovitost pri sporočanju pomena in zasebnost. Vrste ustnega komuniciranja so poslovni razgovori, sestanki, predstavitve, telefonski pogovori, izobraževanja, telefonske konference in video konference. Vodja posameznega področja dela ali oddelka običajno vodi redne sestanke s svojimi podrejenimi. Kolegij skliče in vodi direktor družbe. Praviloma so kolegiji vsak teden oziroma vsak drug teden, odvisno od potreb ali novosti. Na kolegiju so običajno prisotni vodje področij dela, produktni vodje, vodje oddelkov; direktor sproti odloči, ali bo kolegij v ožji oziroma širši sestavi. Namen kolegija je reševanje tekoče problematike, medsebojno informiranje, planiranje, pregled finančnih pokazateljev, investicij, reklamacij, prodaje, kadrovskih zadev in usposabljanj, pregled sklepov in odločitev sprejetih na predhodnih kolegijih. Da se zagotovi sledljivost in dokazljivost komuniciranja, pooblaščen oseba s strani direktorja napiše kratek zapisnik in ga objavi na intranetu, v rubriki, ki je dosegljiva samo udeležencem kolegija.

Oblike pisnega komuniciranja so dopisi, pisna obvestila, obvezna navodila in odločbe v natisnjeni ali e-obliki oziroma objavljena na intranetu; SOP, procesna navodila, splošni akti, pravilniki, navodila za delo; poročila. Intranet predstavlja hrbtenico notranjega komuniciranja. V oddelkih, kjer delavci nimajo dostopa do intraneta oziroma nimajo e-poštnega naslova, mora vodja oddelka (npr. skladišča) obvestiti sodelavce o vsebini dokumentov (dopisi, SOP, procesna navodila, navodila za delo) na rednem ali izrednem sestanku. Dokumente, ki so za tisti oddelek pomembni in jih delavci morajo poznati, vodja oddelka obesi na oglasno desko (Izbrano podjetje, 2015b; Izbrano podjetje, 2020b).

6.2.4 Organizacijsko urejanje poslovanja v podjetju

Nabor dokumentov v podjetju je velik – obstajajo dokumenti o notranji organizaciji (petinpetdeset strani), pravilniki o delovnih mestih in dokument SOP za vse oddelke, ki vsebuje navodila za zaposlovanje. Ti dokumenti so najmočnejši in najdaljši in so zapisana na globalni ravni. Ostali dokumenti so interni, ki jih naredijo vodje skupaj s kadrovske službo. Natančneje so opisani v nadaljevanju.

Poleg letnega poročila, kjer so zbrani podatki poslovanja preteklega leta in managerskega dokumenta, kjer vodstvo temeljito predstavi poslovanje podjetja (produkte, strategije, trg, vodenje, analize dobaviteljev in kupcev, zaposlene, načrt dejavnikov ter analize kazalnikov merjenja procesov), obstajajo slednji interni dokumenti, ki so nam bili zaupani za raziskavo. Prvi izmed izbranih dokumentov je Obdelovanje organizacijske dokumentacije, ki je sestavni del dokumentacije Sistema kakovosti in Sistema varovanja okolja. Sledijo dokumenti, vezani na organizacijo oddelka (cestni transport, zbirni prevoz, distribucija, skladišče, ladijski ter letalski oddelek), ki opisujejo posamezne aktivnosti pri organizaciji storitve, cilj pa je zagotoviti kakovostno storitev v skladu s predpisi. Za namen raziskave nam je bil zaupan tudi interni pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest družbe iz leta 2018 (trenutno v veljavi), dokument pa je zapisan na osemindvajsetih straneh. V dokumentu so podrobno opisana delovna mesta, splošne določbe, notranja organizacija, imenovanja ter pristojnosti in odgovornosti vodij organizacijskih enot. V dokumentu lahko najdemo tudi sistematizacijo delovnih mest ter njihovo razvrstitev v tarifne in plačilne razrede. V podjetju obstajajo tudi kratka pravila o pooblastilih in odgovornostih posameznih delavcev družbe, obsegajo pa tudi priloge seznama oseb, ki nadomeščajo odgovorne vodje poslovnih enot; seznam posameznih vrst stroškov in zneskovnih omejitev ter pooblastil; seznam oseb, pooblaščenih za sestavljanje in podpisovanje knjigovodskih listin ter seznam oseb, odgovornih za carinske postopke (dodatnih petnajst strani). Med interne dokumente ima podjetje vključen tudi dokument za notranje komuniciranje, za učinkovito poslovanje. Podjetje je iz vodstva transportnega grozda prejelo tudi kratko procesno navodilo za stalne izboljšave, katerega namen izpolnjevanje zahtev in zadovoljstvo vseh udeležencev. V dokumentu so zapisani postopki in možnosti stalnih izboljšav. Za namene raziskave smo prejeli še dokument za usposabljanja zaposlenih (šest strani), dokument za nabavo računalniške opreme in programov ter vzdrževanje (šest strani), ter dokument za obvladovanje podatkov v informacijskem sistemu (devet strani o odgovornostih ter povezanosti med programi, sistemi in komunikacijo). Za raziskavo vseh oddelkov nam je služil tudi dokument SOP. Gre za navodilo za poslovanje v operativnih oddelkih iz leta 2015, zapisan na petinpetdesetih straneh. Dokument se veže na ponudbe, časovne razmejitve, poslovne transakcije, izhodne in vhodne knjigovodske listine, zaključne postopke ter sisteme za poravnavo. V pomoč za raziskavo nam je bil tudi dokument za carinjenje blaga, za namen preverjanja skladnosti poslovanja z veljavno carinsko zakonodajo. Analiza dokumentov je potekala sistematično. Za razlago le teh nam je bil najbolj v pomoč intervjuvanec 1, ki vodi in ima pregled nad interno dokumentacijo. Iz dokumentov je razvidno, da v podjetju nimajo ločenih dokumentov za poslovne procese (razen tistih globalnih, v angleškem jeziku). Znotraj organizacijskih informacij so zapisane tudi določene informacije o poslovnih procesih, kar pomeni, da zunanji subjekt ne more preiskati poslovnih procesov, saj zapisov o njih znotraj obsežne dokumentacije ni enostavno najti.

Poslovník kakovosti je glavni dokument podjetja, saj je kakovost za določene kupce ključna. Opredeljuje politiko kakovosti, organizacijo podjetja, odgovornosti in pristojnosti ter elemente vodenja, obvladovanja in zagotavljanja integriranega sistema kakovosti na osnovi ISO standardov. Poslovník kakovosti je sprejet na nivoju regije s strani regijske uprave in velja za celoten transportni grozd JV Evrope. Dokumenti za kakovost, okolje, HACCP ter varnost so sprejeti na nivoju regije in veljajo za celotno regijo JV Evrope. SOP so navodila, ki so sprejeta na sedežu družbe in veljajo za celotno družbo po vsem svetu. Navodila za delo so dokumenti, ki na jasn in enostaven način določajo zaporedje aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti za kakovostno in pravilno izvršitev dela. So lokalnega značaja in veljajo le za podjetje v Sloveniji (Izbrano podjetje, 2020b).

6.2.5 Ugotavljanje usklajenosti s situacijo

Prednost sedanje strukture je v izkoriščanju ekonomij obsega v funkcijskih oddelkih. Dana organizacijska struktura omogoča oddelkom, da izkoriščajo svojo zmogljivost in da sprejemajo vedno več odgovornosti. Struktura je deloma primerna za srednje velika podjetja, čeprav je podjetje po merilih ZGD-1 uvrščeno med velika podjetja. Po dveh merilih se podjetje uvršča v srednje velika podjetja. Organizacija stremi za ciljem, da bi kakovostno in hitro zadovoljila potrebe strank. Razpršenost podjetja po različnih lokacijah podjetju omogoča, da vsi oddelki sodelujejo pri sprejemanju odločitev. Nadzor vodstvu pomaga pri uresničevanju ciljev. V podjetju se trudijo, da se znanja in spretnosti zaposlenih specializirajo za doseganje notranje učinkovitosti. Specializacija in izkušnje zaposlenih so osnova za usmerjanje k horizontalnemu načinu aktivnosti, k čemur stremijo managerji. S tem je proces bolj dodelan ter posledično ustvarja dodatno vrednost za stranke. Prednost organizacije je tudi v tem, da je ta oblika varna, bolj globalno obvladljiva, ter tako tudi bolj predvidljiva.

Slabost sedanje organizacijske strukture je predvsem rigidnost, saj se organizacija težko hitro prilagodi spremembam v okolju. Ker se vse odločitve sprejemajo v vrhu je včasih zaradi daljše komunikacijske poti slab in počasnejši prenos informacij na nižje ravni organizacije do zaposlenih. Pomanjkanje informacij vodi k slabšemu sodelovanju in povezanostjo med oddelki, slabo usklajevanje pa včasih vodi tudi do slabšega uresničevanja ciljev. Sedanja organizacija večinoma deluje v obstoječih tirnicah in se rajši kot inovacij poslužuje stare tehnologije. Slabosti uporabe stare tehnologije se pojavljajo predvsem pri izzivih v okolju, ki zahtevajo hitro reagiranje, organizacija pa nima resursov, kako to doseči. Management ne razmišlja o opolnomočenju zaposlenih, ampak želi, da vsa moč in avtoriteta izhajata iz vrha, saj želi biti na čelu vsake odločitve. S tem omejujejo specializirano znanje, ki ga imajo zaposleni in ne izkoristijo njihovega potenciala. Ker je organizacija dokaj procesno naravnana, je ena izmed značilnosti tudi ta, da mora nenehno izobraževati svoje zaposlene. Dodatna slabost

sedanje strukture pa je odvisnost od transportnega grozda, s tem mislimo predvsem na upoštevanje pogojev in pravil poslovanja, ki so napisana splošno, v vsaki državi posebej pa vladajo specifične razmere na trgu, ki niso vzete v obzir.

V preučevanem podjetju se procese deli na organizacijske in poslovne. V večji meri se podjetje posveča poslovnim procesom, saj ima več manevrskega prostora za odločanje in jih lažje nadzira ter prilagaja glede na okolje, v katerem se nahaja. Ker je preučevano podjetje del transportnega grozda, se vodenje, nadzor in odločitve namreč sprejemajo v skupnem interesu. Tako kot so strategija in poslovni cilji načrtovani s strani centra transportnega grozda so tudi organizacijski procesi določeni že vnaprej in jih mora podjetje upoštevati. Za zmanjšanje vplivov negativnega okolja podjetje poudarja tako strateško planiranje kot tudi letno, klasično dolgoročno planiranje. Podjetje dosega ekonomije obsega ter se pri določenih prevozih diferencira od ostalih ponudnikov na trgu. V logističnih podjetjih v splošnem skrbijo, da so organizacije čim bolj agilne in prilagodljive glede na spreminjajoče okolje. Nestabilno okolje se kaže predvsem v spremembah potreb strank ter spreminjajočih se strategij konkurentov na trgu. Podjetje se zaenkrat tudi še ne osredotoča na usmeritev v diverzifikacijo, to pa vpliva na dejstvo, da se obstoječa struktura ne spremeni.

Organizacija v podjetju je vertikalno in horizontalno diferencirana, saj je na eni strani opažena visoka avtoriteta, na drugi strani pa je zaznati delitev nalog na hierarhični ravni. V podjetju sicer okolje analizirajo, pa vendar širše gledano ni opaziti, da bi organizacijo prilagajali okolju. Ker formalno organizacijsko strukturo kontrolira transportni grozd, se kot taka skozi leta ni spremenila. Se pa zaradi potreb po nenehnem prilagajanju okolju večina sprememb vpelje že preko delovnih procesov, ko gre za manjše spremembe, ki niso vidne v organigramu.

Podjetje je hibrid med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično strukturo, za katero je značilna visoka stopnja centralizacije. Tak centraliziran način sprejemanja odločitev je sicer bolj primeren za poslovanje podjetja v stabilnih tržnih okoliščinah, v stanju okoljske nestabilnosti pa odločanje v vrhu velikokrat ni primerno, saj zahteva več časa za odločitve zaradi počasnejšega prenosa informacij. Čeprav bi podjetje v negotovem okolju moralo slediti decentralizaciji, temu v praksi ni tako, saj je zaradi velikosti in obvladovanja podjetja v tem primeru centralizacija neizbežna. Poleg tega podjetje zasleduje strategijo stroškovne učinkovitosti, kjer centralizacija poslovanja služi kot prednost. Stroškovna strategija je organizacijo ohranila mehanistično, prav tako je ta strategija vplivala na ohranitev poslovno-funkcijske in produktno-matrične oblike v podjetju.

Podjetje opredeljujemo kot zelo kompleksno zaradi razporeditve na več lokacij, čeprav nima toliko ravni in delovnih mest. Zaradi svoje velikosti ima večje število oddelkov, ki se morajo medsebojno usklajevati. Delo zahteva timsko delo in večsmerno

komunikacijo. Podjetje se okolju z vidika števila oddelkov še ni uspelo prilagoditi; z zmanjšanjem števila oddelkov bi manj managerjev poročalo vodstvu podjetja, kar bi omogočilo hitrejše sprejemanje odločitev. Podjetje se kljub negotovemu okolju ne poslužuje mejnih oddelkov, prav tako v večletnem delovanju niso ustvarjali novih oddelkov, temveč so ohranili oddelke namenjene prvotni dejavnosti.

Glede na teorijo je v negotovem okolju sicer poudarek na demokratičnem vodenju in vodoravnem komuniciranju, a se podjetje tega ne poslužuje. Komunikacija v organizaciji je izredno počasna, z izjemo komunikacije znotraj oddelkov. Kljub velikosti podjetja in številom oddelkov je stopnja specializacije nizka. Razlog za to pripisujemo tudi temu, da je v nekaterih oddelkih prisotno pomanjkanje kadra, zato to ni izvedljivo. Podjetje upošteva vse zapisane smernice in hkrati upošteva še vse splošne, nezapisane norme in dobre prakse, zato ocenjujemo, da je stopnja standardizacije visoka. Enako velja tudi za stopnjo formalizacije, ki je sicer ustrezna za globalna podjetja, a hčerinskim podjetjem zavira ustvarjalnost, inovativnost, odzivnost na okolje in jim ne omogoča jasnega pregleda nad cilji organizacije. Stopnja profesionalizacije ni visoka, je pa navedena v opisu delovnih mest skupaj z zahtevanimi preteklimi delovnimi izkušnjami. Glede na razpon kontrole je razvidna široka in sploščena organizacija.

Digitalizacija in avtomatizacija poslovanja ukinjata rutinska delovna mesta; ta so v večji meri nadomeščena z roboti in digitalnimi platformami. Kljub napredku v digitalizaciji in uporabi novejših tehnologij, v podjetju še vedno ni opazno toliko nerutinske tehnologije. Nasprotno, v organizaciji se poslužujejo predvsem rutinske tehnologije, čeprav ne poslujejo v stabilnem okolju. Zaradi tega imajo težave s preglednostjo, kontrolo ter koordinacijo, kar pa na koncu vpliva na učinkovitost, saj morajo vse podatke v sistem vpisovati dvakrat; programi namreč niso povezani. To pomeni, da ni preglednosti, posledično tudi ne kontrole.

Po drugi strani pa podjetje svojo učinkovitost dosega prav zaradi svoje velikosti, svetovnega trga ter kompleksnosti organizacije. Managerji v podjetju poznajo svoje zaposlene in vedo, kateri del delovnih nalog jim najbolj ustreza. A čeprav struktura globalne organizacije kaže tudi specializacijo delovnih mest, se zaradi števila zaposlenih in posledično stroškov plač še niso odločili za specializirano delo. Je pa opaziti, da se zametki specializacije kažejo znotraj oddelkov, večino zaradi neformalnih dogovorov in izkušenj. Ob polni zaposlenosti managerji večino časa delo organizirajo tako, da vsak zaposlen opravlja delo, katerega obvlada. Žal pa zaradi strukture in premalo številčnega kadra v oddelkih zaenkrat ni mogoče formalno zasnovati dela na takšen način.

Pri preučevanem podjetju organizacija najbolj ustreza situacijskim spremenljivkam mehanistične organizacije, izključujoče je le stabilno okolje. Okolje za organizacijo

predstavlja izredno pomembno situacijsko spremenljivko. V podjetju se zavedajo, da so njihov ključni vir zaposleni. Velik vpliv na organizacijo je imela svetovna pandemija COVID-19. Podjetje deluje v negotovem okolju, a vseeno vodstvo organizacije ne prilagaja. Stranke/kupci spreminjajo svoje okuse in poslovne navade, kar kliče po spremembi pri tehnologiji podjetja – uvedba platform, katera bodo podala informacije kupce v realnem času. Žal pri preučevanem podjetju ni bilo mogoče realizirati platforme, saj je nanjo vplivalo preveč različnih spremenljivk.

Tehnologija v podjetju ne predstavlja ravno pomemben del, čeprav bi bila zaradi komunikacije in sodelovanja zaposlenih le ta pomembna. Žal se v podjetju zavedajo, da bi bila sprememba določene tehnologije in povezljivost programov dobrodošla, mora namreč odobritev za spremembo priti s strani centralnega odločanja transportnega grozda, kater oceni učinkovitost ter donosnost spremembe.

Vpliv velikosti podjetja predstavlja pomembno spremenljivko za zaposlene. Zaradi velikega Sistema kontrole in nadzora, je v podjetju opaziti pomanjkanje inovativnosti. Podjetje na globalnem trgu deluje standardizirano, kar se je izkazalo tudi v času pandemije (države transportnih grozdov so k situaciji pristopile na enak način in tako preprečile dodatno delo, konflikte ter različne odločitve). Hierarhija v slovenskem podjetju ni ravno visoka in ozka, se pa ta hierarhija kaže na globalni ravni.

Cilji in strategije so žal ene izmed spremenljivk, na katere so v podjetju najmanj osredotočeni, saj se organizacija v Sloveniji ne prilagaja globalnim ciljem in strategiji. Osnovna strategija podjetja se še vedno veže na strateške strategije ter iskanje stroškovno najugodnejših rešitev, po drugi strani pa se na globalni ravni zavedajo, da je potrebno narediti korak naprej in pričeti z strategijo drugačnosti glede na konkurenco. Tu se predvsem zaustavi zaradi spreminjajočega se okolja, saj je težko to drugačnost ohraniti.

Zaposleni so ključna spremenljivka organizacije, v podjetju so jasno opisane formalne skupine oziroma oddelki. Zaradi uporabe večinoma rutinske tehnologije, je v podjetju zaposlenih več zaposlenih z nižjo izobrazbo, kar je zapisano tudi v opisu delovnih mest. Znotraj oddelkov se kažejo določeni zametki decentralizacije ter profesionalizacije. Glede na preučeno bi lahko govorili, da so oddelki v podjetju strukturirani in podobni organski organizaciji, a formalizacija in centralizacija ovirata značilno organsko organizacijo. To lahko pripišemo nestabilnemu okolju.

Na podlagi analize intervjujev, dokumentov in opazovanja ugotavljamo, da se je podjetje znašlo v precepu med globalno učinkovitostjo ter pritiskom zadovoljevanja potreb trga, kar pa je večina posledica zasledovanja globalne strategije. Vendar, ker podjetje z uporabo klasične strukture v danem okolju uspešno posluje, ocenjujemo, da je dana struktura dokaj primerna.

Analiza intervjujev in dokumentov je pokazala, da bi morali biti opisi delovni mest bolj podrobni, glede na področje, ki ga zaposleni opravlja. V zapisu delovnih mest pogrešamo večje opolnomočenje samostojnih referentov. Delovna mesta tudi nimajo pretirano razdelanih delovnih izkušenj, strokovne izobrazbe ter funkcionalnih znanj. Pričakovali bi, da v podjetju od zaposlenega na višjem nivoju pričakujejo več znanja, delovnih izkušenj ter odgovornejših delovnih zadolžitev. V opisu delovnih mest vodij ni zapisanih podrobnih delovnih zadolžitev, saj velja za vsa področja dela/poslovne enote produktov. Vodenje ni direktno opisano ali zapisano, glede na opravljene intervjuje pa praktično tudi ni razvidno, komu je kdo direktno podrejen ali nadrejen. Vsa dokumentacija je zapisana na splošno ter z veliko dokumenti, ki dopolnjujejo drug drugega. Pri raziskavi bi nam bile v veliko pomoč zapisane opombe v dokumentih (npr. glej dokument; priloge, ipd.). Opažamo tudi, da je dokumentacija zapisana glede na slovensko pravo, tam kjer je to mogoče. Ostali, podrobnejši dokumenti, ki so vezani na delovanje v oddelku, so povzeti iz angleških dokumentov globalnega podjetja.

6.3 Analiza poslovnih procesov v izbranem podjetju

Z vidika podjetja so procesi dobro in učinkovito postavljeni. Največ težav se pojavi pri planiranju, saj direktive veljajo za več držav skupaj, posamezne države nimajo vpliva nanje. Tako se v Sloveniji pogostokrat pojavi problem, da za izpeljavo direktive ni dovolj resursov ali pa je birokratsko težje izvedljiva.

Lastnik globalnega procesa je odgovoren za uspešnost globalnih poslovnih procesov in uresničitev svojih dokumentiranih ciljev. Uspeh lastnikov se meri s ključnimi kazalniki uspešnosti poslovnega procesa. Odgovorni so za kakovost izvedbe postopka in njegovo skladnost s svetovnimi standardi. S spremljanjem ključnih kazalnikov uspešnosti in ozaveščanjem o najboljši praksi mora lastnik globalnega procesa spodbujati nenehne izboljšave. Lastnik globalnega procesa je odgovoren za odločanje in dodeljevanje prednostnih nalog strateških sprememb procesa, spodbuja standardizacijo, poenostavljanje in skladnost procesov. Lastnik poroča o uspešnosti procesov ter usklajuje in predaja globalne procese, odgovornosti in naloge lokalnim lastnikom procesov (Izbrano podjetje, 2020b).

Podjetje ima vpeljan procesni model, ki temelji na spremljanju rezultatov, obvladovanju tveganj, vpeljevanju inovacij CIP ter poslovanju v skladu s kakovostnimi smernicami in standardov. Vzpostavljen ima model operacij in sistem spremljanja KPI-jev ter nivoja storitev. Ima ustaljen poslovni model, načrt obvladovanja tveganj, politiko finančne stabilnosti, program stalnih izboljšav in vlaganja v razvoj in inovacije, globalni in lokalni program vodenja kakovosti. V ta namen je vzpostavljenih več pristopov, ki skrbijo za organizacijo in spremljanje različnih področij. Ključni so: načrtovanje sredstev, načrtovanje prodaje, projektni management, projekt razvijanja inovativnosti in

sistem nenehnih izboljšav. Pri spremljanju rezultatov gledajo dve ključni področji – odziv pri kupcev/dobaviteljev in odziv zaposlenih. To počnejo z anketami zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva kupcev. Merljivi cilji so postavljeni po kazalnikih, ki podpirajo strateške cilje. Pri zagotavljanju uspešnosti ključnih zaposlenih je pomemben proces eBPM; gre za letno postavljanje ciljev za tekoče leto, njihovo spremljanje ter ocenjevanje uspešnosti doseganja ciljev za najvišje ravni managementa. V sklopu cikla ocenjevanja delovne uspešnosti se za najvišje vodstvo vsako leto v mesecu aprilu izvede tudi letna konferenca, na osnovi doseganja ciljev pa se naredi tudi prilagoditev plače (Izbrano podjetje, 2021c; Izbrano podjetje, 2022c).

Vpeljano imajo procesno organizacijo, ki se začne s prepoznavanjem potreb kupcev in se nadaljuje v ustvarjanje zadovoljnih kupcev. Odnose s kupci vzdržujejo na rednih sestankih in na tradicionalnem vsakoletnem druženju, ki ga organizirajo za vse partnerje in zaposlene. Uveden imajo proces stalnih izboljšav, še posebej na področju skladiščnih procesov in manipulacije z blagom. Proces na tem področju je usmerjen k skrajševanju manipulativnih časov, povečevanju varnosti in avtomatizaciji procesov (Izbrano podjetje, 2022b).

6.4 Ugotavljanje povezave med organizacijo in poslovnimi procesi v podjetju

Poslovni procesi so v podjetju jasno definirani ter skupaj z nalogami in odgovornostmi razdeljeni na večnivojsko strukturo po hierarhičnih nivojih in naprej po funkcionalnih področjih oziroma oddelkih, kar pomeni, da se stopnja centralizacije od zgoraj navzdol zmanjšuje. Po drugi strani pa je v podjetju v ospredju storitev, ki se mora opraviti v celoti in v zadovoljstvo kupca, kar deloma kaže na procesno usmerjenost. Vloge posameznikov v poslovnih procesih so nedvoumno in natančno določene. Koordinira jih vodstvo po hierarhiji navzdol z administrativnimi postopki in preko nadziranja zaposlenih.

Nasprotno s poslovnimi procesi organizacija v zapisani dokumentaciji ni jasno opredeljena. Vse njene značilnosti najdemo v več različnih dokumentih, a brez jasnega povzetka, kako bi morala biti strukturirana. Prilagojena je glavnim procesom, tako da je za vsako glavno dejavnost predpisan lasten oddelek, vendar ima glede na procese manj razvejano strukturo, kar pripisujemo dejavnosti podjetja.

Standardizacija procesov je spodbujena s strani lastnikov globalnih procesov, medtem ko se standardizacija strukture veže na lokalno, hčerinsko podjetje, kjer se večina delovanja veže na stranke in zunanje okolje. Glede na rezultate meritev doseganja ciljev se vodstvo odloča o nadaljnjih poslovnih procesih in jih spreminja, a kot je razvidno iz analize intervjujev in dokumentov, jih podjetje spreminja izjemoma, po potrebi, kadar

se mora prilagoditi spreminjajočemu se okolju, medtem ko organizacijo nekako samoumevno prilagaja procesom (Izbrano podjetje, 2020b).

Organizacija se je deloma spremenila tudi z zamenjavo zaposlenih in sovplivala na delovanje poslovnih procesov, vendar ne gre za bistvene spremembe, zato so vizualni prikazi procesov, prikaz organigrama in zapisani procesi ostali enaki in ni govora o morebitni potrebi spremembe organizacije. Zaposlujejo mlajše zaposlene, ki poslovne procese sicer opravljajo po zapisanih standardih, a bi lahko rekli, da so večji novodobne tehnologije, kar pospešuje sam poslovni proces.

V splošnem lahko glede na raziskavo trdimo, da so si glavni poslovni procesi v podjetju precej podobni, razlikujejo se le v glede na osnovno dejavnost in njene karakteristike in so vezani na oddelke. Veliko težavo vidimo v tem, da so poslovni procesi in organizacija vezani na globalno strategijo, spremembe pa se za operativni del določajo iz transportnega grozda. Lokalno podjetje lahko spreminja le del, vezan na zunanje okolje in na specifikko strank.

7 REZULTATI RAZISKAVE

7.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu smo s pomočjo intervjujev, metode opazovanja ter internih virov podjetja iskali odgovore na raziskovalna vprašanja, katera bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

1. Katera organizacijska struktura je najustreznejša za izbrano logistično podjetje?

Organizacijska struktura v podjetju je fiksna daljše obdobje in se ne spreminja glede na situacije. Na podlagi organigrama, opazovanja in glede na analizo intervjujev ugotavljamo, da je trenutna organizacijska struktura v podjetju hibrid med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično strukturo, saj je prisotno matrično usklajevanje s strani transportnega grozda. Ta struktura je značilna za velika, globalna podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočih se okoljih, saj organizaciji nudijo več fleksibilnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Z raziskavo v podjetju smo spoznali, da je stopnja formalizacije zelo visoka, saj obstaja veliko pravil in procesov, ki se jih morajo zaposleni držati. V različnih oddelkih se pojavlja različna stopnja specializacije. Opaziti je visoko formalizacijo, kar razberemo iz zapisanih procesov in postopkov. Zapisi so sicer potrebni, a težavo vidimo v tem, da pravilniki niso posodobljeni. Zaposleni imajo točno določen položaj v podjetju in hierarhija je točno določena, opažena je visoka avtoriteta, ni pa dovolj specializacije in

standardizacije dela. Za zasledovanje ciljev, določenih s strani transportnega grozda, podjetje uporablja centralizacijo - vse odločitve ter usmeritve prihajajo z vrha globalnega podjetja. V tem vidimo problem, saj se podjetje premalo prilagodi specifikam poslovanja v Sloveniji.

Profesionalizacija ni ravno visoka, nasprotno pa je s kontrolo in kompleksnostjo – glede na število oddelkov, enot in delovnih mest je zelo visoka. Stopnja avtomatizacije je v podjetju nizka, kar pomeni, da še vedno v veliki meri uporabljajo rutinsko tehnologijo, programske rešitve med oddelki niso usklajene, kar povzroča podvajanje dela in neučinkovitost. Med oddelki pogrešamo vodoravno usklajevanje – glavni problem vidimo v tem, da ni pretoka informacij oziroma da vodstvo ne širi komunikacije navzdol po hierarhiji.

Zaradi uporabe pretežno rutinske tehnologije, centraliziranega odločanja, podrobne razdelitve dela, visoke stopnje standardizacije ter uporabe pravil, zapisanih postopkov in administracije bi organizacijo glede na rezultate raziskave opredelili kot mehanistično. V prid mehanistični organizaciji pričajo tudi stroškovna strategija, hierarhija avtoritete, navpično komuniciranje in ozek kontrolni razpon. Mehanistične organizacije so sicer značilne za stabilne okolje, čemur pa v primeru preučevanega podjetja ni tako.

Za opazovano logistično podjetje menimo, da je izbrana organizacijska struktura (hibrid med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično strukturo) varna izbira, a tudi nekoliko zastarela. Obstoječa oblika ni ravno primerna oblika za večja podjetja, ki delujejo v nestabilnem okolju, zato ocenjujemo, da organizacija v podjetju ni ustrezna. Ker preučevano podjetje na trgu ponuja večje število različnih produktov, to zahteva bistveno več fleksibilnosti ter potrebo po hitrejšem sprejemanju odločitev. Pandemija COVID-19 je jasno pokazala slabost neustrezne, zastarele strukture, saj je bila komunikacija izredno slaba oziroma včasih podvojena, zaradi centralizacije pa se je na odločitve čakalo dlje. V kolikor bi podjetje želelo obdržati poslovno funkcijsko strukturo, bi bile zaradi njenih slabosti potrebno urediti določene spremembe.

Za izbrano logistično podjetje menimo, da je najprimernejša organizacijska struktura produktno-matrična, saj je preučevano podjetje del globalnega podjetja, ta oblika pa je primerna za tako velika podjetja. Poleg tega je podjetje procesno usmerjeno in njegova organizacija temelji na glavnih produktih. S produktno-matrično strukturo bi se podjetje boljše prilagajalo nestabilnemu okolju ter se hitreje odzivalo na spremembe. Z učinkovito rabo virov in višjo stopnjo specializacije bi se podjetje hitreje razvijalo.

2. Ali je organizacija izbranega podjetja usklajena s poslovnimi procesi?

Organizacija izbranega podjetja ni fleksibilna in ne spodbuja inovacij. Prav tako je opaziti slabo koordinacijo oddelkov, predvsem zato, ker operativni programi oddelkov med seboj niso povezani. Določeno delo se med oddelki podvaja – nekateri procesi se podvajajo znotraj oddelka, nekateri pa na ravni podjetja. Znotraj podjetja se podvajajo procesi oddajanja ponudb, naročanja prevoza, računovodske aktivnosti, obveščanje strank. Znotraj oddelkov pa se procesi podvajajo zaradi slabe komunikacije (bodisi nepravilno dodeljevanje zadolžitev, bodisi zaradi različnih lokacij). Največkrat se to zgodi pri oddajanju ponudb ali naročanju prevozov. Nekateri procesi se znotraj oddelka podvajajo tudi zaradi nekompatibilnosti programov – čeprav zaposleni določeno aktivnost že opravijo, morajo to urediti še enkrat (druga tehnologija), da aktivnost dejansko sprovedejo. Podvajanje bi izpostavili kot ključno informacijo, da organizacija ni usklajena s poslovnimi procesi. Opazili smo tudi, da posamičen oddelek ureja bazo podatkov/zahtev strank, namesto da bi to v oddelku enotno uredili in s tem poskrbeli, da zaposleni ne opravljajo dodatnih nepotrebnih nalog, postopkov. Z ureditvijo enotne baze bi bili procesi veliko bolj učinkoviti, z manj napakami.

Problem v podjetju vidimo v tem, da dokumenti in pravilniki niso posodobljeni, urejeni, usklajeni in povezani s poslovnimi procesi. Zato tudi spremljanje poslovnih procesov ni enostavno. Ker niso vsi poslovni procesi formalno ustrezno in celostno zapisani, ne moremo reči, da je organizacija usklajena s poslovnimi procesi.

V podjetju predlagajo, da bi poslovne procese lahko izboljšali s standardizacijo postopkov, predvsem na oddelkih. To bi lahko storili s pomočjo dodelitve nalog zaposlenim in podrobnega opisa aktivnosti procesov. V podjetju imajo sicer že zasnovane in zapisane nekatere aktivnosti, vendar bi jih bilo potrebno osvežiti zaradi sprememb na trgu in v tehnologiji.

3. Kako sprememba poslovnih procesov vpliva na spremembo organizacije?

V opazovanem podjetju procesnim spremembam ne sledijo ustrezne organizacijske spremembe, kar povzroči dodatne obremenitve zaposlenih.

Zaradi globalnega podjetja je potreba po formalizaciji in centralizaciji visoka. Oddelki in produkti pa morajo slediti ciljem in strategiji globalne organizacije. Tako morajo tudi slediti globalni organizaciji in njeni obliki. Poslovni procesi so namreč določeni globalno, nekateri pa so določeni tudi s strani kupcev/strank. V Sloveniji se velikokrat dogaja, da se organizacija ne prilagodi spremembam v poslovnem procesu. Razlog se skriva v finančnih razlogih ter v nepoznavanju poslovnih procesov pri odločevalcih. Določena logistična podjetja zaradi globalnih omejitev znotraj oddelkov ustvarjajo pododdelke, ki skrbijo le za določen del procesa, pododdelki pa si med seboj pomagajo.

Velikokrat v logističnih podjetjih (opazovanem) opazimo, da sprememba organizacije vpliva na poslovni proces in ne obratno. Poslovni procesi pa so določeni glede državo, kupca in pa vrsto prevoza (produkta). Logistična podjetja sama od sebe težje spremenijo poslovni proces, globalna/večja ga dejansko niti ne morejo.

Spremembe poslovnih procesov so v logističnih podjetjih stalnica (menjajo se na nekaj let oziroma glede na spremembe v okolju, tehnologiji ipd.). Večinoma so si poslovni procesi v vseh logističnih podjetjih zelo podobni. Logistična podjetja se razlikujejo le v organizacijski strukturi – ne v teoriji, kot so na primer prikazana v poročilih, organigramih, temveč v njihov dejanskih značilnostih, katera so zaradi konkurenčnosti, raziskovalcem skrita.

4. Kakšne koristi lahko dosežejo podjetja s spremembo organizacijske strukture in z optimiziranjem poslovnih procesov?

S spremembo organizacijske strukture v bolj organsko strukturo želijo podjetja doseči skladnost med organizacijo in situacijo, kar omogoča večjo učinkovitost in uspešnost, s tem pa podjetje postane bolj privlačno za potencialne kupce in ohranjanje obstoječih. V procesu organizacijske spremembe bodo zaposleni lahko pridobivali nova znanja, iskali nove priložnosti in uveljavljali svojo ustvarjalnost. Prenos znanja poteka med procesom, ko imajo ljudje posebne informacije, ki so dragocene za sodelavce, zato se učenje odvija med spremembo. Poleg tega lahko zmožnost sprejemanja sprememb pomaga zaposlenim v podjetju z razvojem novih priložnosti. Podjetja, ki so sposobna obvladati in sprejeti spremembe, spodbujajo okolje, ki spodbuja inovacije. Zaposleni bodo bolj pripravljeni razmišljati na bolj kreativen način, če bo njihove ideje priznal vodja ali lastnik podjetja. Spodbujanje zaposlenih k bolj ustvarjalnemu razmišljanju bo omogočilo dolgoročno rast podjetja (The Marlo Companies, 2021). S spremembo organizacijske strukture podjetje ne samo, da pridobi na področju inovativnosti, komunikacije, temveč se sprememba lahko odrazi tudi v naslednjih prednostih: privlačnejši delodajalec, boljši rezultati, zmanjšan odpor zaposlenih, učinkovitejši poslovni procesi, večji dobički, konkurenčne prednosti, boljša izkušnja uporabnikov storitev, hitrejši odzivi na spremembe v okolju in večja učinkovitost (Walkme Team, 2021).

Koristi za podjetja se kažejo v zmanjšanju ali odpravljanju podvajanja dela, večji motiviranosti zaposlenih, ter znižanju stroškov. Spremembe organizacijske strukture bi lahko privedle do večje fleksibilnosti znotraj podjetja, ter k sprejemanju hitrejših odločitev, ki so v logistiki in spreminjajočem se okolju, še kako pomembna.

Z optimiziranjem poslovnih procesov podjetje lahko zniža svoje stroške ter zviša zmožnost podjetja, da se bolj prilagodi zahtevam strank, s tem pa tudi lažje ohrani svoje

stranke. Optimizacija pripomore k večji produktivnosti podjetja in zaposlenih, ohranjanju ali izboljšanju konkurenčnosti na trgu (Henshall, 2019).

Podjetja s spremembo organizacijske strukture lahko dosežejo bolj sploščeno organizacijsko strukturo in posledično hitrejšo komunikacijo zaradi boljšega pretoka informacij, agilnost, hitrejša odločanja zaradi opolnomočenja zaposlenih in preložitve večjega dela odgovornosti, moči in avtoritete nanje. Z opolnomočenimi zaposlenimi podjetje dobi in ohrani bolj izobražen kader, kar pripomore pri konkurenčni prednosti, poleg tega se povišata motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Preoblikovanje organizacijskih struktur tako prispeva tudi k večji učinkovitosti.

Z uporabo informacijske tehnologije pa optimizirajo poslovne procese, kar zopet vodi do hitrejše izmenjave informacij o težavah, priložnostih, odločitvah in dejavnostih, kar omogoča neprestan razvoj delovnega procesa, s prihrankom časa in denarja.

7.2 Predlogi za izboljšave

Kot smo ugotovili, organigram kaže realno sliko organizacijske strukture, kar se nam zdi dobro z vidika zavedanja in prikazovanja organizacije zaposlenim in drugim deležnikom, ki ta podatek potrebujejo. Problem pa je v tem, da preostala dokumentacija podjetja ne kaže realne slike strukture oziroma ta na prvi pogled ni jasno razvidna oziroma določena. Šele po zbiranju in preučitvi celotne dokumentacije lahko razberemo, katero strukturo ima podjetje.

Prvo možnost za izboljšanje vidimo pri skladnosti informacijske tehnologije in s tem povezanostjo med oddelki. Ker se novosti v tehnologiji pojavljajo mesečno, podjetju predlagamo, da čim bolj izboljša svoje poslovanje z novimi programskimi rešitvami. Letalski in ladijski oddelek že uporabljata enak program, s tem pa se kaže tudi povezanost oddelkov, predvsem pri računovodskih storitvah (interni del računov). Predlagamo, da v kolikor podjetje ne uvede enotnih ali kompatibilnih programov, da se na kolegiju družbe predlaga, da se uvede interna številka (ki je skupna vsem oddelkom; največkrat številka skladiščnega mesta, zbirniška pozicija). Ta številka bi se v programih navajala na interne dokumente dotičnega oddelka, posledično pa odpravili uporabo različne programske opreme med oddelki. Predlagamo odpravo starih operativni programov in uvedbo novih, ki bodo v pomoč pri optimizaciji in avtomatizaciji poslovnih procesov, s tem pa bo vplivala tudi na hitrejša reagiranja na izzive v okolju. Tehnologija bo omogočila lažje povezovanje, koordiniranje in pregled nad pošiljkami. Dobro bi bilo še, da vsi oddelki bolj delujejo kot prepletena celota. Tudi sicer se zaposleni na izzive boljše odzovejo preko dela v timih, kot če jih morajo reševati samostojno, zato podjetju predlagamo, da določijo nove time, ki naj se

posvetijo optimizaciji poslovnih procesov, s čemer bodo povečali svojo konkurenčnost pred ostalimi podjetji v panogi.

Druga možnost za izboljšanje v podjetju so administrativni in računovodski procesi. Zaposleni na oddelkih težje opravljajo svojo primarno dejavnost, saj so obremenjeni z administracijskimi procesi, katere ne prinašajo dobičkonosnosti. Predlagamo, da se v vsakem oddelku določi ali zaposli osebo, ki opravlja administrativne zadeve. Tako bi ostali zaposleni lahko opravljali primarno dejavnost poslovanja. Osebe za administrativna poslovanja bi lahko poiskali med starejšimi zaposlenimi, saj so administrativna dela vseeno manj stresna in bolj umirjena, ter tako omogočili starejšim kvalitetno delo do svoje upokojitve. Razmišljali smo, da bi bila rešitev lahko tudi avtomatizacija procesa, to je uvedba brezpapirnega poslovanja oziroma uvedba e-računa v xml obliki, vendar smo na koncu ugotovili, da je v vsakem primeru potrebno ročno delo za vnos referenc, saj med sistemi med podjetjem in dobavitelji ni povezave, ki bi omogočili direkten vnos podatkov.

Kot tretjo možnost za izboljšanje vidimo pri izboljšanju komunikacije med oddelki in posameznimi enotami. Predlagamo, da vodje izvajajo redne interne sestanke znotraj podjetja enkrat tedensko ter predstavijo kratko poročilo o novostih, spremembah, pomembnih podatkih o delovanju podjetja, projektih ter o pomembnih odločitvah znotraj podjetja. Na internih tedenskih sestankih bi zaposleni tedensko bili obveščeni o dogodkih v podjetju, morebitnih problematikah. Ker vodje sodelujejo tudi na kolegijih, bi tedenska poročila lahko na kratko predstavili tudi vodstvu ter tako zaposlene lahko bolj vključili v določene odločitve, ki so vezane na določeno dejavnost v podjetju. S tem bi se še bolj povečala pripadnost podjetju in izboljšala komunikacija, ki je pomemben faktor učinkovitosti organizacije. Izboljšana komunikacija bi pripomogla k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, saj bi se počutili bolj varne s tem, ko bi se zavedali, kakšen vpliv imajo spremembe na podjetje.

Procesi oziroma njihova evidenca na lokalni ravni, bi lahko bili predlog za četrto možnost izboljšave. V podjetju so procesi sicer zapisani, a ne tako podrobno, kot so razdelani in opisani na globalni ravni, saj je trg manjši in tako bolj specifičen. Glavni procesi v podjetju so v večini jasno zapisani za opravljanje dela, nekaj izboljšav pa bi lahko uredili z zapisom in opredelitvijo podprocesov, ki so vezani na stranke. Ker so procesi naravni za zadovoljstvo strank, bi lahko navodila in želje strank vpeljali v procese ter jih tudi informacijsko podprli. Izvedba posamezne transakcije je večinoma zelo podobna, a vseeno variira glede na zahteve strank, tam pa se največkrat zalomi, saj določeni zaposleni niso (dovolj) informirani o posebnostih določene stranke. Vse zahteve strank bi morali vnesti v programsko rešitev določenega oddelka, ki bi opozarjal na zahtevane specifikke. Zaposleni bi morali spremembe vnašati sproti, spremembe pa bi se morale prenesti na druge oddelke.

Kot peto možnost izboljšave vidimo vpeljavo elektronskega poslovanja. Večina procesov je še vedno podprta s papirnim poslovanjem. Omejitve so sicer tudi globalne, saj določene države ne sprejemajo elektronske dokumentacije. Vseeno pa bi podjetje večino procesov moralo podpreti z brezpapirno tehnologijo ter strmeti k vpeljavi le te v čim več delovanja.

Kot šesto možnost predlagamo posodobitev interne dokumentacije in nov opis delovnih mest. Nekateri dokumenti morajo biti ločeni od ostalih, saj se uporabljajo kot pravni okvir. Ostali dokumenti, ki določajo delovanje oddelkov, komunikacijo, odgovornosti in pristojnosti, pa bi morali biti združeni v en dokument z jasno označenimi poglavji. Prenovljeni dokumenti za zaposlene bi morali biti objavljeni na vidnem mestu. Med raziskavo smo opazili tudi star, zelo splošen opis delovnih mest, ki je vezan zgolj na mesto v hierarhiji, ni pa toliko vezan na produkt. Predlagamo torej, da se delovna mesta bolj natančno strukturira in razčleni po produktih, to je za vsak transport posebej: ladijski, letalski in cestni transport. Menimo, da bi opis morali prilagoditi, podati bolj točno določene dolžnosti, pravice, znanja, nadomeščanja ter raven v hierarhiji.

Glede na drugo in četrto možnost izboljšanja pa bi se navezali na izboljšanje poslovanja z vidika prestrukturiranja dela, kar predstavlja sedmo možnost izboljšave. Organizacijska struktura je sicer skladna s situacijskimi spremenljivkami, zato je ne bi drastično spreminjali. Podjetju pa vseeno predlagamo, da svoje poslovanje prestrukturira v produktno-matrično organizacijsko strukturo, kjer bo več specializacije po produktih in več usklajenosti s poslovnimi procesi. To spremembo predlagamo tudi zato, ker je bolj primerna za poslovanje v negotovem okolju, omogoča hitrejše sprejemanje odločitev in je primerna za velika globalna podjetja. S produktno-matrično strukturo bi podjetje kot podružnica zagotovilo skladnost z globalnimi smernicami/usmeritvami, kar pomeni, da je sprememba v produktno-matrično strukturo izvedljiva. Podjetje bi s prestrukturiranjem povečalo specializacijo in povsem približalo svoje aktivnosti potrebam stranke, s čemer bi se povečalo tudi zadovoljstvo strank. S to spremembo predlagamo tudi nov opis delovnih mest, ki bodo obsegala več različnih opisov referentov, ki bodo imeli krajši in natančnejši opis nalog in pristojnosti. V prihodnosti priporočamo povišanje specializacije in opolnomočenje zaposlenih. S tem bi zaposlene spodbudili k odločanju, jim dali vse potrebne resurse, izkoristili njihov popoln potencial in znanje zaposlenih, kar se nam zdi zelo pomembno. Spodbujamo tudi nadaljnjo vlaganje v nenehno izobraževanje zaposlenih.

7.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri raziskavi preučevanega podjetja smo se soočali z več omejitvami. Kot prvo bi izpostavili količino internih dokumentov, ki so večinoma starejši od pet let. Dokumenti so sicer zbrani na enem mestu, a pregledovanje dokumentov je bilo časovno zahtevno.

Nekateri dokumenti, ki so vezani tudi na globalno podjetje, niso prevedeni v slovenski jezik. Druga skupina omejitev, ki bi jo izpostavili, se nanaša na izvedbo intervjujev. Med intervjuji je bilo jasno zaznati, da intervjuvanih oseb tematika ne zanima. Zaradi narave dela ter situacije (COVID-19) osebe praktično za intervju niso imele časa, a so ga vseeno opravile med službenim časom. Jasno so izrazile tudi, da osebnega prostega časa ne bodo tratile za namene raziskave. Med raziskavo je bilo opaziti, da osebe o metodah za management poslovnih procesih praktično ne vedo ničesar. Izvajanje poslovnih procesov so sprejeli kot vpeljana stalnico. Tematika s področja organizacije jim je bila ljubša in manj kompleksna. Ob intervjujih smo želeli izkoristiti prednost podvprašanj, a se ta ni obnesla. Namreč intervjuvanci so ob vprašanju povedali, kar so vedeli, za nadaljnje informacije pa niso imeli potrpljenja. Ker je bil intervju pri vsakemu opravljen med službenim časom, je večkrat intervju zmotil telefon, pogled na elektronsko pošto, enkrat pa smo morali intervju prekiniti zaradi urgentnosti pri poslovanju. Zaradi pomanjkanja informacij v internih dokumentih smo naleteli tudi na tretjo omejitev, in sicer dolžino intervjujev. Vidno je bilo opaziti, da je koncentracija padala in da bi morali intervju razdeliti na več delov. Žal pa za razdelitev intervjujev ni bilo interesa s strani intervjuvancev. Četrta pomanjkljivost je vpliv globalnega podjetja in transportnega grozda. Večina dokumentacije, pravil, postopkov ter poslovnih procesov je vpeljanih, tako da zaposleni praktično ne vedo, kaj se v podjetju lahko spremeni. Vodstvo je o tem bolj obveščeno, a kot pravijo, imajo za izboljšanje organizacije in poslovnih procesov, zvezane roke.

Obstoječo raziskavo bi lahko izboljšali, če bi se s podjetjem vnaprej pogovorili o raziskavi, njenemu namenu ter cilju, ter morebitnih prednostih za podjetje. Vsekakor bi raziskava verjetno pokazala drugačne rezultate, v kolikor bi bilo podjetje naročnik raziskave. S tem bi pridobili več povratnih informacij s strani intervjujev, saj bi vodstvo verjetno zaposlene seznanilo z namenom raziskave, prav tako bi jim verjetno omogočili dovolj časa, da bi intervjuji lahko potekali v optimalnih pogojih. Za nadaljnje raziskovanje priporočamo, da se raziskavo razširi na raven globalnega podjetja in razišče dejavnike, ki vplivajo na razmerja med globalnim podjetjem in podružnicami ter kako potekajo poslovni procesi globalno.

SKLEP

V magistrskem delu smo raziskovali organizacijo in poslovne procese srednje velikega logističnega podjetja, kateri je del transportnega grozda. Ugotovili smo, da za dosego svojih ciljev uporabljajo hibrid med poslovno-funkcijsko in produktno-matrično strukturo.

Raziskava je potekala v času, ko se podjetja soočajo z veliko spremembami na trgu, kot so COVID-19, visoke cene prevoznih storitev in politični dejavniki, in zato še toliko

bolj iščejo nove možnosti za obstanek na trgu. S pomočjo raziskave in poznavanja organizacijske strukture ter poslovnih procesov lahko podjetja spoznajo dodatne priložnosti in prednosti različnih oblik organizacije in se morebiti odločijo za spremembo svoje strukture.

V podjetju je opaziti visoko stopnjo formalizacije, standardizacije, centralizacije in kompleksnosti. V podjetju je v veliki meri prisotna tudi specializacija, vendar je stopnja podrobne delitve dela odvisna od oddelka. Razmeroma visoka je tudi stopnja kontrole in hierarhije avtoritete, saj je položaj zaposlenih v podjetju točno določen, hkrati pa se podjetje tega zaveda in zavzema za širši kontrolni razpon. Profesionalizacija v podjetju ni ravno visoka, enako velja za kadrovske strukture ali konfiguracije. Izbrano podjetje glede na situacijske spremenljivke spominja na mehanistično organizacijo, čeprav zaradi spremenljivosti okolja, oddelki znotraj podjetja večkrat delujejo v usmeritvah organske organizacije.

V raziskavi organizacije smo zaznali velik vpliv transportnega grozda na preučevano podjetje, soočali pa smo se tudi z ogromno količino starejše dokumentacije. Preučevano podjetje organizacije žal ne more prilagajati zunanjemu okolju, saj mora vse odobritve pridobiti s strani transportnega grozda. Transportni grozd deluje na globalnem trgu, posledično je globalna organizacijska struktura prilagojena večjim trgom. Slovenski trg je majhen in izredno specifičen, organizacijska struktura preučevanega podjetja pa je posledično zelo kompleksna in nejasna. Slovensko podjetje v splošnem lahko regulira le specifične, ki so določene in urejene s strani države (delovno pravo, plače, davki, carina, ipd.). Med raziskovanjem smo opazili ogromno količino slabo strukturiranih, neurejenih ter zastarelih dokumentov. Del teh dokumentov se veže na področje, katerega podjetje lahko spremeni – smiselna bi bila osvežitev in bolj podroben opis delovnih mest, prav tako podjetju predlagamo enoten dokument (kjer je to mogoče), z bolj jasnimi in razčlenjenimi področji opisov, predpisov, navodil ter ostali del internih dokumentov. S tem bi se podjetje ognilo nejasnostim v delovanju, sprememba bi bila koristna tudi za sprejemanje hitrejših odločitev v podjetju.

V magistrskem delu smo s teorijo opredelili tudi poslovne procese in raziskali, kako se poslovni procesi v preučevanem podjetju odvijajo. Poslovni procesi morajo biti jasno definirani, saj jih v nasprotnem primeru ni možno prenoviti in avtomatizirati. Opisali smo, v katerih korakih poteka prenova poslovnih procesov, ki je pomembna za časovno, stroškovno in kakovostno izvajanje poslovnih procesov. S prenovljenimi in prilagojenimi poslovnimi procesi lahko podjetje izboljša svojo učinkovitost, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo strank.

Tako kot pri organizaciji smo se tudi pri raziskovanju poslovnih procesov v podjetju soočali z velikim vplivom transportnega grozda. Poslovni procesi so namreč zapisani na globalni ravni, kjer so locirani tudi lastniki procesov. Vse spremembe poslovnih

procesov se dogajajo na globalni ravni. Podjetja transportnih grozdov imajo na lokalni ravni imenovane lastnike, ki skupaj z zaposlenimi lahko predlagajo spremembe. Z raziskavo smo ugotovili, da je podjetje globalne poslovne procese sicer vpeljalo, a ti niso podrobno zapisani v interni dokumentaciji in niso prilagojeni slovenskemu trgu. Poslovni procesi in navodila za izvedbo so zapisana v angleškem jeziku in objavljena na spletnem internem portalu transportnega grozda. Globalni poslovni procesi izbranemu podjetju ne omogočajo specializacije, katero bi potrebovali za specifičen slovenski trg. Kljub temu zaposleni v podjetju vidijo transportno mrežo globalnega podjetja kot konkurenčno prednost, kar je razvidno tudi iz rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih, katerega podjetje izvaja na dve leti.

V času pandemije COVID-19 se je izkazalo, da organizacijska struktura podjetja ni omogočala hitrih odzivov na spremembe v okolju, medtem ko so poslovni procesi v večji meri potekali nemoteno s pomočjo programske opreme podjetja. S pomočjo raziskave smo ugotovili, da se nekateri procesi znotraj podjetja podvajajo, predvsem zaradi komunikacije in nekompatibilnosti programskih rešitev med oddelki. V letošnjem letu se je podjetje skupaj s transportnim grozdom odločilo, da bo implementiralo novi programski rešitvi na dveh oddelkih, ki bosta poskrbeli, da se določeni poslovni procesi ne bodo več podvajali, posledično pa se bo zmanjšala nepotrebna komunikacija in dodatni stroški zaradi manj napak.

Z raziskavo smo ugotovili, da poslovni procesi ter organizacija, v podjetju niso usklajeni. Organizacija in interna dokumentacija se ne spreminjata glede na dejavnike in spremembe v okolju. Kot smo omenili se poslovni procesi večinoma spreminjajo na globalni ravni, ti pa so prilagojeni organizaciji na globalni ravni. Preučevano podjetje v večini lahko spreminja le del organizacijskih spremenljivk, ki so vezane na lokalni trg. Smiselno bi bilo, da podjetje bolj pogosto spremlja spremembe v okolju ter pravočasno spreminja interno dokumentacijo in tako omogoči hitre odločitve v ključnih situacijah.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business Process Modelling: Review and Framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129–149.
2. Anca-Ioana, M. (2019). A Review of Organizational Agility Concept and Characteristics. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 28(1), 335–341).
3. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bhatnagar, R., Sohal, S. A. & Millen, R. (1999). Third party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(9), 569-587.

5. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za Management.
6. Bosilj Vukšić V., Hernaus T. & Kovačič A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima - organizacijski i informacijski pristup*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Brčić, R., Dulčić Ž., Černe, M., Hernaus T., Malbašić I., Matić I., Pološki. V. N. & Rey C. (2018). *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
9. Burton, R. M., Obel, B. & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design: a step-by-step approach* (2. izd.). Cambridge: University Press.
10. Carnall, C. (1995). *Managing change in organizations* (2. izd.). Prentice-Hall.
11. Cerovič, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakulteta za turistički i hotelski menadžment.
12. Chamlou, N. (2019). Cracking the Customs Code: Can Customs Clearance Ever Be Fully Automated? *Air Cargo World*, 109(2), 12–14.
13. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in American business history*. Cambridge: The MIT Press.
14. Coker, M. (2021). Moving forward: Global trade's top freight forwarders of 2021. *Global Trade Magazine*. Pridobljeno 17. julija 2022 iz <https://www.globaltrademag.com/moving-forward-global-trades-top-freight-forwarders-of-2021/>
15. Coulter, M. K. (1998). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., str. 383.
16. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Čižman, A. (2002). *Logistični management v organizaciji*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnjica.
18. Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design* (6. izd.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
19. Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of organizations*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
20. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory & Design* (12. izd.). Boston: Cengage Learning.
21. Dalsace, F., Dragonetti, N. C. & Cool, C. (2003). *A comparative test of the efficiency, focus and learning perspectives of outsourcing*. HEC Research Papers Series 776. HEC Paris.
22. Datalab. (2021, 4. marec). *Digitalizacija, podjetništvo. Avtomatizacija poslovnih procesov*. Kako pametneje izkoristiti svoj čas. Pridobljeno 6. oktobra 2022 iz <https://www.datalab.si/blog/avtomatizacija-poslovnih-procesov-kako-pametneje-izkoristit-svoj-cas/>.

23. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje. Podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. DispatchTrack. (2021a). *McKinsey Predicts Holiday Retail Challenges—DispatchTrack Can Help* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. septembra 2022 iz <https://www.dispatchtrack.com/blog/holiday-retail-challenges>
27. DispatchTrack. (2021b). *How Retail Supply Chains Can Adapt to the New Normal* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. septembra 2022 iz <https://www.dispatchtrack.com/blog/retail-supply-chains>
28. DispatchTrack. (2021c). *How COVID-19 Is Impacting Last Mile Logistics and Shipping* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. septembra 2022 iz <https://www.dispatchtrack.com/blog/covid-logistics-and-shipping>
29. Djedovic, A., Karabegovic, A., Avdagic, Z. & Omanovic, S. (2018). Innovative Approach in Modeling Business Processes with a Focus on Improving the Allocation of Human Resources. *Mathematical Problems in Engineering*, 1–14.
30. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
31. Drucker, P. F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann.
32. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Heidelberg: Springer Berlin.
33. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
34. Erkmen, T. & Bozkurt, S. (2016). Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Work Alienation and Formalization. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 8(2), 16–23).
35. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman&Sons.
36. Ferišak, V., Medvešček, I., Renko, F., Sremac, D. & Šnajder, B. (1983). *Poslovna logistika*. Zagreb: Informator Izdavačka kuća.
37. Ferk, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti: Prenova poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
38. Gani, A. (2016). The Efficiency of Customs Clearance Processes Can Matter for Trade. *International Advances in Economic Research* 22, 109–110.

39. Glistau, E., Schenk, M. & Machado, N. I. C. (2016). Tools for Improving Logistics Processes. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering*, 14(4), 211–216.
40. Greaver II, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: American Management Association Publication.
41. Harrington, H. J. (1997). *Business proces improvement workbook*. New York: R. R. Donnelly and Company.
42. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. (1996). *Management* (7. izd.). Cincinnati: South Western College Publishing.
43. Henshall, A. (2019, 5. avgust). *9 Benefits of Business Process Management (BPM) and Why You'll Love It*. Pridobljeno 6. novembra 2022 iz <https://www.process.st/benefits-of-bpm-business-process-management/>
44. Hernaus, T. (2010). Business Trends and Tendencies in Organization Design and Work design Practice: Identifying Cause and Effect Relationships. *Business System Research*, 2(1), 4-16.
45. Hernaus, T., Aleksic, A. & Klindzic, M. (2013). Organizing for Competitiveness - Structural and Process Characteristics of Organizational Design. *Contemporary Economics*, 7(4), 25–40.
46. Hofer, A., Knemeyer, A. & Murphy, P. (2012). The Roles of Procedural and Distributive Justice in Logistics Outsourcing Relationships. *Journal of Business Logistics*, 33(3), 196-209.
47. Humphrey, S., Nahrgang, J. & Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
48. Iovan, Ș. & Ivanus, C. (2016). Modeling of Management Processes in an Organization. *Fiability & Durability / Fiabilitate Si Durabilitate*, (1), 213–219.
49. Ivanko, Š. (2001). *Logistika, študijsko gradivo*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
50. Ivanko, Š. (2002). Management – nova znanja za uspeh. *Oblikovanje in razvoj organizacije*. Radovljica: Didakta.
51. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za Upravo.
52. Ivanko, Š. (2017). *Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
53. Izbrano podjetje (2012). *Procesno navodilo, stalne izboljšave* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
54. Izbrano podjetje (2015a). *Nabava računalniške opreme in programov ter vzdrževanje* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
55. Izbrano podjetje (2015b). *Notranje komuniciranje* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.

56. Izbrano podjetje (2015c). *Obvladovanje podatkov v informacijskem sistemu* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
57. Izbrano podjetje (2015d). *Organizacija oddelkov, SOP* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
58. Izbrano podjetje (2015e). *Usposabljanje zaposlenih* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
59. Izbrano podjetje (2016). *Izbor novih kadrov (sklenitev pogodbe o zaposlitvi) in odpoved pogodbe o zaposlitvi* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
60. Izbrano podjetje (2017). *Pravila o pooblastilih in odgovornostih posameznih delavcev družbe* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
61. Izbrano podjetje (2018a). *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest družbe* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
62. Izbrano podjetje (2018b). *Sistema kakovosti in Sistema varovanja okolja* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
63. Izbrano podjetje (2020a). *Informacijske rešitve* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
64. Izbrano podjetje (2020b). *Management dokument EFQM* (interno gradivo), Ljubljana: 2020.
65. Izbrano podjetje (2020c). *Obvladovanje organizacijske dokumentacije* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
66. Izbrano podjetje (2021a). *Europakarte* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
67. Izbrano podjetje (2021b). *Letno poročilo 2021* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
68. Izbrano podjetje (2021c). *Management dokument EFQM* (interno gradivo), Ljubljana: 2021.
69. Izbrano podjetje (2022a). *Customer update* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
70. Izbrano podjetje (2022b). *Management Letter* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
71. Izbrano podjetje (2022c). *Mozaik kakovosti* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
72. Izbrano podjetje (2022d). *O nas* (interno gradivo). Ljubljana: izbrano podjetje.
73. Jelenc, M. (2001). Teorija in praksa logističnega »outsourcinga«. V *Bližanje slovenske podjetniške logistike razvitemu svetu* (str. 29-40). XXIV. Posvetovanje. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Inštitut za transport in logistiko.
74. Jurič, M. B. & Pant, K. (2008). *Business Process Driven SoaUsing Bpmn and Bpel*. Birmingham: Packt Publishing.
75. Kajzer, Š. (2001). Kaj je pričakovati od »virtualnega« podjetja? *Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja: Management visokih tehnologij* (str. 29-38). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

76. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
77. Kenda, A. (2007, 2. julij). Ključnih aktivnosti podjetje ne sme prepustiti drugim. *Poslovna akademija Finance*. Pridobljeno 6. novembra 2022 iz <https://www.finance.si/185565/Kljucnih-aktivnosti-podjetje-ne-sme-prepustiti-drugim>
78. Kern, T. (2005). Z učinkovitimi procesi do trajne rasti organizacije. 8. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele Krajine. Novo mesto: Gospodarska zbornica Slovenije, Območna zbornica Novo mesto.
79. Kirchmer, M. (2018). Enabling high performance in the digital age: From Europe to Australia, Industry 4.0 requires the discipline of business process management 4.0. *ISE: Industrial & Systems Engineering at Work*, 50(11), 38–41.
80. Kladnik, B. (2006). *Prenova poslovnega procesa v izbranem podjetju* (diplomsko delo). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
81. Korošec, M. (2006). *Upravljanje poslovnih procesov izpolnitve naročil v telekomunikacijskem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Kovačič, A. (2019). Ali so slovenska podjetja pripravljena na digitalizacijo poslovanja. *Uporabna informatika*, 27(1), 37-46.
84. Kovačič, A. & Bosilij-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
85. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Schwarz d.o.o..
87. Lambert, M. (1998). *Foundamentals of Logistics management*. Boston: McGraw-Hill.
88. Lawrence, P. A. & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and environment*. Boston: Harvard University.
89. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
91. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
92. Logožar, K. & Ogorelc, A. (2002). *Poglavja iz poslovne logistike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
93. Lohrmann, M. & Reichert, M. (2016). Effective application of process improvement patterns to business processes. *Software & Systems Modeling*, 15(2), 353–375.
94. Lukinskiy, V., Lukinskiy, V. & Merkurjev, Y. (2018). Modelling of Transport Operations in Supply Chains in Obedience to “Just-In-Time” Conception. *Transport* (16484142), 33(5), 1162–1172.

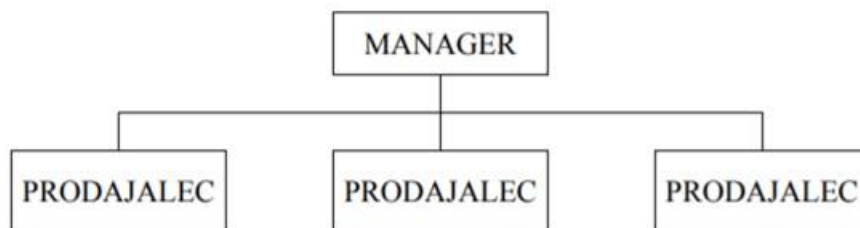
95. Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* (2. izd.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
96. Madison, D. (2005). *Process mapping, process improvement, and process management: a practical guide for enhancing work and information flow*. Chico: Paton Press.
97. Martinčič, P. (2009). Management logističnih procesov. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 550–551). Koper: Fakulteta za management Koper.
98. McCormack, K. P. & Johnson, W.C. (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. Delray Beach, FL: St Lucie Press.
99. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljvanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
100. Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic management journal*, 8(1), 55-76.
101. Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
102. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 6, 1321-1339.
103. Oblak, H. (1997). *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
104. Ogorelc, A. (1996). *Logistika: Organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
105. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
106. Polakovič, P., Šilerová, E., Hennyeyová, K. & Slováková, I. (2018). Business Process Management in Linking Enterprise Information Technology in Companies of Agricultural Sector. *Agris On-Line Papers in Economics & Informatics*, 10(3), 119–126.
107. Porter, M. E. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
108. Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: The free Press.
109. Potrč, I. & Lerher, T. (2008). *Skladiščni sistemi in skladiščno poslovanje 1: Učbenik za višje in visoke šole*. Celje: Fakulteta za logistiko.
110. Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
111. Qureshi, M.N., Kumar, D. & Kumar, P. (2007). Logistics processes outsourcing in woodprocessing companies in Slovakia. *Scientific journal on transport and logistics*, 2(1), 40-51.

112. Ramus, T., Vaccaro, A. & Brusoni, S. (2017). Institutional Complexity in Turbulent Times: Formalization, Collaboration, and the Emergence of Blended Logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253–1284.
113. Razzaque, M. & Sheng, C. (1997). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 28(2), 89–107.
114. Rozman, R. (2000a). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
115. Rozman, R. (2000b). Sedanje organizacijske strukture podjetij. 5. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 152-165). Zveza ekonomistov Slovenije – Sekcija za poslovno analizo.
116. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
117. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
118. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
119. Sánchez-González, L., García, F., Ruiz, F. & Piattini, M. (2017). A case study about the improvement of business process models driven by indicators. *Software & Systems Modeling*, 16(3), 759–788.
120. Saratchandran, V. (2018). *Top Challenges Faced by Logistics Management Today* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. junija 2019 iz <https://www.fingent.com/blog/top-challenges-faced-by-logistics-management-today>
121. Shvartsburg, L., Zaborowski, T. & Cyplik, P. (2017). Situation of Costs in the Logistic Process of Enterprises. *LogForum*, 13(4), 495–506.
122. SURS. (2021a). *BDP in nacionalni računi. Bruto domači proizvod in drugi agregati nacionalnih računov ter zaposlenost, Slovenija, 2020*. Pridobljeno 30. decembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9792>
123. SURS. (2021b). *Cene in inflacija. Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, december 2021*. Pridobljeno 30. decembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10052>
124. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje: priročnik*. Ljubljana: GV Založba.
125. Škrinjar, R., Bosilj Vukšić, V. & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance". *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.
126. Tavčar, M. (2008). *Management in organizacija – Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za Management.
127. The Marlo Companies. (2021, 9. avgust). *Top 10 Benefits of Organizational Change*. Pridobljeno 17. oktobra 2022 iz

- <https://themarlocompanies.com/2021/08/top-10-benefits-of-organizational-change/>
128. Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Thompson, J. L. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11. izd.). New York: McGraw-Hill Companies.
 129. Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.
 130. TIMOCOM. (2022). *To je 6 najvidnejših trendov za leto 2022* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. julija 2022 iz <https://www.timocom.si/blog/logisticni-trendi-2022>
 131. Tran, T., Yoon, K. & Genchev, S. (2017). Lump-Sum versus Pay-As-You-Go: The Moderating Effect of Contract Types on the Optimal Logistics Decisions. *Managerial & Decision Economics*, 38(4), 547–555.
 132. Transport in logistika [@etransport]. (2020, 8. december). *100 največjih slovenskih logistov* [Tehnis Media]. Pridobljeno 11. oktobra 2022 iz <https://www.etransport.si/novice/100-najvecjih-slovenskih-logistov>
 133. Tratnik, M. (2002). *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
 134. Trkman, P., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J. & Groznik, A. (2007). Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management - An International Journal*, 12(2), 116-128.
 135. Vatovec Krmac, E. (2010). *Informacijska podpora logističnih procesov oz. informacijska podpora logistiki: Delovno gradivo*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
 136. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
 137. Vom Brocke, J. & Rosemann, M. (2010a). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlin: Springer.
 138. Vom Brocke, J. & Rosemann, M. (2010b). *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Berlin: Springer.
 139. Walkme Team (2021, 7. december). *20 Reasons for Organizational Change Management* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. oktobra 2022 iz <https://change.walkme.com/reasons-for-organizational-change/>
 140. Woodward, J. (1965). *Industrial organization. Theory and practice*. London: Oxford University Press.
 141. Zupan, N. & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 142. Zupančič, A. (2008). *Carinski postopki v EU*. Ljubljana: Odin.

PRILOGE

Priloga 1: Enostavna organizacija struktura



Vir: Rozman, Kovač & Koletnik (1993, str. 147).

Priloga 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



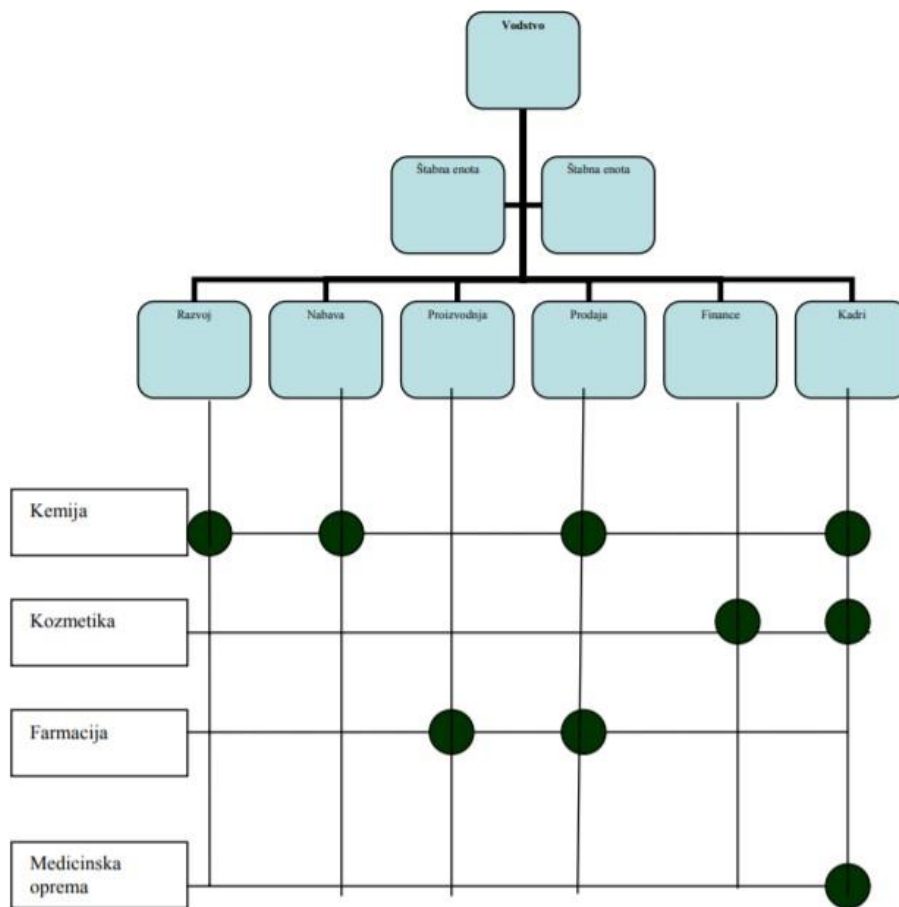
Vir: Rozman, Kovač & Koletnik (1993, str. 147).

Priloga 3: Divizijska organizacijska struktura



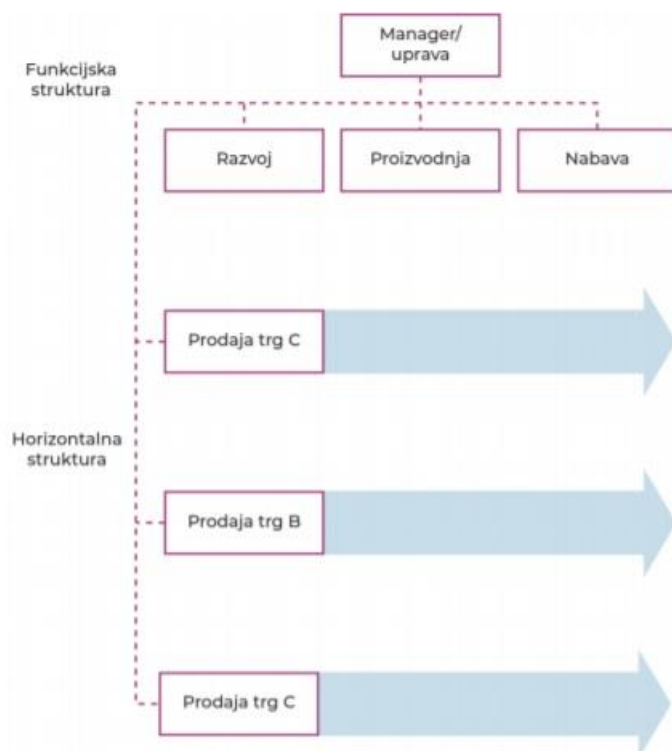
Vir: Lipičnik (2005, str. 51).

Priloga 4: Matrična organizacijska struktura



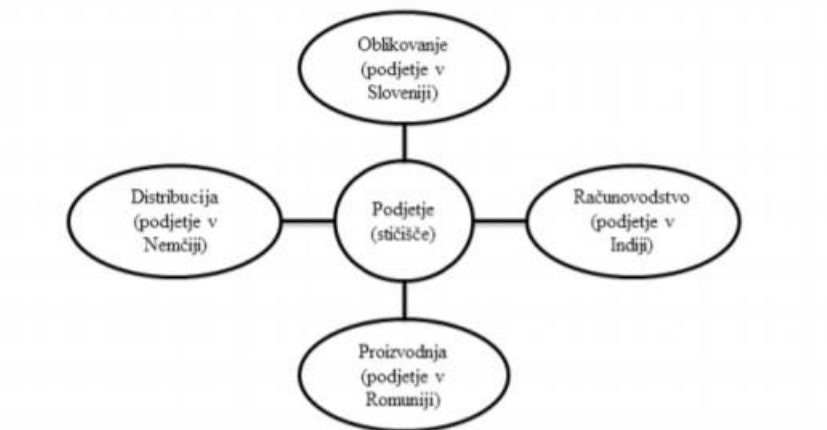
Vir: Lipičnik (2005, str. 56).

Priloga 5: Hibridna organizacijska struktura



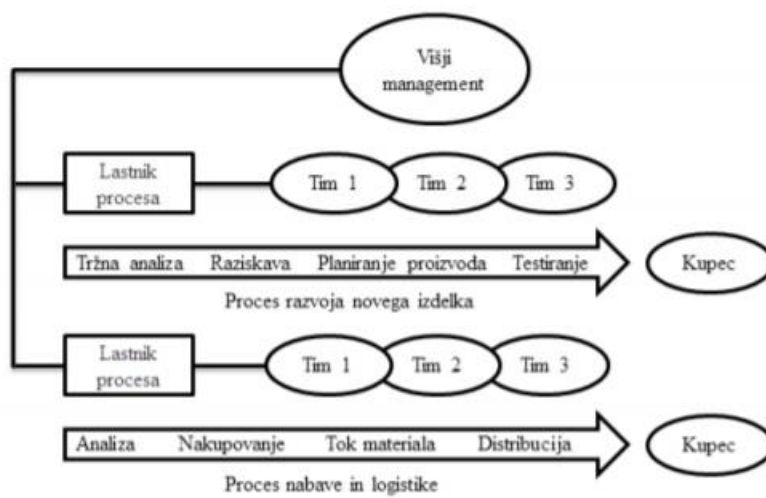
Prirjeno po Daft (2016).

Priloga 6: Mrežna organizacijska struktura



Vir: Balas Rant (2014, str. 63).

Priloga 7: Procesna (vodoravna) organizacijska struktura



Vir: Daft (2016, str.117).

Priloga 8: SWOT analiza podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">- Boljši dostop do trga, večja kontrola in pokritost trga- Raznolikost storitev- Uveljavljeno ime na trgu- Utečeni posli, dolgoročne pogodbe in odnosi s partnerji- Obseg kapacitet- Prepoznavnost na trgu- Doseganje ekonomij obsega- Kapitalska moč- Prodajne storitve- Zadovoljne stranke- Stabilna kakovost storitev	<ul style="list-style-type: none">- Zastarela tehnologija- Premalo vlaganj v raziskave in razvoj- Znanje angleščine in računalniško znanje- Razpršenost lokacij in posledično otežena komunikacija- Nepovezanost tehnologije med oddelki
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">- Velik tržni potencial- Ekološki standardi- Globalizacija- Vedno bolj razširjena infrastruktura- Strateška partnerstva	<ul style="list-style-type: none">- Izbruh in širjenje pandemij- Vremenske razmere- Svetovna rast cen surovin in transportnih storitev- Kriza avtomobilske industrije

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Vprašalnik

OPOMNIK ZA GLOBINSKE INTERVJUJE – ZA MANAGERJE

PRVI DEL INTERVJUJA: Osnovni podatki intervjuvanca

- Spol, starost, pozicija v podjetju
- Obdobje zaposlitve v podjetju
- Datum intervjuja

DRUGI DEL INTERVJUJA: Vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijo

1. Vpliv okolja

- Kateri so ključni viri podjetja? Kako težak je dostop do ključnih virov?
- Kdo spremlja spremembe v zakonodaji oziroma kako se na morebitne spremembe pripravljate?
- Katere spremembe v okolju (carinjenje, onesnaževanje, varstvo osebnih podatkov, zakon o dvigu minimalne plače) so močno vplivale na spremembo delovanja podjetja? Kaj pa spremembe v naravnem okolju (naravne katastrofe, epidemije, krize)? Kako so vplivale na organizacijo? Ali ste spremenili poslovni proces? Kako je bila organizacija pripravljena na spremembe?
- Kako pogosto spremljate delovanje svojih konkurentov? Vaše delovanje kdaj zavisi od njihovih odločitev?
- Kako vas vidijo stranke? Kaj najbolj cenijo pri vaših storitvah oziroma kateri so odločitveni dejavniki, da sodelujejo z vami in ne s konkurenco?

2. Vpliv tehnologije

- Kaj vse zajema (storitveni) program podjetja? Katere so ključne skupine proizvodov oz. storitev danes? Katere bodo v prihodnosti?
- Kakšno tehnologijo uporablja podjetje/oddelek (rutinska, nerutinska)?
- Kako kompatibilni so programi v podjetju? Kje se kažejo ključne slabosti uporabe različne programske platforme?
- Kako pogosto menjate tehnologijo v podjetju (programe za izvajanje osnovne delovne aktivnosti)? Kaj pa strojno opremo (računalniki, telefoni, mobiteli)?
- Katere deli procesov/aktivnosti so slabo tehnološko podprti? Kje bi bila dodatna informacijska podpora najbolj pomembna?
- Kako tehnološki trendi vplivajo na ključne aktivnosti, strateška partnerstva, vedenje potrošnikov in tokove prihodkov?

3. Vpliv velikosti podjetja

Kakšne so zmožnosti podjetja glede na potrebe po vlaganjih v raziskave in razvoj?

- V kateri fazi glede na življenjski cikel se nahaja podjetje (začetek, rast, zrelost, upadanje, zaton)?
- Kakšno rast podjetje načrtuje v prihodnje?
- Ali menite, da je velikost podjetja prednost, ali vidite to kot slabost? Kje vidite prednost?

4. Vpliv ciljev in strategije

- Ali bi strategijo podjetja opredelili kot strategijo tehnološkega vodje ali sledilca?
- Ali ste seznanjeni s strategijo in cilji podjetja? Kdo in kako vas o njih obvešča?
- Ali menite da bi morali cilje meriti več kot enkrat letno, da bi s tem dosegli še večjo uspešnost?

5. Vpliv zaposlenih

- Kakšen je po vašem mnenju vpliv starejše in kakšen vpliv mlade generacije? Ali s razporejate delo glede na staž?

TRETJI DEL INTERVJUJA: **Analiza organizacijskih spremenljivk**

6. Celotna organizacija – splošne ocene

a) organizacijska struktura (in razmerja)

- Kakšni so vaši predlogi glede spremembe organizacije lastnega dela, organizacije dela v podjetju ali celotne organizacije v podjetju?
- Kakšen odnos in občutja imajo zaposleni do sistema nagrajevanja, sistema kontrole, postavljenih poslovnih ciljev in do vrhnjega managementa?

b) organizacijski procesi

- Kako dobro in učinkovito delujejo ključni organizacijski procesi (planiranje, odločanje ipd.)?
- Ali obstajajo konflikti v poslovni in funkcionalni identiteti oddelkov? Kako se pristopa k razreševanju teh konfliktov?
- S katerim oddelkom najpogosteje sodelujete? Morate ali želite sodelovati? Katere so prednosti/slabosti sodelovanja?
- Kakšne probleme imajo oddelki pri medsebojnem sodelovanju?
- Kakšen stil vodenja uporabljate?

c) organizacijska klima

- Ali so zaposleni v oddelku so usmerjeni v podjetje, preteklost, imajo velik odpor do sprememb?

d) horizontalno usklajevanje

- Koliko je vodoravnega usklajevanja med oddelki, kako poteka?

7. Organizacijske značilnosti

a) formalizacija

- kakšen je obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih (opisi delovnih mest, pravilniki) – število dokumentov in obseg?

b) specializacija

- kako podrobno je delo razdeljeno, kako podrobni so opisi delovnih mest, koliko je različnih delovnih mest?
- V primeru odsotnosti zaposlenega, oseba, ki nadomešča, njegovo delovno aktivnost pozna (brez predhodne predaje dela)?
- Koliko svobode imajo zaposleni pri delu? Ali se jim dopušča individualnost?
- Ali zaposleni lahko sami sprejemajo določene odločitve, če da, katere?

c) standardizacija

- v kolikšni meri je delo standardizirano, se povsod izvaja na podoben način, je podrobno opisano?
- Ste kdaj poskusili vpeljati standardizacijo kot način (da se je npr. pokazalo ali izkazalo, da določen način deluje in bi ga morali uporabljati vsi na oddelku)?

d) hierarhija avtoritete

- Kako opazna je hierarhija na oddelku? Se loči glede na položaj osebe ali na znanje?

e) kompleksnost

- koliko je ravni v podjetju, število oddelkov in delovnih mest na določeni ravni, koliko lokacij ima podjetje?

f) centralizacija

- Katere odločitve kot oddelek lahko sprejemate sami?

g) profesionalizacija

- kakšen je potreben obseg formalne izobrazbe, kakšna je povprečna izobrazba po oddelkih?
- Ali je za delovanje na oddelku potrebno pridobiti kakšno dodatno znanje? Če da, kateri in koliko zaposlenih na oddelku ga ima?

h) kadrovska struktura

- kakšno je razmerje po številu zaposlenih med temeljna dejavnostjo in režijo (podporne službe)?

8. Organizacijske spremembe – pregled za preteklo obdobje

- Kaj od naštetega ali pod drugo bi uvrstili med organizacijske spremembe podjetja v zadnjih petih letih?

- *Povečanje obsega timskega dela.*
- *Povečanje sodelovanja med različnimi strokovnimi področji s pomočjo IT orodij.*
- *Prilagajanje proizvodov in storitev ter aktivnosti posameznim (skupinam) kupcev.*
- *Izločanje dejavnosti v zunanje izvajanje.*
- *Sprememba sistema nagrajevanja z povečevanjem variabilnega dela vezanega na uspešnost posameznika/tima.*
- *Sprememba sistema planiranja z aktivnejšo vlogo nižjih ravni pri izdelavi planov v variantah.*
- *Sprememba opisov delovnih mest.*
- *Povečevanje števila projektov.*
- *Večja osredotočenost na procese, procesno zaokroževanje oddelkov.*
- *COVID-19.*

ČETRTI DEL: Analiza poslovnih procesov

9. Analiza poslovnih procesov

- Poznate pojem poslovni proces? Če da, kako bi ga opredelili?
- Ali poznate lastnika določenega poslovnega procesa, ki se veže na vašo delovno aktivnost?
- Ali se po vašem mnenju podjetje dovolj posveča izboljšavam poslovnih procesov?
- Kateri so ključni procesi v podjetju? Kaj je cilj teh procesov?
- Kakšni so vaši predlogi za izboljšave poslovnih procesov?
- Ali se kateri poslovni procesi v podjetju podvajajo? Kateri?
- So v podjetju že kdaj izvajali formalni projekt prenove poslovnih procesov?
- Kdo od zaposlenih lahko sodeluje pri spreminjanju poslovnih procesov? Kakšen je postopek?

- Na kakšen način bi lahko bil poslovni proces bolj učinkovit in prilagojen organizaciji?
- Ali so poslovni procesi, kateri so določeni s strani transportnega grozda JV Evrope, usklajeni oziroma primerni za delovanje na slovenskem trgu? Kaj bi vi spremenili oziroma kje menite, da bi se dalo zadeve izboljšati?
- Ali usklajujete poslovne procese glede na zaposlene in njihove zmogljivosti? Kako?
- Ali so poslovni procesi usklajeni s strategijo podjetja? V kolikor se spremeni strategija ali se spremenijo poslovni procesi?

Priloga 10: Transkripcije intervjujev

OPOMNIK ZA GLOBINSKE INTERVJUJE – ZA MANAGERJE

PRVI DEL INTERVJUJA: Osnovni podatki intervjuvanca

- Spol, starost, pozicija v podjetju
- Obdobje zaposlitve v podjetju
- Datum intervjuja

Intervjuvanec 1, v nadaljevanju I1 (ženski spol, vodja oddelka in prokurist, zaposlena dvanajst let, datum intervjuja 14.04.2021 – intervju v živo)

Intervju poteka v živo. Intervju je trajal eno uro in pol. V podjetju je oseba odgovorna za poročila, interno dokumentacijo. Znotraj intervjuja se veliko sklicuje na globalno vodenje ter interno dokumentacijo. Do podjetja oseba ni kritična. Nekatera vprašanja si razlaga po svoje, kljub usmeritvam, ne prejmemo odgovora na vprašanje. Intervju je bil glede na obsežnost opravljen izredno hitro. Ko smo želeli odgovore na dodatna vprašanja, odgovarja z dokumenti podjetja. Glede poslovnih procesov je oseba želela odgovarjati sama, saj ima največ izkušenj in informacij s strani vodij (kolegijev) ter s strani transportnega grozda.

Intervjuvanec 2, v nadaljevanju I2 (ženski spol, samostojni referent, zaposlena dvajset let, datum intervjuja 13.04.2021 – intervju v živo)

Intervju poteka v živo, v dveh delih – glede na organizacijo ter glede poslovnih procesov. Skupaj je intervju trajal približno štiri ure. Pred začetkom obrazložimo termin organizacija in poslovni proces. Pri vsakem vprašanju pomagamo intervjuvancu z izrazi. Vidno je, da tema intervjuvanca ne zanima, prav tako, da v tematiko ni bil direktno vpleten oziroma, da bi mu bila skomunicirana. Intervju se opravi med njegovim delovnim časom, zato intervju prekinejo klici ter službeni opravki. Pri intervjujih proti koncu izgubljammo rdečo nit. Na prošnjo, da ponovimo intervju, se odzove negativno.

Intervjuvanec 3, v nadaljevanju I3 (moški spol, vodja oddelka, zaposlen dve leti, datum intervjuja 15.04.2021 – intervju preko aplikacije Microsoft Teams, delno v živo)

Intervju je potekal v dveh delih, skupaj traja nekaj manj kot dve uri. Vprašanja, vezana na organizacijo opravimo v živo, vprašanja glede poslovnih procesov pa preko aplikacije Microsoft Teams. Intervjuvancu razložimo osnovna termina organizacije ter poslovnih procesov. Pri vprašanjih, kjer ne poda pravih odgovorov se ponudimo za dodatno obrazložitev, a ta zavrne. Intervjuvanec ni kritičen do podjetja, prav tako globlje tematike ne pozna, saj je v podjetju zaposlen dve leti. V živo intervju večkrat prekinejo klici ter eskalacije. Intervjuvanec je vidno naveličan intervjuja, saj je pred terminom imel že dva

sestanka. Intervju preko aplikacije Microsoft Teams poteka mnogo bolj sproščeno. Nadaljnji intervju zavrne, zaradi pomanjkanja časa.

Intervjuvanec 4, v nadaljevanju I4 (moški spol, vodja oddelka, zaposlen osem let, datum intervjuja 20.04.2021 – intervju preko aplikacije Microsoft Teams).

Intervju poteka preko Aplikacije Microsoft Teams, traja približno dve uri in pol. Intervjuvanec želi intervju opraviti v najkrajšem možnem času, brez pavze. V primeru, da na vprašanje ne zna odgovoriti, se ne želi zadržati pri njem, prav tako odgovarja, naj za ta podatek vprašamo vodstvo. Intervju poteka v službenem času, saj oseba ne želi tratiti privatnega časa. Zaradi COVID-19 preobremenjen s sestanki, komaj da si je našel čas za naš intervju. Osnovna termina sta intervjuvancu razložena, pri ostalih razlaga ne želi.

Intervjuvanec 5, v nadaljevanju I5 (ženski spol, samostojni referent, zaposlena šestnajst let, datum intervjuja 12.04.2021 – intervju preko aplikacije Microsoft Teams)

Intervju poteka preko Aplikacije Microsoft Teams, traja približno tri ure. Osnovni termini so ob intervjujih razloženi, ob nadaljnjih intervjujih nudimo pomoč. Tematika se zdi osebi zanimiva, vseeno pa meni, da vseh podatkov ne more razkriti ob intervjuju. Predlaga, da se obrnemo na vodstvo ter interno dokumentacijo. Intervju občasno vmes zmotijo klici, kateri pa so končani hitro, tako da se intervjuvanec lahko hitro posveti vprašanjem. Intervjuvanec meni, da so določena vprašanja bolj namenjena globalnemu nivoju, kot nacionalnem.

Intervjuvanec 6, v nadaljevanju I6 (ženski spol, samostojni referent, zaposlena sedem let, datum intervjuja 16.04.2021 - intervju v živo)

Intervju poteka v živo in sicer v treh delih – drugi, tretji in četrti sklop. Intervju poteka tri ure in pol. Osnovni termini niso znani. Zaposleni menja delovni in poslovni proces. Organizacijo menja za podjetje. Ob pojasnilu se intervjuvanec večkrat zmede. Intervjuvanec odgovori na vprašanja, na katera pozna odgovor. Na vprašanje, če lahko ponovimo intervju, se odzove pozitivno, a le v primeru, če bo prava oseba za vprašanje.

Intervjuvanec 7, v nadaljevanju I7 (ženski spol, knjigovodja, zaposlena štirinajst let, datum intervjuja 06.04.2021 - intervju preko aplikacije Microsoft Teams)

Intervju poteka preko aplikacije Microsoft Teams, v enem delu. Intervju poteka tri ure. Vidno je, da intervjuvanca bolj zanima organizacija kot poslovni procesi. Tematika mu ni poznana, a vseeno odgovarja suvereno. V podjetju zaposlena oseba sodeluje z vsemi oddelki, prav tako delno pozna operacijske programe. Na nekatera vprašanja ne zna odgovoriti, druga prepušča vodstvu. Na vprašanje, ali lahko ponovimo intervju, ne odgovori. Odgovor intervjuvanca napeljuje na tematiko, da je povedal vse, kar je vedel.

DRUGI DEL INTERVJUJA: Vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijo

1. Vpliv okolja

- Kateri so ključni viri podjetja? Kako težak je dostop do ključnih virov?

I1: Zaposleni. Težak dostop do lojalnih in izobraženih ljudi. Problem je tudi v plačilnih pogojih.

I2: Mednarodna mreža – dostop ni težak, saj je že vzpostavljena. Problem je v konkurenčnosti virov.

I3: Mednarodna mreža – problem ni v dostopu, problem je v ohranjanju virov.

I4: Partnerji, mednarodna mreža – dostop ni težak, predvsem v primeru, ko imaš finančna sredstva.

I5: Zaposleni – težko je pridobiti dovoljenje s strani transportnega grozda za določen oddelek. Ko dovoljenje dobiš, težko dobiš ustrezen kader.

I6: Izpostavi, da je ključni vir lastno carinsko skladišče. Dostop do njega je težak, saj mora čez vse ustrezne finančne potrditve, prav tako inšpekcije. Problem skladišč so tudi njihove kapacitete.

I7: Zaposleni in ustrezna programska oprema (skupaj z vsemi dovoljenji).

- Kdo spremlja spremembe v zakonodaji oziroma kako se na morebitne spremembe pripravljate?

I1: Kolegij, potem vodstvo skupaj z globalom. Na spremembe se je težko pripraviti, saj so odločitve velikokrat sprejete prepozno, na vsak oddelek pa vplivajo drugače.

I2: Vodstvo.

I3: Vodstvo.

I4: Vodstvo.

I5: Vodstvo, kolegij.

I6: Vodstvo.

I7: Vodstvo, oziroma vodja računovodstva v sodelovanju z vodstvom.

- Katere spremembe v okolju (carinjenje, onesnaževanje, varstvo osebnih podatkov, zakon o dvigu minimalne plače) so močno vplivale na spremembo delovanja podjetja?

Kaj pa spremembe v naravnem okolju (naravne katastrofe, epidemije, krize)? Kako so vplivale na organizacijo? Ali ste spremenili poslovni proces? Kako je bila organizacija pripravljena na spremembe?

I1: COVID-19, gospodarska kriza v 2008; na organizacijo so vplivale negativno. Pri Covidu se je večino delovnih procesov selilo domov, s povečanim obsegom komunikacije. Vsekakor so se nekateri oddelki soočali z upadom dela. Poslovni proces se ni spremenil, kot tak. Poslovni proces se je spremenil edino tako, da ta ga bodisi opravljali dve osebi, ter ali pa je vse potekalo po drugih komunikacijskih kanalih. Organizacija na spremembe ni bila pripravljena, vendar so na globalu sprejeli ustrezne odločitve, katere se je posluževalo tudi naše podjetje.

I2: COVID; Organizacija se ni prilagodila hitro, prav tako ne oddelki; v prvem valu okužb je bilo ključno, kaj smo se naučili, saj smo ob kasnejših zapiranjih že nekako vedeli, kako moramo delovati. Poslovni proces se ni spremenil.

I3: Covid – organizacija je bila neprilagojena, predvsem komunikacija. Fizične oblike papirjev so zamenjale kopije po elektronskih poštah.

I4: Covid – organizacija ni bila prilagojena; predvsem z vidika zaprtja držav, na cestnem delu je ohromila večji del delovnega procesa. Potrebno je bilo uvesti tudi brezstične dostave ter zagotoviti zaščito vsem zaposlenim.

I5: Dvig minimalne plače ter COVID; na minimalno plačo smo se ustrezno pripravili, medtem ko je COVID prišel nenapovedano.

I6: Covid – organizacija ni bila pripravljena, zaposleni so od doma delali več kot v povprečju. Proces se ni spremenil.

I7: Covid, organizacija ni bila pripravljena, sledljivost dokumentov, katere so bili prej papirnati, je bila slabša; računi za storitve so se pričeli pošiljati elektronsko.

– Kako pogosto spremljate delovanje svojih konkurentov? Vaše delovanje kdaj zavisi od njihovih odločitev?

I1: Konkurente spremljamo predvsem na višjem nivoju; na kakšne spremembe se pripravljajo.

I2: Konkurente spremljamo dnevno, zaradi narave posla. Seveda zavisi, v kolikor gre za stranko, se včasih naša odločitev spremeni.

I3: Konkurente spremljamo dnevno. Naše odločitve se spreminjajo predvsem z vidika strank. Glede osnovnega delovanja pa se ne oziroma na konkurente.

I4: Konkurente spremljamo dnevno. Naše odločitve ne sprejemamo glede na njih.

I5: Konkurente spremlja vodstvo ali pa oddelek.

I6: Konkurentov ne spremljamo, saj večina niso vpeti v naš poslovni proces. Pri nas je pomembna cena in kakovost storitve.

I7: Konkurentov ne spremljamo, jih pa zagotovo vodstvo.

– Kako vas vidijo stranke? Kaj najbolj cenijo pri vaših storitvah oziroma kateri so odločitveni dejavniki, da sodelujejo z vami in ne s konkurenco?

I1: Stranke nas vidijo kot zelo prilagodljive, predvsem cenijo prepoznavnost podjetja v svetu in Sloveniji. Zanesejo se na usposobljen kader.

I2: Stranke nas poznajo zaradi naše tradicije. Smo jih pa zagotovo včasih imeli več, saj je bila konkurenca manjša. Ključna je cena ter servis.

I3: Stranke nas vidijo kot veliko podjetje z vsemi opcijami za uresničitev njihovih želja. Cena in produkt sta ključna.

I4: Stranke nas vidijo predvsem z vidika produktov, katere ponujamo. Seveda pa velik del odigra tradicija. Cena in odnos sta ključna.

I5: Stranke nas prepoznajo kot podjetje z dolgoletno tradicijo, to je faktor odločitve.

I6: Stranke nas prepoznajo kot visoko strokoven kader, zato se največkrat odločijo za nas.

I7: Stranke nas vidijo kot usposobljene in dostopne, predvsem pa prijazne.

2. Vpliv tehnologije

– Kaj vse zajema (storitveni) program podjetja? Katere so ključne skupine proizvodov oz. storitev danes? Katere bodo v prihodnosti?

I1: celoten spekter logističnih storitev, katere pa morajo biti povezane in odzivne; ključna so skladišča

I2: program zajema skladiščenje, carinjenje, transportna mreža; ključne storitve bodo zagotovo skladišča, transport pa tudi, saj je le ta prilagojen za vsako željo.

I3: skladišče, transport in carina; ključnega pomena danes je transport, saj je ponudnikov malo, cenovno pa so neugodni. V prihodnosti pa bi dodali še robotska skladišča.

I4: transport, skladišče in morebiti carina. Carina se lahko v prihodnosti da v zunanje izvajanje, skladišča pa se lahko avtomatizirajo.

I5: carina, skladišče in transport. Ključnega pomena so lastna skladišča, v prihodnosti pa se usmerjamo na avtomatiziranje procesov.

I6: skladišče, carina in transport. Skladišče je ključnega pomena, carina pa zahteva veliko administracije in birokracije, katero mora praktično priskrbeti stranka. Tako da v prihodnosti, bi izločili carinjenje.

I7: transport, skladišče, carina – v prihodnosti bo za finančen priliv zagotovo primeren transport ter skladišče, medtem ko carinsko posredovanje predstavlja breme za podjetje.

– Kakšno tehnologijo uporablja podjetje/oddelek (rutinska, nerutinska)?

I1: rutinsko

I2: rutinsko in nerutinsko (določene stranke imajo svoje programe/potrebe)

I3: rutinsko in nerutinsko, glede na zahtevo strank

I4: rutinsko in nerutinsko (za stranke ali prevoznike)

I5: rutinsko

I6: rutinsko ter nerutinsko (predvsem za stranke)

I7: večinoma rutinsko; nerutinska je uporaba programov oddelkov za pozicioniranje stroškov

– Kako kompatibilni so programi v podjetju? Kje se kažejo ključne slabosti uporabe različne programske platforme?

I1: ne vem, vedo pa vodje oddelkov

I2: programi niso kompatibilni; na našem oddelku zaradi povezljivosti uporabljamo dva različna programa, kar delovni proces podaljša

I3: programi niso kompatibilni – podatki se v vsakem oddelku podvajajo oziroma vnašajo ročno; interni računi se vnašajo ročno, prav tako vhodni računi dobaviteljev

I4: programi niso kompatibilni med oddelki, znotraj oddelkov v grozdu pa so; problem so dodatna vnašanja v sisteme, sledljivost ter posledično dodatna komunikacija

I5: ne vem točno

I6: na našem oddelku uporabljamo več različnih programov za potrebe pogodbene logistike, kar v delovnem procesu znaša velik zalog, produktivnosti pa ne.

I7: v podjetju obstaja več programov, katere moramo v našem oddelku nadzorovati, ter delno poznati (ne operativno, temveč z vidika računovodstva). Povezljivosti programov ni. Pred leti smo uvedli avtomatiko internih računov, katere pa smo zaradi slabe sledljivosti ukinili.

– Kako pogosto menjate tehnologijo v podjetju (programe za izvajanje osnovne delovne aktivnosti)? Kaj pa strojno opremo (računalniki, telefoni, mobiteli)?

I1: menjavo programske opreme določi grozd, strojno opremo pa po potrebi

I2: ne vem

I3: strojno opremo po potrebi

I4: strojno opremo po potrebi

I5: strojno opremo po potrebi, programsko pa ko je določeno z vrha

I6: strojno opremo po potrebi, programsko ne vem

I7: strojno opremo se menja po potrebi po dogovoru z vodstvom, programsko pa glede na grozd

– Katere deli procesov/aktivnosti so slabo tehnološko podprti? Kje bi bila dodatna informacijska podpora najbolj pomembna?

I1: To bodo najboljše vedeli zaposleni v operativi.

I2: Na našem oddelku se soočamo z nepovezanostjo našega orodja s carinskim skladiščem, ter posledično s transportom/distribucijo. Dokumente za transport se najprej uredi v našem programu; nato pa se moramo še prijaviti v program, ki ga uporablja skladišče, ter urediti naloge za prevoz, po potrebi tudi izskladiščiti. Zadnji proces (račun za storitev) tudi ni povezan z ostalimi oddelki. Interni računi se knjižijo ročno. Zaradi velikosti podjetja se informacije izgubljajo.

I3: Dejansko se za vse procese uporablja veliko programov, zaradi odvisnosti oddelka od drugega. To privede do različne uporabe reference (ni neke enotne kode za vsak program). Vsekakor bi najbolj potrebovali povezanost oddelka s transportom (kjer se podatki o pošiljki prenesejo v njihov sistem).

I4: Težave vidimo predvsem pri sodelovanju z letalskim in ladijskim oddelkom, kateri uporabljajo naš transport. Njihove podatke (naloge) moramo ročno pretipkavati v naš sistem, na koncu zapreti in obračunati interno storitev. Veliko je dodatne komunikacije, kateri bi se izognili s skupnim programom.

I5: Opažamo komunikacijske nejasnosti, v smislu, v podjetju ni enotne kode za določen posel/pošiljko. Veliko je različnih operacijskih programov, nov zaposlen se v podjetju težje znajde, saj je vržen v morje informacij. Lažje je starejšim, ki so vpeljali ta sistem (izkušnje in ne pravilo poslovanja).

I6: Procesi v našem oddelku so dobro tehnološko podprti, a zaradi pogodbene logistike, uporabljamo veliko številko programov (za določene stranke, carinske, skladiščne...), kar vzame veliko časa. Sicer smo razdeljeni po določenih področjih (da ni potrebno skakati s programa v program), a vseeno v primeru odsotnosti je te programe potrebno poznati.

I7: Problem je v sledljivosti tako vhodnih računov kot internih. Pri velikem številu zaposlenih smo v računovodstvu bili primorani spoznati vse programe v podjetju, kar se tiče računov ter strank. Spoznati in prepoznati smo morali referenčne številke oddelkov. Problem vidimo tudi pri obračunavanju, saj mora zaposleni kontrolirati izbiro vhodnega in izhodnega DDV, čeprav o tem nimajo ravno predhodnega znanja. Računovodstvo zaposlenim na oddelkih tudi pomaga kreirati nove stranke/dobavitelje v njihovem sistemu, določamo pa tudi plačilne pogoje glede na bonitetne ocene.

– Kako tehnološki trendi vplivajo na ključne aktivnosti, strateška partnerstva, vedenje potrošnikov in tokove prihodkov?

I1: Globalno podjetje sledi novi postavljeni platformi, katera je prilagojena strankam. Omogoča večjo sledljivost ter manj nepotrebne komunikacije, saj stranka večino lahko pogleda sama. Cilj globalnega podjetja je bil tudi, da stranke preko postavljene platforme pridobijo ponudbo glede na vnesene podatke. Žal to ni bilo izvedljivo zaradi COVID-19. Cene so izredno variirale, prav tako možnosti prevozov (zaprtja), kar platforma ni prenesla, saj je bilo preveč nedoločljivih spremenljivk. Se je potrebno zavedeti, da podjetje nima v lasti transportnih sredstev, kar pomeni, da je odvisno od cen in razpoložljivosti partnerjev/prevoznikov.

I2: Stranke vedno bolj strmijo k večji sledljivosti naročil (ter točnih). Pri nas v podjetju je sledljivost prikazana kot vnos nekega dogodka v sistem (določen zaposlen na lokaciji ročno vnese dogodek). Odvisni smo od takšnih dogodkov, zato so globalno začeli pritiskati na zaposlene, da se te dogodki vnašajo v določenem časovnem okvirju, kar za zaposlenega prinaša stres.

I3: Opažamo, da stranke želijo prejeti ponudbo čimprej, ne glede na časovne razlike, razmere. Platforma za sistemsko generiranje cene bi nam prišla izredno prav, žal pa je v

ozadju preveliko spremenljivk, ki definirajo ponudbo. Govorimo predvsem o vrsti blaga, veljavnost ponudbe, točnost povpraševanja, posebne zahteve strank. Platforme takšne spremenljivke težko prenašajo, predvsem se je to izkazalo v času Covid-19.

I4: Tehnološki trend na našem oddelku je narekoval, da s prihodnjim letom pričnemo z novim operativnim programom, kateri bo velika finančna investicija. Za ta namen, moramo drugače urediti organizacijo oddelka, in sicer v prodajno in operativno podporo. Tako nekateri pripravljajo ponudbe in nudijo pomoč uporabnikom, medtem ko ostali zaposleni skrbijo za operativne zadeve. Za namene prodaje je bila potreba tudi pri zaposlovanju novih zaposlenih. Za potrebe novega programa, smo nekaj zaposlenih poslali na izobraževanja za 1 leto, kar je prineslo dodatno obremenitev. Z novim programom bodo v veljavo prišle tudi črtne kode in optični čitalniki, kar bo strankam omogočalo boljše sledljivost. Posledično pa moramo nekaj finančnih sredstev nameniti nakupu opreme (optični čitalniki črtnih kod za prevoznike, printerji nalepk).

I5: V času Covida smo opazili, da so potrošniki delali preko celega dne (delo od doma). Tu imam v mislih predvsem vprašanja po statusu naročila ter po cenah storitev. Prav bi nam prišla sistemska ureditev, tako pa so morali ljudje še dodatno komunicirati.

I6: Največji tehnološki napredek vidimo predvsem približati storitev strankam (obveščanja, vlaganje dokumentov, dodatne zahteve). Zaradi pogodbene logistike se največ ukvarjamo s skladiščenjem ter prevozi za določene stranke. Prav tako smo v času COVID-a bili v strateške partnerstvu s hitro pošto, za katere smo opravljali carinjenje. Ker je v času pandemije vladal velik porast pošiljk (naročila preko spleta) je bilo opaziti, da sistemsko ter procesno nismo bili pripravljeni. S partnerjem nismo imeli kompatibilnega sistema, zato je vsaka komunikacija potekala preko elektronske pošte. Informacije so se izgubljale, čeprav je bila potreba po komunikaciji vedno večja.

I7: Tehnološki napredek je tudi v pošiljanju brezpapirnih računov ter dokumentov. Zaradi vedno večjih zahtev strank ni dovolj, da posamičen oddelek vozi bazo zahtev, to bi moralo biti urejeno na ravni podjetja – enotna baza zahtev strank, ter v kolikor ne gre za pogodbeno logistiko, bi bilo potrebno določiti skrbnika ključnih kupcev.

3. Vpliv velikosti podjetja

– Kakšne so zmožnosti podjetja glede na potrebe po vlaganjih v raziskave in razvoj?

I1: Podjetje največ vlaga v raziskave in razvoj na področju zaposlenih. Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih se izvajajo na dve leti. Podjetje več vlaga v razvoj oddelkov, skladišč ter posledično tudi zaposlenih. Sredstva za razvoj morajo biti odobrena s strani vodstva transportnega grozda. V razvoj zaposlenih se vlaga s pomočjo izobraževanj, katere nudi podjetja, namenjena pa so lažjemu opravljanju delovnih nalog ter izboljšanju strokovnega znanja.

I2: To določa vodstvo.

I3: Večina določi vodstvo, so pa ideje za raziskave in razvoj diskutirana tudi na tedenskih kolegijih.

I4: Predloge za raziskave in razvoj sicer zaposleni in vodje lahko dajo, ampak odobritve lahko prejmemo le s strani vodij transportnega grozda.

I5: Povprašajte vodstvo.

I6: Ne vem, to se tiče vodstva.

I7: Večino določa vodstvo s pomočjo globalnega vodstva/ vodstvo transportnega grozda.

– V kateri fazi glede na življenjski cikel se nahaja podjetje (začetek, rast, zrelost, upadanje, zaton)?

I1: Z globalnega vidika bi lahko rekli, da podjetje sledi fazi zrelosti, saj je rast poslovanja stabilna, strategija podjetja pa je jasna. Z vidika preučevanega podjetja pa bi lahko mogoče govorili tudi o upadu, saj podjetje izgublja prilagodljivost na zahteve trga (predvsem ko govorimo, da podjetje ni suvereno glede na globalno podjetje). A ker globalno podjetje uporablja s preučevanim, bi lahko rekli da je preučevano podjetje zrelo.

I2: Zrelo – na trgu pozicionirano že več 10 let.

I3: Zrela faza, saj gre za del uveljavljenega globalnega podjetja. Se pa zaradi razmer ter prilagodljivosti na trg včasih življenjski cikel tudi premakne – tako v rast kot v upad.

I4: Po mojem mnenju zrelost, čeprav bi v določenem trenutku lahko govorili v rasti. Problem so razmere na trgu, ki organizacijo vodijo v spremembe, ali potrebo po rasti. Zaradi pomanjkanja resursov pa lahko tudi v upad.

I5: Definitivno zrelost.

I6: Če pogledamo slovensko podjetje, bi lahko rekli upad. Čeprav nekateri projekti pričajo ravno nasprotno, da se podjetje pripravlja na rast (nova programska oprema, novi terminal).

I7: Nekako se opredeljujem med zrelostjo in upadom. Zaradi vpetosti globalnega podjetja, ne morem določiti faze.

– Kakšno rast podjetje načrtuje v prihodnje?

I1: Podjetje vsako leto stremi k temu, da načrtuje rast in sicer število odpeljanih pošiljk, tonaža odpeljanih pošiljk, prihodke od prodaje ter čisti dobiček. Rast se načrtuje na

podlagi danih razmer, ter glede dane vire (glede na trenutno številko zaposlenih, trenutno okolje). Potem se te rast prilagaja. COVID je na primer poskrbel, da je potrebno biti pripravljen tudi na negativne situacije na trgu. Reakcije morajo biti hitre.

I2: Kot zaposlena v podjetju sem obveščena le, da se načrtuje rast števila pošiljk, prihodek od prodaje ter dobiček. Te cilji se merijo mesečno.

I3: Rast se načrtuje na področju prodaje. Transportni grozd določa, da je potrebno zasledovati stranke v tisti panogi, ki so v trenutnih razmerah na trgu uspešne. Tako da poleg preteklih ciljev, je potreba po večjem številu strank.

I4: Podjetje načrtuje pozitivno rast, vendar z danimi resursi.

I5: Podjetje načrtuje rast prihodkov ter povečano število pošiljk/naročil.

I6: Podjetje načrtuje večjo rast prihodkov, ter polno kapaciteto skladišča

I7: Podjetje načrtuje predvsem večjo rast prihodkov, za povrnitev investicij, ter kritje izgub zaradi COVID.

– Ali menite, da je velikost podjetja prednost, ali vidite to kot slabost? Kje vidite prednost?

I1: Prednost. Veliko podjetje pod globalnim vodstvom je stabilnejše, saj gre za večjo finančno stabilnost. Je pa mnogokrat potrebno delovati po navodilih globala, kadar bi nacionalno verjetno lahko rešili drugače.

I2: Slabost. Predvsem zaradi komunikacije in odzivnosti pri odločitvah, saj vse poteka počasi ali je preslišano. Dobra stran je transportna mreža, saj imamo lastne pisarne skoraj po vsem svetu.

I3: Prednost in slabost. Prednosti so zagotovo dobra pozicioniranost, mreža ter finančno kritje. Slabosti vidim v preobremenjenosti zaposlenih, ter neučinkovito delitev dela.

I4: Prednost in slabost. Prednost vidim v tem, da smo globalno razširjeni, ter imamo uveljavljene posle. Slabost vidimo v globalnem vodstvu, saj so cilji na slovenskem trgu težje dosegljivi, z odločitvami globala. Zaposleni morajo biti hkrati specialisti kot generalisti (masovne pošiljke, s posebnostmi).

I5: Prednost. Zaradi globalne mreže smo na svetovnem trgu konkurenčnejši, ter z bogatimi izkušnjami.

I6: Slabost. Veliko podjetje je prednost v smislu finančnega zaledja, ter možnost za opravljanje določenih storitev. Slabost vidim v slabi organizaciji ter komunikaciji. Komunikacija poteka po hierarhiji navzdol, navzgor pa slabo.

I7: Slabost. Z vidika komunikacije, ter administracije/formalizacije. Veliko je postopkov odobritev.

4. Vpliv ciljev in strategije

– Ali bi strategijo podjetja opredelili kot strategijo tehnološkega vodje ali sledilca?

I1: Pri globalni strategiji bi rekli, da je bolj sledilec kot vodja, a ker se nanaša na več produktov, bi rekli da je na področju pogodbene logistike, kopenskega ter ladijskega transporta vodja, na ostalih področjih pa sledilec. Pri nižnem produktu »X« smo zagotovo vodja, saj na trgu konkurenca tega ne ponuja.

I2: Globalno bi rekla vseeno, da smo sledilec, glede na to, da nismo vodilni ponudnik logističnih storitev, na svetu.

I3: Smo sledilec, kar se je pokazalo tudi v času COVID-19.

I4: Trenutno bi lahko rekli, da smo sledilec. Včasih pa smo z določenimi potezami, strategijami bili celo vodja, predvsem na področju cestne mreže transporta.

I5: Sledilec.

I6: V pogodbeni logistiki bi lahko rekli, da smo vodja, čeprav bi globalno lahko govorili o sledilcu.

I7: Glede na položaj na trgu (ne na slovenskem ne na globalnem tržišču nismo na prvem mestu) bi lahko rekli, da smo sledilec.

– Ali ste seznanjeni s strategijo in cilji podjetja? Kdo in kako vas o njih obvešča?

I1: Smo seznanjeni, saj delujemo v kolegiju in smo del vodstvenih odločitev. Cilje postavljamo skupaj z vodji.

I2: S cilji smo tedensko obveščeni s strani svojega vodja, glede strategije nismo ravno prepričani.

I3: Poznam strategijo in cilje, sodelujem tedensko na kolegiju z vsemi vodji.

I4: Poznam strategijo in cilje, sodelujem tedensko na kolegiju z vsemi vodji.

I5: V splošnem vem za strategijo in cilje, natančneje pa jih ne poznam.

I6: Tedensko smo s strani vodje obveščeni o zadolžitvah, ki so še potrebni za uresničitev cilja. Strategija mi je bila sporočena, a trenutno iz glave ne vem. Je pa javno prikazana na našem spletnem portalu.

I7: Glede na to, da delam v podporni dejavnosti, se cilji in strategijo ne ukvarjam. Kadarkoli lahko ta podatek najdem na spletni strani.

– Ali menite da bi morali cilje meriti več kot enkrat letno, da bi s tem dosegli še večjo uspešnost?

I1: Seveda, cilje je potrebno meriti večkrat, kar tudi počnemo, saj lahko prispevamo k izboljšanju/doseganju željenih rezultatov.

I2: Menim, da je tako prav (večkrat), saj bolj veš, na kateri točki se nahajaš.

I3: Tako kot delamo sedaj, je super – da mesečno merimo cilje in jih po potrebi usklajujemo.

I4: Strinjam se, da cilje merimo večkrat, tako da lahko še vedno vodstvo odreagira glede na odstopanja.

I5: Se strinjam, da bi bilo cilje potrebno meriti večkrat na leto.

I6: Se strinjamo, da je cilje potrebno meriti pogosteje – enkrat na mesec mislim, da je dovolj.

I7: Sprotno merjenje ciljev je najbolje, za dosego željenega rezultata. Ne predstavljam si velikega podjetja, ki celo leto ne preverja svojih ciljev, rezultatov.

5. Vpliv zaposlenih

– Kakšen je po vašem mnenju vpliv starejše in kakšen vpliv mlade generacije? Ali s razporejate delo glede na staž?

I1: Starejši zaposleni so bili pri nas vedno cenjeni, predvsem zaradi svojih izkušenj ter lojalnosti podjetju. Za njih smo v skladu z Evropsko Komisijo tudi pripravili program za dodatna izobraževanja, saj se v tem modernem toku hitro izgubijo. Glede mlade generacije pa se v podjetju trudimo, da poživimo delovni proces, ter z novimi idejami pripomoremo k boljšemu poslovanju. Vsekakor smo mnenja, da si želimo mešanico obojega.

I2: Kot starejša zaposlena oseba menim, da se v podjetju dobro znajdem, kljub nenehnim spremembam. Žal tehnološko nisem na ravni mladih, a vseeno s svojimi poznanstvi in znanjem pripomorem k uspešnosti oddelka in podjetja. Sem mnenja, da znam tisto, kar nov, mladi zaposlen ne zna. Skupaj tvoriva ekipo. V podjetju se ne počutim odveč.

I3: V svojem oddelku imam mešano ekipo, od starejših do mlajših članov. Mlajši so polni elana, saj si želijo pridobiti izkušnje. Z napakami se učijo. Starejši so tehnološko v zaostanku, a imajo veliko izkušenj tako s podjetjem, strankami kot z poslovnim procesom. Vsekakor se trudim, da bi starejši počeli mentorska dela mlajšim zaposlenim.

I4: Na naš oddelek prihaja vedno več mladih zaposlenih, ki pa nimajo izkušenj. Vzdušje na oddelku je energično, starejši so se v nov tim lepo vklopili. Med nekaterimi vseeno ostaja distanca, kar za tim ni najbolje, a vseeno delujejo v spoštljivem odnosu. Predaja znanja s starejših na mlajših poteka brez zapletov. Mlajši zaposleni s svojo hitrostjo pripomorejo, da starejši svoje delo opravijo hitreje.

I5: Glede na hitre spremembe je zagotovo bolje, če podjetje zaposluje mlajše zaposlene, saj so te takih razmer vajeni. Glede lojalnosti pa je zagotovo ravno obratno, starejši zaposleni se zavedajo, da službe težko menjajo, tako da tudi v primeru nezadovoljstva ostajajo. Mlajša generacija hitreje odide, razlog je največkrat finančni.

I6: Sem ena izmed mlajših zaposlenih oseb na našem oddelku. Za hitre reakcije v logistiki moraš biti hiter in odziven. To ni odvisno od starosti, temveč od karakterja zaposlenega. Imam starejše sodelavke in sodelavce, ki so izredno hitri. Delo ni razporejeno glede na staž.

I7: Kot podporni oddelek podjetja opazamo, da se starejši zaposleni držijo naučenega, spremembe so jim tuje. Mladi so izredno hitri, kar je za nas ključnega pomena. Kar se tiče podpornih dejavnosti je mogoče lažje sodelovati z mlajšo generacijo, saj je prilagodljivejša na spremembe.

TRETJI DEL INTERVJUJA: Analiza organizacijskih spremenljivk

6. Celotna organizacija – splošne ocene

a) organizacijska struktura (in razmerja)

- Kakšni so vaši predlogi glede spremembe organizacije lastnega dela, organizacije dela v podjetju ali celotne organizacije v podjetju?

I1: Ker se je v času pandemije večina strank odločila za drugačni delovni čas (delo od doma), se tudi mi poslužujemo tega pristopa. Zaradi vedno večjega obsega dela izven delovnega časa, ima več kot polovica zaposlenih na operativnih oddelkih službene mobilne telefone. Poleg vodje ima vsaj še ena oseba na oddelku osebni službeni računalnik. Prej se v podjetju nismo posluževali dela od doma, saj po tem ni bilo potrebe. Sedaj smo odprti tudi za te možnosti.

I2: Organizacija dela je pri nas enaka kot pred leti. To pomeni, da vsi na oddelku opravljamo vse procese, ki se pritičejo delu. Vsekakor menim, da bi lahko nekatere nepotrebne procese odstranili (administracijo, računovodske zadeve) – zaradi večje produktivnosti.

I3: Na oddelku se soočamo z ogromnim številom aktivnostim, kar zaposlene obremenjuje. Več kot polovica aktivnosti ni produktivnih oziroma ne prinašajo dodane vrednosti. Konkurenca (velika podjetja) ima delo bolj specializirano, na našem oddelku pa so zaposleni generalisti, na naravo dela (željo strank) pa specialisti. Menimo, da bi morali oddelek razdeliti na izvozni in uvozni oddelek, kot imajo to urejeno tudi na ladijskem oddelku. Žal je trenutno številčnost oddelka premajhna, da bi to lahko uredili. Se pa premikamo v tej smeri.

I4: Zaradi prihoda nove programske opreme, smo se lotili reorganizacije oddelka. Na oddelku smo uvedli oddelek za povpraševanja in ponudbe, ter oddelek pa podporo strankam. Žal pa zaradi obsežnosti posla več kot polovica zaposlenih opravlja tako operativne kot prodajne naloge, saj smo šele v začetni fazi prenove.

I5: Problem je, da je podjetje zaradi velikosti in vpeljanih postopkov, glede organizacije dela na isti ravni kot pred leti. Nekateri oddelki so zaradi narave dela primorani k gibljivem delovnem času, medtem ko so ostali oddelki obstali na tradicionalnem delovnem času (08:00-16:00). V veliko pomoč nam je portal podjetja, kjer si zaposleni lahko sami popravijo delovni čas, z odobritvijo vodje, tako da ni večje potrebe po dodatni komunikaciji.

I6: Zaradi strateškega partnerstva s hitro pošto, imamo povečan obseg carinjenja, kar pomeni, da trpijo stalni, ustaljeni posli. Zaradi preobremenjenosti prihaja do napak pri carinjenju, potreba po carinskih popravkih pa še bolj obremenjuje postopek. Preobremenjenost bi lahko rešili z dodatnim zaposlovanjem, osebe pa bi se ukvarjale izključno s tem poslom.

I7: Pri našem delu je tako, da smo zadnji v procesu poslovanju. Kar pomeni, da mora najprej referent opraviti svoje delo, da potem lahko vstopimo mi. Na oddelku transporta imajo zaposlene, ki se ukvarjajo samo z računi. Bi predlagali, da bi tako uredili tudi na ostalih oddelkih, saj bi se tako občutno zmanjšala dodatna komunikacija, ter napake pri knjiženju.

- Kakšen odnos in občutja imajo zaposleni do sistema nagrajevanja, sistema kontrole, postavljenih poslovnih ciljev in do vrhnjega managementa?

I1: Zaposleni so do sistema nagrajevanja pozitivno naravnani. Zaradi variabilnega dela so pri delu motivirani, saj se jim to pozna pri plači. Sistem kontrole je žal takšen, saj se pritiče velikemu podjetju. Žal se težko gleda na zaupanje. Odnosi do poslovnih ciljev so različni, je pa spet odvisno kako je zaposlenim skomunicirano s strani njihovih vodij. Z vrhnjim managementom so zaposleni večina zadovoljni.

I2: Sistem nagrajevanja je super, je bil pa pred leti še boljši, saj smo prejeli štirinajsto plačo. Poslovni cilji so včasih postavljeni nerealno, saj ne upoštevajo dogodkov, ki se lahko v danem trenutku zgodijo.

I3: Na oddelku so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem, se pa včasih občuti obremenjenost z variabilnim delom plače. Na oddelku je zaposlenim jasno, da v osnovi kontrola mora biti, v kolikor pa so drugačni dogovori, je odobreno, le če je v okviru dovoljenega.

I4: V splošnem so ljudje zadovoljni, dokler vse poteka kot je dogovorjeno.

I5: Menim, da so zadovoljni oziroma sprijaznjeni.

I6: Zaposleni bi morali biti bolj vpeti v postavljanje poslovnih ciljev, tako menim, da bi bil odnos z managementom še boljši. Z nagradami so zadovoljni.

I7: Menim, da bi morali zaposlene motivirati tudi z napredovalnimi razredi. Več kontrole bi morale biti znotraj oddelkov, tako ne bi bilo potrebe po kontroli v podjetju (ki so generalna), namreč vsak oddelek deluje drugače.

b) organizacijski procesi

- Kako dobro in učinkovito delujejo ključni organizacijski procesi (planiranje, odločanje ipd.)?

I1: Pri planiranju bi se dalo urediti nekaj izboljšav, saj bi se lahko bolj upoštevali morebitni dejavniki v prihodnosti. Odločitve so namreč vezane na plane, kar pomeni, da se tam ne upošteva določenih dejavnikov.

I2: Bi se moralo bolj prilagoditi slovenskemu okolju.

I3: Menim, da so organizirani kot v vseh velikih podjetjih.

I4: Dobro, le da smo žal v panogi, kjer je potrebno upoštevati več dejavnikov. Žal se določeni procesi tičejo tudi transportnega grozda, tako da slovensko podjetje ne more predlagati določenih sprememb.

I5: Kot vem, so v velikih podjetjih tako naravnani procesi – s čim manj resursi doseči maksimalni rezultat. Cilji podjetja so z vsakim letom večji, ne glede na razmere.

I6: Pogrešam boljše planiranje, z upoštevanjem predlogov zaposlenih.

I7: Menim, da bi se moral proces odločanja zgoditi večkrat, in sicer na spremembe. To pa se mora zgoditi hitro, kar pa zaradi položaja podjetja v transportnem grozdu ni možno.

– Ali obstajajo konflikti v poslovni in funkcionalni identiteti oddelkov? Kako se pristopa k razreševanju teh konfliktov?

I1: Obstajajo, a to rešujejo vodje, po njihovi dolžnosti. Je pa potrebno včasih pogledati tudi z drugega zornega kota – oddelek, z večjo dodano vrednosti, je potrebno podpreti.

I2: Prihaja do konfliktov, ki pa se večina uredijo takoj.

I3: Do konfliktov prihaja, predvsem zaradi nerazumevanja in nepoznavanja nasprotne strani. V kolikor nastane večji problem, skličemo sestanek med vpletenimi in razrešimo situacijo.

I4: Prihaja do problemov, katere razrešimo zelo hitro, saj v našem poslu ni prostora za pregovarjanja. Potrebno je vzpostaviti red, da se držimo dogovorjenega. Konfliktom se lahko izognemo s predhodno komunikacijo.

I5: Do konfliktov prihaja, predvsem zaradi napačnih informacij ali slabe komunikacije.

I6: Konflikti so vsakodnevni, saj delujemo na različnih oddelkih in lokacijah.

I7: Prihaja do konfliktov, predvsem zato, ker vsak oddelek pričakuje od drugega, da opravi storitev, kot jo zahteva določena stran. V kolikor pa zadeva ni skomunicirana, se lahko drugače interpretira. V kolikor je časovna stiska in se stori napaka, obstaja večja možnost za konflikt. Vsak oddelek tudi pričakuje, da bo obravnavan prioritarno, a večinoma poteka po načelu »prvi pride, prvi melje«.

– S katerim oddelkom najpogosteje sodelujete? Morate ali želite sodelovati? Katere so prednosti/slabosti sodelovanja?

I1: Sodelujemo z vsemi oddelki, saj smo podporna služba. Prednosti so vsakodnevni stiki, slabost pa, da ne moremo ugoditi vsem željam.

I2: Sodelovati moramo z oddelkom logistike, ki skrbi za centralno skladišče. S cestnim oddelkom pa sodelujemo, saj se nam to cenovno najbolj splača, prav tako so večji svojega poslovanja.

I3: Sodelujemo z oddelkom logistike in cestnim oddelkom, saj so direktno vpleteni z našimi posli.

I4: Sodelujemo z vsemi oddelki, saj skrbijo za distribucijo in transport njihovih pošiljk. To nam prinaša del prihodka.

I5: Sodelujemo z vsemi, saj smo podporni oddelek.

I6: Sodelujemo z vsemi oddelki, saj vodimo procese v carinskem skladišču, za to nam tudi interno plačujejo. Glede na to, da vodimo pogodbeno logistiko, pa za naše stranke uredimo tudi prevoze, kar pomeni, da se povežemo z določenim oddelkom, da za nas opravi storitev. Prednost vidimo v sodelovanju, ter v tem, da posel ostane znotraj podjetja, slabost pa da se izgubljajo določene informacije, zaradi nepoznavanja posla.

I7: Sodelujemo z vsemi, saj smo podporna služba. Slabost vidimo v nerazumevanju delovanja oddelkov, tako da je potreba po komuniciranju večja, saj sistemsko to ni urejeno.

– Kakšne probleme imajo oddelki pri medsebojnem sodelovanju?

I1: Več komunikacije, za kar pa nimajo časa.

I2: Veliko administracije, komunikacije, podvajanje dela, preverjanje ali je bilo delo opravljeno.

I3: Predvsem komunikacija ter podvajanje dela.

I4: Čakanje, da nekdo delo opravi, da lahko nadaljujemo s svojim delom.

I5: Komunikacija.

I6: Podvajanje dela, komunikacija, zaradi različnih lokacij velikokrat prosimo oddelek na drugi lokaciji, da za nas opravi določeno aktivnost, ki je sami ne moremo, saj smo locirani na drugi lokaciji (sledi čakanje, preverjanje).

I7: Komunikacija, včasih jo je preveč, saj glede na interne številke vemo, kateri oddelek, ne pa na katero osebo se lahko obrnemo.

– Kakšen stil vodenja uporabljate?

I1: Inštruktivni stil.

I2:/

I3: *Bodrilni.*

I4: *Bodrilni.*

I5: /

I6:/

I7:/

c) organizacijska klima

- Ali so zaposleni v oddelku so usmerjeni v podjetje, preteklost, imajo velik odpor do sprememb?

I1: Piše v internem dokumentu ter v predstavljenih rezultatih ankete.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

d) horizontalno usklajevanje

- Koliko je vodoravnega usklajevanja med oddelki, kako poteka?

I1: Težko je uskladiti oddelke, kateri imajo svoje potrebe in svoje programe za delo. Transportni grozd ne razmišlja o enotnem programu, tako da na tem področju ne moremo veliko urediti. Oddelki so deloma usklajeni s tem, da vsi uporabljajo program za centralno skladišče.

I2: Vodoravno bi rekli, da smo usklajeni s transportnim oddelkom ter skladiščem (logistika), saj prvemu kreiramo dostavnice za dostavo, medtem ko drugemu izskladiščimo pošiljke, ko so le te uvozno ocarinjeno. Pri izvozu pa imamo nalog kreiran v Microsoft Word, kjer izpolnimo podatke, oddelek na transportu pa uredi nalog v programu (naš oddelek tega ne zna, se nismo nikoli priučili). Enako opravlja ladijski oddelek.

I3: Vodoravno smo povezani le s cestnim oddelkom in logistiko, pa še to le na uvozu.

I4: Povezani smo z oddelkom logistike, saj uporabljamo enak program za carinsko skladišče. Z ostalimi oddelki sodelujemo le pri dostavah, saj nam pošiljajo podatke (naloge) za dostavo. V letu 2022 bomo prešli na nov program, kjer se bodo podatki ladijskega in letalskega oddelka (nalogi – podatki o prevzemih in dostavah) prenesli v naš sistem.

I5:/

I6:/

I7: Preko nas potekajo vhodni in izhodni, ter interni računi. Naš oddelek odpira tudi nove stranke ter dobavitelje v programu (ter določa pogoje, kar se tiče plačil).

7. Organizacijske značilnosti

a) formalizacija

- kakšen je obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih (opisi delovnih mest, pravilniki) – število dokumentov in obseg?

I1: Poleg omenjenega imamo še pravilnik za varnost pri delu, ter pravilnike za carinsko in farmacevtsko skladišče, ki obsegajo preko 100 strani.

I2:/

I3: Za sodelovanje z drugimi državami v tujini imamo za vsako državo pravilnik poslovanja, ki obsega preko 10 strani. Letalski prevozniki imajo svoja pravila, ki so določena po IATA.

I4: Za vsako državo imamo zapisanih preko 5 strani o delovanju. Prevozniki imajo svoja pravila, ki so praviloma dogovorjena (pri njih pa zapisana).

I5:/

I6:/

I7:/

b) specializacija

- kako podrobno je delo razdeljeno, kako podrobni so opisi delovnih mest, koliko je različnih delovnih mest?

I1: Delo je podrobneje razdeljeno v cestnem oddelku, kjer deluje distribucija, celostni prevozi, dokladi, zbirniki ter zaposleni za računovodske storitve. Na ladijskem oddelku so celostni prevozi ločeni na izvoz in uvoz, medtem ko doklade opravljajo ostale zaposlene osebe. Na oddelku logistike je večino delo razdeljeno po strankah. Na letalskem oddelku delo ni razdeljeno. Opisi delovnih mest niso razdeljeni po oddelkih, temveč po funkcijah. Gre za 20 delovnih mest.

I2: Delo pri nas ni fiksno razdeljeno, se pa interno dogovorimo glede na določene stranke.

I3: Delo ni fiksno razdeljeno. Razmišljamo, da bi v prihodnosti transport delili na izvoz in uvoz.

I4: Pri nas je delo podrobneje razdeljeno. Zbirnik smo imeli razdeljen tudi po državah (uvoz in izvoz). Celoten transport je prav tako razdeljen po državah. Nekaj zaposlenih skrbi za vhodne in izhodne račune. Zaradi priprav na nov program, smo na oddelku določene zaposlene razdelili v dve skupini – določeni pripravljajo ponudbe, medtem ko ostali nudijo podporo strankam.

I5: V kadrovski je delo zadeljeno tako, da so nekateri odgovorni za materiale, drugi za podporo strankam, organiziranje izobraževanj, tretji skrbi za registracije delovnega časa ter plače, vodja pa skrbi za pomembnejše odločitve kot je pomoč vodstvu ter urejanju pravnih zadev.

I6: Delo je večina razdeljeno po strankah. Vsi na oddelku pošiljke carinimo, ter morebiti urejamo transport.

I7: Delo je razdeljeno glede na vhodne račune, interne račune, kontroling, kreiranje novih strank.

– V primeru odsotnosti zaposlenega, oseba, ki nadomešča, njegovo delovno aktivnost pozna (brez predhodne predaje dela)?

I1: Bistvo je, da vodja pozna delovni proces. Seveda obstajajo izjeme pri poslu. Zato je pomembno, da se na oddelkih pogovarjajo.

I2: Glede na to koliko časa že delam v podjetju lahko opravljam delo samostojno, tudi od odsotnega sodelavca.

I3: Na oddelku smo pričeli z zapisovanjem posebnosti in zahtev strank v skupno mapo na Microsoft Teams. Ponudbe, katere so poslane strankam, pa se shranjujejo v enotno mapo v orodju Outlook.

I4: Pri nas se opravlja veliko že utečenih poslov, tako da tudi že nekateri prevozniki sami poznajo določene tipe poslov. V kolikor pa gre za nov posel, pa nam stranka poda navodila, katera so skomunicirana znotraj oddelka.

I5: Seveda lahko, a je na našem oddelku tako, da zadeve lahko počakajo malo dlje, kot v ostalih oddelkih.

I6: Seveda, se je že zgodilo in se dogaja. Je pa mogoče bolj vprašanje v kvaliteti opravljenega posla, saj smo v delu že tako obremenjeni, ob odsotnosti pa je še huje. Žal se tudi na drugih oddelkih soočajo s podobnimi težavami. Mogoče bi lahko izpostavili problem, ko osebi iz različnih oddelkov sodelujete pri določenem poslu. Ob odsotnosti ene ali obeh strani, pa prihaja do določenih negotovosti (vsaka stran preverja dvakrat).

I7: Poznamo delo, problem je le v preobremenjenosti, saj ob odsotnosti sodelavca še dodatno obremenimo delovni proces.

– Koliko svobode imajo zaposleni pri delu? Ali se jim dopušča individualnost?

I1: V podjetju obstajajo zapisana pravila v odgovornostih oziroma pristojnostih. Tako da je svoboda urejena s to zapisano pristojnostjo. V primeru nadomeščanj, ima vodja svojega namestnika, ki v času odsotnosti lahko odloča o dotični situaciji.

I2: Svobodni smo pri samem poslovanju. Kar se tiče določenih finančnih sredstev, katere je potrebno odobriti, pa je potrebno preveriti z vodjo oddelka. Eskalacije, poškodbe blaga, nezadovoljstvo strank pa večino vodi vodja oddelka.

I3: V oddelku dopuščam svobodo pri poslu. Večina zaposlenih se z mano posvetuje zgolj zaradi drugega mnenja. Individualnosti večinoma ne dopuščamo, saj skrbimo, da je delo timsko.

I4: Zaposleni imajo svobodo pri poslu, izbiri prevoznikov. Reklamacije in določena nezadovoljstva rešujemo skupaj.

I5: Svobodo določajo vodje in narava posla.

I6: Zaposleni se pri delovanju odločajo svobodo, seveda glede na pristojnosti. V kolikor pride do težav pri poslovanju, se posvetujemo z vodjo. Zaposleni so pri carinjenju omejeni s Finančno Upravo Republike Slovenije.

I7: Delovanje je svobodno, vendar smo omejeni s finančno zakonodajo.

– Ali zaposleni lahko sami sprejemajo določene odločitve, če da, katere?

I1: Odgovor skoraj enak prejšnjemu. Največ je omejitev pri finančnih odločitvah, saj tudi vodje včasih potrebujejo odobritev njihovih vodij.

I2: Skoraj vse, razen tistih, ki vplivajo na finance. V kolikor je z določeno stranko, partnerjem rizično poslovati, nas pri tem ustavi tudi računovodstvo. V podjetju imamo prav tako pravilnik za naš transport, prav tako obstaja globalni pravilnik – prepoved poslovanja z določenimi državami.

I3: Zaposleni se ne smejo odločati sami pri odločitvah, kjer bi lahko nastala velika finančna škoda.

I4: Zaposleni se v okviru poslovanja lahko odločijo o vsem, razen o odločitvah, katere že nakazujejo na velike finančne posledice podjetja (lahko je tudi ugled podjetja). Zaposleni se ne odločajo o nabavi materiala, razen o pisarniškem materialu.

I5: V opisu delovnih mest je jasno zapisano, kaj zaposleni sme in kaj ne. V kolikor je samostojni referent, potem samostojno opravlja svoje delo. V pogodbi pa obstaja klavzula, da mora delovati po navodilih svojega nadrejenega.

I6: Enako prejšnjemu odgovoru.

I7: Odgovori bi bil kar enak prejšnjemu. Smo pa na oddelku večina kar navajeni, da se v vseh nejasnih situacijah posvetujemo z vodjo oddelka.

c) standardizacija

– v kolikšni meri je delo standardizirano, se povsod izvaja na podoben način, je podrobno opisano?

I1: Standardni delovni procesi so zapisani tako globalno, kot tudi na spletnem portalu podjetja.

I2: Načeloma da, vendar ima tudi vsaka stranka določene zahteve. Tudi prevozniki imajo določene zahteve. Ostalo poslovanje je zapisano v globalnem SOP.

I3: Večina je, razlikuje pa se lahko le zaradi zahtev strank oziroma države s katero poslujemo. To je zapisano v SOP.

I4: Delo je standardizirano, večino standardov pa postavlja transportni grozd.

I5: Bi vseeno lahko rekli, da je znotraj našega podjetja po oddelkih standardizirano, medtem ko v ostalih državah grozda, verjetno delo opravljajo drugače (zaradi velikosti podjetij predvsem).

I6: Da, predvsem kadar govorimo o farmacevtski panogi (kar nekaj let smo skrbeli za skladiščenje za našo stranko, kjer pa mora biti vse po pravilih). Standardni so tudi postopki carinjenja, kateri so določeni s strani države ter EU.

I7: Seveda, saj mora biti vse pravno formalno ter po finančnih predpisih.

- Ste kdaj poskusili vpeljati standardizacijo kot način (da se je npr. pokazalo ali izkazalo, da določen način deluje in bi ga morali uporabljati vsi na oddelku)?

I1: To je naše vodilo, je pa to naloga vodje, da opazi in vpelje.

I2: Smo to storili že večkrat, predvsem z uporabo Microsoftovih orodij, ki omogočajo veliko hitrejšo delovanje.

I3: O tem se veliko pogovarjamo. Predvsem pri komunikaciji pri elektronskih poštah se držimo, da v naslov/zadevo sporočila vpisujemo sledilne številke. Veliko korist vidimo tudi v uporabi predlog v Outlooku. Nas pa žal ovirajo različne zahteve strank.

I4: Večino tako delujemo pri izbiri prevoznikov, ter njihovem iskanju. Za določen posel se držimo uporabe istih prevoznikov, saj tako prihaja do manj napak.

I5: Imamo standardne postopke naročanja pisarniškega materiala, ter standardne formularje za zaposlene. Za popravke registracije delovnega časa smo razvili aplikacijo na portalu, kjer zaposleni lahko to uredijo sami, s tem pa prihranimo čas.

I6: Večino smo standardizacijo vpeljali s kloniranjem deklaracij v carinskem programu. Seveda zaradi raznolikosti posla, ne moremo to šteti kot standardizacijo, a vseeno se tega vsi poslužujemo.

I7: Standardizacijo bi lahko rekli, da smo uporabili, ko smo oddelke prosili, da nas vključijo v elektronska sporočila, ko si pošiljajo račune. Standardizacija tudi poteka, ko zaposlen na oddelku knjiži račun in nanj pripiše likvidacijsko številko, ter pozicijo opravilne številke iz njihovega programa. Tako imamo večjo sledljivost.

d) hierarhija avtoritete

- Kako opazna je hierarhija na oddelku? Se loči glede na položaj osebe ali na znanje?

I1: Seveda, mogoče ne glede obnašanja ali komunikacije, a se ve, kdo je vodja oddelka.

I2: Hierarhija je vidna, saj vodja oddelkov sedi v ločeni pisarni na oddelku. Kar se tiče obnašanja, ni razvidno.

I3: Zaposleni mi večkrat rečejo, da se mi vidi, da sem vodja, ker v službo hodim s prenosnim računalnikom, ter uradno oblečen. Vsekakor pa se trudim, da bi čim manj izstopal.

I4: Na oddelku vedo, da sem vodja, predvsem zaradi svojih izkušenj. Zaradi sestankov, sem večkrat odsoten z delovnega mesta. Naš odnos je prijateljski, tako da na prvi pogled, ni opazne hierarhije.

I5: Hierarhija je opazna, saj vodje sedijo v svojih pisarnah. Vodje se obnašajo malce bolj uradno.

I6: Na našem oddelku je opazno, kdo je vodja, saj je ta oseba bolj spoštovana, prav tako se s to osebo komunicira bolj vljudno, z zaposlenimi pa nima prijateljskega odnosa. Navodila so v pisarni jasno izražena.

I7: Hierarhija je opazna predvsem zaradi obsega nalog ter znanja. Kar se tiče odnosa na delovnem mestu, hierarhije ni.

e) kompleksnost

– koliko je ravni v podjetju, število oddelkov in delovnih mest na določeni ravni, koliko lokacij ima podjetje?

I1: Poglejte v interne dokumente ter organigram.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

f) centralizacija

– Katere odločitve kot oddelek lahko sprejemate sami?

I1: Smo že pojasnili, več imate zapisano v pravilniku, ter managerskem dokumentu.

I2:/

I3: Zapisano v dokumentu SOP oddelka.

I4: Zapisano v SOP oddelka.

I5:/

I6: Zapisano v SOP oddelka, prav tako v pravilniku.

I7: Imamo zapisano v pravilniku, prav tako je nekaj odvisno od finančne uprave.

g) profesionalizacija

- kakšen je potreben obseg formalne izobrazbe, kakšna je povprečna izobrazba po oddelkih?

I1: Potrebne izobrazbe so zapisane v opisu delovnih mest.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

- Ali je za delovanje na oddelku potrebno pridobiti kakšno dodatno znanje? Če da, kateri in koliko zaposlenih na oddelku ga ima?

I1: Načeloma ni potreb po dodatnem znanju. Včasih so za potrebe carinjenja potrebovali licenco, sedaj ta ni več potrebna.

I2: Dodatno znanje kot na primer carinjenje ter prevoz nevarnega blaga.

I3: Ker smo včlanjeni v IATA, morata vsaj dve osebi na oddelku imeti licenco za prevoz nevarnih snovi. Za namene carinjenja, izobraževanje ni več potrebno.

I4: Za cestni transport ni potrebe po dodatnem znanju, je pa zaželeno. Na cestnem oddelku imamo 7 oseb, ki so usposobljene za prevoz nevarnih snovi.

I5: Ne, ni potrebe. Za delovanje na oddelku je potrebno imeti le opravljeno varnosti pri delu.

I6: Dodatno znanje vidim le kot več izkušenj. Mogoče je smiselno, če bi zaposleni opravili kakšen tečaj za carinjenje, vendar ta ni obvezen.

I7: Večkrat smo predlagali, da bi organizirali predavanja na temo DDV. Referenti uporabe namreč ne poznajo. Nekaj je na primer urejeno programsko, vendar ni vedno 100% pravilno.

h) kadrovska struktura

– kakšno je razmerje po številu zaposlenih med temeljna dejavnostjo in režijo (podporne službe)?

I1: Zapisano v managerskem dokumentu.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

8. Organizacijske spremembe – pregled za preteklo obdobje

– Kaj od naštetega ali pod drugo bi uvrstili med organizacijske spremembe podjetja v zadnjih petih letih?

- *Povečanje obsega timskega dela.*
- *Povečanje sodelovanja med različnimi strokovnimi področji s pomočjo IT orodij.*
- *Prilagajanje proizvodov in storitev ter aktivnosti posameznim (skupinam) kupcev.*
- *Izločanje dejavnosti v zunanje izvajanje.*
- *Sprememba sistema nagrajevanja z povečevanjem variabilnega dela vezanega na uspešnost posameznika/tima.*
- *Sprememba sistema planiranja z aktivnejšo vlogo nižjih ravni pri izdelavi planov v variantah.*
- *Sprememba opisov delovnih mest.*
- *Povečevanje števila projektov.*
- *Večja osredotočenost na procese, procesno zaokroževanje oddelkov.*
- *COVID-19.*

I1: COVID-19, priprava na delo od doma, skrb za testiranje, priprava potrdil za prehod med občinami.

I2: Prehod na nov operacijski program, zaradi COVID-a smo se šolali na daljavo.

I3: Veliko sestankov preko Microsoft Teams, tudi več na dan.

I4: Veliko več sestankov preko Microsoft Teams, COVID – organiziranost dela od doma, ozaveščanje prevoznikov glede uporabe potrdil.

I5: COVID: usklajevanje dela, usklajevanje potnih stroškov.

I6: Strateško partnerstvo s hitro pošto, povečanje števila uvoza iz tujine in s tem carine. Veliko carinskih kontrol. Ozaveščanje partnerjev glede skorajšnje prepovedi prihoda v centralno skladišče (nekateri s potrdili, ob predhodnih dogovorih).

I7: Zaradi dela od doma v času COVID, se je povečala kontrola nad računi, ter njihovim plačevanjem. Delovni čas se je podaljšal, prihajalo je do izgorelosti.

ČETRTI DEL: Analiza poslovnih procesov

9. Analiza poslovnih procesov

– Poznate pojem poslovni proces? Če da, kako bi ga opredelili?

I1: Da, gre za sosledje aktivnosti, ki vodijo do zelenega rezultata.

I2: Da, gre za določen potek aktivnosti, katere vodijo do zelenega rezultata.

I3: Da, gre za točno določen potek dejavnosti, da bi dosegli določen cilj.

I4: Da, gre za vnaprej določene aktivnosti, katere lahko ponavljamo, a na koncu dosežemo nek rezultat. V kolikor ta rezultat ni v skladu z našimi pričakovanji, je potrebno aktivnosti spremeniti.

I5: Da, te so zapisani in standardni.

I6: Da, poslovni proces mora biti poznan vsem zaposlenim, te pa ga morajo v večji meri opravljati enako. Poslovni proces je ponovljiv, v kolikor se spremenljivke v procesu ne spremenijo.

I7: Da poznam poslovni proces, gre za skupek zaporednih aktivnosti, ki naj bi vodile k uspešnem rezultatu. Da bi bil ta rezultat čim boljši, aktivnostim pomagajo podporne aktivnosti.

- Ali poznate lastnika določenega poslovnega procesa, ki se veže na vašo delovno aktivnost?

I1: Lastniki poslovnih procesov so vodje oddelkov. V primeru, da so težave z delovno aktivnostjo, se je potrebno obrniti na vodjo. Ima pa vsak poslovni proces svojega skrbnika. Poslovni procesi so zapisani, a vendar ne tako podrobno, kot bi pričakovali (po šolsko).

I2: /

I3: /

I4: /

I5: /

I6: /

I7: /

- Ali se po vašem mnenju podjetje dovolj posveča izboljšavam poslovnih procesov?

I1: Poslovne procese imamo sicer zapisane, vendar enotno v globalu. Nekaj je v našem podjetju sicer zapisano, vendar bolj v sosledju aktivnosti. V transportnem grozdu se dogovarjajo, da bi procese bolj podrobno zapisali ali celo izrisali, saj bi bila slika bolj jasna. Ker je v pripravi nova platforma (katera je bila zamrznjena zaradi COVID-a) za pripravo ponudb, se bodo procesi nekoliko spremenili, saj bodo določene aktivnosti predane direktno strankam. Nova platforma bo izboljšala procese do te mere, da se bo nekaj aktivnosti avtomatiziralo (naročilo stranke bo direktno priletelo/bo vidno v programski opremi določenega oddelka). Potreba po kontroli pa se bo povečala.

I2: /

I3: /

I4: /

I5: /

I6: /

I7: /

– Kateri so ključni procesi v podjetju? Kaj je cilj teh procesov?

I1: Ključni proces na našem oddelku je pridobivanje ustreznega kadra. Cilj pa ustrezen kandidat/zaposlen, z ustreznimi kompetencami.

I2: /

I3: Ključen proces na našem oddelku je zagotovitev prevoza po želji stranke. Cilj je zadovoljstvo stranke, ter njeno ponovno naročilo.

I4: Ključen proces na našem oddelku je opraviti prevoz po zahtevah stranke (izbira pravega produkta). Cilj je, da to postane standardni posel, ter da je stranka zadovoljna s storitvijo.

I5: /

I6: Ključna procesa na našem oddelku sta dva. Prvi je ustrezen sprejem in izdaja blaga v skladišče. Cilj je, da so kapacitete v skladišču zasedene. Drugi proces je carinjenje v skladišču s FURS. Cilj je, da stranka lahko čimprej dobi blago.

I7: Naš ključni proces je, da smo podporni proces glavnim. Kar pomeni da spremljamo vse oddelke pri njihovih računih, na koncu pa pripravimo mesečno finančno poročilo.

– Kakšni so vaši predlogi za izboljšave poslovnih procesov?

I1: Poslovne procese bi bilo potrebno najprej podrobno zapisati za slovensko podjetje (kot je to že urejeno na globalni ravni). Z novimi programi, platformo in tehnologijo, bi morali oddelke povezati med seboj, da bi bilo podvajanje podatkov, dela in komunikacije čim manj. Prednost vidimo tudi v uporabi črtnih kod, da bi bil status pošiljke viden tako strankam kot zaposlenim. Žal morajo tovrstne investicije sprejeti na globalni ravni.

I2: /

I3: V našem oddelku želimo predati carinjenje v zunanje izvajanje. Tako izločimo eno aktivnost. Kasneje bi enako naredili z računi/administracijo. Radi bi se posvetili dejavnosti, ki prinaša dobičkonosnost.

I4: S tem, ko bi povezali programske opreme, bi zmanjšali število aktivnosti v procesu, saj bi te potekale avtomatsko. Z uporabo črtnih kod in optičnih čitalnikov, bi sicer pridobili dodatno aktivnost (označevanje pošiljk), vendar bi izboljšali cilj procesa.

I5: /

I6: Potrebno je pridobiti kompatibilne programske opreme. Na oddelku je potreba po specializaciji večja, saj bi bilo potrebno, da nekaj oseb uporablja le eno programsko opremo in tako pohitri proces. Preskakovanje med programi onemogoča hiter pretok aktivnosti, prav tako vodi k napakam in zastojem v procesu.

I7:/

– Ali se kateri poslovni procesi v podjetju podvajajo? Kateri?

I1: Seveda se, saj je večina poslovnih procesov sestavljenih iz podobnih aktivnosti. Najprej sledi povpraševanje stranke, potem ponudba. V kolikor je ta sprejemljiva, sledi naročilo (v kolikor ni, sledi preverjanje s stranko glede povratne informacije). Pri izvozu sledi organiziranje prevoza, priprava dokumentacije, ter ob zaključku prevoza izstavitve računa. Pri uvozu sledi kontaktiranje pisarne/prevoznika, da izpelje posel, posredovanje dokumentacije stranki v pregled. Ob prihodu je potrebno blago vskladičiti, in po potrebi ocariniti. Sledita predaja pošiljke stranki ter izdaja računa. Seveda je od prevoza odvisna tudi kakšna dodatna aktivnost. Se pa trenutno v oddelkih pojavljajo aktivnosti, zaradi nekompatibilnosti programov.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

– So v podjetju že kdaj izvajali formalni projekt prenove poslovnih procesov?

I1: Formalni projekt prenove se v podjetju ni prenavljal, saj smo odvisni od globalnega podjetja. Kot omenjeno, v pripravi so nove platforme, tehnologije, ki bodo poslovne procese spremenile. Takrat bo priložnost, da se vse dokumentira tudi v Sloveniji.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

- Kdo od zaposlenih lahko sodeluje pri spreminjanju poslovnih procesov? Kakšen je postopek?

I1: Za spreminjanje poslovnih procesov so potrebne odobritve tako vodij, direktorjev kot tudi lastnikov procesov na globalni ravni. Načeloma lahko vsak zaposlen odda svoj predlog, vendar se zaposleni tega ne poslužujejo zaradi velikega obsega komunikacije ter birokracije. V kolikor bi se to zgodilo, mora ključni skrbnik na globalni ravni predati zadevo v odbor na globalni ravni, če je ta sprejeta, se začnejo odvijati spremembe.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

- Na kakšen način bi lahko bil poslovni proces bolj učinkovit in prilagojen organizaciji?

I1: Poslovni procesi bi bili lahko učinkovitejši z uporabo tehnologije in podpornimi programi. V kolikor bi platforma delovala, bi lahko zaposleni le še kontrolirali aktivnosti. Namreč večino aktivnosti v poslovnem procesu bi opravila stranka. Glavna aktivnost bi tako ostajala le izdajanje računov ter carinjenje. V veliko pomoč bi bila koordinacija in komunikacija zaposlenih z vpletenimi v verigi. Transportno podjetje sledi prilagoditvi poslovnih procesov na tak način, kot imajo hitre pošte. Enostavno, sledljivo ter po produktih urejeni transporti. Žal kot omenjeno, zaradi različnih spremenljivk (goriva, uporaba partnerjev, kompleksnost poslov) ne morejo vzpostaviti enotne platforme za uporabnike. Poslovne procese bi lahko spremenili le tako, da bi vzpostavili oddelke po aktivnosti, ne pa po transportu. S tem, pa bi se verjetno morali zaposleni naučiti dodatnega znanja, saj se vsaka aktivnost pri določenem transportu malenkost razlikuje (predvsem med kontinenti, kjer so vpletene neevropske države).

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

- Ali so poslovni procesi, kateri so določeni s strani transportnega grozda JV Evrope, usklajeni oziroma primerni za delovanje na slovenskem trgu? Kaj bi vi spremenili oziroma kje menite, da bi se dalo zadeve izboljšati?

I1: Ne, saj transportni grozd sledi poslovnim procesom za standardne posle. Prav tako gre za veliko večja podjetja, kjer znotraj oddelka zaposleni delujejo le na določenih aktivnostih (celostnega procesa ne opravlja ena oseba). Če pogledamo je poslovni proces enak, le da v Sloveniji nimamo dovolj sredstev za zagotovitev tolikšnega števila zaposlenih. Slovenski trg je izredno specifičen, predvsem proizvodni/izvozni del. Zadeve bi se mogoče uredile že z omenjeno platformo (že če bi nekaj aktivnosti prevzela platforma, bi bil poslovni proces veliko bolj pregleden). Veliko lažje je zaposlenim kontrolirati in usklajevati zadeve, kot pa vse organizirati, kreirati, ter hkrati obveščati stranko o napredku.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

- Ali usklajujete poslovne procese glede na zaposlene in njihove zmogljivosti? Kako?

I1: Poslovnih procesov ne moremo usklajevati, lahko le zagotovimo, da tisti, ki zmorejo manj, opravijo manj poslov (s tem imajo manj aktivnosti). Dogovarjamo se, da bi ob manjšem številu poslov/pošiljk pomagali pri administraciji.

I2:/

I3:/

I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

- Ali so poslovni procesi usklajeni s strategijo podjetja? V kolikor se spremeni strategija ali se spremenijo poslovni procesi?

I1: Poslovni procesi so usklajeni s strategijo podjetja, saj za to skrbi globalna raven podjetja. Ker je poudarek strategije na strankah, je zagotovo cilj procesa zadovoljna stranka. Zadovoljna stranka pa je lahko le v primeru, če proces poteka glede na poslano ponudbo. Verjetno bi v tem primeru dodali aktivnost, da je potrebno po vsaki aktivnosti stranko povprašati za povratno informacijo. Vsekakor menimo, da če se spremeni strategija, se najprej spremeni organizacija, saj je le ta temelj za poslovni proces.

I2:/

I3:/

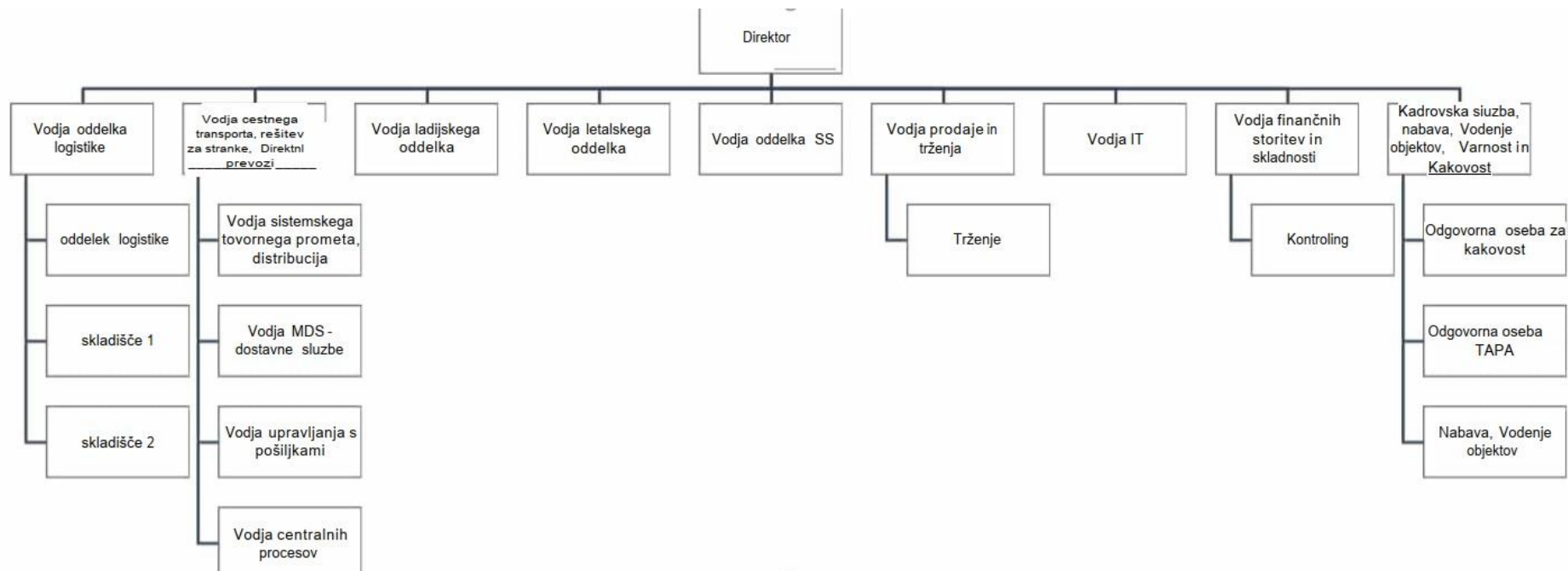
I4:/

I5:/

I6:/

I7:/

Priloga 11: Trenutna organizacijska struktura podjetja prikazana v organigramu



Vir: Izbrano podjetje (2020).