

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE  
POSLOVNEGA SISTEMA DINOS

Ljubljana, avgust 2004

MARIJA STUDEN PESJAK

## IZJAVA

Študentka Marija Studen Pesjak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.8.2004

Marija Studen Pesjak

## KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Opredelitev organizacije, organizacijskih struktur in organizacijskih procesov .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Opredelitev organizacije podjetja .....	3
2.1.2. Organizacijske strukture .....	4
2.1.3. Organizacijski procesi .....	7
<b>2.2. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Vpliv okolja na organizacijsko strukturo .....	10
2.2.2. Vpliv tehnologije na organizacijsko strukturo .....	11
2.2.3. Vpliv velikosti podjetja na organizacijsko strukturo .....	12
2.2.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijsko strukturo .....	13
2.2.5. Vpliv zaposlenih na organizacijsko strukturo .....	14
2.2.6. Organizacijske spremenljivke .....	15
2.2.7. Mehanistična in organska organizacija .....	16
<b>2.3. Vrste organizacijskih oblik podjetij.....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Enostavna organizacijska struktura .....	17
2.3.2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	17
2.3.3. Produktno-matrična organizacijska struktura .....	18
2.3.4. Decentralizirana organizacijska struktura .....	20
2.3.5. Projektno-matrična organizacijska struktura .....	21
2.3.6. Mrežna organizacijska oblika .....	22
2.3.7. Vodoravna ali procesna organizacijska oblika .....	22
<b>3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SISTEMA DINOS ..</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Predstavitev in razvoj sistema Dinos .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Analiza poslovanja sistema Dinos .....</b>	<b>24</b>
3.2.1. Predstavitev poslovnih enot .....	24
3.2.1.1. Družba Dinos Ljubljana .....	24
3.2.1.2. Družba Dinos Kranj.....	25
3.2.1.3. Družba Dinos Celje .....	25
3.2.1.4. Družba Dinos Maribor .....	26
3.2.1.5. Družba Dinos Murska Sobota .....	26
3.2.1.6. Družba Dinos Trbovlje .....	26
3.2.2. Analiza poslovnih funkcij skupine Dinos .....	27
3.2.2.1. Analiza zaposlenih .....	27
3.2.2.2. Analiza proizvodnje .....	28
3.2.2.3. Analiza financiranja.....	29
3.2.2.4. Analiza nabave .....	33
3.2.2.5. Analiza prodaje .....	34
3.2.3. Analiza uspešnosti.....	36
3.2.4. Analiza poslovnega uspeha .....	37
3.2.5. Analiza sredstev .....	39
3.2.6. Analiza uspešnosti enot in podjetja.....	41
<b>3.3. Analiza organizacije .....</b>	<b>43</b>

3.3.1. Analiza organizacijske strukture podjetja .....	44
3.3.2. Analiza kulture podjetja .....	48
3.3.2. Analiza organizacijskih procesov .....	49
3.3.2.1. Proces planiranja .....	49
3.3.2.2. Proces uveljavljanja .....	51
3.3.2.3. Proces kontroliranja .....	53
<b>3.4. Analiza okolja .....</b>	<b>54</b>
3.4.1. Opredelitev okolja .....	54
3.4.2. Analiza panoge .....	55
3.4.2.1. Osnovni model analize konkurenčnosti panoge.....	55
3.4.2.2. Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	57
3.4.2.3. Tekmovalnost podjetij v panogi.....	57
3.4.2.4. Pogajalska moč kupcev .....	58
3.4.2.5. Pogajalska moč dobaviteljev.....	58
3.4.2.6. Pritisk substitutov.....	59
3.4.2.7. Relativna moč države .....	59
<b>4. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Analiza vpliva okolja.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Analiza vpliva tehnologije.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3. Analiza vpliva velikosti podjetja.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4. Analiza vpliva ciljev in strategij.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5. Analiza vpliva zaposlenih .....</b>	<b>65</b>
<b>4.6. Prednosti in slabosti sedanje organizacijske strukture.....</b>	<b>66</b>
<b>4.7. Razlogi za spreminjanje obstoječe organizacijske strukture</b>	<b>69</b>
<b>4.8. Predlog nove organizacije in njena utemeljitev .....</b>	<b>70</b>
<b>5. POTREBNE SPREMEMBE ZA UVELJAVITEV NOVE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1. Sprememba informacijskega sistema .....</b>	<b>77</b>
<b>5.2. Spremembe v procesu planiranja .....</b>	<b>78</b>
<b>5.3. Spremembe v uveljavljanju.....</b>	<b>79</b>
5.3.1. Spremembe na kadrovskem področju .....	79
5.3.2. Spremembe v kulturi podjetja .....	81
5.3.3. Spremembe v procesu nagrajevanja .....	81
5.3.4. Spremembe komuniciranja .....	82
5.3.5. Spremembe pri vodenju.....	83
<b>5.4. Spremembe v procesu kontroliranja .....</b>	<b>84</b>
<b>6. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>85</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>86</b>
<b>8. VIRI.....</b>	<b>88</b>

# 1. UVOD

Družbene in gospodarske spremembe, ki se intenzivno odvijajo v slovenskem prostoru v zadnjih letih, zahtevajo naglo prilagajanje gospodarskih subjektov novo nastalim dejavnikom okolja. Hiter razvoj podjetništva, drugačen odnos do lastnine in vzpodbujena tržna tekma silijo podjetja v korenito spremembo razmišljanja tudi v smeri večje vloge in odgovornosti zaposlenih.

Podjetje je združba, ki jo sestavljajo ljudje. Ljudje so v združbi povezani med seboj z razmerji. Prav od teh razmerij je v veliki meri odvisno, ali bo podjetje poslovalo uspešno (Pučko, 1993, str. 8). Medsebojna razmerja ljudi v združbi se povezujejo v strukturo in se razvijajo v procese organizacije. Dinamična organizacijska struktura prispeva k smotrному uresničevanju ciljev združbe. Postavlja se vprašanje, kakšna naj bo organizacijska struktura v konkretnem podjetju, da bo zagotavljala čim večjo smotrnost in uspešnost poslovanja. Enako vprašanje se postavlja tudi v podjetjih, ki sestavljajo skupino Dinos.

Organizacija podjetja je pomembna, saj zagotavlja smotrno oblikovanje in doseganje ciljev podjetja. Vendar ni ene same, najboljše, vedno veljavne organizacijske strukture. Pogosto se dogaja, da je organizacija neustrezna in s tem zaviralno vpliva na doseganje ciljev podjetja. Navedeno pomeni, da je organizacija podjetja v nasprotju s situacijskimi spremenljivkami, kar znižuje uspešnost poslovanja.

Na organizacijsko strukturo podjetij ali združb in zlasti na njihov razvoj močno vplivajo situacijske spremenljivke. Pomembno je zlasti proučevati vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov, kot so: okolje, tehnologija, velikost organizacije, cilji in strategije ter zaposleni. Organizacijska struktura v konkretnem podjetju temelji na spletu situacijskih spremenljivk (Rozman, 1993, str.138) in je odraz prevladujočega vpliva kombinacij le-teh.

Predmet proučevanja magistrskega dela je organizacija skupine Dinos. Poudarek je na kritični presoji njene ustreznosti in na tej osnovi predlaganih spremembah za njeno izboljšanje. Obstaja več razlogov za proučevanje organizacijske strukture skupine Dinos.

Po preobrazbi enovitega podjetja se je po teritorialnem načelu oblikovalo šest družb z omejeno odgovornostjo, družba za računovodstvo in holdinško podjetje, ki je njihov 100% lastnik. Na začetku so družbe zaradi sorodne dejavnosti in začetniških težav pri poslovanju dobro sodelovale in sledile poslovnim politikam družbe matere. Ko so se družbe izkropale iz začetniških težav, so se pričele bolj ali manj osamosvajati tudi s prevzemom finančno računovodske funkcije, organi nadzora s strani holdinga pa so slabili. Navedeno je pripeljalo do tega, da so si družbe začele medsebojno konkurirati z namenom rasti in pridobitve čim večjega tržnega deleža. Tako obnašanje pa verjetno slabi skupino Dinos. Postavlja se vprašanje, ali je temu kriva sedanja organizacija ali način izvajanja le-te.

Namen proučevanja organizacije Dinos je v doseganju tekmovalnosti in uspešnosti podjetja. To je možno doseči z ustrežno organizacijo.

Magistrsko delo je namenjeno ravnateljstvu podjetja Dinos Holding. Z njim želim olajšati odločitev o organizacijskih spremembah in izboljšati odločanje o njih in posredno, preko predlagane spremembe organizacije podjetja, vplivati na večjo izkoriščenost zmogljivosti, lažje obvladovanje konkurence in drugih vplivov okolja in s tem zagotovitev dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Tako je cilj magistrskega dela celovita proučitev trenutne organizacije skupine Dinos in predlaganje njene izboljšave ter s tem zagotavljanje smotrnosti poslovanja ter dolgoročnega obstoja in razvoja skupine. Organizacija podjetja je namreč izjemno dinamična kategorija, ki zaradi nenehnega spreminjanja situacij v podjetju in okolju, ki ga obkroža, zahteva prilagajanje. Z magistrskim delom želim prav tako opozoriti, da ima lahko premajhno zavedanje in upoštevanje teoretičnih in praktičnih priporočil iz strokovne literature hude in dolgoročne posledice za uspešnost poslovanja podjetja.

Analizirala bom uspešnost poslovanja podjetja z vidika njegovih poslovnih funkcij ter obstoječo organizacijo sistema Dinos. Poseben poudarek bo dan ustreznosti sedanje organizacije na osnovi dognanj analize situacijskih spremenljivk. Na osnovi rezultatov analize bom predlagala možni način organiziranja skupine, za katerega menim, da bo obdržal pomembne prednosti v poslovanju skupine, odpravil pa slabosti, ki izhajajo iz sedanje oblike organiziranosti.

Izbrana rešitev mi bo služila za osnovo, na kateri bom predstavila predloge sprememb ob uvedbi nove organizacije. Pri tem bom največ pozornosti namenila področjem, za katera menim, da so v sedanjih obliki organizacije najbolj pomanjkljiva.

Magistrsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. Najprej bom teoretično preučevala organizacijo in njeno odvisnost od situacijskih spremenljivk. Potem bom analizirala obstoječe poslovanje in organizacijo v sistemu Dinos. Primerjala bom obstoječo organizacijo z ustrežno, ki izhaja iz situacijskih spremenljivk, in predlagala ustrezne spremembe.

Uporabila bom znanja in izkušnje iz razpoložljive domače in tuje literature s področja organizacijske teorije in prakse ter jih primerjala z dejansko situacijo v obravnavanem podjetju. Uporabila bom konkretne podatke o poslovanju skupine ter lastna praktična znanja in poznavanje značilnosti organizacije. Uporabljene metode dela so: opazovanje, analiza, sinteza, intervjuji in neformalni razgovori z zaposlenimi v sistemu.

V uvodu bom predstavila predmet proučevanja, opredelila problem in preko njega določila namen, cilj in metodo dela.

V drugem poglavju bom opredelila pomen proučevanja organizacije in organizacijskih struktur ter organizacijskih procesov s teoretičnega vidika. To poglavje zajema nadalje tudi pojmovanje organizacijskih struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne. Predstavljeni so organizacijski procesi, ki predstavljajo dinamični vidik opredelitve organizacije podjetja. V nadaljevanju poglavju bom predstavila vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijsko strukturo podjetja. Poglavje vsebuje opis in razlago vpliva okolja, tehnologije in velikosti

organizacije, ciljev in strategij ter zaposlenih na organizacijsko strukturo. Teoretični del naloge bom zaključila s predstavitvijo možnih organizacijskih oblik podjetja. Pojasnila bom naslednje organizacijske oblike: enostavno, poslovno–funkcijsko, produktno – matrično, decentralizirano ali poslovno enotno, projektno–matrično, mrežno in vodoravno ali procesno organizacijsko strukturo.

V tretjem poglavju bom predstavila skupino Dinos. Posebna pozornost bo usmerjena v analizo poslovanja podjetja tako skupine kot posamičnih podjetij, ki skupino sestavljajo. Nadaljevala bom z analizo obstoječe organizacije in organizacijskih procesov v podjetju. Tretji del analize bo namenjen analizi okolja podjetja, ki pomembno vpliva na učinkovitost delovanja skupine..

V četrtem poglavju bom proučila situacijske spremenljivke, značilne za skupino Dinos. Na tej osnovi bom ugotovila tudi prednosti in slabosti obstoječe organizacijske strukture in navedla razloge, ki narekujejo njeno spreminjanje. V nadaljevanju bom predstavila organiziranost skupine Dinos, ki najbolj ustreza ugotovitvam situacijskih spremenljivk.

Peto poglavje bo namenjeno predstavitvi potrebnih sprememb, ki bi morale potekati skladno s procesom spreminjanja organizacije podjetja. Poudarek je dan predvsem potrebnim spremembam v informacijskem sistemu in organizacijskih procesih podjetja.

## **2. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA**

### **2.1. Opredelitev organizacije, organizacijskih struktur in organizacijskih procesov**

#### 2.1.1. Opredelitev organizacije podjetja

Razvoj v podjetju in spremembe v okolju narekujejo tudi razvoj in prilagajanje organizacije podjetja. Obstoječa organizacijska rešitev pogosto odstopa od zamišljenega in ustreznega modela. Z analizo organizacije ugotavljamo njeno dejansko stanje in ga primerjamo z zamišljenim ter podobno kot pri analizi poslovanja ugotavljamo vzroke za nastali položaj. Morda niti ne poznamo zamišljenega stanja v organizaciji podjetja, ki jo analiziramo, ker se s tovrstno problematiko na primer nismo nikoli ukvarjali. Lahko se primerjamo le s sorodnimi podjetji. Proučevanje organizacije je pretežno kakovostno, torej s pomočjo opazovanja, anket spraševanj, raznih vprašalnikov in podobno.

Ljudje v svojem delovanju stopajo v najrazličnejše združbe. S tem pričakujejo, da bodo tako lažje dosegli cilje, kot če bi bilo njihovo delovanje samostojno. Združba predstavlja več kot le seštevek posameznikov. Kot nova kvaliteta deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. Če člani združbe pri doseganju cilja združbe hkrati uresničujejo tudi svoje cilje, bo združba bolj trdna in trajna. Ljudje v njej so med seboj povezani, medsebojno odvisni.

Med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja. Beseda organizacija ima različne pomene. Razumeli jo bomo po Lipovcu (Lipovec, 1987, str. 35) kot:

»sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Upravičeno lahko trdimo, da je proučevanje razmerij in povezav med ljudmi v združbi, usmerjeni k gospodarskim ciljem, temelj za proučevanje združbe nasploh. Pomembnost organizacije za podjetje pa se kaže v cilju le-te, da doseže harmonijo med ljudmi in tako zagotovi smotrnost in učinkovitost pri doseganju ciljev podjetja (Rozman, 2000, str. 26).

Organizacijo (Kovač, 2001, str. 84) lahko razumemo kot najpomembnejši ravnateljev pripomoček pri doseganju postavljenih ciljev. Osnovne razsežnosti vsake organizacije so:

- organizacijske strukture,
- organizacijski procesi,
- kultura podjetja.

Usklajevanje vseh sestavin postavljenih ciljev v podjetju zahteva določeno obliko razmerij oziroma povezav. Te se zrcalijo v **organizacijski strukturi**, ki določa načine in pravila izvajanja nalog.

**Organizacijski procesi** so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja ciljev združbe. V zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer planiranje in kontrola zagotavljata smotrnost, sama izvedba pa pomeni poslovanje podjetja.

Človek se v združbah pojavlja s svojo osebnostjo in drugimi lastnostmi in s tem oblikuje tudi nevidno strukturo, ki jo lahko imenujemo neformalna organizacija ali **kultura podjetja**. Ta je pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

### 2.1.2. Organizacijske strukture

V prvem delu splošne opredelitve organizacije, ki pravi, da je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, je poudarek na sestavu razmerij med ljudmi. Ljudje v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike in v medsebojnem delovanju porajajo določena razmerja. Tako nastala razmerja dejansko povezujejo ljudi tudi v organizirano skupino ali združbo. Ker je vsak človek povezan s takimi razmerji, se v združbi oblikuje neka mreža povezav, ki jo imenujemo organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60).

Strukture so lahko neformalne. To so vsa razmerja, ki nastajajo nenamerno in ne glede na to, ali že obstaja kakšna združba ali ne. Te zagotavljajo vzajemno delovanje ljudi, ki pa ni nujno smotrno. Poznamo pa še formalne strukture, ki so



zavestno postavljene v okviru določene združbe in jih imenujemo tudi namerne organizacijske strukture.

V organizaciji podjetja proučujemo enovite organizacijske strukture:

- **tehnično,**
- **komunikacijsko,**
- **motivacijsko,**
- **oblastno**

in zbirno organizacijsko strukturo, ki jo imenujemo

- **upravljalna ravnalna struktura.**

S **tehnično delitvijo dela** razdelimo celotno delovno nalogo podjetja, s katero dosega svoj temeljni cilj na delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših opravil. Delovne naloge izvajajo zaposleni, pri tem prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih pa vse do zgolj tehničnih (Rozman, 1993, str.133). Strukturno povezav med ljudmi, postavljenih na ustrezna delovna mesta z dodeljenimi delovnimi nalogami, poimenujemo tehnična struktura.

Delo in delovne naloge lahko razdelimo na več načinov, s čimer dobimo različna tehnična razmerja in različne vrste tehnične strukture. Kriteriji, po katerih razdelimo celotno delovno nalogo na naloge oddelkov in kasneje do delovnih mest, so zelo različni, najpogostejši so (Lipovec, 1987, str. 90 - 92):

- delitev dela po opravilih oz. po načinu dela, kjer ločimo:
- delitev delovne naloge po poslovnih funkcijah,
- delitev delovne naloge po funkcijah ravnalnega procesa,
- delitev delovne naloge po tehnologiji, vrsti dela ali delovnih sredstvih,
  
- delitev dela na podlagi delovne naloge ali po namenu, kjer ločimo:
- delitev delovne naloge po izdelku ali po namenu,
- delitev delovne naloge po potrošnikih (odjemalcih),
- delitev delovne naloge po geografskih področjih (regijah, državah).

**Komunikacije** so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje pa je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Glavne sestavine komunikacije so (Kotler, 1988, str. 597):

- Sporočilo, ki vsebuje kako informacijo. Sporočilo vsebuje kako dejstvo, čustvo, željo; po obliki pa je lahko izraženo z gibi, besedami ali elektronsko.
- Oddajnik je prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja ali oddaja sporočila.
- Sprejemnik je prostor, naprava ali oseba, ki mu je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme.
- Komunikacijski kanal je pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku.

Vsak komunikacijski kanal je sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Mreža takšnih razmerij med ljudmi v podjetju tvori strukturo, ki ji pravimo komunikacijska struktura.

Glede na grafično upodobitev ločimo sledeče **komunikacijske strukture** (Rozman, 1993, str. 234 - 235):

- kolo (zvezda),
- prstan (krog),
- veriga,
- ipsilon,
- vsi kanali.

Strukture veriga, ipsilon in kolo (zvezda) so tipično hierarhične strukture. Prstan (krog) je še vedno hierarhična struktura, vsi kanali pa izrazito nehierarhična struktura za timski način dela.

Komunikacije in njihov potek v podjetju pogosto močno vplivajo na način in učinkovitost delovanja. Komunikacijska struktura pogojuje, da so ljudje v podjetju pri odločanju v bolj ali manj podrejeni vlogi.

Omeniti moramo tudi motnje v komuniciranju, ki so povezane z oddajnikom, kanalom in sprejemnikom. Najpogostejši razlogi so (Rozman, 1993, str. 232): različnost sprejemnika in oddajnika, selektivna percepcija informacij, filtriranje informacij, časovna stiska, različnost sporočil, sposobnost poslušanja in podobno.

**Motivacijska struktura** z organizacijskega vidika v podjetju pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v podjetju delujejo skladno. Najbolj poenostavljeno lahko rečemo, da ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Delovanje se kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena. S tem pa v glavnem razumemo delo. Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev le-te. Pridobitev sredstva je cilj delovanja. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe in izpolnitev cilja, je motiv. Motivacija je, gledano z vidika ravnateljev, zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman, 1993, str. 237).

Danes je zadovoljevanje potreb posredno, zaposleni želijo pridobiti zaslužek, denar, s katerim bodo zadovoljili svoje potrebe. Več, ko je teh potreb, bolj, ko so močne, bolj je zaposleni motiviran za doseg ciljev (Ford, 1992, str. 87). Za svoje delovanje, ki ga sproži motiv, človek pričakuje nagrado (plača, priznanja, pohvale).

Potrebe in cilji so med seboj povezani. Medtem ko so potrebe bolj subjektivne narave, so cilji v večji meri merljivi in vidni navzven. Ljudje za doseganje potreb in ciljev prihajajo v medsebojne odnose in se v želji po doseganju ciljev dopolnjujejo ali ovirajo. Govorimo o razmerjih in strukturah potreb in ciljev. V združbah so cilji doseženi največkrat takrat, ko je delovanje zaposlenih skladno. Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi.

Delo posameznikov ni odvisno le od njih samih, ampak od usklajevalcev – ravnateljev. Skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju. Ta svoje naloge in zadolžitve ne opravlja sam, temveč jih razdeli med svoje podrejene. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvirajo iz tehnične strukture, ter del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. Prav tako jim mora omogočiti **pravico, moč ali oblast**, da bodo to nalogo lahko izvedli.

Moč, povezana z delovno nalogo, izvirajoča iz položaja v podjetju, je **avtoriteta**.

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med sabo v sorazmerju. Z njihovim prenosom na podrejene se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki se nadaljuje vse do izvedbenih delavcev. V procesu pooblaščenja nastajajo razmerja podrejenosti in nadrejenosti, ki se povezujejo v hierarhično lestvico. Ta sestoji iz stopenj, vsaka izmed njih pa ima svoje pristojnosti. Tako se dejansko izoblikuje **upravljalno-ravnalna struktura**, ki je skoraj nujno hierarhična. Njena dejanska oblika je piramida. Sestavljajo jo enovite strukture: tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna, ki so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju.

Literatura s področja organizacijskih procesov loči po kriteriju načina definiranja oblasti štiri temeljne zvrsti upravljalno-ravnalne strukture: linijski tip, funkcionalni tip, štabno-linijski tip in odborovski tip, ki spadajo med hierarhične strukture. V novejšem času sta se pojavili še dve novi – nehierarhični strukturi: timski tip in projektni pristop.

### 2.1.3. Organizacijski procesi

V drugem delu splošne opredelitve o organizaciji podjetja je govor o zagotavljanju obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnostih podjetja in smotrnega uresničevanja njihovih ciljev. To je hkrati tudi najsplošnejša opredelitev organizacijskega procesa v podjetju. Gre za dinamični vidik opredelitve organizacije podjetja. Organizacijska struktura (statični vidik) se nenehno spreminja in razvija s pomočjo organizacijskega procesa (dinamični vidik).

Organizacijski proces je lahko formalen ali neformalen. Neformalni proces bi lahko enačili z nenamernim, spontanim spreminjanjem razmer podjetja. S tem nastaja kultura.

Organizacijski proces v podjetju formalno predstavljata proces upravljanja in proces ravnanja, medtem ko proces izvajanja izraža vsebino poslovanja podjetja. Upravljalno-ravnalni proces določa proces poslovanja podjetja (Černetič, 1997, str. 21).

Na osnovi nadaljnjega raziskovanja je možno dokončno opredeliti organizacijski proces takole (Lipovec, 1987, str. 218):

**Upravljalno-ravnalni proces** je proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih pomembnih odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer se varuje, zastopa in razvija interese nosilca upravljanja.

Upravljalno-ravnalni proces se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem. Po svoji vsebini je proces usmerjene koordinacije in tudi proces organiziranja, ki nujno poteka preko planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, s katerimi se hkrati izvaja tudi koordinacijo. Drugače povedano, vsako organiziranje

je hkrati koordinacija in obratno. Tako je zaključen celoten krog upravljalno-ravnalnega procesa v podjetju.

Vse doslej našteje faze si je mogoče zamisliti vnaprej, vendar jih je treba tudi praktično izvesti. To se stori samo z odločanjem. Odločanje ni posebna dodatna faza v celotnem upravljalno-ravnalnem procesu, pač pa vsaka faza oziroma njen del poteka z odločanjem. **Upravljalno-ravnanjski proces** je torej tudi odločanje. Delimo ga na **proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja**.

**Planiranje** (Pučko, 1991, str. 90) lahko ravno tako razumemo kot planiranje poslovanja podjetja ali kot planiranje organizacije. Dejansko pomeni zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Cilje podjetja razvrščamo po različnih kriterijih. V vsakem podjetju obstoji piramida ciljev z organizacijskega vidika: temeljni cilji, taktični cilji, oddelčni cilji in individualni cilji.

Temeljni cilj na vrhu piramide je določen z načinom gospodarjenja. Celotna piramida temelji na množici individualnih ciljev vseh zaposlenih v podjetju. Organizacijsko usklajeno planiranje mora zagotavljati, da bodo nižji cilji vedno podpirali uresničevanje nadrejenih ciljev. Na koncu ravno množica različnih individualnih ciljev podpira temeljni cilj podjetja. S piramido ciljev je že zasnovana tudi namerna motivacijska struktura. Z njimi je podana osnova za podrobnejše planiranje organizacije podjetja.

Planiranje organizacije podjetja je dejansko zamišljanje delovanja skupin znotraj podjetja, zamišljanje oddelkov, s čimer je v grobem določeno delo posameznikov.

To, kar si podjetje zamisli v fazi planiranja, je nato potrebno uresničiti v fazi uveljavljanja. Faza **uveljavljanja se uresničuje preko kadrovanja, vodenja, motiviranja in komuniciranja**.

**Kadrovanje** je bistveni del ustvarjalne faze upravljalno-ravnalnega procesa. Sestoji iz iskanja, izbiranja, najemanja, izobraževanja, premeščanja, napredovanja, odpuščanja in upokojevanja osebja. Ko izvajamo vse prej našteje postopke, mislimo na lastnosti osebja in na razmerja, ki nastajajo med lastnostmi. Ker so lastnosti sestavni del osebja, s kadrovanjem ne nastaja le organizacija združbe, temveč tudi združba sama. Zato lahko kadrovanje proučujemo ali z vidika organizacijskega procesa ali z vidika poslovnega procesa.

Kadrovanje se začne z iskanjem. Lastnosti kandidatov ocenjujemo s pomočjo spraševanja ali s testiranjem. Sledi izbiranje in namestitve kandidatov na prosta delovna mesta.

**Vodenje** opredelimo kot vpliv na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju k postavljenim ciljem podjetja. Uspešno vodenje je namreč tisto, ki v pravilni meri kombinira usmerjanje delavcev k delovnim nalogam in v njihovo osebno zadovoljstvo. Samo pravi skup ciljev posameznika ali skupine na eni in ciljev podjetja na drugi strani je tudi prava oblika in odraz uspešnega vodenja.

Temeljne značilnosti sodobnega vodenja dandanes (Rozman, 1993, str. 312) so: strateška sestavina vodenja, povečan obseg odgovornosti in povečan pomen

osebnosti vodenja, večji poudarek na dolžnostih do podrejenih, vodenje kot proces učenja in lastnega razvoja, participativen način vodenja in povečana individualizacija ter fleksibilnost vodenja.

**Motiviranje** v podjetju mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi. Ko zaposleni izpolnijo posamezne cilje oddelkov, enot in podobno, pričakujejo tudi izpolnitev svojega cilja (nagrado, pohvalo, napredovanje in podobno). To jih spodbudi, da delujejo skladno in učinkovito.

Učinkovito uveljavljanje planirane organizacije v podjetju je v veliki meri odvisno od pravilnega **načina komuniciranja**. Strokovna literatura na različne načine klasificira komuniciranje. Najosnovnejši načini komuniciranja so: ustno, pisno, nebesedno in elektronsko. Komunikacije so lahko formalne ali neformalne. Posebej velja omeniti delitev glede na smer komunikacij. Komunikacije navzdol ali navzgor so značilne za hierarhične situacije. So navpične, ker potekajo med različnimi hierarhičnimi nivoji, kar je razlika od vodoravnih komunikacij, ki potekajo na istem hierarhičnem nivoju. Prav tako je lahko informacija enostranska ali obojestranska. Pri enostranskem komuniciranju oddajnik odda sporočilo, sprejemnik pa ga sprejme, ne da bi ga lahko razčistil ali vplival na poročanje. Pri obojestranskem komuniciranju poteka sporočilo od oddajnika k sprejemniku, pa spet od sprejemnika k oddajniku.

**Kontroliranje** je ugotavljanje, kaj od planiranega je bilo doseženo, in izvajanje korektivnih ukrepov. Ločimo kontrolo poslovanja in kontrolo organizacije (Rozman, 1993, str. 261). V tem delu proučevanja nas zanima zlasti kontrola uveljavljanja planirane organizacije. Kontrolno fazo upravljalno-ravnalnega procesa izvajajo organi upravljanja. Ovire, na katere naletijo, je možno odpraviti oz. zmanjšati na več načinov:

- s spremembo in prilagoditvijo organizacijske strukture,
- z raznimi kadrovskimi spremembami,
- s spreminjanjem splošne organizacijske klime v podjetju.

## 2.2. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje v organizacijskem smislu, imajo lahko posreden ali neposreden vpliv na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki. Pri preučevanju organizacije zasledimo v literaturi kot prevladujoči koncept situacijski pristop (Donaldson, 1999, str. 51), ki ima za osnovo tri temeljne faze:

- ni ene najboljše organizacijske rešitve,
- niso vse organizacijske metode enako učinkovite,
- katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem deluje podjetje.

Situacijska teorija navaja, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja. Vpliv okolja na organizacijsko strukturo moramo razumeti kot dinamično razmerje. Ti dejavniki so zunanji, npr. konkurenca, kupci, tehnologija, gospodarstvo; in notranji, npr.: velikost podjetja, proizvodni program, tehnologija, kadri, kultura. Večina

avtorjev pa obravnava zlasti naslednje situacijske spremenljivke ter njihov vpliv na organizacijsko strukturo podjetja (Rozman, 1993, str. 138):

- vpliv okolja,
- vpliv tehnologije,
- vpliv velikosti podjetja,
- vpliv ciljev in strategij,
- vpliv zaposlenih.

Z analizo in upoštevanjem navedenih situacijskih spremenljivk je mogoče izoblikovati organizacijsko strukturo, ki bo upoštevala medsebojno soodvisnost vseh naštetih dejavnikov.

### 2.2.1. Vpliv okolja na organizacijsko strukturo

Okolje podjetja je vpliv vseh tistih institucij in silnic, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. V svetovni poslovni praksi je več poznanih primerov, kaj se lahko zgodi, če na izzive okolja in prihodnosti reagiramo počasi ali če se prehitro zadovoljimo z dosežki (Žlebnič, 2001, str. 83). Zato morajo ravnatelji za preprečevanje zasplosti nad doseženimi rezultati zrelo reagirati ob spoznanju, da sodobna družba postaja vse bolj informacijska in globalno povezana poslovna mreža posameznikov, podjetij in držav.

Peters in Waterman (Peters, Waterman, 1982, str. 12) sta na osnovi analize ameriških podjetij na začetku osemdesetih let opredelila »izjemne spretnosti podjetij pri prilagajanju različnim izzivom okolja« in ugotovila, da se uspešna podjetja s kompleksnim okoljem spopadajo s preprostimi rešitvami. Skupne značilnosti teh podjetij so nagnjenost k akciji (naredi, poskusi, popravi), približevanje potrošnikom in poslušanje za njihove potrebe, omogočanje avtonomije in notranjega podjetništva, poudarjanje in upoštevanje vrednot podjetja, preprosta organizacijska oblika, hkratna centralizacija in decentralizacija, zaposleni kot vir idej v podjetju. Pri zgoraj opredeljenih skupnih značilnostih uspešnih podjetij gre za poudarjanje pomena mehkih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih in za usmerjanje pozornosti podjetij na trg in porabnike.

Podjetja poslujejo v različnem okolju, ki pa se za vse neprestano spreminja. Rozman (Rozman, 1993, str. 77) pravi, da lahko okolje podjetja razdelimo na štiri osnovne skupine: enostavno okolje, kompleksno okolje, stabilno okolje in dinamično okolje. Enostavno in stabilno okolje je gotovo in predvidljivo, kompleksno in dinamično okolje pa je negotovo. Za proučevanje organizacije je zlasti pomembna povezava med negotovostjo okolja in podjetjem. Negotovost okolja je (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141) opredeljena s spremenljivostjo, ki pomeni obseg in velikost sprememb, ter s kompleksnostjo, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na spremembe.

Ključno je torej vprašanje, v kolikšni meri in kako uspešno se podjetje odziva na spremembe v okolju. Podjetja, ki delujejo v različnih okoljih, ustvarijo tudi različno organizacijo, s katero se prilagodijo okolju. Prilagodijo se lahko zlasti:

- s številom pozicij in oddelkov oz. z ustvarjanjem mejnih oddelkov,
- z diferenciacijo in integracijo,
- z drugačnim planiranjem.

Z večanjem negotovosti okolja se povečuje tudi kompleksnost organizacije. Oblikujejo se oddelki, ki absorbirajo negotovost, fluktuacije, da je proizvodnja lahko čim bolj učinkovita. Nastajajo t.i. mejni oddelki, ki so povezani s centrom, proizvodnjo in okoljem. Prenašajo informacije v obeh smereh: odkrivajo spremembe v okolju in sporočajo spremembe v podjetju (npr. tržna analiza, kontrola kakovosti).

Podjetja v negotovem okolju običajno tvorijo veliko povezav. Tako dobijo rezervne dobavitelje, kupce itd. Preskrbo virov si torej zagotavljajo z različnimi povezavami in s kontrolo okolja. V prvo skupino spadajo nakup ali združitev podjetij, dolgoročne pogodbe, izmenjave vodilnih kadrov. V drugo skupino strategij spadajo zamenjava področja, bodisi z dezinvestiranjem in diverzifikacijo, ali pa politična aktivnost (lobiranje), ustanovitev poslovnih združenj, preko katerih želi podjetje vplivati na zakonodajo in ekonomsko politiko.

V stabilnem okolju predvidevanje okolja ni pogosto in je podrobno. V nestabilnem okolju se veliko več ukvarja podjetje s predvidevanjem in planiranjem. Zaradi negotovosti so plani v variantah, predvidevanje v scenarijih, pogosto je replaniranje itd.

### 2.2.2. Vpliv tehnologije na organizacijsko strukturo

Tehnologija je v slovarju razložena kot vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena dognanja. Gre za področje sistematične aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodnjo. Tehnologija je organizacijski preoblikovalni proces in vključuje strojno opremo, vzgojo zaposlenih in izkušnje le-teh ter delovni postopek.

S tehnologijo v najširšem pomenu razumemo preoblikovanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Proizvodi so lahko izdelki, informacije, letni plani itd. Tehnologija je pomembna spremenljivka, ki vpliva na oblikovanje organizacijske strukture. Vsa podjetja uporabljajo določeno tehnologijo, ki ima vpliv na oblikovanje organizacije (Rozman, 1993, str. 139).

Eno prvih tovrstnih raziskav je opravila Joan Woodward (Rozman, 2000, str. 31). Tehnologijo je ločila v tri osnovne skupine: posamično, serijsko in procesno tehnologijo. Kriterij delitve je nivo kompleksnosti tehnologije in s tem povezane spremembe v organizaciji podjetja.

Posamična tehnologija zahteva najmanj ravni managementa in najmanj kontrole. Vsaj dvakrat zahtevnejša je procesna tehnologija, največji problem pa predstavlja serijska proizvodnja. Woodwardova ugotavlja, da uspešno poslovanje podjetja zahteva usklajenost med obstoječo tehnologijo in organizacijsko strukturo v podjetju.

V kolikor sledimo razlagam o povezanosti tehnologije in organizacijske strukture, ugotovimo, da gre za tehnološko soodvisnost pri usklajevanju dela med posameznimi oddelki. Tako z vidika tehnologije za oblikovanje organiziranosti ločimo naslednje tehnološke soodvisnosti:

- združeno soodvisnost,
- posledično soodvisnost,
- vzajemno soodvisnost.

Združena soodvisnost je vrsta tehnološke soodvisnosti, v kateri skorajda ni izmenjav informacij in virov med posamezniki ali oddelki. Posamezniki ali različni oddelki prispevajo k skupnemu cilju s tem, da opravljajo svoje specializirane naloge. Gre za rutinske postopke z malo različnosti (banke – oddelki za varčevanje).

Posledična soodvisnost je vrsta tehnološke soodvisnosti, kjer je malo izmenjav informacij in virov med posameznimi oddelki. Tok informacij teče med posamezniki v oddelku ali med oddelki (tekoči trak).

Vzajemna soodvisnost je vrsta tehnološke soodvisnosti, v kateri vsi posamezniki ali oddelki sodelujejo drug z drugim. Informacije in viri tečejo naprej in nazaj, dokler naloga ni zaključena (bolnišnica).

### 2.2.3. Vpliv velikosti podjetja na organizacijsko strukturo

Z rastjo obsega poslovanja podjetja pridobijo določene prednosti, kot na primer manjše stalne stroške na enoto proizvoda, sinergične učinke in podobno. Zato pa postane zahtevnejše obvladovanje in usklajevanje njegove organizacije. Pri tem je še posebej pomembna ravnateljska struktura. Različne študije so dokazale, da obstoji neposredna odvisnost med organizacijo podjetja in njegovo velikostjo (Kovač, 1991, str. 323). Običajno so velika podjetja bolj formalizirana, centralizirana, toga, z veliko stopnjo kontrole in podobno, relativni delež ravnateljstva je precej manjši kot v majhnih podjetjih, neposredno kontrolo zamenjujejo birokratski postopki.

Razdelitev podjetij po velikosti je najlažje na podlagi števila zaposlenih. Vendar si zlahka predstavljamo podjetje z enakim številom zaposlenih, a z različno delovno ali s sredstvi intenzivno dejavnostjo. Premoženje podjetja bo v navedenih primerih povsem različno. Na velikost podjetja pa v veliki meri vpliva tudi prodajna vrednost proizvodov ali storitev podjetja. Velikost družbe tako poleg števila zaposlenih določajo prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja.

Vsako podjetje želi poslovati ekonomično. Zaradi tega stremi k povečevanju rasti in razvoju. V takšen razvoj ga sili ekonomija obsega ter konkurenti. Organizacijska struktura najprej omogoča rast podjetja, nakar navadno pride do težav pri obvladovanju in usklajevanju vseh dejavnosti. To pomeni, da se mora organizacija ves čas prilagajati oz. spreminjati glede na življenjski cikel podjetja, po drugi strani pa s svojim spreminjanjem omogoča spreminjanje podjetja.



Najbolj pogosto je omenjena rast podjetja v naslednjih fazah: rojstvo, mladost, sredina življenja in zrelost. Prehajanje podjetja iz ene faze svojega razvoja v drugo spremljajo krizna stanja, ki zahtevajo revolucionarne ali kvalitativne spremembe. Rastoče podjetje ob nespremenjeni organizaciji prihaja v težave, katerih razrešitev zahteva vse večje spremembe. Zato se mora s svojo organizacijo vseskozi prilagajati življenjskim dobam, v katerih se trenutno nahaja.

#### 2.2.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijsko strukturo

Cilje definiramo kot želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine in organizacije prizadevajo doseči. Novejše pojmovanje ciljev, povezano z razumevanjem organizacije kot odprtega sistema, pa poudarja, da organizacija cilje tudi išče, medtem ko izvaja nekatere svoje aktivnosti (Možina, 1994, str. 226).

Razlikovati moramo med cilji poslovanja, sistemskimi cilji in notranje procesnimi cilji (Rozman, 1993, str.143):

- cilji poslovanja so povezani z rentabilnostjo poslovanja, kamor spadata tudi gospodarnost in produktivnost,
- sistemski cilji so povezani z dolgoročnim gledanjem – rezultati poslovanja na daljši rok (razvoj, izobraževanje zaposlenih ipd.),
- procesni cilji so bolj povezani z organizacijo kot s podjetjem. Z njimi ugotavljamo učinkovitost organizacije, hierarhične odnose, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja ipd.

Cilji manjših podjetij so zlasti notranja učinkovitost, specializacija ipd. Večja podjetja težijo k planiranemu dobičku, zadovoljevanju potrošnikov, stabilnosti ipd. Cilji v povezavi z drugimi situacijskimi spremenljivkami so podlaga za načrtovanje organizacijske strukture podjetja.

Glede na čas, v katerem naj bi bili cilji doseženi, ločimo kratkoročne cilje in dolgoročne cilje. Za doseganje kratkoročnih ciljev velja čas enega leta in manj, za doseganje srednjeročnih ciljev velja čas do petih let, za doseganje dolgoročnih ciljev naj bi bilo na razpolago pet ali več let.

Pomembna je delitev organizacijskih ciljev na primarne in sekundarne. Primarni so tisti, ki so neposredno povezani z zadovoljevanjem potreb primarnih porabnikov v podjetju ali izven njega. To so skupine in posamezniki, zaradi katerih je bilo podjetje ustanovljeno. Sekundarni cilji so povezani z zadovoljevanjem potreb sekundarnih porabnikov podjetja, to je tistih skupin ali posameznikov, ki jim podjetje skuša zadovoljevati potrebe, čeprav ni bilo ustanovljeno zaradi njih.

V podjetjih obstaja več tipov ciljev, od katerih ima vsak svojo funkcijo. Cilji so različno usmerjeni, v podjetje ali navzven, časovno gledano pa se približujejo svojim vrednotam in tako vplivajo na organizacijsko strukturo (Daft, 1989, str. 113). Organizacijska usmerjenost kot vrednostna dimenzija pove, katera od glavnih vrednot je pomembnejša za podjetje, navznoter ali navzven. Usmerjenost navznoter se zrcali v ravnateljski strukturi, zaposlenih ipd. Zunanja usmerjenost pa pokaže, kako je podjetje spoštovano v okolju.

Organizacijska struktura kot druga vrednostna dimenzija se ocenjuje s tem, ali je stabilna ali nestabilna. Stabilnost se kaže kot sposobnost vodstva in kontrole na način, kot ga prikazuje mehanistični model organizacije. Nestabilnost pa kaže sposobnost fleksibilnosti in prilagajanja na spremembe, kot je značilno za organski model organizacije.

Strategije so sredstvo za doseganje ciljev. Vpliv strategij na organizacijsko strukturo so proučevali Chandler in drugi avtorji (Rozman, 1993, str. 144). Pomembna je ugotovitev, da strategije, usmerjene v povečanje ekonomije obsega, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Če sta organizacijska struktura in strategija neusklajeni, prihaja do težav. Organizacijska struktura povratno vpliva na strategijo in cilje podjetja.

#### 2.2.5. Vpliv zaposlenih na organizacijsko strukturo

Organizacijska struktura je sestav razmerij med ljudmi. Skozi ta medsebojna razmerja dobivajo zaposleni določene vloge ali funkcije. Zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestav medsebojno odvisnih vlog in funkcij. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti, deloma se prilagajajo strukturi, deloma pa se morajo razmerja in strukture prilagoditi njim.

Zaposleni se razlikujejo po tem, koliko so sposobni prevzemati tveganje, samostojnost pri delu v okviru organizacijskih razmerij. Te lastnosti pa vplivajo tudi na vodenje, motiviranje in komuniciranje, kontrolni razpon, centralizacijo in formalizacijo.

Za podjetje in njegovo organizacijsko strukturo je najpomembnejše proučevanje posameznikov z vidika obvladovanja okolja, avtoritativnosti, načina doseganja ciljev in prevzemanja tveganja (Tavčar, 2001, str. 112). Posamezniki, ki prevzamejo svojo usodo v svoje roke, so uspešnejši od tistih, ki svoje neuspehe pripisujejo drugim.

Različnost med zaposlenimi mora ravnatelj nujno upoštevati pri oblikovanju razmerij in dodeljevanju nalog v organizacijski strukturi (Lipičnik, 1999, str.205).

Zaposleni sestavljajo skupine. Skupine so lahko formalne ali neformalne. Skupina je v svojem delovanju uspešna, če se člani skupine poistovetijo s cilji skupine.

Aktivnosti v neki organizaciji, kot so komuniciranje, struktura in proces, kultura, razvoj in organizacijske spremembe, so povezane z vplivi individualnih lastnosti članov organizacije in s procesi v delovnih skupinah. Prav tako aktivnosti v organizaciji vplivajo na procese v delovnih skupinah in na individualne lastnosti zaposlenih članov organizacije. Tako se osebne lastnosti zaposlenih zrcalijo v odnosih v delovnih skupinah. Skupina pa skozi svoj proces dela vpliva na posameznike, zlasti v pogledu zaznavanja, učenja, vedenja in motivacije. Posamezniki in skupine prav gotovo profilirajo raven obnašanja in smer organizacijskega razvoja v organizaciji, v kateri delujejo.

## 2.2.6. Organizacijske spremenljivke

Organizacijska struktura in organizacijski procesi se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Pomembno je, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Strukture in razmerja morajo biti usklajena med seboj. Naslednja pomembnost je ta, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Organizacijske strukture pa tudi procesi se razlikujejo med seboj po organizacijskih spremenljivkah, ki so naslednje (Rozman, 1993, str. 144):

- formalizacija,
- standardizacija,
- specializacija,
- hierarhija avtoritete,
- kompleksnost,
- centralizacija,
- profesionalizacija,
- kadrovska konfiguracija.

**Formalizacija** pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih (Mihelčič, 1999, str. 536). Več, ko je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna. Velika podjetja so bolj formalizirana kot manjša.

**Standardizacija** pomeni, da se delovne naloge v podjetju izvajajo na enak način. Pri visoki standardizaciji so delovne naloge podrobno opisane in obratno.

**Specializacija** pomeni stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezna opravila. Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del naloge in obratno.

**Hierarhija avtoritete** odreja odgovornost, razpon kontrole. S tem je povezana organizacijska piramida, ki je lahko visoka ali sploščena.

**Kompleksnost** se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju. Horizontalna pomeni število oddelkov na določeni ravni. Prostorska predstavlja obstoj števila lokacij. Tu gre za specializacijo in hierarhijo (Dimovski, 2000, str. 22).

**Centralizacija** pomeni lociranje avtoritete. Pri decentraliziranih odločitvah, pri delegiranih nalogah se odločanje prenaša na nižjo raven.

**Profesionalizacija** pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja znanja (Kovač, 2001, str. 84). Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih.

**Kadrovska konfiguracija** obsega različna razmerja med režijskimi delavci, proizvodnimi delavci, ravnatelji in strokovnimi delavci.

Organizacijske strukture se razlikujejo po tem, katere organizacijske in situacijske spremenljivke prevladujejo v njih. Organizacijske spremenljivke določajo, kakšni so sestavni deli organizacijske strukture: tehnična, komunikacijska, motivacijska,

oblastna struktura. Kakšna bi organizacijska struktura morala biti, pa je odvisno od situacijskih spremenljivk: okolja, tehnologije, velikosti podjetja, ciljev ter strategij in zaposlenih.

### 2.2.7. Mehanistična in organska organizacija

V podjetjih obstojita dve skrajni možnosti organizacije: mehanistična in organska. V sodobnih podjetjih se uporabljajo predvsem kombinacije obeh temeljnih modelov organizacije (Rozman, 2000, str.28). Uporabnost teh modelov oz. njihovih kombinacij je odvisna predvsem od značilnosti okolja, v katerem podjetja poslujejo.

Za mehanistično organizacijo je značilna izredno podrobna delitev dela, natančna opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete za vsako vlogo, odločanje je osredotočeno na vrhu hierarhije, delovanje zaposlenih poteka na osnovi navodil nadrejenih (Burns, Stalker, 1969, str. 345). Poudarek v mehanistični organizaciji je dan notranjemu, specializiranemu znanju. Hierarhija v mehanistični organizaciji se gradi na senioriteti in izkušnjah. Primerna je zlasti za stabilna okolja in za podjetja, ki uporabljajo razmeroma ustaljeno tehnologijo.

V nasprotju z mehanistično strukturo se pri organski strukturi gradi hierarhija na znanju in sposobnostih. Pomembne so skupne vrednote, verovanja. Komuniciranje poteka z namenom posvetovanja, poudarek je dan skupni nalogi podjetja, prizadevanja za spremembami in napredkom so bolj cenjena kot lojalnost in ubogljivost. Organski model organizacije temelji na manj podrobni delitvi dela in manjši stopnji formalizacije odnosov med udeleženci podjetja. Organska organizacija je najučinkovitejša takrat, kadar je okolje podjetja zelo nestabilno (Ivanko, 2000, str. 2) in v razmerah nenehnih tehnoloških in drugih sprememb v podjetju. Primerna je za podjetja, ki se borijo za svoje preživetje v nestabilnem okolju (Rozman, 2000, str.28).

Vsak model organizacije ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Mehanistična organizacija je najučinkovitejša v stalnem okolju in za takšno dejavnost, ki se malo spreminja in jo je mogoče programirati s pravili. V sodobnih podjetjih gredo tendence v smeri oblikovanja organizacije, ki temelji na zaupanju v ljudi, decentralizaciji in avtonomiji, samoorganiziranju in samokontroli ter sodelovanju.

## **2.3. Vrste organizacijskih oblik podjetij**

Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. Lahko trdimo, da konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost (Ivanko, 1999, str. 69).

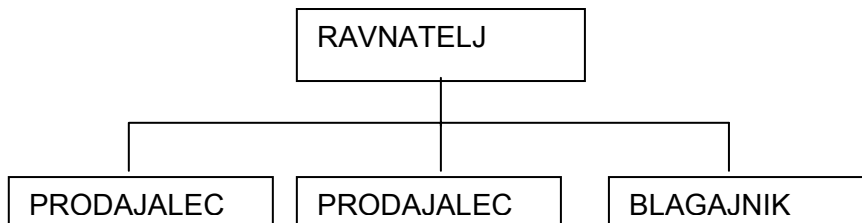
Strokovna literatura s področja organizacijske problematike dokaj enotno razlikuje med pojavnimi oblikami organizacijskih struktur. Za potrebe nadaljnje analize bom opisala značilnosti, prednosti in slabosti naslednjih oblik (Rozman, 1993, str.147):

- enostavne organizacijske strukture,
- poslovno-funkcijske organizacijske strukture,
- produktno-matrične organizacijske strukture,
- decentralizirane ali poslovno-enotne organizacijske strukture,
- projektno-matrične organizacijske strukture,
- mrežne organizacijske strukture,
- vodoravne ali procesne organizacijske strukture.

### 2.3.1. Enostavna organizacijska struktura

Primerna je za majhna podjetja z nekaj zaposlenimi. Funkcija lastnika in glavnega ravnalca je združena v eni osebi. Glavni ravnalec opravlja tudi nekatere poslovne funkcije (Mintzberg, 1983, str. 157). Glavne prednosti so v nizkih stroških organiziranosti, jasni odgovornosti posameznikov, hitri odzivnosti in majhni stopnji formaliziranosti. Prikazana je na sliki 1.

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147

Osrednja osebnost je ravnatelj, od katerega je odvisna usoda podjetja. Navedeno strukturo je možno uporabiti le v manjših podjetjih.

### 2.3.2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Mala in srednje velika podjetja danes v veliki meri uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Prikladna je za stabilna in ne preveč kompleksna okolja in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti podjetja. Z rastjo podjetja se pogosto uvajajo štabi kot dopolnitev poslovno-funkcijske organizacijske oblike. Prikazana je na naslednji sliki:

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 87

Poslovno-funkcijska organizacijska oblika ustreza manjšim in srednje velikim podjetjem, zlasti tistim, ki proizvajajo en proizvod ali pa program podobnih proizvodov, ki imajo enako tehnologijo, podobne kupce, konkurenco in podobno. Specializacija po poslovnih funkcijah je velika (Robbins, 1998, str. 489).

Problem se pojavlja pri njihovem medsebojnem usklajevanju, kar je naloga ravnatelja. Podjetje počasi reagira na spremembe okolja in tehnologije. Oblika ustreza predvsem stabilnemu okolju in rutinski tehnologiji. Cilji teh podjetij so bolj operativni, usmerjeni v notranjo učinkovitost in rentabilnost, ki je dosežena predvsem s strategijo količin.

Bistvene prednosti poslovno-funkcijske oblike organiziranosti (Rozman, 2000, str. 87) so v prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroženih področjih, kar omogoča večjo specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu. Odlikuje jo enotnost nastopanja navzven, saj potekajo povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta. Izkoriščanje zmogljivosti je veliko, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje.

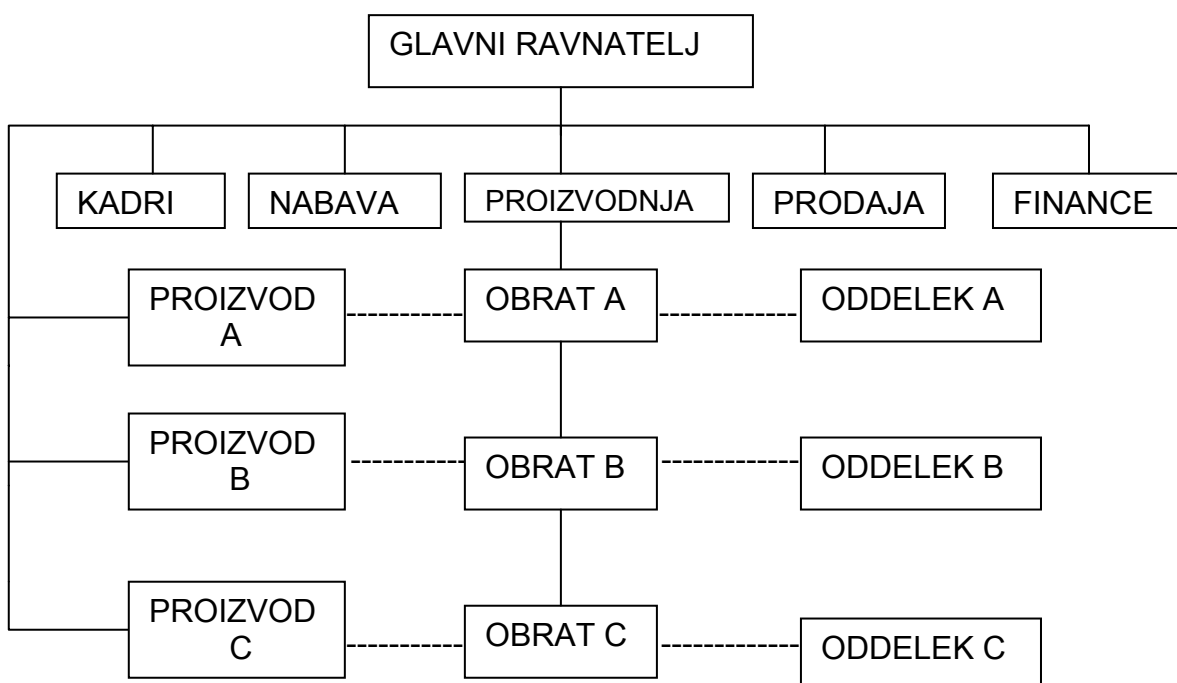
Glavne slabosti te strukture se kažejo v medsebojni prepletenosti in odvisnosti med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji, kar povzroča otežkočeno in nepregledno koordinacijo v primeru, da podjetje ne proizvaja le enega proizvoda, ampak so proizvodi diverzificirani. Nepovezanost med poslovnimi funkcijami, katerih razvoj poteka samostojno, povzroča razvoj mimo potreb podjetja in samozadostnost. Za izvedbo skupne naloge je potrebno mnogo usklajevanja.

### 2.3.3. Produktno-matrična organizacijska struktura

Pri produktno-matrični organizacijski obliki je poudarek še vedno na poslovnih funkcijah, vendar se začnejo povezave med poslovnimi funkcijami za skupine proizvodov ali proizvodne programe (Rozman, 2000, str. 89). Te povezave izvajajo ravnatelji za posamezne skupine proizvodov. Najpomembnejše njihove naloge so usmerjene v oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve. Te vključujejo pripravo planov za proizvode v okviru celotnega plana ter zbiranje in obdelavo notranjih in zunanjih informacij.

Ravnatelji posameznih skupin proizvodov kontrolirajo izvajanje razvojnih usmeritev in sodelujejo pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom. V praksi so se oblikovale različne organizacijske rešitve za vključitev ravnatelja skupine proizvodov v organizacijsko obliko. Možne oblike so štabna enota, samostojna organizacijska raven in matrična organizacijska oblika. Pri štabni enoti ravnatelj skupine proizvodov nima nobene pristojnosti v linijski organizacijski strukturi. Pri samostojni organizacijski ravni sicer ravnatelj dobi pristojnosti v skladu z linijsko organizacijsko strukturo, vendar mora posegati tudi na druga poslovno-funkcijska področja, kar povzroča konflikte. Pri matrični organizacijski obliki pa so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu ravnatelju kot tudi ravnatelju skupine proizvodov. Produktno-matrična oblika je prikazana na sliki 3.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska oblika



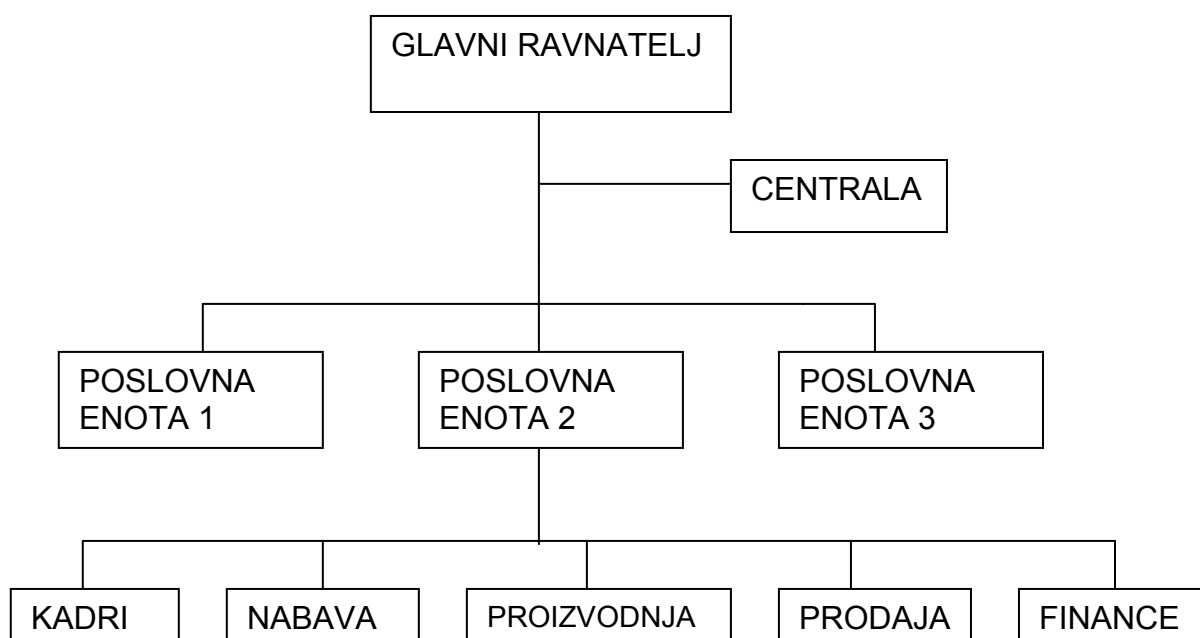
Vir: Rozman, 2000, str. 91

Produktno-matrična oblika odpravlja prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog in omogoča razvoj tako poslovno-funkcijskih ravnateljev kot ravnateljev skupine proizvodov. Njena slabost je zlasti v dvojni odgovornosti izvajalcev in obsežni koordinaciji ter povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog.

#### 2.3.4. Decentralizirana organizacijska struktura

Odločitev za oblikovanje in prehod na decentralizirano organizacijsko obliko je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja. Ta oblika je prisotna zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in relativno veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Za decentralizirano ali poslovno-enotno organizacijsko obliko je značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote, ki je izvedena bodisi na osnovi proizvoda bodisi trga ali pa obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Za to organizacijsko obliko je značilna tudi decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote razmeroma samostojne. Prikazana je na sliki 4.

Slika 4: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155

Med njene glavne prednosti štejemo hitrejšo reagiranje na zahteve trga, saj posamezna organizacijska raven lažje določi svoj tržni položaj. Hitrejšo je tudi odzivanje na zahteve trga, spreminjanje gibanj na njem, tesnejša je povezanost s kupci. Njene glavne pomanjkljivosti (Rozman, 2000, str. 94) se kažejo v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih poslovnih enot pri prizadevanjih za skupne cilje in v nepovezanosti med organizacijskimi enotami.

Decentralizacija odločanja v tej organizacijski obliki poteka na več načinov. Ti se razlikujejo med seboj po obsegu in velikosti pristojnosti in odgovornosti tako osrednjega dela sestavljenega podjetja in tudi posameznih organizacijskih enot. Glede na to je različna tudi samostojnost posamezne poslovne enote, ki ima lahko

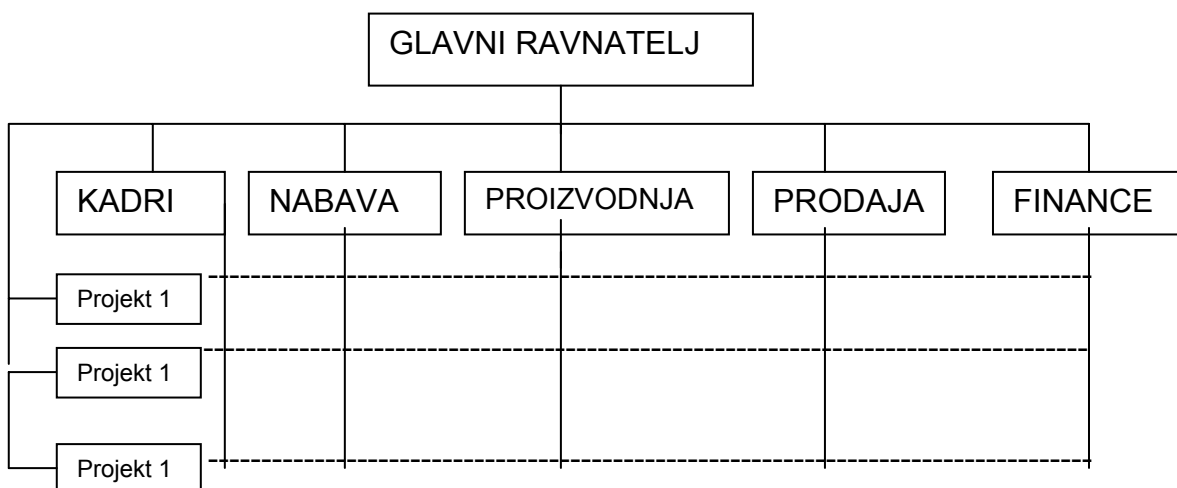


stroškovno (vodja je odgovoren za stroške), poslovno izidno (vodja je odgovoren za poslovni rezultat) ali naložbeno naravo (vodja je odgovoren tudi za razvoj enote v okviru določenih sredstev, ki jih opredeli ravnatelj podjetja).

### 2.3.5. Projektno-matrična organizacijska struktura

Zgoraj obravnavane organizacijske oblike so dokaj stalne in nespremenljive. V življenju podjetja pa se nenehno vpeljujejo novi proizvodi, razvijajo nove tehnologije, pripravljajo razne reorganizacije in podobno. Enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji. Projektno-matrična oblika je prikazana na sliki 5.

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 98

Poglavitna razlika med produktno-matrično in projektno-matrično obliko je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in se največkrat ne ponavljajo. Projektno-matrična oblika je občasna in se največkrat pojavlja v pretežno projektih dejavnostih.

V zadnjem času se v uspešnih podjetjih vse bolj uveljavljajo tudi principi timskega dela. Timsko delo predstavlja določene naloge s pomočjo skupine strokovnjakov z različnih strokovnih področij (Rozman, 2000, 103). Pri tiskem delu vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge. Timsko delo poteka na način kooperativnega sodelovanja, zato je pravilna izbira članov tima izredno pomembna (Marolt, Leskovar, 1999, str. 99). Pravilna izbira članov naj bi temeljila tako na strokovnih sposobnostih kot na osebnostnih lastnostih, kot npr. ciljna usmerjenost, samozavest, sposobnost komuniciranja, sposobnost integracije,

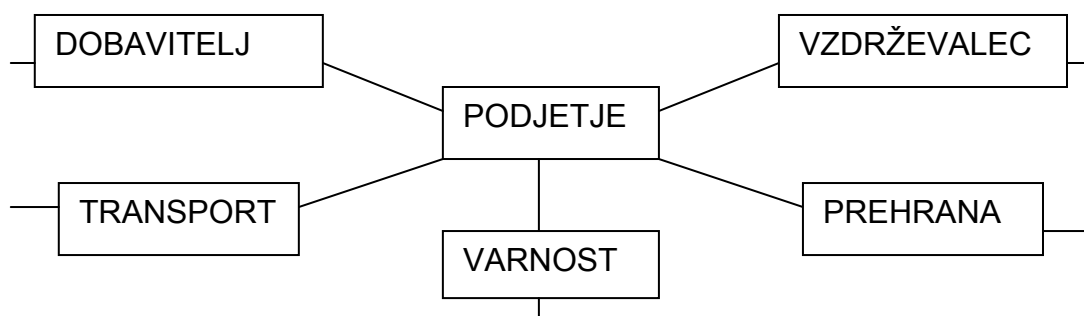
pripravljenost sprejemati odgovornost, lojalnost in pokončnost, pripravljenost izražati mnenje.

Prednosti timov so v višji kakovosti odločitev, izboljšanju komunikacijskih poti in večji fleksibilnosti podjetja. Med negativne lastnosti timov sodijo visoki stroški uvajanja, izguba časa zaradi razprav, nejasna razmejitev odgovornosti.

### 2.3.6. Mrežna organizacijska oblika

Mrežna organizacijska oblika je povezana s čedalje hujšo konkurenco, ki vpliva na to, da se podjetja naslanjajo na svoje ključne prednosti. Dejavnosti, ki za podjetje niso ključnega pomena, se dajejo v zunanje izvajanje. Mrežna organizacijska oblika je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Mreža podjetij



Vir: Rozman, 2000 str. 100

Dejavnosti, ki jih podjetja dajo v zunanje izvajanje, so: služba varnosti, transport, prehrana, čiščenje prostorov itd. Podjetja s pogodbami uredijo partnerske odnose, ki temeljijo tudi na zaupanju in sodelovanju. Tako nastanejo mreže podjetij, ki so prikazane na sliki 6.

### 2.3.7. Vodoravna ali procesna organizacijska oblika

Vodoravna organizacijska oblika temelji na procesih. Vezana je na temeljito prenavo organizacijskih procesov. Značilnosti te organizacijske oblike se kažejo v nižji vertikalni hierarhiji, skupne so le nekatere funkcije (finance, kadri), ravnalna dela pa so prenesena na najnižjo možno raven. Meje med oddelki so ukinjene, gre za organiziranost na osnovi delovnih procesov, kar je v nasprotju z organiziranostjo po poslovnih funkcijah.

V tej obliki organiziranosti se pojavljajo procesni ravnatelji, ki podobno kot ravnatelji projektov oblikujejo in uvajajo nove procese, ki jih tudi neprestano uravnavajo. Procesni ravnatelji se posvečajo planiranju in kontroliranju procesov,

spremljanju zadovoljstva uporabnikov in merjenju učinkovitosti, medtem ko se ravnatelji poslovnih funkcij posvečajo vodenju in razvoju zaposlenih.

Značilnosti vodoravne organizacije so zlasti:

- struktura sledi delovnim procesom preko meja poslovnih funkcij, meje med oddelki so zabrisane ali celo ukinjene. To je povezano s prenovo poslovnih procesov;
- vertikalna hierarhija je skrčena, struktura sploščena, skupne so le nekatere funkcije, npr. finance, kadri; ravnalna dela so prenesena na najnižjo možno raven. Večina zaposlenih dela v samostojnih timih, ki so vključena v proces;
- podjetja so vodoravno povezana z naročniki. Zaposleni so v neposrednem stiku s kupci in dobavitelji. Včasih so njihovi predstavniki tudi člani timov (Stewart, 1992, str. 92).

### **3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SISTEMA DINOS**

#### **3.1. Predstavitev in razvoj sistema Dinos**

Začetki podjetja Dinos segajo v leto 1946, ko je bilo ustanovljeno samostojno republiško podjetje za zbiranje in promet z odpadki imenovano Odpad. Z uredbo leta 1948 se je večina poslovalnic Odpada izročila ljudskim odborom, podjetje pa je obdržalo šest podružnic in osem skladišč. V letih od 1952 do 1955 se je večina poslovalnic vrnila nazaj k odborom.

V letu 1963 se je podjetje preimenovalo v Dinos (Dajmo Industriji Odpadne Surovine). Podjetje je raslo in se krepilo tudi z organiziranjem poslovalnic na Reki, Zagrebu, Ludbregu in Beogradu, ki pa jih je kasneje opustilo.

Z reorganizacijo sta se v letu 1978 organizirali dve temeljni organizaciji, in sicer: TOZD Priprava odpadnih surovin in TOZD Regeneracija tekstila ter Delovna skupnost skupnih služb.

V letu 1990 se je podjetje preoblikovalo v družbeno podjetje s polno odgovornostjo, v čigar sestavi je poslovalo 33 delovnih enot po celi Sloveniji. Zaradi poslabšanja pogojev poslovanja in velikega padca realizacije je podjetje zašlo v likvidnostne težave. V letu 1991 se je enovita družba reorganizirala v 9 delniških družb. Zaradi racionalizacije poslovanja je prišlo do leta 2003 do postopne ukinitve družb, danes je v sestavu Dinos še šest družb z omejeno odgovornostjo (Letno poročilo Dinos Holding, 2003, str. 5).

Osnovna dejavnost krovne družbe je upravljanje z družbami hčerami. Upravljanje pomeni predvsem oblikovanje skupne poslovne politike in usmerjanje k enotni politiki poslovanja v skladu s strateškimi usmeritvami podjetja.

Osnovni cilj poslovanja posamezne družbe je kakovostno opravljanje dejavnosti zbiranja, predelave, posredovanja in prevoza odpadkov s težnjo po doseganju boljših poslovnih rezultatov.

## **3.2. Analiza poslovanja sistema Dinos**

### 3.2.1. Predstavitev poslovnih enot

V sestavi skupine Dinos deluje šest hčerinskih podjetij in matično podjetje Dinos Holding. Matično podjetje ne opravlja neposrednega poslovanja, njegova vloga je usmerjanje in nadzor nad delom poslovnih enot, ki so razdeljene po teritorialnem načelu.

Med poslovne enote sistema Dinos uvrščamo družbe: Dinos Ljubljana, Dinos Kranj, Dinos Celje, Dinos Maribor, Dinos Murska Sobota in Dinos Trbovlje.

#### 3.2.1.1. Družba Dinos Ljubljana

V svoji sestavi ima pet delovnih enot in sedem skladišč. Na delovnih enotah in skladiščih je skupno zaposlenih 118 delavcev. Izobrazbena struktura zaposlenih je nizka, kar je povezano s samo dejavnostjo podjetja. Kljub temu podjetje letno vlaga precej sredstev v izobraževanje zaposlenih, saj se zaveda, da je dolgoročno uspešnost moč zagotoviti le z znanjem zaposlenih. Prostorsko družba pokriva dobršen del Slovenije, in sicer območje Ljubljane, Dolenjsko in del Primorske. Center predelovalne dejavnosti družbe je na območju Ljubljane, kjer se je družba tudi najbolj tehnološko opremila, predvsem na področju predelave jeklenih odpadkov.

Družba največji del prihodkov dosega prav s predelavo jeklenih vložkov. Sledi predelava barvnih kovin in papirja. Manjši delež v realizaciji dosegajo opravljene storitve in prodaja tekstila. Družbi je z investicijo v mlin za predelavo jeklenih odpadkov uspelo močno povečati prodajo jeklenega vložka, njegova rast letno presega 25%. Kljub temu povečanju je bila rast realizacije v zadnjem letu le 11% predvsem zaradi padca realizacije ostalih vrst proizvodov (Letno poročilo družbe Dinos Ljubljana, 2003, str. 4).

Ustvarjeni rezultati poslovanja so iz leta v leto dokaj konstantni. Navedeno vpliva tudi na konstantne kazalce ekonomičnosti in donosnosti. K slabi donosnosti vplivajo tudi visoki stroški financiranja, ki so posledica investicij v preteklih letih. Investicije so bile v pretežni meri usmerjene v premoženje, ki ne daje hitrega učinka na plačilno sposobnost, kar se izraža tudi v kazalcih učinkovitosti in plačilne sposobnosti družbe. Pritiski dobaviteljev, ki so posledica zamud pri plačilih, so posledično doprinesli k izboljšanju kazalcev obračanja sredstev. Družba je v zadnjem času zaposlila precej delavcev pretežno na neproizvodnih delovnih mestih, kar je posledično prispevalo k upadu produktivnosti, merjeni s kazalcem proizvedenih količin na zaposlenega.

### 3.2.1.2. Družba Dinos Kranj

Družba Dinos Kranj pokriva s svojimi enotami področje Gorenjske, poslovno enoto pa ima tudi v Novi Gorici. Največji delež svoje realizacije dosega s predelavo jeklenega vložka, kljub temu da njena tehnološka opremljenost zaostaja za Dinos Ljubljano. V svoji sestavi ima tri delovne enote, in sicer Jesenice, Kranj in Novo Gorico. Zaposlenih je 59 delavcev (Letno poročilo Dinos Kranj, 2003, str. 6).

Podobno kot družba Dinos Ljubljana tudi ta družba največji del prodaje dosega s predelavo jeklenega vložka, ki predstavlja v njeni količinski realizaciji 83%, v vrednostni pa 73%. V vrednostni prodaji upada prodaja barvnih kovin, ki pa še vedno znaša 19%, ostali del realizacije se ustvari s prodajo papirnega vložka in opravljenimi storitvami.

Družba dosega nadpovprečno visoke kazalce ekonomičnosti in učinkovitosti. Razlog so nizki stroški in visoki prihodki, ki so posledica stalnega porasta produktivnosti na zaposlenega. Donos na kapital se tekom let zvišuje in je znašal v letu 2003 že preko 26%. Družba je finančno zelo močna, presežek denarnih sredstev je vplival na precejšnje poslabšanje kazalcev obračanja zalog in sredstev. Družba ima preveč »mrtvega« kapitala, ki bi ga bilo smiselno uporabiti za donosnejše naložbe, kot je le obrestovanje na računih.

### 3.2.1.3. Družba Dinos Celje

Družba Dinos Celje ima v svoji sestavi tri delovne enote, in sicer delovno enoto Celje, delovno enoto Slovenske Konjice in delovno enoto Velenje. Pokriva ozko teritorialno območje, zato je njena prodaja v veliki meri odvisna od stanja gospodarstva na celjskem območju. Družba ima 49 zaposlenih. (Letno poročilo družbe Dinos Celje, 2003, str. 2). Tudi ta družba največji del svojih prihodkov ustvari s prodajo jeklenega vložka. Ta predstavlja kar 76% delež v celotni njeni prodaji. Upada prodaja barvnih kovin, ki pa še vedno dosega 6%. V letu 2003 je družba dosegla povečanje prodaje papirnega vložka ter plastike, kar je povezano z investicijo v izgradnjo sortirne linije, katere cilj je zmanjšati količino odpadkov za deponijo na eni strani in po drugi pomembnejši: doseči večji delež koristnih odpadkov pri predelavi papirja in plastične embalaže.

Z vidika plačilne sposobnosti gre za finančno močno družbo. To pa zopet vpliva na to, da ima družba slabše kazalce obračanja sredstev. Izjema je kazalec obračanja zalog.

Kazalci učinkovitosti družbe so dokaj zadovoljivi in kaže, da se bodo v prihodnjih letih postopoma zviševali. Kljub temu je v družbi opaziti količinski in vrednostni padec produktivnosti, kar je po eni strani rezultat izredno velikega povečanja števila zaposlenih, po drugi pa preusmeritev dejavnosti v proizvodnjo izdelkov z nižjo dodano vrednostjo.

#### 3.2.1.4. Družba Dinos Maribor

Družba Dinos Maribor tako kot ostale družbe dosega največjo prodajo pri predelavi jeklenega vložka, vendar dosega visok delež tudi pri predelavi papirja in barvnih kovin. Medtem ko prodaja jeklenega vložka in barvnih kovin po letih upadeta, se prodaja papirja z leti zelo povečuje. Opravljene storitve, ki k skupni prodaji doprinesejo kar 16%, imajo v strukturi prodaje konstantni delež. Družba ima zaposlenih 29 delavcev.

Zaposlenost se je v zadnjem letu povečala, kar je vplivalo tudi na znižanje tako količinske kot vrednostne produktivnosti. Visoki stroški dela prispevajo tudi k slabšim kazalnikom ekonomičnosti in učinkovitosti. Družba ima ugoden kazalec obračanja materiala, ki pa ne more pokriti neugodnega kazalca obračanja terjatev. Ta je očitno v nasprotni povezavi s finančno močjo družbe. V svoji sestavi ima tri skladišča, in sicer Dravograd, Ptuj in Maribor.

#### 3.2.1.5. Družba Dinos Murska Sobota

Družba Dinos Murska Sobota ima v svoji sestavi dve skladišči, in sicer Mursko Soboto in Lendavo. V družbi je 19 zaposlenih.

Največjo prodajo dosega družba pri predelavi jeklenega vložka, pomemben delež v prodaji pa predstavljata tudi prodaja papirja in barvnih kovin. Opravljene storitve k realizaciji doprinesejo 4%.

Družba ima dokaj nizko produktivnost, ki je povezana s povečevanjem števila zaposlenih brez večjega vpliva na povečanje proizvodnje. Kazalci učinkovitosti, tako donosnost prihodkov kot donosnosti kapitala, se skozi obdobje izboljšujejo. Koeficient obračanja gibljivih sredstev in zalog se poslabšuje, medtem ko je kazalec obračanja terjatev v porastu. Vzrok za počasno obračanje zalog je prevelik obseg likvidnih sredstev.

#### 3.2.1.6. Družba Dinos Trbovlje

Družba Dinos Trbovlje ima v svoji sestavi dve delovni enoti, in sicer Trbovlje in Brežice, ter dve skladišči Sevnica in Zagorje. Podjetje ima 21 zaposlenih delavcev. Družba največji del prodaje ustvari s predelavo jeklenega vložka, zelo pomemben del predelave pa predstavljajo tudi barvne kovine, ki dosegajo v skupni prodaji dobrih 32%. Predelava ostalih surovin je v primerjavi s celoto dokaj zanemarljiva.

Kazalci učinkovitosti, med drugim donosnost sredstev in donosnost kapitala, so skozi obdobje konstantni, vendar kar precej nizki. Enako velja za kazalce obračanja sredstev, razen v zadnjem letu, ko so bili nadpovprečno visoki. Produktivnost družbe je dobra in je v porastu. Družba je finančno stabilna in likvidna.

### 3.2.2. Analiza poslovnih funkcij skupine Dinos

V analizi posameznih poslovnih funkcij (prodaja, nabava, proizvodnja, zaposleni, finance itd.) ugotavljamo obseg, strukturo, trende rasti in ostale prvine, ki imajo bistven vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Družbe v skupini Dinos imajo razvite sorodne poslovne funkcije. Vpliv posameznih poslovnih funkcij znotraj družb na uspešnost je podoben, zato bom navedla kazalce za skupino Dinos. Predstavila pa bom tudi kazalnike po družbah, v kolikor se bodo ti kazalniki bistveno razlikovali od povprečja v skupini.

#### 3.2.2.1. Analiza zaposlenih

Zaposleno osebje je osnovni delovni potencial podjetja, ki neposredno usmerja in izvaja dejavnost podjetja. Zaradi svoje aktivne vloge so zaposleni v podjetju zelo pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja.

V analizi poslovanja spremljamo zaposleno osebje, da bi odkrili, kako osebje vpliva na uspešnost poslovanja (Lipičnik, 1996, str.14). Taki znaki ali pojavi so:

- število in struktura zaposlenega osebja,
- dinamika osebja,
- izraba delovnega časa,
- proizvodne lastnosti zaposlenega osebja.

Število in izobrazbeno strukturo zaposlenih prikazujem v tabeli 1.

Tabela 1: Število in izobrazbena struktura zaposlenih po letih

Zaposleni	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
NK delavci	96	35,4%	52	18,2%	51	17,0%	54,2	98,1
PK delavci	25	9,2%	47	16,4%	48	16,0%	188,0	102,1
KV delavci	84	31,0%	114	39,9%	123	41,0%	135,7	107,9
Srednja izobrazba	37	13,7%	42	14,7%	48	16,0%	113,5	114,3
Višja izobrazba	15	5,5%	16	5,6%	16	5,3%	106,7	100,0
Visoka izobrazba	14	5,2%	15	5,2%	14	4,7%	107,1	93,3
Skupaj zaposleni	271	100,0%	286	100,0%	300	100,0%	105,5	104,9

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Število zaposlenih se je v letu 2003 glede na preteklo leto povečalo za 5%. Enako povečanje zaposlenih je bilo tudi v predhodnem letu. Med leti je opazno povečanje števila kvalificiranih delavcev, medtem ko struktura zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo ostaja enaka.

Veliko število nekvalificiranih in kvalificiranih delavcev je povezano s samo naravo delovnega procesa. Kljub temu se izobrazbena struktura delavcev povečuje, kar je

povezano z dejstvom, da podjetje vlaga v dodatno izobraževanje vseh zaposlenih, saj velja načelo, da se podpre vsakega, ki izrazi željo po dodatnem izobraževanju in izpopolnjevanju. To je tudi edina pot k dvigovanju strokovne usposobljenosti ljudi in posredno višji motivaciji zaposlenih in boljši kvaliteti proizvodnje.

Gibanje zaposlenih nam kaže upadanje oziroma večanje števila zaposlenih kot tudi intenzivnost menjavanja osebja, ki je eden izmed glavnih kazalcev dinamike zaposlenih. Koeficient fluktuacije izračunavamo iz bilance gibanja zaposlenih tako, da v števcu upoštevamo zamenjano osebje, to je število tistih, ki so prišli, ali število tistih, ki so odšli, in sicer tisto, ki je manjše. Koeficient fluktuacije za skupino Dinos je prikazan v tabeli 2.

Koeficient fluktuacije = število zamenjanega osebja / povprečno št. zaposlenih

Tabela 2: Gibanje zaposlenih po letih

Zaposleni	2001	2002	2003	Ind.02/01	ind.03/02
Št. novo zaposlenih	39	23	33	59,0	143,5
Št. zap., ki so odšli	18	22	18	122,2	81,8
Povp. št. zaposlenih	274	284	293	103,8	103,2
Koef. fluktuacije v %	6,6%	7,7%	6,1%	117,7	79,3

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Koeficient fluktuacije je bil v prejšnjih dveh letih v rahlem porastu, do fluktuacije pa je prihajalo predvsem med zaposlenimi z nižjo izobrazbo in to predvsem kot posledica odhajanja v pokoj in nadomeščanja teh delavcev.

Relativno nizko fluktuacijo lahko razložimo z relativno stabilnostjo podjetja v širši okolici in relativno dobrimi plačami zaposlenih. Tako pri zaposlenih ni želja in potreb po odhodu iz kolektiva, obenem pa je danes dokaj težko najti primerno zaposlitev.

### 3.2.2.2. Analiza proizvodnje

Proizvodnja je osrednja poslovna funkcija, pri kateri se prvine poslovnega procesa pretvarjajo v poslovne učinke, hkrati pa je tudi najobsežnejša funkcija glede na obseg nalog. Proizvodnja predstavlja spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, ki so namenjeni trgu (Rozman, Rusjan, 1993 str.2). To spreminjanje se udejanja v proizvodnem procesu, ki je sestavni del proizvodnje. V proizvodnjo vstopajo različne poslovne prvine, iz nje pa izstopajo različni proizvodi v določenih količinah.

V sistemu Dinos poteka proizvodnja dokaj poenostavljeno, saj pri predelavi surovin ni nekih zapletenih tehnoloških postopkov. Bistven del proizvodnje se



odvija na stiskalnicah, ki stiskajo odpadne materiale v pakete, primerne za transport in nadaljnjo predelavo. Zahtevnejši postopek predelave je vpeljan samo v enem podjetju, ki je opremljeno za predelavo avtomobilske pločevine in bele tehnike. Vhodni material se predhodno obdelava na trgalniku, ki večje kose materiala spremeni v manjše dele. Ti deli preko tekočega traku potujejo v mlin za predelavo kovin, kjer posebni magneti ločijo železne od neželeznih kovin. Spremljanju proizvodnje v sistemu se posveča še premalo pozornosti, zato njeno učinkovitost ni moč natančno izmeriti. Spremljanje proizvodnje je prilagojeno ročnemu delu in se s tehnološko opremljenostjo le-te ni bistveno spremenilo. Proizvodnja sledi prodanim količinam. Na zalogo se ne proizvaja.

Glavni procesi so določeni po različnih materialih, na katerih se izvajajo različne tehnološke operacije z ustrezno tehnološko opremo. Produktivnost lahko izrazimo naturalno in vrednostno. Naturalno pomeni v tehničnem smislu in izraža uspešnost dela produkcijskega procesa, ne pa tudi menjave in delitve. Produktivnost je opredeljena kot razmerje med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom. Običajno jo izrazimo kot razmerje med produkcijo v tonah in številom zaposlenih. Produktivnost za skupino Dinos po letih je prikazana v naslednji tabeli.

Tabela 3: Fizična produktivnost po letih

Kazalci	2001	2002	2003	Ind.02/01	ind.03/02
Produkcija v tonah	218.816	230.311	256.234	105,3	111,3
Število zaposlenih	266	286	300	107,5	104,9
Produktivnost (ton / zap.)	823	805	854	97,9	106,1

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Produktivnost se je med letoma 2001 in 2002 sicer zmanjšala, vendar se je močno povečala v letu 2003. Navedeno kaže, da je povečana tehnična opremljenost skupaj z usmerjenim izobraževanjem zaposlenih za upravljanje z delovnimi stroji pozitivno vplivala na rast produktivnosti skupine.

Največ je k dvigu produktivnosti skupine prispevala družba Dinos Kranj, katere produktivnost znaša 1.162 ton na delavca, najmanjšo produktivnost pa ima družba Dinos Maribor, katere produktivnost znaša 568 ton na delavca.

### 3.2.2.3. Analiza financiranja

Poslovanje podjetja se odraža tudi v finančah podjetja, v katerih postanejo elementi in rezultati procesa dela medsebojno primerljivi. Funkcija financiranja je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij in skrbi za pridobivanje sredstev, vračanje prejetih sredstev virom sredstev, planiranje in vlaganje finančnih sredstev, razporejanje finančnih rezultatov na posamezne interesne udeležence in

preoblikovanje sredstev (Turk, 1996, str. 82).

V analizi finančne funkcije spremljamo tiste spremembe, ki lahko povzročajo probleme ali pozitivne vplive na poslovanje, kot so:

- obseg in struktura financiranja,
- plačilna sposobnost,
- finančna stabilnost.

Pri obsegu in strukturi ugotavljamo, iz kakšnih virov nabavlja podjetje finančna sredstva, kakšna so razmerja med viri, in hkrati ocenjujemo ustreznost teh virov. Velik pomen ima način financiranja poslovanja. Pomembno je razmerje med trajnim in vračljivim kapitalom, glede na razmerje naložb in stroški kapitala. Financiranje poslovanja je predstavljeno v tabeli 4.

Tabela 4: Viri financiranja po letih

Elementi	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	Ind.03/02
Kapital	4.194.860	66,7%	4.686.875	59,8%	5.264.332	58,9%	111,7	112,3
Dolgoročne rezervacije	58.234	0,9%	31.132	0,4%	19.091	0,2%	53,5	61,3
Dolgoročne obveznosti	398.476	6,3%	484.669	6,2%	538.528	6,0%	121,6	111,1
Kratkoročne obveznosti	1.637.790	26,0%	2.630.842	33,6%	3.123.250	34,9%	160,6	118,7
Pasivne čas. razmejitev	104	0,0%	14	0,0%	3	0,0%	13,5	21,4
Skupaj	6.289.464	100,0%	7.833.532	100,0%	8.945.204	100,0%	124,6	114,2

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

V letu 2002 je prišlo do 25% povečanja, v letu 2003 pa do 14% povečanja virov sredstev. Iz tabele virov financiranja je razvidno povečevanje predvsem kratkoročne zadolženosti. Rast kratkoročne zadolženosti je pripisati naložbam v obratna sredstva in kratkoročne naložbe. V prvi vrsti bi bilo potrebno kratkoročne vire nadomestiti z dolgoročnimi. Zadolženost je po družbah neenakomerno razporejena. Največjo zadolženost ima družba Dinos Ljubljana, kar je posledica ogromnih investicij v preteklih letih, najnižjo pa družba Dinos Kranj.

**Strukturo virov financiranja** ocenjujemo s temeljnimi kazalci stanja financiranja, s kazalcema finančne varnosti in stopnje zadolženosti. Finančna varnost je razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Finančno je podjetje varno takrat, kadar je delež trajnega kapitala v celotni višini 50% ali več.

Strukturo virov ocenjujemo tudi s kazalnikom stopnje zadolženosti ali deležem dolgov v financiranju, ki je opredeljen kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev. Kot praktično pravilo velja, naj bo to razmerje približno 1:2, tako da imamo z lastnimi viri pokrite tuje vire, poleg tega pa ob nekoliko večji vrednosti lastnih virov ohranimo relativno samostojnost podjetja. Kazalnika stopnja zadolženosti in finančne varnosti sta prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Struktura virov financiranja po letih

Elementi	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Kapital	4.194.860	66,7%	4.686.875	59,8%	5.264.332	58,9%	111,7	112,3
Dolgovi	2.094.604	33,3%	3.146.657	40,2%	3.680.872	41,1%	150,2	117,0
Skupaj obv. do virov sr.	6.289.464	100,0%	7.833.532	100,0%	8.945.204	100,0%	124,6	114,2
Finančna varnost v %	0,67		0,60		0,59		89,7	98,4
Stopnja zadolženosti v %	0,33		0,40		0,41		120,6	102,4

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

**Finančna varnost** podjetja je skozi proučevano obdobje ustrezna, vendar se zaradi uporabe tujih virov financiranja zmanjšuje. Posledično narašča stopnja zadolženosti družbe. Zadolženost je po posameznih družbah izredno neenakomerno porazdeljena, zato bi bilo večjo pozornost potrebno nameniti uravnavanju zadolženosti po družbah. To je možno uravnavati že pri sprejemanju poslovne politike družbe za prihodnje obdobje, tj. pri sprejemanju naložbenih planov družb v skupini. To pa je področje, ki v sedanji obliki organiziranosti ni urejeno.

**Plačilna sposobnost** je sposobnost poravnati plačilne obveznosti ob rokih zapadlosti. Je sposobnost razpolaganja z ustreznimi likvidnimi sredstvi, ko so ta potrebna. Določena je s plačilno sposobnostjo sredstev. Plačilno sposobnost podjetja spremljamo s pomočjo tabele denarnih tokov, ki kaže prilive in odlive v določenem obdobju. Glede na to, da razpolagam samo s podatki o stanju sredstev in obveznosti ob koncu leta, jo bom izračunala na ta dan z naslednjimi izračuni:

Koeficient splošne plačilne sposobnosti = celotna krat. sr. / celotne krat. obv.

Koeficient tekoče plačilne sposobnosti = celotna krat. sr. – zaloge / celotne krat. obv.

Koeficient trenutne plačilne sposobnosti = denarna sr. + vred. papirji / celotne krat. obv.

Največja izrazna moč koeficientov plačilne sposobnosti je v izražanju višine, strukture in sprememb gibljivih sredstev in tekočih obveznosti na dolgoročno finančno ravnotežje podjetja. Za skupino Dinos so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Kazalci plačilne sposobnosti po letih

Elementi	2001	2002	2003	ind.02/01	ind.03/02
Gibljava sredstva	1.796.239	2.928.353	3.526.445	163,0	120,4
Gibljava sredstva - zaloge	1.642.380	2.652.262	3.203.362	161,5	120,8
Denarna sr. + vred. papirji	498.696	1.321.744	1.330.568	265,0	100,7
Kratkoročne obveznosti	1.637.790	2.630.842	3.123.250	160,6	118,7
Splošna likvidnost	1,10	1,11	1,13	101,5	101,4
Tekoča likvidnost	1,00	1,01	1,03	100,5	101,7
Trenutna likvidnost	0,30	0,50	0,43	165,0	84,8

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Vsi kazalci plačilne sposobnosti so v proučevanih obdobjih zadovoljivi. Trenutno je skupina zmožna sproti pokrivati svoje zapadle obveznosti. Ti kazalniki so izračunani na določen dan, zato se njihova vrednost lahko hitro spremeni. Pri nadaljnjem razvoju družbe je zato potrebna določena previdnost, saj bi istočasna izvedba večjih projektov lahko povzročila težave pri zagotavljanju plačilne sposobnosti podjetja. Družbe morajo imeti pri zadolževanju neko rezervo, ki jo zahteva način nakupa osnovnih surovin.

Najboljšo plačilno sposobnost ima družba Dinos Kranj (3,19), najslabšo pa družba Dinos Ljubljana (0,84). Presežna plačilna sposobnost družbe Dinos Kranj je povezana z načinom nakupa osnovnih surovin.

Finančno ravnotežje ali **finančna stabilnost** je izraz dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja in s tem temeljni finančni cilj. Pri ugotavljanju finančne stabilnosti gre predvsem za primerjavo dolgoročnih sredstev in obveznosti do virov sredstev. Dolgoročna sredstva bi morala biti praviloma financirana iz dolgoročnih virov.

**Stopnja samofinanciranja** je razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi, vrednotenimi po neodpisani vrednosti. Stopnja samofinanciranja prikazuje sposobnost podjetja, da samo financira svoje poslovanje. Čim več je v poslovnih sredstvih najmanj likvidnih oblik, več kapitala potrebuje podjetje za njihovo financiranje. Mejna vrednost stopnje financiranja je okoli 1 in pomeni ugodnejšo zastopanost lastnih virov v strukturi virov. Stopnja samofinanciranja in finančne stabilnosti je prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Dolgoročno finančno ravnovesje po letih

Elementi	2001	2002	2003	ind.02/01	ind.03/02
Finančna stabilnost	0,67	0,60	0,59	89,7	98,4
Stopnja samofinanciranja	1,01	1,02	1,07	101,3	104,8

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Podatki nam kažejo, da se vsa dolgoročna sredstva financirajo iz dolgoročnih virov. Vse to govori o relativno dobri finančni stabilnosti skupine. Iz navedenega je moč zaključiti, da skupina nima finančnih težav. Največji delež k dobrim kazalcem finančne stabilnosti in samofinanciranju zopet prispeva družba Dinos Kranj, negativno pa vpliva družba Dinos Ljubljana. Kazalec finančne stabilnosti se tako giblje v razponu od 1,90 do 0,57, kazalec stopnje samofinanciranja pa od 2,08 do 0,84.

#### 3.2.2.4. Analiza nabave

Z vidika reprodukcijskega procesa lahko nabavo opredelimo kot poslovno funkcijo, kjer se denarna sredstva spreminjajo v potrebne poslovne prvine: v predmete dela, v delovna sredstva, v delovno silo in v tuje storitve (Weele, 1998, str. 29). Z nabavo v ožjem smislu pa mislimo samo na preskrbo predmetov dela in tujih storitev (Kotnik, 1990, str.1).

V Dinosu količinsko največji delež nabave predstavlja nabava jekla in papirja, medtem ko vrednostno večji delež kot papirju pripada barvnim kovinam. Nabava se v celotnem obdobju konstantno povečuje. Nabava po letih in vrstah materialov je prikazana v tabeli 8.

Tabela 8: Struktura količinske nabave po letih (v tonah)

Nabava - količinsko	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Jeklo	172.572	78,9%	189.894	82,5%	207.859	81,1%	110,0	109,5
Barvne kovine	8.685	4,0%	6.868	3,0%	6.954	2,7%	79,1	101,3
Papir	32.486	14,8%	34.669	15,1%	36.761	14,3%	106,7	106,0
Tekstil	822	0,4%	463	0,2%	316	0,1%	56,3	68,3
Ostalo	5.758	2,6%	6.887	3,0%	9.323	3,6%	119,6	135,4
Skupaj	220.323	100,0%	238.781	100,0%	261.213	100,0%	108,4	109,4

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Na nabavo surovin dokaj močno vplivajo tudi sezonski vplivi (zlasti vreme). Za politiko dobaviteljev na ravni skupine ni oblikovanih skupnih pogodb, saj so dobavitelji po družbah dokaj specifični in pripadajo le eni družbi. Velik del nabave (dobra tretjina) predstavljajo občani, ki prodajajo material preko drobnega odkupa. Družbe podatke o svoji nabavi držijo zase in jih le redko posredujejo matični družbi. Analize dobaviteljev se tako izdelujejo le ločeno po družbah, na ravni matičnega podjetja pa niso izdelane. Menim, da je navedeno kar velika pomanjkljivost sistema. Vsaj do večjih dobaviteljev sistema bi morali imeti oblikovane strategije na ravni podjetja kot celote.

Dejavnost podjetja se razlikuje od drugih proizvodnih dejavnosti po tem, da je nabavni trg za družbe v skupini pomembnejši od prodajnega trga. Zato je

obdelava posameznega dobavitelja izredno pomembna. To je zadeva, ki jo je potrebno imeti pred očmi tudi takrat, ko gre za oblikovanje nove organizacije.

### 3.2.2.5. Analiza prodaje

Prodajna funkcija omogoča pretvarjanje proizvodov v denarna sredstva, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega reprodukcijskega procesa.

S stališča ureditve dela poteka prodaja preko opravil, kot so: proučevanje trga, planiranje prodaje, zbiranje naročil, izdelava ponudb, obdelava naročil, izvrševanje naročil, prevzem proizvodov, skladiščenje, embalaranje, fakturiranje in podobno. Proces prodaje je pogojen s specifičnimi potrebami in željami kupcev na eni in omejenimi proizvodnimi kapacitetami na drugi strani. Prodaja ustvarja možnost za nadaljnje sodelovanje in razvoj.

Za analizo vpliva funkcije prodaje na uspešnost poslovanja bom predstavila

- obseg prodaje,
- strukturo prodaje,
- pomembnejše kupce in način prodaje.

Podatki o prodaji skupine Dinos so prikazani v tabelah 9, 10 in 11.

Tabela 9: Prodaja po letih

Skupna prodaja	2001	2002	2003	ind.02/01	ind.03/02
Količinsko	218.816	230.311	256.234	105,3	111,3
Vrednostno	6.361.503	6.867.057	8.267.542	107,9	120,4
Prodaja na zaposlenega	23.474	24.011	27.558	102,3	114,8

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Kot je razvidno iz tabele, se obseg prodaje povečuje tako količinsko kot vrednostno. Povečanje prodaje so dosegle vse družbe, največje povečanje pa je zaslediti v družbi Dinos Kranj in družbi Dinos Murska Sobota.

Največji del prodaje je bil dosežen s prodajo na domačem trgu (okrog 80%), kar kaže na močno navezanost podjetja na domače kupce oz. na trende poslovanja domače železarske in papirne industrije.

V količinski strukturi prodaje največji delež (čez 78%) zajema prodaja jeklenega vložka, sledi mu prodaja papirnega vložka (okrog 14%), manjši delež pa predstavlja prodaja barvnih kovin in ostalih proizvodov.

Tabela 10: Struktura količinske prodaje po letih

Prodaja - količinsko	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Jekleni vložek	169.049	77,3%	180.392	78,3%	201.113	78,5%	106,7	111,5
Barvne kovine	9.395	4,3%	8.073	3,5%	8.740	3,4%	85,9	108,3
Papirni vložek	33.025	15,1%	34.666	15,1%	36.844	14,4%	105,0	106,3
Tekstilni vložek	911	0,4%	410	0,2%	407	0,2%	45,0	99,3
Ostalo	6.436	2,9%	6.770	2,9%	9.130	3,6%	105,2	134,9
Skupaj	218.816	100,0%	230.311	100,0%	256.234	100,0%	105,3	111,3

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Trend rasti je opaziti pri prodaji jeklenega vložka in papirja, medtem ko upada prodaja tekstilnega vložka, kar je povezano s slabim stanjem tekstilne industrije v Sloveniji in bližnjih državah. Količinsko je upadla tudi prodaja barvnih kovin, kar je povezano z veliko konkurenco pri sami nabavi le-teh. Barvne kovine, kot bo razvidno iz naslednje tabele, pomenijo slabo četrtno vrednostne prodaje podjetja, kar pomeni, da padec njihove količinske prodaje kar močno vpliva na velikost realizacije. Prednost barvnih kovin je v tem, da ne zahtevajo tehnološke obdelave.

Jekleni vložek močno vpliva na vrednostno realizacijo, njegov delež v skupni realizaciji se skozi obdobje povečuje in dosega v letu 2003 že 70%.

Tabela 11: Struktura vrednostne prodaje po letih

Prodaja - vrednostno	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Jekleni vložek	3.581.042	56,3%	4.353.591	63,4%	5.783.310	70,0%	121,6	132,8
Barvne kovine	1.966.997	30,9%	1.484.538	21,6%	1.459.459	17,7%	75,5	98,3
Papirni vložek	411.208	6,5%	584.706	8,5%	530.968	6,4%	142,2	90,8
Tekstilni vložek	96.424	1,5%	59.597	0,9%	48.227	0,6%	61,8	80,9
Ostalo	52.934	0,8%	48.078	0,7%	57.472	0,7%	90,8	119,5
Storitve	252.898	4,0%	336.547	4,9%	388.106	4,7%	133,1	115,3
Skupaj	6.361.503	100,0%	6.867.057	100,0%	8.267.542	100,0%	107,9	120,4

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini 2001 - 2003

Ko analiziramo kupce, nas zanima predvsem komu, kaj in koliko prodamo ter kakšna je trajnost poslovnih zvez s kupci. Prva naloga podjetja je in mora biti zadovoljen kupec (Kotler, 1998, str. 40).

Največji domači kupci so železarne in livarne. S partnerji, katerih delež v celotni prodaji je večji od vnaprej določenega odstotka, so sklenjene krovne pogodbe na ravni skupine. Te določajo splošne prodajne pogoje in okvirne količine dobavljenega blaga. Na osnovi teh pogodb kupci mesečno izdajo naročilo posamezni družbi.

Prodaja na domačem trgu poteka neposredno, v tujini pa preko posrednikov. Posredniki so nujni, ker so količine ponujenega blaga premajhne, da bi zainteresirale direktno tuje železarne.

Dinamiko prodaje spremljamo z obsegom prodaje v zaporednih krajših časovnih intervalih. Gre nam predvsem za ugotovitev enakomernosti oz. ritmičnosti prodaje. Odklon v ritmu vpliva na obseg zalog in terjatev, kar neposredno vpliva na uspešnost poslovanja (Lipovec, 1983, str.233).

Kljub temu da se celotna letna prodaja v skupini povečuje, prodaja po mesecih precej niha, kar lahko pripišemo načinu zbiranja osnovnih surovin za predelavo. Najboljši meseci so april, maj, junij, september, oktober in november. Prodaja v ostalih mesecih je v dobršnem delu odvisna od vremena in s tem pogojev za nakup surovin.

### 3.2.3. Analiza uspešnosti

Pojem uspešnosti poslovanja je tesno povezan z uresničevanjem splošnega ekonomskega načela, na katerem temelji vsako smotno odločanje v gospodarstvu. Ko govorimo o uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja konkretnega podjetja, vedno mislimo na to, kako se uresničuje ekonomsko načelo, ki je opredeljeno kot načelo doseganja čim večjega učinka po enoti sredstev. Kazalci uspešnosti za Dinos kot skupino so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Kazalci uspešnost po letih

Kazalci	2001	2002	2003	ind.02/01	ind.03/02	ind.03/01
Celotna ekonomičnost	1,07	1,10	1,11	103,4	100,4	103,8
Poslovna ekonomičnost	1,06	1,11	1,11	105,1	100,0	105,1
Obračanje sredstev	1,03	0,89	0,93	85,9	104,6	89,8
Donosnost sredstev	11,21%	13,65%	13,09%	121,8	95,9	116,8
Dobičkonosnost sredstev	5,71%	7,27%	7,55%	127,4	103,8	132,3
Dobičkonosnost kapitala	8,55%	12,15%	12,83%	142,2	105,5	150,1

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Ekonomičnost opredelimo kot razmerje med prihodki in odhodki. Izračunavamo jo za podjetje kot celoto ali pa le za njen poslovni del. Oba kazalca ekonomičnosti sta večja od ena, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno. Kazalci kažejo, da se je ekonomičnost poslovanja v letu 2002 izboljšala glede na leto 2001, vendar je v letu 2003 ostala na ravni predhodnega leta. Iz povprečja skupine izstopa družba Dinos Kranj z nadpovprečno visokim kazalcem v višini 1,22.

Obračanje sredstev je razmerje med prihodki od prodaje in vloženimi sredstvi. Kazalec se je glede na leto 2001 poslabšal.



Donosnost sredstev (ROI) je razmerje med dobičkom, povečanim za amortizacijo, in vloženimi sredstvi. Donosnost sredstev se je v letu 2002 precej povečala.

Dobičkonosnost sredstev (ROA) je razmerje med dobičkom in vloženimi sredstvi. Dobiček na vložena sredstva se je v zadnjih dveh letih nekoliko okrepil.

Dobičkonosnost kapitala je razmerje med dobičkom in kapitalom. Dobičkonosnost kapitala se postopoma dviguje, vendar zopet zelo neenakomerno po posameznih družbah. Največjo dobičkonosnost kapitala dosega družba Dinos Kranj, in sicer kar 27%, najnižjo pa družba Dinos Ljubljana, in sicer 5%. Razlog za visoko dobičkonosnost prve družbe je v učinkoviti uporabi in izrednem nadzoru sredstev, navedeno pa je ravno pomanjkljivost družbe z najnižjo dobičkonosnostjo.

#### 3.2.4. Analiza poslovnega uspeha

**Poslovni izid** ali poslovni rezultat je razlika med prihodki in odhodki, ki je lahko pozitivna ali negativna. Poslovni izid v obdobju ugotavljamo na osnovi temeljnih računovodskih kazalnikov. Tak temeljni računovodski izkaz je izkaz uspeha, ki prikazuje ustvarjene prihodke in povzročene odhodke v določenem obdobju. Njuna razlika pomeni vrednostno izražen poslovni izid poslovanja za to obdobje. Uspeh podjetja ugotavljamo za obdobje enega leta, pri čemer se običajno poslovno leto ujema s koledarskim letom. Podatki o poslovnem izidu, prihodkih in odhodkih so prikazani v tabelah 13, 14 in 15.

Tabela 13: Poslovni izid po letih

Elementi	2001	2002	2003	ind.02/01	Ind.03/02
Prihodki	6.484.748	6.935.681	8.284.908	107,0	119,5
Odhodki	6.077.814	6.284.696	7.478.562	103,4	119,0
Dobiček pred obdavčenjem	406.934	650.985	806.346	160,0	123,9

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

V vseh treh opazovanih letih je podjetje izkazalo pozitiven poslovni rezultat. Le-ta je v prikazanih letih strmo v porastu. Kar 50% k celotnemu rezultatu skupine prispeva družba Dinos Kranj.

Tabela 14: Struktura prihodkov po letih

Elementi	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Čisti prihodki od prodaje	6.286.101	96,9%	6.808.754	98,2%	8.099.416	97,8%	108,3	119,0
Ostali poslovni prihodki	52.386	0,8%	18.265	0,3%	125.797	1,5%	32,6	688,7
Prihodki od financiranja	115.493	1,8%	90.190	1,3%	42.892	0,5%	78,1	47,6
Izredni prihodki	30.768	0,5%	18.472	0,3%	15.707	0,2%	60,0	85,0
SKUPAJ	6.484.748	100,0%	6.935.681	100,0%	8.283.812	100,0%	107,0	119,4

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Čisti prihodki od prodaje znašajo za vsa opazovana obdobja preko 96% vseh prihodkov, kar pomeni, da je v podjetju proizvodnja praktično edini vir zaslужka. Večji del prihodkov je ustvarjen s prodajo na domačem trgu, kar pomeni, da je uspešnost podjetja močno vezana na stanje v domači jeklarski industriji. Prihodki od financiranja in izredni prihodki predstavljajo relativno zanemarljiv delež v skupnih prihodkih in z leti še upadajo. Med posameznimi leti se kot večje postavke pojavljajo ostali poslovni prihodki in prihodki od financiranja, ki pa so rezultat enkratnih dogodkov in tako ne predstavljajo dolgoročni vir prihodkov.

Odhodki so stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino. Tako kot prihodki so tudi odhodki razdeljeni v tri skupine, in sicer: poslovni odhodki, odhodki od financiranja in izredni odhodki.

Tabela 15: Struktura odhodkov po letih

Elementi	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Stroški materiala	3.736.329	61,5%	3.626.611	57,7%	4.506.284	60,3%	97,1	124,3
Stroški storitev	720.716	11,9%	747.194	11,9%	892.905	11,9%	103,7	119,5
Stroški dela	1.070.734	17,6%	1.180.959	18,8%	1.324.742	17,7%	110,3	112,2
Amortizacija	346.469	5,7%	499.484	7,9%	495.636	6,6%	144,2	99,2
Drugi poslovni odhodki	52.757	0,9%	56.234	0,9%	47.284	0,6%	106,6	84,1
Skupaj poslovni odhodki	5.927.005	97,5%	6.110.482	97,2%	7.266.851	97,2%	103,1	118,9
Odhodki od financiranja	141.501	2,3%	165.373	2,6%	186.268	2,5%	116,9	112,6
Izredni odhodki	9.308	0,2%	8.841	0,1%	25.443	0,3%	95,0	287,8
SKUPAJ	6.077.814	100,0%	6.284.696	100,0%	7.478.562	100,0%	103,4	119,0

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Poslovni odhodki predstavljajo preko 95% oz. v letih 2001 in 2002 preko 97% skupnih odhodkov. Iz tabele je razvidno, da se poslovni odhodki prilagajajo trenutnim razmeram v podjetju in trgu, saj bi lahko trdili, da so odhodki prenosorazmerni prodani količini blaga.

### 3.2.5. Analiza sredstev

Analiza sredstev so stvari, pravice in denar, ki jih ima podjetje v določenem trenutku in mu omogočajo uresničevanje njegovih ekonomskih ciljev. Glede na njihove značilnosti jih razčlenjujemo na stalna in gibljiva sredstva. Glede na čas njihove vezave v dani obliki jih delimo na dolgoročna in kratkoročna sredstva, glede na njihovo funkcionalnost pri ustvarjanju prihodkov pa na osnovna sredstva, obratna sredstva in finančne naložbe (Turk, 1996, str. 42). Struktura sredstev po letih je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Struktura sredstev po letih

Elementi	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	ind.03/02
Stalna sredstva	4.486.710	71,4%	4.903.618	62,6%	5.417.223	60,6%	109,3	110,5
Gibljiva sredstva	1.796.239	28,6%	2.928.353	37,4%	3.526.445	39,4%	163,0	120,4
Sredstva skupaj	6.282.949	100,0%	7.831.971	100,0%	8.943.668	100,0%	124,7	114,2

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Vrednost stalnih sredstev je v proučevanem obdobju v porastu, kar kaže na to, da skupina skrbi za svoj tehnološki razvoj in napredek s stalnim izboljševanjem in moderniziranjem proizvodne opreme, tako da se kljub amortizaciji vrednost stalnih sredstev ne zmanjšuje. Gibljiva sredstva so prav tako v porastu, predvsem na račun povečanja kratkoročnih finančnih naložb. V kolikor izvzamemo naložbe, lahko trdimo, da gibljiva sredstva v strukturi sredstev upadajo, kar vpliva tudi na slabšanje kazalnikov plačilne sposobnosti skupine. Z večjim deležem stalnih sredstev se skupina težje prilagaja spremembam.

Gibljiva sredstva v podjetju so tista sredstva, ki so vključena v proces nastajanja prihodkov s svojo lastnostjo preoblikovanja. Obsegajo zaloge, terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve. Znotraj poslovnega obdobja se praviloma preoblikujejo večkrat, zato poleg obsega in strukture proučujemo tudi preoblikovanje gibljivih sredstev.

Obseg in struktura gibljivih sredstev sta razvidna iz bilance stanja. O boniteti stanja podjetja nam obseg gibljivih sredstev ne pove veliko, saj je obseg odvisen od dejavnikov, na katere podjetje ne more vplivati.

Nekateri vzroki spreminjanja obsega in strukture gibljivih sredstev so lahko:

- spreminjanje obsega poslovanja,
- spreminjanje obsega proizvodnje in prodaje,
- spreminjanje obsega nabave in podobno.

V tabeli 17 je prikazano stanje gibljivih sredstev v letih 2001, 2002 in 2003.

Tabela 17: Struktura gibljivih sredstev po letih

Elementi	2001	struk.	2002	struk.	2003	struk.	ind.02/01	Ind.03/02
Zaloge	153.859	8,6%	276.091	9,4%	323.083	9,2%	179,4	117,0
Dolgoročne terjatve	4.928	0,3%	4.322	0,1%	3.728	0,1%	87,7	86,3
Kratkoročne terjatve	1.138.756	63,4%	1.326.196	45,3%	1.869.066	53,0%	116,5	140,9
Kratkoročne fin. naložbe	381.555	21,2%	985.232	33,6%	1.235.049	35,0%	258,2	125,4
Denarna sredstva	117.141	6,5%	336.512	11,5%	95.519	2,7%	287,3	28,4
Skupaj	1.796.239	100,0%	2.928.353	100,0%	3.526.445	100,0%	163,0	120,4

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Pri gibljivih sredstvih je opaziti močno povečanje sredstev v letu 2002. Največji delež k povečanju so prispevale kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in terjatve. V zadnjem letu je prišlo tudi do velikega porasta terjatev.

Posebej je treba opozoriti na močan porast zalog, ki veže likvidna sredstva. Obračanje zalog bi moralo biti hitrejše, potrebno je njihovo čimprejšnje preoblikovanje v likvidna sredstva.

Poleg obsega in strukture gibljivih sredstev je pomemben podatek tudi hitrost obračanja gibljivih sredstev, ki ga izražamo s koeficientom obračanja, opredeljenim kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem gibljivih sredstev. Pove nam, kolikokrat so se v enem letu gibljiva sredstva pojavila v določeni obliki.

Povprečno stanje gibljivih sredstev predstavlja povprečna stanja ob koncu in začetku leta. Hitrost enega obrata izračunamo iz koeficienta obračanja. Trajanje enega obrata je razmerje med številom dni v letu (365) in koeficientom obračanja. Koeficienti obračanja za skupino Dinos so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: Koeficienti obračanja po letih

Kazalci	2001	2002	2003	ind.02/01	ind.03/02
Poslovni prihodki	6.338.487	6.827.019	8.225.213	107,7	120,5
Povprečna gibljiva sred.	1.755.446	1.931.621	3.227.399	110,0	167,1
Prihodki od prodaje	6.286.101	6.808.754	8.099.416	108,3	119,0
Povprečna zaloga mat.	143.589	214.975	299.587	149,7	139,4
Prejemki pri poslovanju	6.183.985	6.645.470	7.560.364	107,5	113,8
Povprečno stanje terjatev	1.035.910	1.232.476	1.601.656	119,0	130,0
Koef. obračanja gibljivih sr.	3,61	3,53	2,55	97,9	72,1
Trajanje enega obrata v dnevih	101	103	143	102,2	138,7
Koef. obračanja zalog mat.	43,78	31,67	27,04	72,3	85,4
Trajanje enega obrata v dnevih	8	12	14	138,2	117,2
Koef. obračanja terjatev do kup	5,97	5,39	4,72	90,3	87,5
Trajanje enega obrata v dnevih	61	68	77	110,7	114,2

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Gibljiva sredstva so se v letu 2003 obrnila 2,55 krat oziroma v 143 dneh. Obrat gibljivih sredstev je dokaj počasen, nanj pa v večji meri vpliva povečanje slabše likvidnih sredstev, kot so kratkoročne finančne naložbe.

Zaloge materiala so se v letu 2003 obrnile 27 krat oziroma na vsakih 14 dni. Kljub temu da je naveden kazalec dokaj ugoden, pa je precej slabši od koeficienta obračanja v preteklih dveh letih. Razlog so visoke zaloge ob koncu leta 2003.

Koeficient obračanja terjatev je v upadanju, kar negativno vpliva na finančno moč podjetja. Navedeno predstavlja dokaj velik problem zaradi precejšnjih gotovinskih nakupov materiala.

Kazalci obračanja se razlikujejo po družbah v odvisnosti od plačilne sposobnosti posamezne družbe. Boljše kazalce obračanja zalog in terjatev ima družba Dinos Ljubljana, ki pa ima izredno slab kazalec obračanja gibljivih sredstev (kratkoročne finančne naložbe), najslabši kazalec obračanja zalog ima družba Murska Sobota, najslabši obrat terjatev pa družba Dinos Celje. Družbi Dinos Kranj in Dinos Trbovlje imata vsaj dva kazalca boljša od povprečja v skupini.

Na osnovi kazalcev financiranja in uspešnosti lahko ugotovimo, da je trenutno dobro finančno stanje vplivalo na poslabšanje kazalcev obračanja sredstev. Ob drugi sestavi virov financiranja, ki jo bodo verjetno prinesle nove investicije, navedeno lahko pripelje do močnega poslabšanja plačilne sposobnosti več podjetij v skupini in ne le ene družbe.

### 3.2.6. Analiza uspešnosti enot in podjetja

Kot je bilo omenjeno že v prejšnjem poglavju, sestavlja skupino Dinos matično podjetje in šest hčerinskih družb, katerih vpliv na poslovanje skupine je numerično prikazan v tabeli 19 :

Tabela 19: Pregled velikosti družb po ZGD

Skupina Dinos	Št. zaposlenih	Aktiva v 000 SIT	Čisti prihodki 000 SIT
Dinos Holding (mati)	5	6.216.502	180.202
Dinos Celje	49	1.432.435	1.184.342
Dinos Kranj	59	1.687.441	2.480.691
Dinos Ljubljana	118	5.061.475	3.129.716
Dinos Maribor	29	476.729	424.612
Dinos Murska Sobota	19	302.733	380.007
Dinos Trbovlje	21	430.039	668.177

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Iz tabele je razvidno, da skupino Dinos sestavljajo tri srednje družbe in tri male družbe. Srednje družbe s svojim poslovanjem bistveno vplivajo na uspešnost skupine.

Njihovi prispevki k rezultatom skupine so predstavljeni v tabeli 20.

Tabela 20: Ključni kazalci po družbah

Ključni kazalci skupine	skupina	Celje	Kranj	Ljubljana	Maribor	Murska S.	Trbovlje
Poslovna ekonomičnost	<b>1,11</b>	1,07	<b>1,20</b>	1,06	<b>1,05</b>	1,11	1,12
Obračanje sredstev	<b>0,93</b>	0,84	1,49	<b>0,64</b>	0,94	1,28	<b>1,60</b>
Donosnost sredstev	<b>13,1%</b>	11,2%	<b>25,6%</b>	<b>7,7%</b>	12,6%	16,8%	19,8%
Dobičkonosnost sred.	<b>7,5%</b>	5,9%	21,0%	<b>1,8%</b>	5,3%	11,4%	<b>15,4%</b>
Dobičkonosnost kap.	<b>12,8%</b>	7,0%	<b>27,0%</b>	<b>5,0%</b>	6,3%	16,1%	24,1%
Finančna varnost	<b>0,59</b>	1,20	<b>2,27</b>	<b>0,57</b>	1,20	1,00	1,47
Tekoča likvidnost	<b>1,03</b>	1,81	<b>3,19</b>	0,84	1,68	<b>0,61</b>	1,64
Obrat zalog (dni)	<b>14</b>	<b>4</b>	16	<b>4</b>	10	<b>38</b>	10
Obrat terjatev (dni)	<b>77</b>	<b>91</b>	52	57	86	<b>27</b>	86

Vir: Arhiv družbe – letna poročila družb v skupini Dinos za leta 2001 - 2003

Med največje družbe sistema spada družba **Dinos Ljubljana**. Le-ta s svojo dejavnostjo ustvarja več kot 40% prihodkov in stroškov celotnega sistema. Njen delež v stalnih sredstvih skupine predstavlja 61%. Navedeno pomeni, da poslovanje te družbe najbolj vpliva na uspešnost skupine.

Vrednostno prihodki družbe predstavljajo kar 40 % prihodkov skupine Dinos. Njen prispevek k rezultatu skupine pa močno zaostaja za prispevkom na strani prihodkov. Razlog so visoki stroški financiranja, posledica investicij v preteklih letih. Investicije so bile v pretežni meri usmerjene v premoženje, ki ne daje hitrega likvidnostnega učinka, kar se izraža tudi v kazalcih učinkovitosti in plačilne sposobnosti družbe. Znotraj sistema je tako največja družba tudi finančno najšibkejša družba.

Prihodki družbe **Dinos Kranj** predstavljajo 27% prihodkov skupine Dinos, sredstva pa 19%. Njen prispevek k rezultatu skupine je 50%. Razlog so nizki stroški in visoki prihodki, ki so posledica stalnega porasta produktivnosti na zaposlenega. Kljub temu da družba povečuje število zaposlenih, njena produktivnost presega produktivnost skupine za več kot 27%, gledano z vidika proizvedenih količin, oz. za 44%, gledano z vidika prihodkov. Družba pozitivno prispeva k plačilni sposobnosti skupine, saj njeni kazalci plačilne sposobnosti močno presegajo povprečje skupine. Ima pa slabše kazalce obračanja sredstev, tako na ravni zalog kot tudi na ravni terjatev.

Družba **Dinos Celje** s svojimi prihodki in stroški predstavlja 14% delež skupine. Njen delež v sredstvih skupine je 18%, kljub temu njen prispevek k rezultatu skupine znaša le 12%. Kazalci učinkovitosti so pod povprečjem skupine tako na strani ekonomičnosti kot tudi na strani donosnosti sredstev in kapitala. Z vidika plačilne sposobnosti gre za finančno močno družbo, saj so njeni kazalci plačilne sposobnosti mnogo boljši od povprečja skupine. To pa zopet vpliva na to, da ima družba slabše kazalce obračanja sredstev. Izjema je kazalec obračanja zalog, ki je daleč nad povprečjem skupine. Po produktivnosti družba zaostaja za skupino,

razlog je povečano zaposlovanje, kateremu ni sledilo povečanje količinske in vrednostne realizacije.

Realizacija družbe **Dinos Maribor** je nizka in predstavlja 6% delež v celotni realizaciji skupine. Enak delež v skupini predstavljajo tudi sredstva podjetja. Kazalci učinkovitosti sredstev in kapitala so pod povprečjem skupine. Razlog je moč iskati v nizki produktivnosti, tako količinski kot tudi vrednostni. Delež stroškov dela v skupnih stroških je visok, kar kaže, da ima družba bodisi preveč zaposlenih ali pa je njihov prispevek prenizek. Kazalci plačilne sposobnosti družbe so v primerjavi s skupino ugodni, kar zopet posledično vpliva na slabše kazalce obračanja terjatev in ostalih gibljivih sredstev razen zalog.

Delež družbe **Dinos Murska Sobota** v realizaciji sistema je dokaj nizek, saj znaša le 4%. Ravno tak delež dosega družba tudi v skupnih sredstvih skupine. Družba ima slabšo količinsko in vrednostno produktivnost od skupine. Kazalci obračanja terjatev so ugodni, nad povprečjem skupine, njihov koeficient je neposredno povezan z načinom nakupa osnovnih surovin za proizvodnjo. Kazalci učinkovitosti družbe so nad povprečjem skupine, plačilna sposobnost pa povprečja ne dosega.

Družba **Dinos Trbovlje** ustvari 6% prihodkov skupine in 2% njenega dobička. Kazalci učinkovitosti, med drugim donosnost sredstev in donosnost kapitala, so bili v preteklih dveh letih pod, v zadnjem letu pa nad povprečjem skupine. Enako velja za kazalce obračanja sredstev. Kazalci plačilne sposobnosti so dobri, prav tako produktivnost, ki je nad povprečjem skupine.

Iz tabel št. 19 in 20 je razvidno, da sta uspešnost in učinkovitost po družbah različni. Na uspešnost sistema najbolj vplivajo družbe Dinos Ljubljana, Dinos Kranj in Dinos Celje. Medtem ko se družba Dinos Celje nahaja nekje v sredini, pa družbi Dinos Kranj in Dinos Ljubljana vplivata pozitivno oz. negativno na poslovanje celotne skupine.

Različna uspešnost in učinkovitost po družbah sta delno tudi posledici velikosti družb in konkurenčnega okolja, s katerim se družbe v skupini soočajo. Zato vsaka družba ne more delovati povsem samostojno in prevzemati nase bremen financiranja večjih projektov, kot jih narekuje sedanja zakonodaja in konkurenčne razmere.

Sedanjo organiziranost matične družbe in hčera bo potrebno spremeniti. Bolj kot teritorialna razporeditev družb mora v ospredje stopiti razdelitev družb glede na programe dela (železo, plastika itd.), matično družbo pa je potrebno kadrovsko okrepiti **vsaj na področju razvoja, strateških tržnih usmeritev in financiranja.**

### **3.3. Analiza organizacije**

Sedanja organizacijska struktura družbe je bila postavljena v letu 1998. Dinos Holding je organiziran kot delniška družba in ustanovitelj šestih družb z omejeno odgovornostjo.

Dinos Holding je krovna družba, katere dejavnosti se ločijo od dejavnosti njenih hčerinskih podjetij. Med dejavnosti podjetja Dinos Holding štejemo:

- ustanavljanje, financiranje, nadzor in upravljanje družb,
- pridobivanje in posredovanje pri pridobivanju naložbenega kapitala,
- pridobivanje in posredovanje pri odpiranju linij za potrebe dolgoročnega kreditiranja,
- vlaganje dolgoročnih naložb kapitala,
- opravljanje finančnih nalog,
- svetovanje in organiziranje na področju recikliranja surovin,
- komisijske in agencijske posle v okviru dejavnosti recikliranja surovin,
- notranjo in zunanjo trgovinsko dejavnost.

Organa nadzora družbe sta skupščina in nadzorni svet. Skupščino sestavljajo lastniki kapitala, ki preko sej na skupščini uresničujejo svoje interese. Nadzorni svet družbe sestavljajo trije člani.

Družba se je dokončno lastninsko preoblikovala v letu 1991. Vrednost osnovnega kapitala je ob preoblikovanju znašala 913.920 tisoč SIT, razdeljen pa je bil na 91.392 delnic z nominalno vrednostjo 10.000 SIT na delnico. Na dan 31.12.2003 je imela največji lastniški delež družba Maksima Holding, in sicer 55%, ostalo lastništvo je bilo večji del razporejeno na zaposlene oziroma bivše zaposlene v družbi. Družba predvideva odkup delnic od družbe Maksime Holding z namenom prodaje teh delnic strateškemu partnerju.

Ravnateljstvo delniške družbe prav tako sestavljajo trije člani, in sicer predsednik uprave in dva člana. Njihova pooblastila in odgovornosti so zapisane v statutu družbe in med drugim obsegajo:

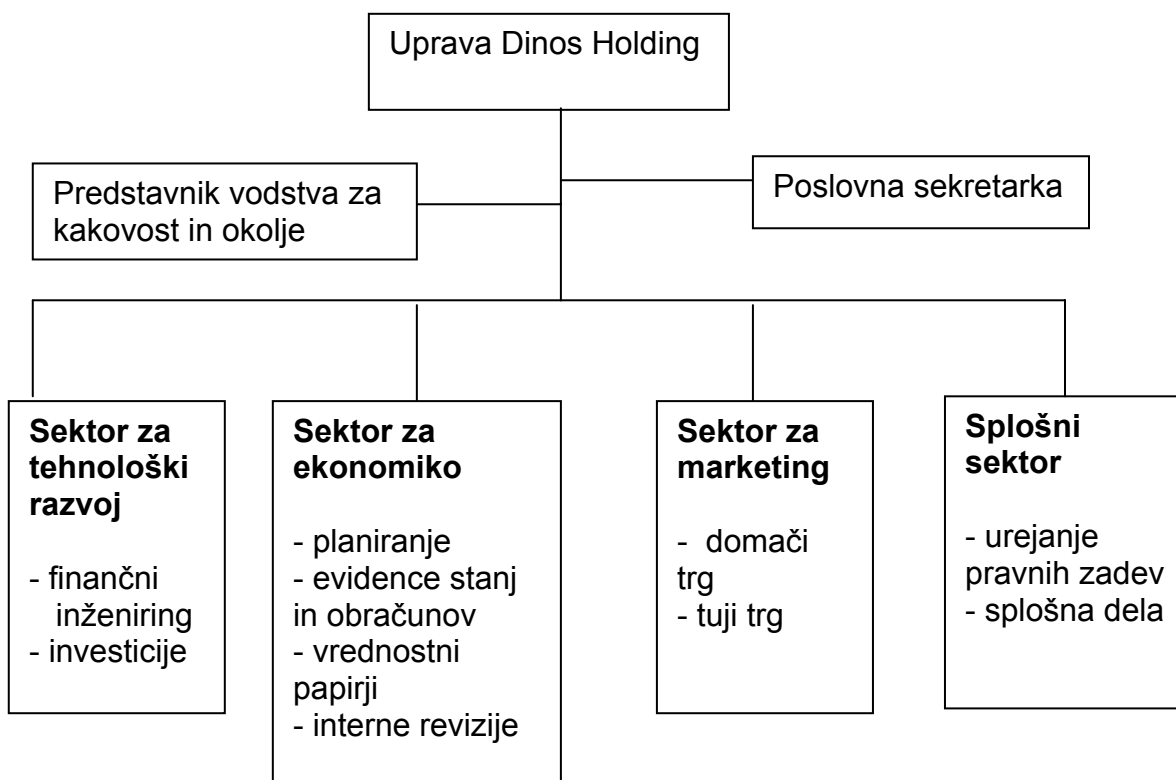
- organiziranje in vodenje delovnega procesa ter poslovanja podjetja,
- zastopanje in predstavljanje družbe,
- odgovornost za zakonito delovanje družbe,
- sklic skupščine,
- odločanje o pridobitvi in odsvojitvi nepremičnin,
- odločanje o najemanju in dajanju kreditov,
- odločanje o investicijah.

### 3.3.1. Analiza organizacijske strukture podjetja

Družba Dinos Holding d.d. se je v letu 2002 certificirala po standardu ISO 9001/2000. Ena osnovnih zahtev za pridobitev tega standarda je ustrezna organiziranost podjetja in organizacijska shema. Na osnovi te zahteve je bila v podjetju izdelana shema, iz katere je razvidna tehnična struktura podjetja. Shema je prikazana na sliki 7.



Slika 7: Organizacijska shema družbe Dinos Holding



Vir: Poslovnik vodenja kakovosti Dinos Holding

Iz sheme je razvidno, da je za družbo značilna poslovno-funkcijska organizacijska shema. Sektorji uprave naj bi delovali predvsem na strateškem nivoju.

Tehnična delitev dela poteka po osnovnih poslovnih funkcijah, katere naj bi vodili vodje sektorjev. Zaradi stalnega zmanjševanja zaposlenih na družbi obstajata le dve vodji sektorjev, in sicer vodja sektorja za ekonomiko in vodja splošnega sektorja. Sektor za tehnološki razvoj in sektor za marketing sta v domeni dveh članov ravnateljstva. Naloge iz nadaljnje tehnične delitve dela se ne opravljajo na ravni družbe, ampak ločeno po družbah, ki sestavljajo skupino.

Delniška družba posega v poslovanje družb v skupini na sledečih področjih:

- pri sklepanju letnih ali srednjeročnih pogodb s poslovnimi partnerji,
- pri koordinaciji pri sprejemanju splošnih poslovnih pogojev,
- pri marketingu in izvozu,
- pri razvoju tehnologije,
- pri investicijah nad ali mimo letnega plana,
- pri tehničnih opravilih na kadrovske in pravnem področju,
- pri sestavljanju knjigovodskih listin za potrebe skupinskih izkazov.

Kljub temu da družba posega v poslovanje družb, pa so le-te pri svojem poslovanju pravno povsem samostojne in ne sledijo v celoti politiki matične družbe.

Obstoječa organizacijska struktura Dinos Holdinga ima sledeče pomanjkljivosti:

1. Člani uprave so hkrati direktorji največjih družb, ki sestavljajo skupino Dinos.

Navedeno povzroča konflikt interesov med ravnanjem v korist skupine in ravnanjem v korist posameznih podjetij. Ravnatelji mnogokrat sprejemajo odločitve, ki podpirajo razvoj družb na škodo razvoja skupine Dinos.

2. Nezasedenost sektorjev uprave s kadri.

Družbe v skupini so v preteklosti okrepile svoje poslovne funkcije s kadri, zato je potreba po kadrih na nivoju Holdinga nekoliko zamrla. Službe so se počasi ukinjale, tako da v tem trenutku niso kadrovske zasedene, z izjemo službe za kontroling. Te službe so zaradi nadaljnjega razvoja celotne skupine pomembne, zato bi morale biti kadrovske okrepljene.

3. Organizacijska shema družbe Dinos Holding je preveč poslovno funkcijsko naravnana.

Poslovne funkcije znotraj te sheme so preveč samostojne in bi se razvijale bolj v smeri svoje specializacije kot v smeri iskanja optimalnih rešitev za skupino. Prilagojene so delovanju enovitega podjetja in ne projektne delu, kot ga zahtevajo vedno novi izzivi okolja.

Vloga hčerinskih družb je v opravljanju osnovne dejavnosti, to je zbiranje in predelava sekundarnih surovin. Glede opravljanja same osnovne dejavnosti med družbami ni razlik. Vendar se v zadnjih letih na dveh večjih družbah, Dinos Ljubljana in Dinos Celje, več energije kot v razvoj osnovne dejavnosti vlaga v iskanje novih programov. Tako postajata družbi Dinos Ljubljana in Dinos Celje vsaka na svojem področju razvojni družbi, ki jima s previdnim korakom sledijo ostale družbe.

Pri tem se družba Dinos Ljubljana bolj usmerja v specializacijo na področju predelave kovinskih odpadkov. V zadnjem letu dni se je družba pričela intenzivneje ukvarjati tudi s projekti, ki na državnem nivoju rešujejo problematiko ravnanja s kovinskimi odpadki.

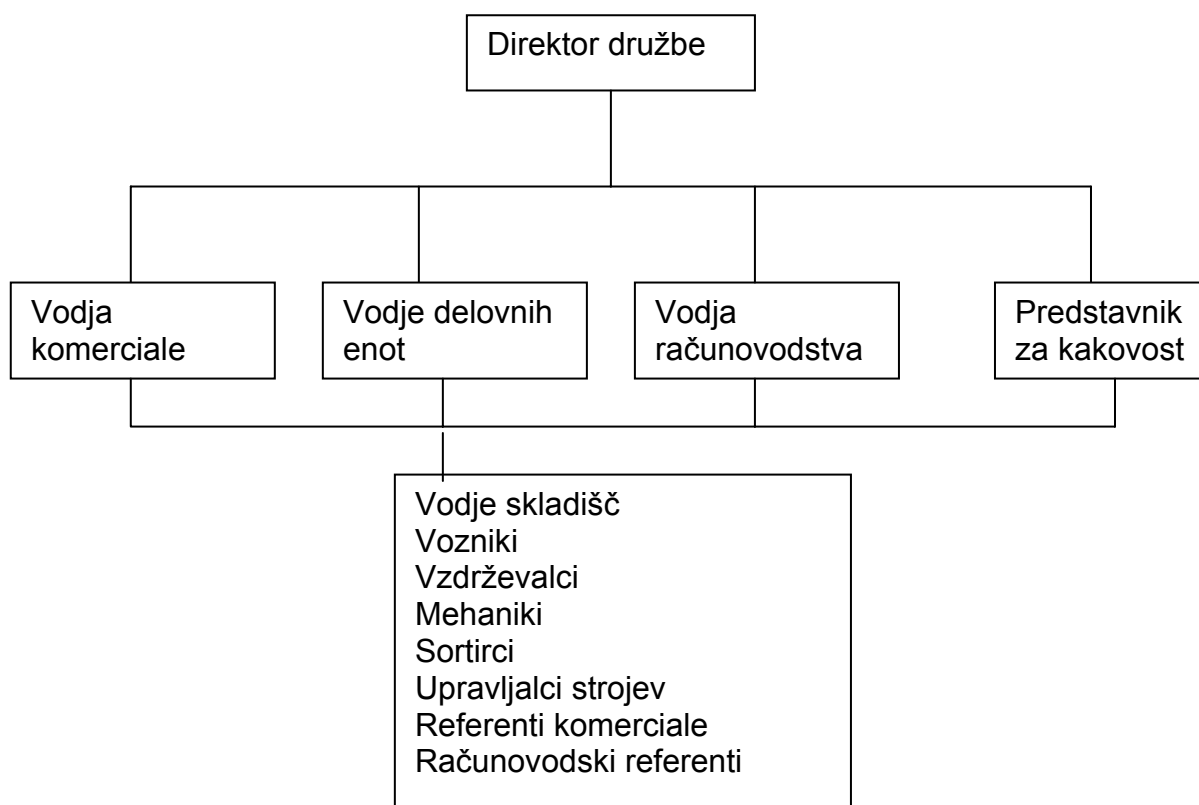
Družba Dinos Celje se nasprotno kot družba Dinos Ljubljana specializira na področje predelave odpadne embalaže in komunalnih odpadkov. Pri tem sodeluje s podjetji na ravni države, ustanovljenimi za namen celostnega urejanja omenjenih odpadkov.

Družba Dinos Kranj kot ena izmed večjih družb svojo rast dosega predvsem na osnovi dolgoročnega poslovnega sodelovanja z največjim kupcem skupine.

Manjše družbe, Dinos Maribor, Dinos Murska Sobota in Dinos Trbovlje, s svojim obsegom poslovanja ne morejo bistveno vplivati na razvoj skupine, njihova glavna vloga je ohranjanje osnovne dejavnosti in s tem prepoznavnost na celotnem območju Slovenije.

Organizacijske strukture družb so prilagojene načinu delovnega procesa in velikosti družbe. Velikost družbe vpliva tudi na zaposlitev večjega ali manjšega števila ljudi na posameznih poslovnih področjih. Glavne značilnosti organizacijskih struktur družb v skupini so strnjene v naslednji tabeli.

Slika 8: Organizacijska struktura družb v skupini – skupne značilnosti



Vir: Poslovník vodenja kakovosti Dinos Holding

Sedaj veljavne organizacijske strukture družb v skupini so se oblikovale skozi daljše časovno obdobje in so posledica slabitve oziroma ukinjanja delovanja služb na ravni Holdinga. Organizacijska struktura družb temelji na poslovno-funkcijski strukturi.

V matični družbi je imenovano ravnateljstvo, ki ga sestavljajo predsednik uprave in dva direktorja. Komuniciranje med njimi poteka po demokratičnem principu, kljub temu da ima predsednik uprave pravico do samostojnih odločitev. Ravnateljstvo je v skladu s pooblastili imenovalo direktorje družb, ki zastopajo te družbe neomejeno. Ravnateljstvo tako v glavnem komunicira le s temi osebami ter po potrebi s predstavnikom vodstva za kakovost in okolje. Ravnateljstvo ne posega na nivo vodij sektorjev znotraj družb, ampak z njimi komunicira direktor posamezne družbe. Znotraj družb prevladuje poslovno-funkcijski in linijski tip ravnalne hierarhije.

Obstoječa organizacijska struktura družb v skupini je primerna le za manjša podjetja. V večjih podjetjih v skupini so se poslovne funkcije dokaj osamosvojile in

se preveč razvijajo v smeri svoje specializacije. Premalo je sodelovanja med poslovnimi funkcijami, kar povzroča probleme pri tekočem poslovanju. Velika pomanjkljivost so tudi nejasno določene pristojnosti in odgovornosti srednjega managementa v večjih podjetjih.

Eden mogoče najbolj perečih problemov, ki ni povezan toliko s samo organizacijsko strukturo kot s kadrovske zasledbo, je konflikt interesov med člani uprave in direktorji družb. Ta v bistvu zavira upravljanje družb v smeri enotne poslovne politike in enotnega nastopanja na trgu in hkrati omogoča družbam preveliko mero samostojnosti pri odločitvah, ki so ključne za nadaljnji razvoj celotne skupine.

### 3.3.2. Analiza kulture podjetja

O kulturi podjetja se je pričelo več govoriti na prehodu v osemdeseta leta, ko je večina ravnateljev ugotovila, da zaposlene ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi in so začeli iskati odgovor na vprašanje, kako pritegniti zaposlene, da se bodo poistovetili s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate.

Kulturo v ožjem smislu lahko opredelimo (Rozman, 2000, str. 134) kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi, ter na definicije v širšem pomenu, ki opredeljujejo kulturo organizacije kot prepričanje in način ravnanja, simbolov, pravil in norm, ki jih skupina uporablja. Poenostavljeno rečeno je kultura podjetja isto kot osebnost posameznika. Je način razmišljanja in delovanja ljudi, ki ga zaposleni pridobijo, ker delajo skupaj (Bass, 1990, str.141).

Na temo organizacijske kulture je bilo razvitih več tipologij. Eno prvih je razvil Ansoff v letu 1979. Po njem razlikujemo več tipov organizacijskih kultur (Rozman, 2000, str. 135).

**Stabilni tip kulture** opredeljujejo naslednje značilnosti: člani podjetja so introvertirani, usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.

**Reaktivni tip kulture** je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in pripravljani na minimalno tveganje pri spremembah.

Pri **anticipativnem tipu kulture** so člani podjetja lahko tako introvertirano usmerjeni kot navzven usmerjeni. Sprejmejo tveganje, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje.

V **eksploativnem tipu kulture** so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.

Pri **usklajevalnem tipu kulture** so člani usmerjeni navzven. Njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen ali pa jo po možnosti še sam oblikovati.

Organizacijska kultura lahko bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, zato je zelo pomembno odgovoriti na vprašanje kako ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če ne že k odličnosti podjetja. Bistvene faze v oblikovanju kulture so analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture, ki bo skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo.

Iz načina razmišljanja ljudi, zaposlenih v sistemu, je razbrati, da vlada v družbi reaktivni tip kulture, za katerega je značilno, da so člani usmerjeni v sedanost in pripravljeni le na minimalno tveganje pri spremembah. Navedeno se kaže v otopelosti ljudi, v pretiranem zadovoljstvu nad ustvarjenimi rezultati, predvsem pa v pomanjkanju razmišljanja o prihodnjem delovanju skupine. Otopelost povzroča, da podjetje nima jasno izdelanih stališč glede svojega nadaljnega razvoja (nosilec razvoja področja predelave odpadnih surovin ali le podizvajalec glavnih akterjev razvoja).

Po mojem mnenju bi moralo vodstvo usmerjati podrejene v eksploativni tip kulture, za katerega je značilno, da so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji. Zavedati pa se moramo, da je s spreminjanjem kulture potrebno začeti na vrhu organizacijske piramide.

### 3.3.2. Analiza organizacijskih procesov

Med temeljne organizacijske procese prištevamo proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

#### 3.3.2.1. Proces planiranja

Eden pomembnih delov planiranja so cilji podjetja. Cilje podjetja lahko delimo v različne kategorije glede na ročnost ciljev, področja, na katere se cilji nanašajo, in podobno.

Največja pomanjkljivost pri **planiranju poslovanja** je odsotnost strateškega planiranja, tako na ravni matične družbe kot družb v skupini.

Letno planiranje po posameznih družbah se prične nekje v drugi polovici oktobra. Planiranje je organizirano tako, da najprej svoje plane sestavijo posamezne družbe v skupini, skupek vseh planov potem tvori plan skupine. Posebnih zahtev pri planiranju ni. Običajno matična družba le obvesti družbe, kaj naj vzamejo za predpostavko plana (npr. realizacija prejšnjega leta), medtem ko so ostale postavke planiranja v domeni posameznih družb. Prav tako ostajajo v domeni družb tudi planirane investicije.

Plan družb v glavnem obsega:

- plan prodaje in nabave,
- plan izkaza poslovnega izida,
- plan bilance stanja,
- plan investicij.

Ko je plan oddan v sektor za ekonomiko na ravni matične družbe, se tam obdela in poda v odločanje najprej upravi, nato pa nadzornemu svetu. Ti plani se predvsem na področju prodaje največkrat tudi realizirajo, saj je v njihovo uresničitev usmerjena vsa energija zaposlenih.

V letnih planih družb sta odsotna dva zelo pomembna delna plana, in sicer plan uspešnosti in plan kadrov. Na nivoju planiranja je opaziti tudi odsotnost planiranja davčnih izkazov družb in matične družbe.

**Planiranje organizacije** je predvsem določanje zadolžitev, odgovornosti in avtoritet zaposlenih, določanje števila oddelkov in služb v podjetju.

Pri letnem planiranju v sistemu Dinos je planiranje organizacije popolnoma odsotno tako na ravni družb kot tudi matične družbe. Družbe tako v planih predvidijo povečanje oz. zmanjšanje nabave in prodaje, ne predvidijo pa povečanih oz. zmanjšanih potreb po kadrih in drugačne organizacije določenih procesov. To povzroča težave pri obvladovanju poslovanja, kot so visoke zaloge, večje število poškodb pri delu, neizkoriščenost strojev itd.

Eden od osnovnih vzrokov za precejšnjo anarhijo na področju planiranja je dejstvo, da ima celoten vodstveni kader tehnično izobrazbo in je bolj usmerjen v reševanje konkretnih tehničnih problemov kot pa v razmišljanje o prihodnjem poslovanju podjetja in oblikovanju temu primerne organizacije.

Da se preobremenjeno ravnateljstvo osredotoči le na poslovne cilje, pozablja na pa organizacijo izvedbe, niti ni tako nenavadno. Problemi planiranja so v praksi pogosti. Empirične ugotovitve v svetu kažejo zlasti na naslednje skupine (Rozman, 1993, 312 str.):

- napačen odnos ravnateljev poslovnih funkcij do planiranja; gre za paradoks omejenosti svobode odločanja, saj ravnatelji, ki so sicer vodilni v svoji funkciji in operativno samostojni, čutijo, da se s planiranjem podrejajo podjetju kot celoti,
- slaba strokovnost in organizacija planiranja,
- negativen vpliv kulture poslovanja oziroma širše organizacijske klime na odnos do planiranja,
- kompleksno okolje, ki postaja vse bolj spremenljivo in nepredvidljivo in zahteva nove, drugačne pristope tudi v procesu planiranja.

Zgornje ugotovitve bi prav lahko prenesli tudi na raven skupine Dinos. Organizacija planiranja je, kot že ugotovljeno, slaba, ravnatelji in tudi ostali zaposleni v družbah gledajo na planiranje kot nekaj nepotrebnega, saj je v teh družbah pristno mnenje, da dejavnosti, ki je v veliki odvisnosti od gibanja cen surovin na svetovnem trgu, ni moč umestiti v neke planirane okvire.

Nerazumevanje oziroma neupoštevanje vloge planiranja je običajno temeljni vzrok vseh njegovih problemov. V skupini Dinos je potrebno ustvariti pravo klimo, ki bi podpirala procese planiranja. Predvsem je planiranje potrebno prilagoditi okolju, v katerem deluje podjetje. Iz letnega in podrobnega plana bo potrebno preiti na planiranje scenarijev in variantno planiranje in pri planiranju vključiti tudi planiranje organizacijskih spremenljivk.

### 3.3.2.2. Proces uveljavljanja

Proces uveljavljanja je enotna faza, v kateri se hkrati uveljavljata dve povsem različni zadevi:

1. ustvarjanje organizacije s kadrovanjem, vodenjem, motiviranjem in komuniciranjem,
2. sprožitev poslovanja organizacije, kot ga organizirajo ravnatelji, izvajajo pa izvajalci.

Konkretni načini **pridobivanja kadrov** v podjetjih v skupini so zelo različni: od vlaganja v razvoj lastnih kadrov, oglaševanja, priporočila in osebna poznanstva zaposlenih itd. Večji del zaposlovanja strokovnih kadrov poteka preko priporočil in osebnih poznanstev zaposlenih oziroma uglednih poslovnih partnerjev, v zadnjem času pa se povečujejo tudi vlaganja v lasten razvoj kadrov.

Zaposlene v izvedbeni funkciji se običajno pridobiva s pomočjo oglaševanja, delno tudi na podlagi osebnih poznanstev zaposlenih v izvedbeni strukturi podjetij. Kandidatov se običajno ne testira, ampak se njihove lastnosti ocenijo na osnovi daljšega in natančnega intervjuja.

Nadzor nad delom zaposlenih je s strani ravnateljev in vodij dokaj demokratski, odnosi so včasih kar preveč prijateljski.

Tako kot v vseh podjetjih pa tudi v skupini prihaja do sporov, s katerimi se vodilni kadri vsakodnevno srečujejo pri **vodenju zaposlenih**. Vzroki sporov so v medsebojni povezanosti dela, razdeljenega na podlagi tehnične delitve le-tega, v različnem razumevanju ciljev, razhajanju zaznave okolja in tudi v strokovnih razhajanjih. Spori imajo pozitivne in negativne posledice, so pa objektivna danost, ki se ji razen v idealiziranem modelu organizacije ni moč izogniti.

Običajno se spori rešujejo s klasičnim pristopom: z avtorskim poseganjem v spor in njegovo razrešitvijo (soočanje, avtoritativno razsojanje, zamenjave, organizacijske spremembe) ali s kreativnim pristopom (komunikacije, pomiritev, osredotočenje na skupni problem). Spori, kjer nadrejeni nastopajo pri pomiritvi med dvema ali več podrejenimi, običajno niso problematični. Večji problemi nastajajo, ko pride do sporov in nesoglasij med vodilnimi kadri. Običajno se ti spori le redko dokončno razrešijo, temveč se le »umirijo«, med udeleženci pa ostanejo večje ali manjše zamere, ki se bolj ali manj uspešno prikrivajo.

Nagrajevanje zaposlenih v skupini je urejeno s kolektivno pogodbo. Plače v vseh družbah v skupini so na ravni povprečne plače gospodarstva v Sloveniji. Vodilni

kadri na matičnem in odvisnih podjetjih imajo sklenjene individualne pogodbe o zaposlitvi, njihova višina je vezana na določena razmerja s povprečno plačo v podjetju. V neposredni proizvodnji je nagrajevanje v pretežni meri vezano na ustvarjeno količino proizvodnje in prispevek posameznika k delu.

Višina plače je tako odvisna od zahtevnosti delovne naloge na določenem delovnem mestu. Na osnovi zahtevnosti dela (izobrazba, znanje jezikov, sposobnost, odgovornost, pogoji dela, napor pri delu) so zaposleni razdeljeni v tarifne razrede in jim je dodeljen ustrezen obračunski razred. Direktorji mesečno ugotavljajo uspešnost družbe in na osnovi tega lahko dodatno stimulirajo zaposlene. Stimulativni del v odstotku od stalnega dela plače določa vsakemu izvajalcu njegov neposredno nadrejeni vodja. Za stimuliranje izvedbenega dela zaposlenih se običajno uporabljajo vnaprej določeni kriteriji, za stimuliranje strokovnega dela zaposlenih pa lastna presoja nadrejenega.

Plačna politika po družbah je v celoti prepuščena direktorjem družb. Tako so osnovne plače za enako delo znotraj družb različne, kar povzroča precej nezadovoljstva. Različen je tudi sistem nagrajevanja zaposlenih za delovne rezultate podjetja in posameznikovega prispevka.

Dejstvo je, da samo plača ni zadostna za večjo **motiviranost zaposlenih**, kar velja še posebej za kreativnejša delovna mesta in delovna mesta z večjo odgovornostjo. Poskrbeti je potrebno za motivacijske mehanizme, ki delavca iz situacije, ko mora delati, pripeljejo v situacijo, ko hoče delati, kar pa v praksi ni lahko.

Pohvalno s strani družbe kot celote in ena od oblik motiviranja je vlaganje v dodatno izobraževanje zaposlenih. To je po mojem mnenju tudi edina pot k dvigovanju strokovne usposobljenosti ljudi, ki posredno dviga motivacijo zaposlenih in kvaliteto proizvodnje.

Kljub dokaj solidni plači je v podjetjih občutiti nelagodno vzdušje, povezano z nezadovoljstvom pri delu ali z nepoznavanjem ciljev podjetja. Navedeno je prisotno vsaj pri strokovnih kadrih. Menim, da je vzrok v pomanjkanju ciljnega vodenja zaposlenih. To pomeni seznanitev s cilji, poistovetenje s cilji in napredkom podjetja.

V skupini Dinos velja v odnosu med upravo in direktorji posameznih družb komunikacijska struktura »vsi kanali«, saj si direktorji in ravnateljstvo vsestransko izmenjujejo informacije. Kljub temu, da je **komuniciranje** že zaradi poslovno-funkcijske organizacijske strukture centralizirano, pa je na relaciji ravnateljstvo direktorji preveč decentralizirano (problem, ker iste osebe zasedajo več funkcij).

Komuniciranje med upravo in sektorji uprave na matični družbi poteka v glavnem po »epsilon« sistem. Pri tem ima ravnateljstvo ključno vlogo v odnosu do drugih zaposlenih. Vendar informacije ne potekajo le enosmerno, ampak tudi dvosmerno.

Komuniciranja znotraj sektorjev uprave na nivoju matične družbe ni, ker delovna mesta, kot so navedena v organizacijski strukturi, niso kadrovske pokrita.



Komuniciranje med družbami v skupini poteka po strukturi »vsi kanali«, saj si zaposleni po sektorjih v posameznih družbah medsebojno pomagajo in vsestransko izmenjujejo informacije.

Medsektorskega komuniciranja med družbami ni opaziti. Poteka le znotraj družb glede na potrebe dela in ne zajema neke trajne, vnaprej pripravljene oblike komuniciranja.

Za samo matično družbo in znotraj družb torej veljajo dokaj nehierarhične komunikacijske strukture. Problem nastaja predvsem pri komunikaciji z okoljem, saj v okolico večkrat prihajajo iz različnih družb različne in nasprotujoče si informacije.

Gledano v celoti, je komuniciranje na ravni skupine bolj ali manj ustno. Ta tip komuniciranja prevladuje tako med matično družbo in hčerami kot tudi znotraj družb, pa tudi med različnimi hierarhičnimi nivoji. Pisna oblika komuniciranja je dokaj redka in se uporablja le za sklic raznih pomembnejših sestankov.

Prav prevelika uporaba ustnih komunikacij je pogost vzrok za neopravljeno ali napačno opravljeno delo, saj pri ustnem komuniciranju veliko prej in lažje pride do motenj v sporazumevanju.

Proces uveljavljanja znotraj skupine poteka preko sestankov direktorjev družb, sestankov računovodij in sestankov komerciale. Pri tem nivoju komuniciranja je opazen pojav filtriranja in namernega zadrževanja dela informacij. Namen tega je povečanje moči posameznega podjetja nasproti ostalim podjetjem znotraj skupine.

#### 3.3.2.3. Proces kontroliranja

Kontroliranje v skupini Dinos je pretežno enosmerno. Proces drugosmerne kontroliranja je dokaj redek in se pojavlja predvsem kot pritisk posameznih družb na izvajanje dogovorov.

Ravnateljstvo družbe in nadzorni svet se seznanjata z rezultati poslovanja trimesečno, direktorji družb pa mesečno spremljajo poslovanje svoje družbe. Predsednik uprave po potrebi komunicira z direktorji posameznih družb o rezultatih poslovanja, največkrat gre za ustno obliko komuniciranja.

Na podoben način direktorji spremljajo poslovanje svojih družb, pri čemer potekajo sestanki in komunikacije o proizvodnji in prodaji najmanj enkrat tedensko ali dnevno, odvisno od narave dela.

Prednost take oblike enosmerne kontroliranja, kot se izvaja v sistemu, je predvsem v osebnih stikih in različnih poročilih, kar omogoča upravi dokaj redno spremljanje poslovanja.

Slabost kontroliranja je v tem, da je usmerjen le na analizo računovodskih izkazov, odsotno pa je kontroliranje ostalih delov poslovanja in kontroliranje pravilnosti poslovnih odločitev tako enot kot matičnega podjetja.

Tako kot ne obstaja planiranje organizacije tudi ne obstaja formalna kontrola ustreznosti organizacije, tako strukture kot procesov, in njenega izvajanja s strani matične družbe.

Kontrola organizacije poteka predvsem kot kontrola komercialnega dela upravljanja poslov – organizacije prodaje preko krovnih pogodb.

### **3.4. Analiza okolja**

#### 3.4.1. Opredelitev okolja

Na podjetje, ki deluje, je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja, ki ga v grobem lahko razdelimo na naravno in družbeno. Glede na značilnosti je okolje mogoče razdeliti na manjše celote in podokolja. Po Pučku tako lahko okolje razdelimo vsaj na pet podokolij (Pučko, 1996, str. 9 - 11): naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Loči in analizira tudi medsebojne vplive okolja na podjetje in obratno. Prve imenuje neobvladljive oziroma zunanje spremenljivke, na katere podjetje nima vpliva in jih mora pri svojem poslovanju upoštevati kot dejstvo. Vpliv podjetja na okolje pa imenuje obvladljive oziroma notranje spremenljivke, ker za podjetje niso dane, ampak lahko nanje vpliva.

Ker je podjetje v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako podjetje temeljnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njegovih potreb (Belak, 1991, str. 21). Za potrebe analize okolja bom uporabila delitev okolja, ki ga členimo v dve skupini:

- Prva faza izhaja iz poslovnih funkcij podjetja in konkurenčnih sil. Nabavno funkcijo podjetja povezujemo z delom okolja-dobavitelji, kadrovsko funkcijo s kadri, prodajno funkcijo s porabniki, finančno funkcijo s finančnim trgom in proizvodnjo s tehnologijo. Vsi ti osebki neposredno vplivajo na posamezne poslovne prvine podjetja.
- Druga skupina dejavnikov okolja je povezana z različnimi regulativnimi institucijami, državnimi organi, njihovimi ukrepi, vplivi, predpisi in podobno.

Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi, ki reagira, še preden so problemi nastali. Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Običajno se začne z zbiranjem podatkov in njihovo sistematično obdelavo, na osnovi česar lahko dobimo določene ocene o okolju. Temu sledi predvidevanje prihodnjega dogajanja in analiza možnih medsebojnih povezav, ki jim pravimo scenariji. Ta okvirno napisana faza procesa planiranja okolja se običajno nanaša na:

- predvidevanje panoge,
- predvidevanje konkurence,

- predvidevanje porabnikov,
- predvidevanje dobaviteljev,
- predvidevanje vpliva države in njenih institucij.

Faza analize okolja je smiselno podobna analizi samega podjetja in je vanj tudi vključena. Pomembno je, da podjetje z vidika namena analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje.

Ključna naloga predvidevanja okolja je ugotoviti možnosti ali pa priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in nevarnosti, ki lahko razvoj zavrejo.

### 3.4.2. Analiza panoge

#### 3.4.2.1. Osnovni model analize konkurenčnosti panoge

Namen analize panoge je predvsem ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence ter razumeti dinamiko rasti. Analiza in predvidevanje panoge vključujeta različne porabnike, na primer povpraševanje in ponudbo doma in v tujini. Predvidevanje panoge ponavadi vključuje:

- velikost proizvodnje in povpraševanja,
- rast proizvodnje in povpraševanja,
- razne strukture proizvodnje in povpraševanja,
- možnost vstopa v panogo,
- ključne dejavnike uspeha.

Analiziranje in predvidevanje velikosti in povpraševanja je pomembno predvsem z vidika določanja tržnega deleža in z vidika odločanja o smeri investiranja. Podobno velja tudi za njuno rast. Strukture proizvajalcev in porabnikov kažejo na razmerja med deli. Možnost vstopa v panogo otežujejo zahteve po kapitalu, ekonomija obsega in podobno. V večini panog pa obstaja določen minimum zahtev, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da preživi. Te zahteve so ključni dejavniki uspeha, ki so seveda različni od panoge do panoge in se spreminjajo tudi s časom.

Podjetje lahko vpliva tako na privlačnost panoge kot na konkurenčni položaj z izbiro konkurenčne strategije, kar pomeni izziv za konkurente. Privlačnost panoge temelji deloma na dejavnikih, na katere podjetje lahko komaj kaj vpliva, vendar lahko konkurenčna strategija v znatni meri vpliva na povečanje in zmanjšanje sile privlačnosti panoge. Istočasno je podjetje z ustrezno strategijo sposobno izboljševati ali poslabševati svoj položaj v panogi.

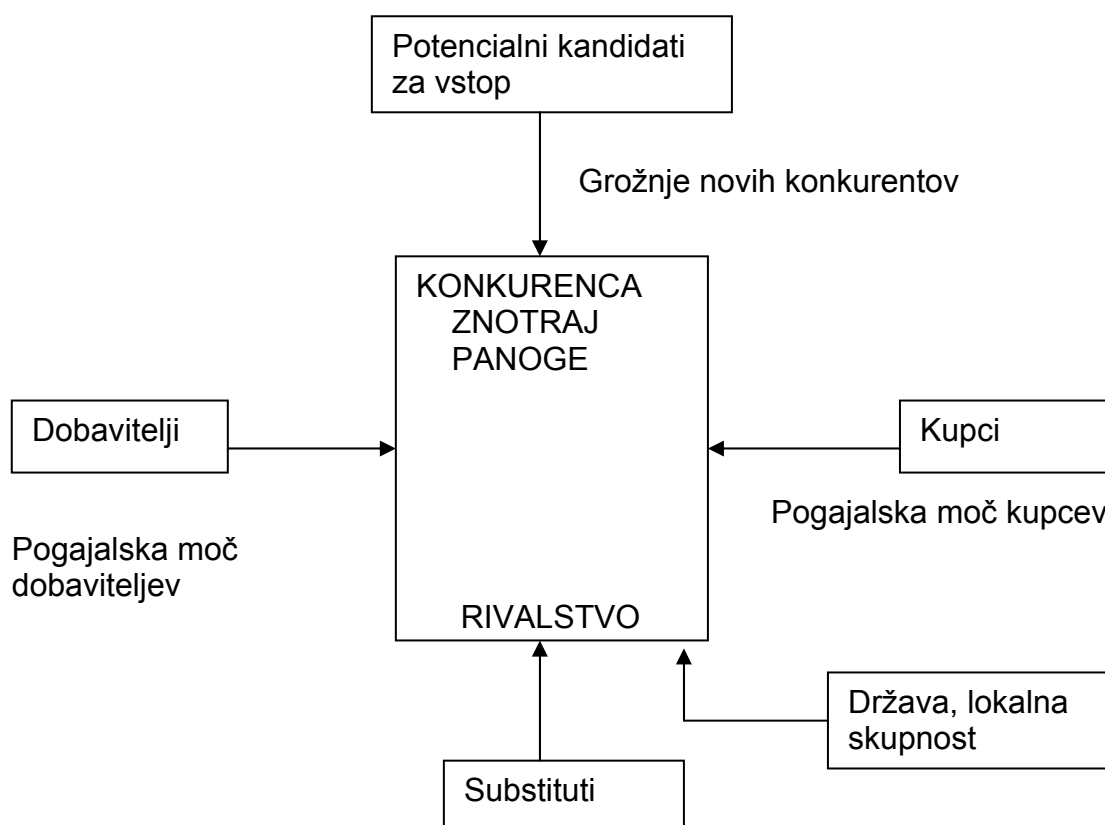
Dejavnost pridobivanja sekundarnih surovin se je v svetu začela že pred več stoletji. Iz 18. stoletja je poznano zbiranje starega tekstila v Angliji in starega železa skoraj v vseh evropskih mestih. V prvi polovici 19. stoletja so bile v Angliji organizirane prve sortirnice. V tem času se začne tudi zbiranje starega papirja, vendar pa je njegovo intenzivnejše zbiranje zabeleženo šele v začetku 20. stoletja.

Do velikega prevrata v pristopu k izkoriščanju sekundarnih surovin je prišlo v času prve svetovne vojne oziroma po njej. Vse meje med državami so bile namreč zaprte, kar se je odrazilo v popolnoma novem odnosu do surovin. V okviru organizacij za zbiranje odpadkov so bile organizirane »zbiralne mreže«, postaje za zbiranje in zbiralci posamezniki.

Glede na čedalje večjo ekološko osveščenost ljudi je pričakovati nadaljnjo rast pomena panoge predelave sekundarnih surovin. Z željo po ohranjanju naravnega okolja bo postajala dejavnost predelave vse bolj privlačna, razširila pa se bo tudi na predelavo in ponovno uporabo odpadkov, ki se trenutno še odlagajo na odlagališča.

Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih dejavnikov konkurence: nevarnosti vstopa novih konkurentov, tekmovalnosti podjetij v panogi, pritiska substitutov, pogajalske moči dobaviteljev in pogajalske moči kupcev. Freeman kot šesti dejavnik k temu dodaja še moč države, lokalne skupnosti ipd., ki sooblikujejo razmere v posamezni panogi (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 324). Dejavniki konkurence v panogi so prikazani na sliki 9.

Slika 9: Konkurenčne silnice (dejavniki konkurence)



Vir: Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 324

### 3.4.2.2. Nevarnost vstopa novih konkurentov

Potencialni kandidati za vstop v panogo predelave sekundarnih surovin se pri vstopu ne srečujejo z velikimi ovirami vstopa, povezanimi z diferenciacijo proizvodov ali blagovnih znamk. Vstop v panogo je lahek in vsaj na začetku ne zahteva večjih investicijskih vlaganj. V kolikor je interes novega konkurenta obstati na nivoju malega trgovca s sekundarnimi surovinami, so vlaganja tudi v prihodnosti majhna. Majhni predelovalci sekundarnih surovin niso zavezani k ekološki ureditvi skladišč, ki jih določa država s svojimi predpisi na področju ravnanja z odpadki. Prav tako država z nedorečenim stališčem glede odkupa surovin za predelavo z gotovino omogoča večjo ali manjšo manipulacijo udeležencev tega trga.

Kot drug segment konkurentov se pojavljajo povzročitelji odpadkov, ki vse bolj razširjajo svojo dejavnost tudi na področje predelave sekundarnih surovin, vendar predvsem v delu, ki se nanaša na njihov odpadek. Ker gre v večini primerov za večja in povezana podjetja, lahko pomembno vplivajo na zmanjšanje tržnega deleža podjetja Dinos.

### 3.4.2.3. Tekmovalnost podjetij v panogi

Na slovenskem trgu obstaja več predelovalcev sekundarnih surovin, ki so registrirani tudi pri Ministrstvu za okolje in prostor. Poleg teh uradnih predelovalcev se s trgovanjem s sekundarnimi surovinami ukvarja precej manjših podjetij ali zasebnikov.

Družbe v skupini so zaradi lastnih težav v preteklosti v celoti opustile analizo konkurenčnih podjetij. Zavedanje o konkurenci obstaja, ne obstajajo pa analiza in raziskave strategij le-te.

Neposredni in največji med konkurenti je podjetje Surovina, ki je bila ustanovljena približno v enakem času kot proučevano podjetje. Surovina ima ravno tako kot Dinos enote razporejene na celotnem območju Slovenije, s tem da se kaže njena prevlada predvsem na štajerskem koncu. Področje Dolenjske in Notranjske zasedajo manjši konkurenti, ki so nastali ob reorganizaciji skupine Dinos in so se tekom let močno okrepili. Razlog za krepitev le-teh je tudi v neprekinjenem sodelovanju s podjetji v skupini. Podjetja v skupini so prepričana, da s takim načinom poslovanja konkurenco nadzirajo.

Da je konkurenca vedno bolj organizirana in močna, se kaže v prevzemu ali poskusu prevzema strateško pomembnih dobaviteljev. Poleg tega delovanje konkurence močno dviguje ceno surovin za predelavo, kar se kaže tudi v višjih stroških prodanega materiala in blaga.

Raziskava konkurenčnega položaja skupine sicer še vedno uvršča skupino nad ostala konkurenčna podjetja, vendar se njena strateška prednost naglo zmanjšuje. Trenutni tržni delež skupine znaša 36%.

Moč konkurentov se kaže v večjem obvladovanju poslovnih znanj, predvsem s področja trženja. To je področje, ki je v skupini najbolj zanemarjeno oziroma najbolj prepuščeno posameznim podjetjem v skupini. Poleg tega je skupina v preteklosti zanemarjala pomen državne ureditve področja ravnanja z odpadki, kar je konkurenca s pridom izkoristila.

#### 3.4.2.4. Pogajalska moč kupcev

V panogi predelave sekundarnih surovin je pogajalska moč kupcev visoka in je povezana z velikim številom ponudnikov ter istovrstnostjo proizvoda. Njihovo pogajalsko moč zvišujejo zahteve po vedno večji kvaliteti pripravljenih sekundarnih surovin in zadostni količini. Stroški zamenjave dobavitelja so majhni.

Največji kupci skupine Dinos so domače železarne in livarne. Tem skupina proda skoraj 80% predelanih sekundarnih surovin. Stalnost odjemalcev v Sloveniji je velika in je povezana s samo naravo te dejavnosti. S strateškimi kupci se sklepajo pogodbe na ravni Holdinga, z ostalimi manjšimi kupci jih sklepajo družbe same. Največji kupec med železarnami in livarnami je družba Acroni. Tej skupina proda skoraj 50% svojih izdelkov. Navezanost na enega strateškega partnerja ima sicer nekaj prednosti, vendar po drugi strani povzroča preveliko odvisnost od uspešnosti poslovanja te družbe.

Glede na ocenjen tržni delež skupine Dinos je le-ta dokaj velik ponudnik sekundarnih surovin na domačem trgu, kar mu omogoča direktno prodajo v domače železarne in livarne. Železarne v tujini so precej večje in poslujejo le s partnerji, ki jim lahko zagotovijo velike količine osnovne surovine. Ker jim sistem Dinos ni sposoben zagotavljati zadostnih količin materiala, poteka prodaja železarnam in livarnam na tujem trgu preko posrednikov.

Osnovna komunikacija s kupci je v pristojnosti odgovornih oseb iz prodajnih služb, komerciala. S strateškimi partnerji komunicira le vodstvo podjetja, predvsem kar se tiče dobav, zadovoljstva in pritožb.

#### 3.4.2.5. Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev v tej panogi je dokaj velika in je povezana z velikim številom odjemalcev sekundarnih surovin in konkurenčnostjo pogojev, ki jih le-ti nudijo svojim dobaviteljem. Stroški spremembe dobaviteljev so visoki in povezani s slabšimi nabavnimi pogoji zaradi pridobitve posla. Velikost podjetja v panogi za dobavitelja ni strateško pomembna, bolj pomembna je ponujena cena in kakovost opravljene storitve.

Nabava vhodnega materiala se v sistemu Dinos vrši preko:

- pisnih pogodb z dobavitelji,
- zbiralnih akcij,
- drobnih odkupov.

Strateška pot pri nabavi družbe bi morala biti usmerjena v pridobitev stalnih dobaviteljev, s katerimi bi se sklenile dolgoročne pogodbe o sodelovanju. Sedaj se z dobavitelji sklepajo kratkoročne oz. letne pogodbe, ki se letno obnavljajo. To pa na drugi strani omogoča konkurentom, da na osnovi bolje pripravljenih ponudb lažje pridobijo dobavitelja. Med strateško pomembne dobavitelje podjetja spadajo Revoz, Cimos, Unior, TPV itd.

Za dobavitelje je zelo pomemben obseg storitev, ki jih nudi podjetje ob odstranitvi njihovih odpadkov, ki izhajajo iz proizvodnega procesa. Tako je potrebno stalno širjenje storitev tudi na področja, s katerimi se podjetje ne ukvarja, npr. nevarni odpadki. V ta namen je potrebno skleniti pogodbe o dolgoročnem sodelovanju tudi s podjetji, ki se ukvarjajo s to vrsto odpadkov.

Druga pomembna stvar pri vzdrževanju dobaviteljev je investiranje v posodobitev naprav za predelavo odpadkov na samem mestu nastanka. To zahteva od podjetij v skupini stalno vlaganje v tuja sredstva z namenom obstanka pri dobavitelju.

Drug segment nabavnega trga, ki ni nič manj pomemben, predstavlja t.i. drobní odkup. Z drobnim odkupom skupina pridobi več kot 30% celotne nabavljene količine za predelavo. Slabost tega trga je neobvladljivost, saj temelji izključno na načelu videno – kupljeno in zadostnem obsegu denarnih sredstev, saj je pridobitev surovin pogojena s takojšnjim plačilom.

Po mojem mnenju je nabavni trg pri podjetjih v skupini najbolj kritičen, ker je strategija nakupa surovin v celoti prepuščena posameznim družbam. Premalo pozornosti se namenja preusmeritvi nakupa surovin na stalne dobavitelje in posledično na zmanjšanje odvisnosti proizvodnje od trenutnih tržnih in vremenskih razmer.

#### 3.4.2.6. Pritisk substitutov

Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode in storitve.

V panogi predelave sekundarnih surovin je nevarnost substitutov povezana predvsem s proizvodnjo kakovostno bolj čistih sekundarnih surovin. Te sekundarne surovine pa so vsaj v začetni fazi precej dražje kot obstoječi izdelki. Večja nevarnost se lahko pojavi le ob sprejemu različnih novih in strogih ekoloških zahtev, ki bi močno podražile proizvodnjo sekundarnih surovin in bi le-te izgubile cenovno prednost, ki jo imajo pri predelavi v primerjavi z osnovno surovino.

#### 3.4.2.7. Relativna moč države

Včasih na dogajanja v panogi močno vpliva država z zakonskim uravnavanjem in s svojimi posebnimi interesi. Čedalje pomembnejše postajajo zahteve po ohranjanju okolja.

Temeljni predpis pri varstvu okolja je Zakon o varstvu okolja (Ur.l.RS, št. 32/93), ki je bil sprejet junija 1993. Na vsebino te zakonodaje je v veliki meri vplival pravni red Evropske unije in številni mednarodni dokumenti.

V Sloveniji so strateške usmeritve na podlagi ravnanja z odpadki usmerjene v:

- ukrepe za zmanjševanje količin in nevarnostnega potenciala odpadkov na izvoru,
- ukrepe ločenega zajemanja odpadkov za snovno izrabo,
- zbirne centre in prehodna skladiščenja,
- pripravo odpadkov za snovno izrabo v zbirno-predelovalnih in demontažnih centrih,
- toplotno obdelavo odpadkov z izrabo njihove energetske vrednosti, odlaganje.

Pravilnik o ravnanju z odpadki (Ur.l.RS, št.:84/98, 45/00, 20/01,13/03), sprejet na osnovi Zakona o varstvu okolja, je temeljni predpis, ki določa obvezna ravnanja s posameznimi vrstami nenevarnih in nevarnih odpadkov. Pravilnik med drugim določa:

- obveznosti posameznih akterjev ravnanja z odpadki,
- klasifikacijski seznam vseh odpadkov,
- obveznost gospodarjenja z odpadki,
- prepoved mešanja odpadkov,
- načine ravnanja z odpadki,
- obveznosti poročanja.

Država s svojimi akti že opredeljuje specifične zahteve za izvajanje dejavnosti po posameznih vrstah odpadkov, kot so izrabljena motorna vozila, odpadek iz embalaže, gradbeni odpadki, komunalni odpadki iz ločeno zbranih frakciji, odpadna olja, baterije in akumulatorji, nevarni odpadki ter vsi ostali odpadki, za katere velja splošni pravilnik. V pripravi je pravilnik o ravnanju z odpadno belo in rjavo tehniko. Vzporedno z zahtevami bo potrebno postaviti in izgraditi ustrezno tehnološko infrastrukturo. Tehnološka infrastruktura bo morala ustrezati zahtevam posameznih vrst odpadkov glede na njihov izvor in povzročitelja.

Podjetje Dinos s svojo osnovno dejavnostjo ravnanja z odpadki posega na več področij, ki so specializirana in se bodo v prihodnosti specializirala po specifičnih zahtevah za izvajanje dejavnosti po posameznih vrstah odpadkov. Država na osnovi javnih razpisov izbira koncesionarja za predelavo posameznih vrst odpadkov. V razpisu so navedeni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da lahko kandidirajo na razpisu. Pogoji so običajno vezani na pravilno tehnično pripravo obdelave odpadnih surovin na način, ki je čim manj obremenjujoč za okolje.

Običajno se družbe v skupini Dinos skupaj prijavljajo na te razpise, ker s tem dosežejo pokritost slovenskega področja na eni strani, po drugi pa so posamično premajhne, da bi zmogle investicije, ki so povezane s pravilnim obdelovanjem surovin. Pomanjkljivost Dinosa je v premajhni povezanosti z državnimi institucijami



glede urejanja področja predelave odpadkov v Sloveniji, pa tudi z ostalimi strokovnimi institucijami, ki se ukvarjajo s problematiko urejanja področja odpadkov.

## **4. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO**

### **4.1. Analiza vpliva okolja**

Sistem Dinos deluje v zelo dinamičnem in svojevrstnem okolju. Najvplivnejši subjekti okolja so dobavitelji surovin in regulative države, ki mnogokrat otežujejo oz. dražijo poslovanje podjetja.

Na nabavni strani se podjetje srečuje z veliko konkurenco. Ta je povezana predvsem z načinom nabave osnovnih surovin. Kar dobra tretjina nabave sistema namreč poteka na prostem trgu. Pravila tega trga so blizu modelu popolne konkurence, kar pomeni, da sta ponudba in povpraševanje ključna elementa cene surovine. Tak način nabave je dokaj negotov, saj zvišuje stroške nabave in s tem prispeva k manjšemu zaslužku podjetja. Od trenutka gotovinskega nakupa blaga pa do njegovega plačila, ki je običajno vsaj delno še negotovinski, preteče mnogo časa.

Način prostega trga zahteva stalno spremljanje posameznega tržišča in dogajanja na njem. To pomeni, da morajo biti komercialisti sistema dnevno prisotni na področnem trgu.

Druga stran nabave poteka preko nabave surovin pri podjetjih. Ta trg zahteva drugačen pristop, ki je dostikrat povezan tudi z večjimi vlaganji in pomeni celostno reševanje področja odpadnih surovin v podjetjih in pridobitev položaja strateškega izvajalca del.

Sedanji način organizacije družb dobro pokriva predvsem področje prostega trga, slabša pa je skrb za dobavitelje na strani podjetij. Do večjih dobaviteljev na ravni skupine ni oblikovanih nekih skupnih politik, skrb zanje je v celoti prepuščena posamezni družbi. To pa se dostikrat izkaže kot slabost, saj se večja podjetja dokaj sistematično in predvsem zelo podobno lotevajo področja obravnave odpadnih surovin. Z izdelano skupno politiko celostnega problema reševanja odpadkov bi po eni strani dobaviteljem ponudili že izdelano rešitev njihovih težav, po drugi pa bi si ustvarili dobro ime na področju urejanja problematike reševanja odpadkov. Tak pristop zahteva povezovanje podjetja z drugimi podjetji, ki se ukvarjajo z odpadki, in sicer tako s komunalnimi podjetji (odlaganje) kot s podjetji, ki se ukvarjajo z nevarnimi odpadki. S takim načinom organiziranosti in dela bi podjetju uspelo pridobiti neko prednost pred konkurenco. Hkrati bi razbremenili družbe v skupini, ki se sedaj ločeno ukvarjajo z isto problematiko, zanj porabijo veliko časa in energije, saj gre za področje dela, ki presega operativno delo na področju predelave odpadkov.

Menim, da bi morala biti komercialna v podjetju organizirana na način, ki bi omogočal ločen pristop do različnih dobaviteljev surovin. Komercialno področje na ravni prostega trga in manjših podjetij bi tako prevzeli področni komercialisti, zaposleni v posameznih družbah. Njihova naloga bi bila zbrati načrtovano količino odpadnih surovin na prostem trgu po čim ugodnejši ceni in pridobiti čim več manjših, tudi novoustanovljenih podjetij.

Sodelovanje z večjimi podjetji in sistemi bi bilo v domeni Holdinga. Njegova služba za strateški razvoj bi nudila podjetjem celostno reševanje problema odpadnih surovin in bi skrbelo za vzdrževanje pristnejših stikov z dobavitelji. Operativno pa bi posle z dobavitelji izvajale posamezne družbe.

Država s svojimi predpisi in regulativami o ekološki urejenosti in načinih ravnanja z odpadnimi surovinami močno vpliva na poslovanje podjetja. Tako so že v veljavi ali v pripravi uredbe, ki se nanašajo na predelavo avtomobilov, bele tehnike itd. Država podpira predelavo teh odpadnih surovin s pridobitvijo koncesije. Ponudb za koncesionarja je običajno mnogo, izbira pa je odvisna od trenutne državne politike.

V sedanjem sistemu ni organizirane posebne službe, ki bi se posebej ukvarjala z razvojem ali vsaj s spremljanjem državnega poseganja na področje predelave odpadnih surovin. Navedeno je velika pomanjkljivost sistema, saj področje ravnanja z odpadki vedno bolj pridobiva na pomenu. Zaradi odsotnosti službe razvoja se dogaja, da skupina na izzive okolja in prihodnosti reagira počasi in je preveč zadovoljna s trenutnimi dosežki.

Z vidika nadaljnjega razvoja je torej nujna vzpostavitev sektorja za strateški razvoj, ki bi spremljal zakonodajo na področju ravnanja z odpadki, se povezoval z institucijami države in fakultet in preko tega sodelovanja sooblikoval politiko države v ustrezno smer.

Vzpostavitev razvojnega oddelka na ravni skupine bi omogočilo tesnejšo povezanost sistema s posamezniki, podjetji, ki se ukvarjajo s problematiko odpadkov, in državnimi organi. Državnim organom in širši javnosti bi bila tako v večji meri predstavljena dejavnost podjetja in njen pozitiven vpliv na ohranjanje naravnega okolja. Navedeno bi bilo mogoče s pripravo primerne propagandnega materiala na eni strani, na drugi pa tudi z osebnimi stiki s pridelovalci uporabnih odpadkov in ustreznimi državnimi organi. To bi posledično lahko pripomoglo, da bi skupina postala bolj prepoznavna in bi pri pomembnih državnih projektih lahko postala nosilec razvoja posameznega področja urejanja odpadkov.

## **4.2. Analiza vpliva tehnologije**

V družbah sistema Dinos poteka, primerjalno z ostalimi gospodarskimi družbami, majhno število delovnih procesov, ki vhodni material pretvarjajo v izhodni material z dodano vrednostjo.

Med fizikalne procese družbe štejemo:

- sortiranje,
- rezanje,
- drobljenje,
- mletje,
- razstavljanje,
- trganje,
- baliranje,
- mikanje,
- mešanje,
- odcejanje.

Sortiranje kot temeljni delovni proces poteka pri vseh vhodnih materialih, saj lahko bistveno vpliva na njegovo izhodno kvaliteto. Sortiranje poteka v glavnem ročno, le večje kosovne odpadke je mogoče ločevati strojno.

Z vidika same predelave se največ delovnih postopkov izvaja na črni metalurgiji, kjer je namen delovnega postopka zagotoviti čim večjo kvaliteto oziroma primerno pripravljeno surovino za proizvodnjo v železarnah in livarnah. Primerno pripravljena surovina ima v primerjavi z razsuto dosti večjo vrednost.

Barvne kovine ne zahtevajo večje obdelave. Na papirju poteka delovni proces, s katerim zagotovimo primerno pripravo za uporabo v papirnicah. To zagotovimo s postopki sortiranja, trganja in baliranja. Postopke sortiranja in baliranja zahteva tudi plastika.

Sami tehnološki postopki predelave različnih surovin niso posebej zahtevni in se med seboj ne prepletajo. Pomembno pa je, da so delavci, ki ravnaajo s stroji, primerno usposobljeni.

Tehnološka opremljenost družb v skupini je sorazmerno podobna, z izjemo družbe v Ljubljani, ki ima mlin za predelavo kovin, ki omogoča zahtevnejše postopke predelave in višjo kvaliteto izhodnega materiala.

Z vidika same tehnologije menim, da odsotnost tehnološkega razvoja na ravni Holdinga vpliva na to, da so družbe v večji meri prepuščene individualni odločitvi o nakupu tehnološke opreme.

Navedeno pomeni, da imajo družbe v skupini več istovrstnih naprav, ki niso dovolj izkoriščene (njihova izkoriščenost je nekje 70% – 80%). Poleg tega na nezadostno izkoriščenost delovnih naprav vpliva tudi neurejen odnos med družbami glede medsebojne prodaje surovin. Mnogokrat se namreč dogaja, da imajo nekatere družbe na zalogi material, druge pa zaradi nezadostne oskrbe z istovrstnim materialom neizrabljene kapacitete. Smiselno bi bilo, da se predelava posameznih vrst odpadkov opravlja po družbah. Družbe bi še vedno zbirale vse odpadke, njihova predelava pa bi se vršila v družbah z ustrezno tehnologijo (medsebojne dobave).

Ta vidik zahteva dokaj celovit pristop k tehnološki urejenosti skupine v smislu oblikovanja enotnih meril za zagotavljanje kakovosti postopkov in nenazadnje končnih proizvodov.

### **4.3. Analiza vpliva velikosti podjetja**

Sistem Dinos s svojimi šestimi družbami v skupini po velikosti spada med velika podjetja. S svojimi prihodki in sredstvi se uvršča na prvo mesto med sorodnimi podjetji.

Znotraj družb v skupini tri družbe spadajo po klasifikaciji družb med male družbe, tri pa med srednje družbe.

Iz zornega kota organizacijskega življenjskega cikla je podjetje že prešlo fazo okrevanja in se nahaja v fazi rasti. Podjetju je namreč na osnovi nove tehnološke opremljenosti uspelo zagotoviti strmo rast realizacije, povečuje se obseg zaposlenih, kar pa povzroča probleme pri usklajevanju ne samo znotraj družb v skupini, ampak tudi med družbami in matičnim podjetjem.

Rast realizacije in premoženja v družbah v skupini je povzročila potrebe po dodatnem zaposlovanju na funkcijah, ki so bile predhodno organizirane na ravni skupine kot celote (računovodstvo, finance, informatika). Po drugi strani pa navedeno povzroča precej težav, ki so povezane z usklajevanjem dela teh zaposlenih. V večini družb v skupini se namreč dogaja, da z novim zaposlovanjem naloge zaradi neprilagojenosti organizacije niso natančno določene. S tem prihaja do podvojenosti posameznih del.

S krepitvijo zaposlovanja na ravni družb pa je prihajalo do zmanjšanja zaposlenosti na ravni matične družbe.

Z rastjo podjetja prihaja do zahtevnejšega in bolj kompleksnega obvladovanja podjetja. Skupina torej, tudi posredno s pridobitvijo standarda kakovosti, postaja bolj formalizirana, principi birokratske kontrole se bodo morali okrepiti. S povečevanjem svoje velikosti bo sistem pridobival določene prednosti, istočasno pa bo to zahtevalo nove pristope, s katerimi bo velikost lahko uspešno obvladana. Predvsem se bo povečal obseg potrebnega usklajevanja poslovnih funkcij znotraj družb, da bodo delovale v dobro skupine kot celote. Matična družba se bo torej morala okrepiti predvsem na nivoju upravljanja, funkcijo ravnanja in izvedbe pa bo morala prepustiti družbam v skupini.

### **4.4. Analiza vpliva ciljev in strategij**

Temeljno načelo vsakega dobro organiziranega podjetja so jasno začrtani cilji. V Dinosu so težave pri oblikovanju in postavljanju jasnih in merljivih ciljev na ravni skupine, zato se pogosto ne ve, ali je bila skupina pri svojem delu uspešna ali ne. V poglavju o predstavitvi skupine sem ugotovila, da podjetje nima vpeljanega učinkovitega sistema poslovnega planiranja in nima izdelanega strateškega plana

ter da planira bolj ali manj zaradi formalnih zahtev lastnikov. Kvantitativno izraženi cilji so v glavnem postavljeni na ravni posameznih družb v skupini. Cilji posamezne družbe, postavljeni na raven skupine, dobijo pogosto povsem drugačno težo, zato lahko ugotovimo, da ima skupina z vidika postavljanja in usklajevanja hierarhije ciljev ter posledično tudi spremljanja njihovega uresničevanja probleme.

Z organizacijskega vidika bi te probleme omilila vzpostavitev novega organizacijskega dela, imenovanega Sektor strateškega razvoja, ki bi bil strukturiran na ravni skupine kot štabna enota. Ta organizacijski del bi moral zagotavljati nujno potrebno integriteto poslovnih ciljev in strategij celotnega podjetja. Pri tem bo moral najtesneje sodelovati z najvišjim ravnateljstvom podjetja in ravnateljji družb in jim s strokovno in metodološko pomočjo zagotavljati, da bodo lahko zadržali nadzor nad izvajanjem ciljev in strategij podjetja. Podjetje posluje v razmeroma negotovem okolju in vsaka resna priprava na prihodnost zahteva poleg oblikovanja že omenjenih kvantitativnih ciljev tudi oblikovanje kvalitativnih ciljev.

V prejšnjih poglavjih sem navedla, da se podjetje z vidika svojega življenjskega cikla nahaja v fazi rasti. Pri tem je že in bo še bolj naletelo na novo oviro – trg, in sicer tako v količinskem kot tudi v asortimajskem pogledu. Rešitev za to težavo bi bila strategija povezav s strateškimi partnerji, s katerimi bi skupaj ponudili trgu celovito rešitev ravnanja z odpadki.

V skupini Dinos ne manjka znanja o načinu predelave sekundarnih surovin, zelo pa manjka znanja o marketinškem pristopu do nabavnega trga. Vse preveč se spušča na nivo malih zbiralcev surovin, kar je posledica odsotnosti ciljev in strategij na tem področju. Prvenstvene naloge na tem področju bi morale biti zlasti usmerjene v določitev ciljev in strategij nabave surovin na ravni skupine, v izdelavo tržnih analiz in v stalno prilagajanje nabavnih strategij novim razmeram na trgu itd.

Postavljanje ciljev in strategij je zelo zahtevna naloga. Pomembno pa je, da je znotraj podjetja pravilno predstavljena. Cilje in strategije namreč uresničujejo zaposleni in zato je izrednega pomena njihov odnos do njih. Če so zanje spremljivi ali jih celo navdušujejo, jih bodo uresničevali hitreje in bolj kakovostno, kot če so jim tuji ali če jim celo nasprotujejo. Praviloma posameznika cilji in strategije podjetja zanimajo toliko, kolikor preko njihovega uresničevanja lahko uresničujejo svoje lastne cilje. Zato so izredno pomembna prizadevanja za okrepljeno povezovanje ciljev in strategij podjetja s cilji zaposlenih.

#### **4.5. Analiza vpliva zaposlenih**

Družbe v skupini Dinos so nastale tako, da se je prej enotna družba razcepila na več manjših družb, ki so prevzele breme poplačila dolgov prejšnje družbe. Hkrati s tem so prevzele tudi zaposlene, kar pomeni, da podjetja v skupini na začetno število zaposlenih in njihovo strukturo niso imela bistvenega vpliva. Vodstvo posamezne družbe je tako pri planiranju organizacije bolj ali manj upoštevalo

razpoložljive zaposlene. V tistem obdobju so v družbah prevladovali zaposleni, katerih formalna izobrazba je bila zaključena srednja ali poklicna šola. Z rastjo podjetja se je in se še bo spreminjala tudi struktura formalne izobrazbe zaposlenih v korist višjih izobrazbenih stopenj.

V sistemu Dinos je delovanje ravnateljev precej demokratično. Odnosi so kar preveč »prijateljski« in pogosto onemogočajo jasno opredelitev nalog in spremljanje uspešnosti njihove izpolnitve. Tudi napake, ki negativno vplivajo na skupino, so dostikrat spregledane v želji po ohranitvi čim boljših odnosov.

Zaposleni po posameznih družbah se prepoznajo bolj s cilji posameznih družb kot s cilji skupine Dinos. Navedeno je posledica slabega poslovanja združenega podjetja v preteklosti in tudi sedanjega načina dela služb na ravni skupine Dinos. Ravnateljstvo družb bo moralo več pozornosti nameniti predstavitvi pozitivnih elementov delovanja znotraj skupine.

V skupini Dinos so prisotne predvsem formalne skupine, ki so organizirane na osnovi opravljanja vnaprej določenih delovnih nalog. Komuniciranje v formalnih skupinah je pogosto in razmeroma dobro, medtem ko to ne velja za komuniciranje med skupinami.

#### **4.6. Prednosti in slabosti sedanje organizacijske strukture**

Podobno kot za sistem ravnanja podjetja tudi za obstoječo organizacijo ne moremo trditi, da ima le slabe ali le dobre lastnosti. Z analizo obstoječe organizacije skušamo odkriti njene slabosti in delovati v smer njihovega izboljšanja, bodisi s spremembo obstoječe organizacije bodisi z dopolnitvijo obstoječe na način, ki te pomanjkljivosti odpravlja v čim večji meri.

Med glavne prednosti sedanje organizacijske strukture lahko štejemo hitro tržno odzivnost podjetij, ki je povezana z njihovo lokalnostjo. V lokalnem okolju so posamezna podjetja v skupini dobro prepoznavna, kar je še posebej pomembno pri sklepanju pogodb na dolgoročnejši osnovi. Največkrat podjetja sodelujejo kot sponzorji na raznih lokalnih prireditvah, kot donatorji pri prenovi šolskih prostorov, izdaji glasil itd.

Zaradi manjše velikosti družb in posledično večje obvladljivosti poslovnih procesov so direktorji pri vodenju družb uspešni. Komunikacijske strukture znotraj podjetij v skupini so nehierarhične, slednje pozitivno vpliva na rezultate dela in odnose v družbah. Poleg dokaj visokih plač je zaposlenim na družbah omogočeno izobraževanje, kar posledično prispeva k njihovi večji motiviranosti in pripadnosti. Tekom let so se družbe kadrovsko podprle, tako da lahko v večji meri same vodijo vse operativne procese.

Tako kot vsaka stvar ima obstoječa organizacija kar nekaj slabosti. Te lahko delimo na dva dela:

## **1. Pomanjkljivosti, ki so posledica obstoječe organizacije Holdinga in družb.**

Ključna pomanjkljivost je nezasedenost služb na ravni Holdinga. Te službe so preveč poslovno-funkcijsko usmerjene in bi jih bilo potrebno preoblikovati v smeri večje fleksibilnosti in medsebojnega sodelovanja. V kolikor bi se samo kadrovske okrepile, bi zaradi svoje poslovno-funkcijske narave več pozornosti namenjale sebi kot pa delu za skupno dobro podjetja.

Zapiranje družb in težnja po čim večji samostojnosti družb, kar je posledica nezaupanja v skupno delovanje sistema. Družbe, predvsem male, imajo občutek, da se prednostno obravnava predvsem težave in potrebe večjih družb.

Tretja pomanjkljivost, povezana z organizacijo, je neenakost delovnih nalog po posameznih poslovnih funkcijah znotraj družb, kar povzroča težave oz. konflikte. Pogosto so osebe zadolžene za več področij in opravljajo naloge stihijsko, v odvisnosti od presoje pomembnosti le-teh.

Krepitev poslovnih funkcij po družbah je posledično prispevala k povečani zaposlenosti, ki jo manjše družbe ne zmorejo financirati oz. večji del ustvarjenih rezultatov izplačajo v obliki plač zaposlenim, tako da jim zmanjka denarja za financiranje rasti poslovanja.

## **2. Pomanjkljivosti, ki so posledica obstoječega načina upravljanja in ravnanja.**

To so problemi, ki izhajajo iz združenih funkcij upravljanja in ravnanja na ravni matične družbe. Zaradi podvojenosti funkcij se sprejemajo odločitve, ki škodijo skupini kot celoti. Matična družba tako ne opravlja smiselno svojega dela, to je zagotavljanje finančne moči in usmerjanje družb. Preveč pozornosti posveča operativnemu izvajanju poslov, to je področjem, ki morajo ostati v domeni družb v skupini.

Odsotnost strateških ciljev skupine in strategij za doseg teh ciljev povzroča, da so družbe pri svojem razvoju prepuščene individualnim odločitvam, ki pa so preveč teritorialno usmerjene in mnogokrat v škodo skupine. Z odsotnostjo ciljev in strategij podjetje oz. skupina izgublja ključne priložnosti, ki se nanašajo na državno urejanje področja odpadnih surovin.

Odsotnost strategije usklajenega delovanja skupine povzroča, da si podjetja znotraj skupine same določajo nivo svoje uspešnosti. Obstoječi način upravljanja omogoča pretirano samostojnost družb pri izvedbi večjih projektov in slabo medsebojno koordinacijo v smeri enotnega nastopanja na trgu.

Gre za zasledovanje kratkoročnih ciljev v poslovanju na račun dolgoročnih. Preveč pozornosti se posveča letnemu planiranju, opazna je odsotnost dolgoročne vizije razvoja podjetja z izdelavo variantnega plana.

Zgoraj navedeni in v grobem opisani dve ključni pomanjkljivosti se izražata skozi drobne težave pri poslovanju podjetij v skupini, ki se občutijo na sledeč način:

Zaradi oblikovanja lastnih poslovno-funkcijskih sektorjev je delovanje skupine »razdrobljeno«, posledici pa sta dostikrat neusklajeno delovanje in počasen pretok informacij. Družbe zaradi dobrega finančnega položaja težijo k čim večji samostojnosti, kar slabša odnose med podjetji v skupini. Podjetja se zapirajo sama vase in s svojim ravnanjem dostikrat škodujejo drugim družbam.

Družbe neenotno nastopajo proti konkurenci, državi in raznim državnim institucijam. Tako se v okolju pojavljajo nasprotujoče si informacije o prihodnjem razvoju, načrtih in obliki sodelovanja.

Nivo organizacijskega znanja v skupini je na splošno nizek. Naloge in z njimi povezane odgovornosti so od družbe do družbe dokaj različne. Linijski tip ravnanja slabo izrablja sposobnosti kadrov, saj pobude za spremembe prihajajo le z vrha piramide. Tudi kadri, kot so srednji ravnatelji, zaradi nejasno določene vloge postajajo apatični in s svojim delovanjem ne prispevajo k dvigu dodane vrednosti posameznih podjetij in skupine. Osnovna delitev dela po poslovnih funkcijah znotraj družb tudi ne vzgaja vrhunskih ravnalcev v pomoč in nasledstvo ravnateljem družb, temveč le specialiste po posameznih funkcijah. Komunikacije so predvsem ustne, kar je pogosto vzrok za neopravljeno ali napačno opravljeno delo.

Organizacijsko obliko sistema Dinos bi lahko opisali kot tipično obliko organizacije, ki sestoji iz maloštevilnega centralnega vodstva s striktno usmeritvijo predvsem v rast fizične in vrednostne realizacije, z nedodelanimi kazalci uspešnosti, ki naj bi jih taka rast zasledovala. Na nižjih nivojih so prisotne družbe v skupini, ki so pri svojem delovanju večji del samostojne, povezava med njimi je šibka. Značilna je visoka stopnja decentralizacije dolžnosti, odgovornosti in pristojnosti, ker so direktorji sami odgovorni za poslovanje družb.

Gre za zasledovanje kratkoročnih ciljev v poslovanju. Prednosti takega načina usklajevanja so predvsem v preprečevanju sporov in konfliktov med centrom in posameznimi družbami, saj je vpliv centra izredno majhen. Družbe lahko same racionalizirajo in selekcionirajo svoje programe, pogoj je le, da morajo biti finančno uspešne. Ta način je prilagodljiv, fleksibilen, s hitrim obračanjem vloženega kapitala, kar močno zmanjšuje tveganje.

Njegove glavne pomanjkljivosti so, da je zaradi svoje pretežno kratkoročne usmerjenosti, velike razpršenosti naložb in zelo šibke povezanosti družb ter graditve konkurenčnih prednosti na strategiji oblikovanja tržnih niš sorazmerno občutljiv za agresivno konkurenco. Skupina na splošno zanemari vedno večjo moč konkurence in obrambo pred njo v večini primerov prepušča posamezni družbi. Velikokrat se tudi dogaja, da ena družba s konkurenco zgledno sodeluje, druga pa ima z isto konkurenčno družbo velike težave.



#### 4.7. Razlogi za spreminjanje obstoječe organizacijske strukture

Kljub dejstvu, da skupina Dinos glede na kazalce trenutno deluje uspešno, pa je glede na odnose v skupini vedno bolj občutiti, da sedanja organizacijska struktura po svoji vsebini ali pa izvajanju ne omogoča več nadaljnjega uspešnega razvoja tako skupine kot tudi posameznih družb.

Eden od razlogov za spreminjanje obstoječe organizacijske strukture je konkurenca. Pri tem lahko govorimo o dveh vplivih konkurence. V prvi vrsti je to konkurenca, ki se pojavlja na teritorialnem področju posameznih družb. Ta konkurenca posega predvsem na nabavni trg podjetij v skupini, kar vpliva na izgubo dobaviteljev ali na dvig cen vstopnih surovin. Prva postavka povzroča nezadostno izrabo kapacitet, ki je pogojena z obstoječim in potencialnim novim trgom, druga pa vpliva na dvig stroškov poslovanja podjetja.

Drugi razlog, s strateškega vidika še pomembnejši, je vpliv konkurence, ki ogroža poslovanje celotne skupine podjetij Dinos. Kot sem že omenila v zgornjem poglavju, se je država odločila za globalno urejanje področja ravnanja z odpadki s podelitvijo koncesij za urejanje posameznih področij. S tem poseganjem države se je pojavilo na tržišču precej novih podjetij, ki so v pridobljeni koncesiji videle dodatno možnost zaslužka. Podjetja, katerim je oz. bo država podelila te koncesije, bodo postala vodilna podjetja na področju predelave sekundarnih surovin. Imela bodo zadostna finančna sredstva, ki jim bodo omogočala nadaljnji razvoj.

Z vnaprej pripravljeno in natančno usmerjeno politiko bo skupina lahko sodelovala na teh razpisih in tudi pridobila koncesije za posamezna področja. To bi ji omogočilo ostati vodilno podjetje v svoji panogi. V kolikor se skupina ne bo uspela prestrukturirati na način, ki ji bo omogočal hitrejše spremljanje razvoja in enotnega nastopa na trgu, bo svojo vlogo izgubila in se spustila na raven izvajalca del.

Na ravni skupine niso narejene analize o prisotnosti sedanje in tudi potencialne konkurence, strateško pomembnih dobaviteljih in pristopih za večanje njihovega števila v primerjavi z nakupom preko posrednikov. Za odpravo teh pomanjkljivosti bi bilo smiselno organizirati službo za strateški razvoj na nivoju skupine.

Odsotnost strateškega planiranja in jasno določenih usmeritev sistema se kaže v razcepljenem delovanju podjetij v skupini, saj vsak zagovarja svojo teorijo nadaljnjega razvoja. Podjetja v skupini se ne soočajo z dovolj jasno izraženimi usmeritvami svojega dela, ki bi jim določala tudi način poslovanja, ustreznost kadrovskega zasedb po posameznih družbah in zahtevani velikosti njihovega prispevka k rezultatom skupine. Primerjave med družbami v sistemu so izdelane dvakrat letno, dosegljive pa so le direktorjem družb. Običajno niso predmet poglobljenih razgovorov o tem, kaj bi bilo potrebno po družbah spremeniti. Odsotnost strateških ciljev skupine je razlog, da se lahko družbe poljubno odločajo za investiranje v povečevanje kapacitet. Z investiranjem in krepitvijo posameznih podjetij se sicer povečuje premoženje skupine, vendar zaradi navedenega primanjkuje denarnih sredstev za izvedbo strateško pomembnih skupnih naložb.

Poleg pomanjkanja sredstev iz tega naslova je opaziti tudi odsotnost idej o skladnem prihodnjem tehnološkem razvoju skupine.

Razpoložljivo znanje, ki je v podjetju prisotno, ni dovolj izkoriščeno, posameznikom z znanjem pa ni zagotovljena zadostna širina delovnih področij. Delovna področja niso v zadostni meri pokrita s področji odgovornosti. Pooblastila, primerna odgovornosti, niso zagotovljena.

Sedanja organizacija ne omogoča timskega načina dela, prevladujoč način reševanja konfliktov je avtoritativno razsojanje s strani ravnateljev v obliki dokončno sprejetih sklepov. Prisotnosti sklepanja kompromisov skoraj ni.

Ravnatelji so precej obremenjeni s tekočimi, neključnimi dejavnostmi, kar jih odvrta od ukvarjanja s ključnimi problemi. Ravnatelji na ravni Holdinga so preveč obremenjeni s problemi na ravni posamezne družbe, kjer so prav tako ravnatelji. Tako pogosto ne sprejemajo odločitev, ki bi koristile celotnemu sistemu, ampak poskušajo čim bolj zaščititi interese svoje družbe. Zaradi navedenega menim, da bi se morali funkciji upravljanja in ravnanja ločiti, ti ravnatelji pa prevzeti le eno izmed teh funkcij. Ravnateljstvo v matični družbi bi bilo potrebno okrepiti z ekonomskimi in organizacijskimi znanji. Ravnatelji na hčerinskih družbah bi se morali razbremeniti operativnih del s pooblaščenjem oz. prenosom odgovornosti in pristojnosti na svoje podrejene. Posledično bi več časa lahko namenili iskanju obranljivih konkurenčnih prednosti.

#### **4.8. Predlog nove organizacije in njena utemeljitev**

Namen naloge je bil proučiti sedanje poslovanje, organizacijo in način vodenja sistema Dinos in na osnovi dognanj analize proučiti, katera oblika organiziranosti bi bila glede na sedanji položaj sistema Dinos najbolj ustrezna.

Kljub dokaj uspešnemu poslovanju, ki ga dobimo z analizo obravnavanega sistema, se že pri analizi družb znotraj sistema srečamo z več vprašanji, npr.:

- neenoten nastop podjetij v skupini na trgu, kar krepi konkurenco,
- neenakomerna uspešnost podjetij znotraj skupine,
- neenotna davčna politika družb,
- vprašanje upravičenosti naložb neke družbe v opremo, katere izkoriščenost je brez sodelovanja vseh družb v sistemu vprašljiva,
- samostojnost odločitev pri naložbah večjih vrednosti.

Dejstvo je, da skupina Dinos tudi navzven ne nastopa enotno. Navedeno se kaže kot prevzem poslovnih partnerjev na strani nabave, na prodajo surovin drugim družbam raje kot družbam v sistemu, v dvojni morali pri skupnih nastopih skupine itd.

Vedno večja konkurenca na področju predelave sekundarnih surovin, ki se bo z vstopom Slovenije v EU še povečala, zahteva usklajen nastop skupine, v kolikor želi še nadalje obdržati že pridobljen tržni delež oz. ga še povečevati.

Prav tako na delovanje skupine v veliki meri vplivajo dobavitelji surovin oz. pridelovalci odpadkov, ki zahtevajo njihovo celostno reševanje. To pa pomeni, da bo morala skupina poskrbeti za razširitev dejavnosti ali pa se strateško povezati s partnerji, s katerimi bo celovito reševanje odpadkov lahko zagotovila. Potencialni strateški partnerji so zainteresirani za povezovanje s skupino kot celoto, saj je tudi v njihovem interesu pokrivanje čim večjega področja Slovenije.

Dolgotrajnejše poslovne odnose s kupci je moč dosežati le z zagotavljanjem zadostnih količin materiala, s primerno kvaliteto in hitro odzivnostjo na njihove potrebe. Pri tem je potrebno omeniti, da navezanost na samo enega velikega kupca za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja ni dovolj. Na ravni skupine bo potrebno razmišljati o večji razpršenosti kupcev in večji prodaji tudi na trgih znotraj drugih držav EU.

Z namenom odprave pomanjkljivosti delovanja sistema se postavlja vprašanje, kako organizirati skupino, da do teh pomanjkljivosti ne bi prihajalo oz. ali bi bilo moč preseči nastale probleme zgolj z okrepitvijo služb na ravni matične družbe in ohraniti tudi organizacijsko samostojnost podjetij v skupini.

Rešitev tega vprašanja je možna predvsem na osnovi ugotovitev, ki jih dobimo s proučitvijo vpliva situacijskih spremenljivk. Ugotovitve na njeni osnovi so sledeče:

- vpliv okolja narekuje oz. podpira decentralizacijo, saj podjetje deluje v zelo negotovem okolju;
- tehnologija, s pomočjo katere deluje skupina, je sicer v primerjavi s tehnološko opremljenostjo proizvodnih družb dokaj enostavna, pa vendar zahteva visoka vlaganja, ki jih posamezna družba težko zmore, poleg tega je potrebno zagotoviti tudi njihovo čim večjo izkoriščenost; s tega vidika je smiselno razmišljati tudi o specializaciji po posameznih družbah;
- z vidika velikosti se skupina uvršča med velika podjetja, kar lahko pomembno vpliva na moč skupine napram drugim subjektom okolja; velikost družbe zaradi lažjega obvladovanja zopet zahteva decentralizacijo;
- cilji in strategije znotraj skupine so preveč razdrobljeni in preveč operativno usmerjeni, pojavlja se potreba po usmerjanju in usklajevanju ciljev in izdelavi strategij z namenom zagotavljanja uspešnosti celotne skupine;
- družbe so se tekom razvoja in z razpadom skupnih služb na ravni Holdinga dokaj kadrovske podkrepile, vendar predvsem z operativnimi kadri.

Temeljni cilj oblikovanja nove organiziranosti posameznih delov poslovnega sistema Dinos je zagotavljanje razvojnih in poslovnih ciljev po načelih doseganja čim večje ekonomičnosti poslovanja in rentabilnosti kapitala.

Pri iskanju organizacijskih oblik v procesu reorganizacije poslovnega sistema je potrebno uporabljati določene principe organizacijske znanosti, in sicer:

- da je možna organizacijska oblika določene družbe čim enostavnejša,
- da organizacijska struktura izhaja iz proizvodno zaokroženih ali tržno zaokroženih dejavnosti, ki so tudi osnove za določanje strateških poslovnih enot,

- da je organizacijska struktura z vidika vodenja in uresničevanja postavljenih strategij timsko orientirana in usposobljena za hitro prilagajanje dinamičnim spremembam v okolju,
- da je organizacijska struktura takšna, da omogoča postavitev učinkovitega informacijskega sistema za spremljanje poslovnega procesa in uresničevanje razvojnih ciljev,
- da je notranja organizacija centralizirana samo toliko, kolikor je treba zagotavljati koordinacijo razvoja, postavljanje temeljnih ciljev aktivnosti, ki so bistvene za obstoj in razvoj posamezne družbe.

Na osnovi proučitve situacijskih spremenljivk in dognanj organizacijske znanosti se nagibam k nadaljnji pravni samostojnosti družb in okrepitvi matične družbe s sektorjem za strateški razvoj. Poleg tega je potrebno okrepiti ali na novo postaviti tudi organe upravljanja in ravnanja, saj rezultati analize kažejo, da slabosti podjetja v največji meri izhajajo prav iz neustreznega načina upravljanja matične družbe in družb v skupini.

Potrebno je upoštevati tudi rezultate analize poslovanja, iz katerih izhaja, da je prispevek manjših družb k skupinskemu uspehu malenkosten zaradi visokih stroškov poslovanja, predvsem stroškov plač in vzdrževanja obstoječe opreme. Pomembnost teh družb se kaže skozi njihovo prostorsko razporejenost, saj tako skupina pokriva celotno območje Slovenije. Zaradi večjega skupnega prispevka k skupini Dinos pa se nagibam k predlogu, da se družba Dinos Trbovlje pripoji družbi Dinos Celje, družbi Dinos Maribor in Dinos Murska Sobota pa se združita v eno družbo.

Razlogi za pripojitev družb so sledeči:

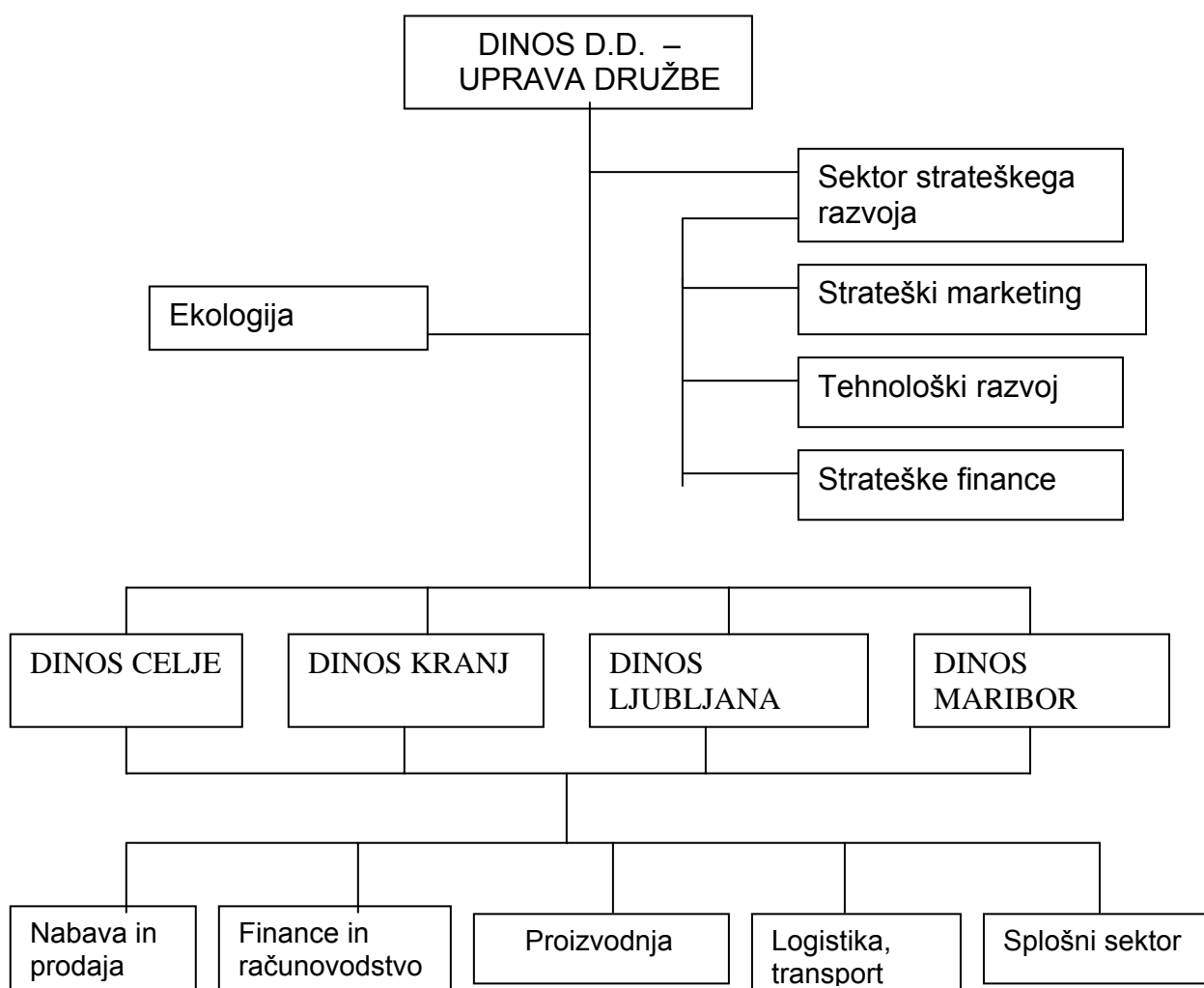
1. družba Dinos Trbovlje dosega trenutno dobre rezultate zaradi pridobitve pomembnega posla z omejenim rokom trajanja, vendar na dolgi rok nima razvoja, ki bi omogočal nadaljnjo rast te družbe, poleg tega je tudi prostorsko omejena;
2. družbi Dinos Maribor in Dinos Murska Sobota imata vsaka zase visoke stroške, delujeta pa na teritorialno povezanem področju, zato bi z združitvijo zmanjšali stroške dela in tudi stroške posodabljanja oz. vzdrževanja proizvodnje in razvoja.

Predlagano združitev oz. pripojitev zgoraj omenjenih družb je potrebno pred njeno izvedbo podrobno proučiti. Poleg prostorske razporejenosti je treba upoštevati tudi posebnosti trga in značilnosti širšega okolja. Dodatno pozornost je potrebno nameniti tudi problematiki obvladovanja družb z vidika velikosti (Dinos Kranj, Dinos Ljubljana). Z delno spremembo in dopolnitvijo organizacije oz. upravljanja družb v skupini bi dosegli:

- usklajeno delovanje sistema navzven, kar pomeni povečanje ugleda podjetja,
- prenos celovite odgovornosti za uspešnost skupine na upravo, katere sestava omogoča jasno določitev pristojnosti in odgovornosti posameznih članov,
- jasno opredeljene cilje družbe in družb in postavitev jasnih strategij za doseg teh ciljev.

Predlagan primer decentralizirane organizacijske strukture odpravlja na ravni centra družbe oz. Dinos Holdinga poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo, ki se nadomesti s štabno službo za strateški razvoj. Na nivoju Holdinga se opravlja tudi služba ravnanja z okoljem. Družbe v skupini tako obdržijo in nadalje razvijajo poslovne funkcije. Predlog nove organiziranosti skupine je prikazan na sliki 10.

Slika 10: Predlog organizacijske strukture podjetja Dinos



Vir: Lasten

Na nivoju družbe naj bi se organizacija dopolnila s štabnim sektorjem za strateški razvoj, znotraj katerega naj bi bile organizirane služba za strateški marketing, služba za tehnološki razvoj in služba za strateške finance.

Štabni sektor bi moral imeti naravo trajne organizacijske oblike in delovati kot splošna strokovna podpora ravnateljstvu podjetja. Cilj oblikovanja tega sektorja bi bila priprava projektov in smernic nadaljnjega razvoja celotnega sistema (strateški

marketing, tehnološki razvoj), ki bi se zagotavljal tudi z združevanjem sredstev oz. prenosom dela dobičkov družb (strateške finance).

Naloga štabne enote je zelo zahtevna, zato jo je potrebno okrepiti z vrhunsko usposobljenimi kadri. Štabna služba bo za svoje delo zbirala podatke od družb in okolja. Programi, ki jih bo pripravljala služba, bodo:

- temeljili na zahtevah nacionalne zakonodaje in evropskih direktiv, na podlagi katerih bo v bližnji prihodnosti pripravljena dopolnjena nacionalna zakonodaja,
- imeli naravo raziskave trga in potreb dobaviteljev v naši državi in raziskave širitve trga in dejavnosti v sosednje države,
- analizirali obstoječe dejavnosti in procese v podjetju na podlagi podatkov poslovanja iz preteklih let s ciljem ugotovitve smotrnosti in racionalnosti procesov s podajanjem končne ocene z možnostjo ukinitve, zamenjave ali razširitve z izboljšanjem obstoječih dejavnosti,
- omogočali pripravo novih programov zbiranja in predelave posameznih vrst odpadkov.

Delo štabne službe naj bi potekalo po projektni metodologiji v smeri razvijanja razvojne strategije skupine Dinos.

Služba za ekologijo bo skrbela za nadaljnji razvoj na področju standardov kakovosti in standardov za okolje celotnega sistema. V okviru politike kakovosti bodo cilji usmerjeni v izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov v smislu dvigovanja ravni kakovosti poslovanja. Poseben poudarek bo dan spremljanju učinkovitosti ukrepov na vseh področjih aktivnosti ter vpeljavi postopkov spremljanja stroškov kakovosti s ciljem optimizacije in zmanjševanja stroškov.

Cilj politike ravnanja z okoljem bo doseganje in izkazovanje ustreznega odnosa do dela ter okolja v najširšem pomenu besede, tako da bodo obvladani vplivi dejavnosti na delovno in širše okolje. Več pozornosti bo namenjeno racionalni rabi naravnih virov in različnih vrst energentov, spremljanju in nadzoru emisije škodljivih snovi v zrak ter ustreznemu reševanju odpadkov, ki jih ni mogoče predelati v sekundarne surovine.

Po prostorski razporejenosti so oblikovane družbe v skupini, ki so pri svojem poslovanju samostojne, vendar morajo biti njihovi cilji v skladu s strateškimi cilji podjetja kot celote. Te strateške cilje pa tudi sami sooblikujejo v procesu strateškega planiranja podjetja.

Tretji organizacijski nivo predstavljajo poslovne funkcije, ki se opravljajo po družbah v skupini. Namen poslovnih funkcij znotraj družb je obdržati hitrost odzivnosti in prilagodljivosti, ki jo omogoča sedanja oblika organiziranosti. Dodatno se kot poslovna funkcija oblikuje tudi sektor za logistiko in transport. Njegova naloga bo skrbeti za učinkovito obračanje zalog, za zapolnitev kapacitet po družbah, ki razpolagajo z zahtevnejšo tehnologijo, za zapolnitev kapacitet transporta itd.

Če izhajamo iz navedenih značilnosti obravnavanih poslovnih enot ter značilnosti pravno organizacijskega statusa družbe, lahko opredelimo sledeče pristojnosti in odgovornosti na ravni matične družbe:

- oblikuje razvojno vizijo in strategijo izvajanja, tako za skupino kot za posamezne družbe (odpiranje novih dejavnosti in zapiranje obstoječih, integracije, prodaje, nakupi itd.),
- spodbuja tekmovanje med družbami za ustvarjanje čim večjega lastnega dobička in za udeležbo v razvojnih sredstvih,
- spremlja in kontrolira uresničevanje planov družb in ustrezno ukrepa (npr. med upravo družbe in direktorjem družbe v skupini, da bo le-ta v roku treh mesecev popravila poslovne rezultate za določen odstotek),
- racionalno izvaja infrastrukturne dejavnosti družbe (strateški razvoj, projekt zagotavljanja kakovosti).

## **5. POTREBNE SPREMEMBE ZA UVELJAVITEV NOVE ORGANIZACIJE**

Proces spreminjanja organizacije spremljajo sledeči procesi:

- določitev ciljnega stanja,
- imenovanje projektne skupine,
- izdelava načrta prenove,
- komuniciranje sprememb,
- vzpostavitev nove organizacije.

Bistveno za prenovo organizacije skupine Dinos je določitev ciljnega stanja. Pri tem je potrebno predvideti možne ovire pri uvedbi sprememb, določiti ljudi, ki bodo odgovorni za izvedbo, in izbrati ustrezno strategijo sprememb. Projektna skupina, ki bo nosilec sprememb, mora imeti popolno zaupanje uprave, sestavljena mora biti iz članov, ki bodo spremembe podpirali. Skupino lahko sestavljajo tudi zunanji člani, ki so manj obremenjeni s tekočimi problemi in razmerji v podjetju.

Skupina, odgovorna za izvedbo, mora pri načrtu izvajanja organizacijskih sprememb upoštevati, da le-te pogosto vplivajo tudi na spremembe v procesih dela in spreminjanje zaposlenih (vedenje, vrednote zaposlenih). Predlagano organizacijo bo možno vpeljati le, če bodo spremembe organizacije vnaprej dobro načrtovane in komunicirane z vsemi ravnmi odločanja. Pri spreminjanju organizacije se pojavijo običajno interni odpori; ponavadi v želji po ohranjanju obstoječega stanja. Razlog so bojzani pred izgubo položaja in družbene moči ter s tem ogrožanja kariere. V precepu (med dvema ognjema) sprejema ravnateljstvo mnogokrat ukrepe, ki ustrezajo trenutnemu razporedu družbene moči, kar lahko pripelje do protislovnih in celo nesmiselnih odločitev. Te ovire zaposlenih bo potrebno zmanjšati z obveščanjem o nameranih spremembah, vzrokih zanje in posledicah. Potekalo bo preko sestankov, individualnih razgovorov in preko obvestil. Spremembe zahtevajo tudi nova znanja, zato je potrebno ljudi pravočasno izobraziti in jim nuditi pomoč pri izvedbi novih načinov dela, hkrati pa

jih vključiti v spremembe tako, da bodo tudi sami predlagali izboljšave na svojem področju. Zaposlene je za njihove prispevke potrebno tudi nagraditi.

Pred uvedbo samih organizacijskih sprememb, ki bi vodile k novi obliki organiziranosti, je potrebno na ravni skupine pričeti proces sanacije v smislu njene prenove/revitalizacije. V ta namen bo potrebno izdelati, sprejeti in intenzivno izvajati cel sistem ukrepov.

Posebno pozornost prenovi in nadaljnjemu razvoju bo potrebno posvetiti vodenju. Gre za ekipiranje vodilnega tima, ki bo združeval vsa potrebna marketinška, ravnateljska in finančna znanja, kajti na pomenu pridobivajo planiranje, prodaja, tržne raziskave in predvidevanja, financiranje in zaposleni. Skupina Dinos mora postati »podjetniško« podjetje, kar pomeni, da mora:

- imeti vizijo in načrtan nadaljnji razvoj,
- zagotoviti hitro odzivnost in prilagodljivost,
- opravljati prevzete posle v čim višjem kakovostnem razredu – uveljavljati svoj znak poslovnosti.

Za doseg takšnega načina dela pa so potrebni takšni vodilni in strokovni kadri, ki bodo neprestano:

- zbirali znanja in spoznanja o globalnih procesih in konkretnih spremembah na vseh področjih (tehnologija, marketing, organizacija, finance),
- odprti proti okolju in iskali prilike za uspeh,
- se učili vodenja celovite kakovosti storitev in poslovanja,
- analizirali procese in dogodke, upoštevajoč, da obstaja še velik vpliv neizmerljivih poslovnih postavk,
- osveščali zaposlene, da je najpomembnejše »biti ob pravem času na pravem mestu«,
- sproščali sile trga znotraj družbe in vnašali temeljne principe marketinga v samo družbo ter predvsem zaznavali dinamiko delovanja in dinamiko razvoja družbe v okolju, ki ga karakterizirajo vse hitrejše spremembe.

Prav posebna pozornost pa bo morala biti usmerjena k družbam v skupini in njihovem delu.

Ukrepi poslovne politike za usklajevanje družb znotraj skupine bodo usmerjeni na:

- medsebojno dobavo materiala in izdelkov,
- smiselno delitev programov med družbami, ki jih bo potrebno stimulirati z višino kompenzacij oz. premij,
- vzpodbujanje zanimanja za združevanje sredstev pri posamezni družbi in vlaganje teh v perspektivne programe, kar se lahko doseže le z ustrezno politiko ekonomskega mehanizma, ki bo družbam zagotavljal večjo korist, kot če bi vlagale pri sebi,
- organiziranje oz. spodbujanje projektne načina dela.

Vrsto sprememb pa bo potrebno uvesti v organizacijske procese družbe in v samo izpolnitev oz. spremembo informacijskega sistema.



## 5.1. Sprememba informacijskega sistema

Informacijski sistem skupine Dinos, ki ga uporabljajo skoraj vse družbe razen dveh, temelji na sistemu, ki je bil vpeljan v letih od 1970 do 1980. Tekom let je prišlo do večjih sprememb, ki so vplivale na samo prilagajanje sistema, kot so:

- razpad enovitega podjetja,
- organiziranje računovodstva skupine na ravni samostojnega podjetja,
- pripojitev samostojnega podjetja za računovodstvo k družbi Holding,
- prenos računovodenja za skupino na hčerinsko družbo Dinos.

Poleg tega so na spreminjanje programov vplivale spremembe davčne in gospodarske zakonodaje, spremembe računovodskih politik itd.

Dejstvo je, da je sedanji računalniški sistem skupine močno razdelan, vendar z vidika uporabne vrednosti nezanesljiv. Celoten sistem vzdržuje oseba, bivši zaposleni v podjetju, ki edini pozna vse zakonitosti njegovega delovanja. Ta pravila delovanja niso nikjer zapisana, pa tudi nadomeščanja za primer odsotnosti te osebe ni.

Kljub temu, da je oseba, ki servisira programe, vedno na voljo in vedno pripravljena ustreči želenim spremembam pri programih, pa vendarle sama ni zmožna slediti napredku, ki ga novejši programi omogočajo, in s svojim zakoreninjenim pogledom na procese v podjetju mnogokrat tudi zaviralno vpliva na samo spreminjanje le-teh in s tem posledično na spreminjanje informacijskega sistema.

Stalne okvare na programih se rešujejo dnevno, vendar so po mojem mnenju nepotrebne in posledica dejstva, da navedena oseba samega programa oz. njegovih povezav ne obvladuje v celoti. Servis, ki je vedno pri roki, je sicer pozitiven, vendar hkrati povzroča tudi preveliko odvisnost celotnega delovanja od enega človeka.

Poleg tega je računalniški sistem zastarel in ne zadošča potrebam sodobnega časa. Vsa poročila, ki se pripravljajo za vodstvo ali katerekoli ravni odločanja, se uvozijo v excelove datoteke in se tam dokončno obdelajo za poročilo. Navedeno pomeni precej ročnega dela. Osebe, zadolžene za poročanje, preveč časa porabijo za obdelavo podatkov, namesto da bi se ukvarjale s samo vsebinsko interpretacijo.

Predpogoj za prenovo informacijskega sistema je nedvomno začrtan sistem organiziranosti in natančen popis delovnih procesov in postopkov dela.

Z natančnim popisom postopkov in organiziranosti družbe se bo pridobilo osnovo, ki je potrebna za samo uvedbo nove informacijske podpore. Pri tem je potrebno izhajati iz zahtev, ki bi jim nova informacijska podpora ustrezala. Za popis procesov dela se bo morala določiti projektna skupina, ki bo vsebovala zaposlene z različnih delovnih področij. Projektna skupina bi se morala povezati tudi z zunanjimi institucijami (npr. Fakulteta za organizacijo).

Izdelan popis delovnih procesov bo omogočil pregled in presojo ustreznosti posameznih postopkov dela in odpravo del, ki niso neobhodno potrebna za samo opravljanje dejavnosti. Pri spremembi informacijskega sistema bo najprej potrebno pristopiti k prenovi načina zajema vhodnih podatkov (materialno, blagajna, proizvodnja, poraba, transport) in povezanosti družb s centrom z namenom lažjega upravljanja družb. Po ureditvi informatike na nivoju zajema osnovnih podatkov bo potrebno ustrezno dopolniti in dograditi še finančni modul in direktorski modul.

## **5.2. Spremembe v procesu planiranja**

V skupini družb Dinos je ustaljen način letnega planiranja, ki je bil opisan že v predhodnih poglavjih. Najbolj je moteča odsotnost strateškega planiranja in meril uspešnosti, ki naj bi jih pri poslovanju dosegale družbe v skupini. Na ravni centra bi bilo potrebno pripraviti predlog formalne organizacije (pravilniki, predpisi, in podobno), s katerim bi poenotili formalno ravnalno, motivacijsko in komunikacijsko strukturo. Vse je prepuščeno ustnim dogovorom, ki povzročajo nejasnosti, odstopanja in slabo vplivajo na samo vsebino, torej na poslovni proces v teh podjetjih.

V procesu strateškega planiranja bi se moralo najprej oceniti preteklo poslovanje podjetja in posameznih družb. Poseben del v strateškem planu bi moral biti posvečen analizi okolja. Po proučitvi preteklega poslovanja in okolja bi bilo potrebno določiti okvirne cilje in strategije za doseg teh ciljev na ravni podjetja kot celote.

Glavni poudarek bi moral biti usmerjen na ocenjevanje medsebojnih odnosov med družbami oziroma na iskanje sinergičnih učinkov. To je možno storiti le s sodelovanjem vseh družb v procesu planiranja.

V drugem delu bi bilo potrebno v strateški okvir umestiti prihodnje delovanje družb v skupini, pri čemer se izhaja iz ciljev podjetja kot celote. Družbe morajo biti vključene v proces planiranja svojega poslovanja skupaj s sektorjem za strateški razvoj na ravni matičnega podjetja.

V tretjem delu se cilji podjetja in posameznih družb usklajujejo, v četrtem zadnjem delu pa se določijo konkretni strateški cilji in strategije za doseg teh ciljev. Še zlasti je pomembno planiranje ravnalne strukture, pravilne razmejitve pooblastil, odgovornosti in nalog.

Strateško planiranje poslovanja in organizacije nam lahko pomaga določiti in razviti strateške prednosti, ki so lahko stroškovne ali diverzifikacijske. Medtem ko so stroškovne strategije dokaj običajne in izhajajo iz cilja imeti nižje stroške, kot jih ima konkurenca, je težišče diverzifikacijskih strategij predvsem v ideji biti drugačen in s tem boljši, na primer z izdelkom, načinom distribucije, organizacije poslovanja in podobno. V poslovanju so to strategije niše (določen segment trga) in strategije fokusa (določen del asortimana).

Pri podjetjih, razdeljenih na več poslovnih enot, se pojavljajo še posebne strateške prednosti, ki izvirajo iz medsebojne povezanosti in organiziranosti poslovnih enot v okviru sestavljenega podjetja. Imenujemo jih sinergijske strategije. Zanimarjanje tovrstnih strategij in potencialnih prednosti predstavlja tudi eno izmed pomanjkljivosti sedanjega načina upravljanja skupine Dinos.

Strateški plan je osnova, na kateri temeljijo letni plani. Z njim se namreč določijo investicije, ki na daljši rok opredeljujejo delovanje celotnega podjetja z vsemi njegovimi deli. Seveda se je potrebno v letnih planih prilagajati trenutnim pogojem poslovanja, vendar je kljub temu potrebno paziti na izkoriščenost razpoložljivih kapacitet. Postopek letnega planiranja naj bi bil enak postopku, ki velja za pripravo strateškega plana.

V kolikor se pogoji poslovanja pomembno spremenijo, je potrebno pripraviti rebalans strateškega plana. Togost sedanjega načina planiranja bi morali zamenjati z variantnim in situacijskim planiranjem, ki bolj ustreza okolju podjetja.

Za izboljšanje procesa planiranja, poslovanja in organizacije bi bile potrebne naslednje aktivnosti:

- izobraževanje vseh ravnalnih vodilnih delavcev v podjetju o vlogi in pomenu učinkovitega planiranja podjetja,
- poleg planiranja poslovanja poudariti pomembnost planiranja morebitnih organizacijskih sprememb, ki bi bile potrebne za doseg ciljev poslovanja,
- spreminjanje splošne organizacijske klime najprej pri samem ravnateljstvu in nato še pri zaposlenih.

### **5.3. Spremembe v uveljavljanju**

Novo organizacijsko strukturo ni dovolj le planirati. V procesu uveljavljanja skušamo planirano tudi uveljaviti. Zato moramo spreminjanje obravnavati kot način uveljavljanja planirane organizacije v procesih kadrovanja, vodenja, motiviranja in komuniciranja.

#### **5.3.1. Spremembe na kadrovskem področju**

V obstoječi obliki organiziranosti so podjetja v skupini zaposlovala kadre postopoma glede na svoje trenutne finančne zmožnosti. Zaposleni po teh družbah kljub enakemu opisu delovnih mest opravljajo različne delovne naloge. Poslovne funkcije znotraj družb so tako nekje združene, v drugih družbah pa že kar preveč samostojne, kar vpliva tudi na način medsebojnega komuniciranja. Vsaka družba ima razvit tudi svoj sistem nagrajevanja, kar povzroča, da so zaposleni na približno enakih delovnih mestih praviloma drugače nagrajevani.

V okviru sistema Dinos bo zato potrebno sprožiti vrsto aktivnosti, ki bodo te anomalije odpravile, in sicer:

- grupirati delovne naloge in aktivnosti posameznih poslovnih funkcij v individualne naloge – delovna mesta,
- skladno s predhodnim napraviti odgovarjajoče prestrukturiranje nalog in izvajalcev znotraj posameznih področij poslovanja,
- napraviti pregled potrebnih vodilnih in strokovnih kadrov in izdelati program njihove pridobitve,
- izbrati in uvesti odgovarjajoče stile vodenja in sistema vertikalnega komuniciranja,
- izvesti delegiranje pooblastil in odgovornosti poslovnih, vodilnih in vodstvenih delavcev,
- urediti sistem nagrajevanja in stimulacije vseh zaposlenih, in sicer :
  - \* proizvodnih delavcev (na podlagi normativov),
  - \* režijskih delavcev (v odvisnosti od uspeha poslovnega področja),
  - \* poslovnih in drugih vodilnih delavcev (v skladu s posebnimi pooblastili)
- pričeti z izgrajevanjem sistema upravljanja s človeškimi zmožnostmi kot temelja ustvarjanja nove podjetniške kulture in sodobne poslovne filozofije.

Kot poseben, izredno kompleksen in aktualen ukrep je tudi ureditev problema zaposlenih znotraj družb. Gre namreč za naslednje:

- potrebno je pripraviti pregled potreb po zaposlenih glede na planiran obseg poslovanja in glede na organizacijske spremembe na mikro ravni,
- potrebno je vzpostaviti sistem ciljno usmerjenega izvršenega vodenja, ki bo povezoval med seboj relativno samostojne poslovne enote,
- potrebno je vzpostaviti ustrezne standarde na ravni poslovnih enot, za ocenjevanje dejavnosti posameznikov.

Vsi navedeni ukrepi kadrovskega področja so kratkoročne narave in je z njimi potrebno pričeti takoj. Pomenijo začetek kadrovske preнове, ki jo je potrebno zastaviti kot projekt. Za njim mora stati celotno vodstvo družbe, zajeti pa mora prav vse zaposlene, kajti ko govorimo o kadrovski prenovi, kar pomeni preobrazbo organizacije in predvsem njenih kadrov, mislimo na rez s preteklostjo, ki se izraža v zakoreninjeni organizacijski kulturi, neprimerni za poslovno delovanje in organizacijsko obnašanje v novih razmerah.

Podjetje mora preživeti tiste, ki so ga oblikovali. Dejstvo je, da ravnateljstvo podjetja še ni pripravljeno usposobiti svojih naslednikov, ki bi brez večjih težav prevzeli zahtevna vodstvena dela. Menim, da bi bilo potrebno v podjetju uvesti načrtovanje kariere zaposlenih, ki bi bila grajena na spoznavanju sposobnosti ljudi, njihovem razvoju in poznavanju zahtev v njihovem delu.

Pri kadrovanju bi bilo potrebno upoštevati tudi neekonomska znanja kandidatov, kot so organizacijska znanja. Poskrbeti je potrebno za uveljavitev dodatnih kriterijev pri izbiri novih kandidatov (znanje tujih jezikov, informatike, ravnateljska znanja). Pomembno je tudi stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenega kadra.

Predvsem pa naj bi se v okviru sistema določila enotna merila za kadrovanje po posameznih delovnih mestih na ravni družbe in družb v skupini. Da bodo merila lahko izoblikovana, pa morajo biti za delovna mesta po družbah eksplicitno opredeljena delovna mesta.

### 5.3.2. Spremembe v kulturi podjetja

Kultura podjetja je premalo usmerjena k zaposlenim, saj njihovo sodelovanje pri oblikovanju ciljev in strategij podjetja ter interna komunikacija nista med najbolj zaželenimi, prav tako pa v podjetju ne obstajajo principi timskega dela. Zaposleni se ravnaajo v skladu s tem, po čemer so merjeni in ocenjevani. Od posameznika se pričakujejo konkretni rezultati, pri tem pa jih organizacijsko motivacijski sistemi ne usmerjajo h konstruktivnemu sodelovanju. Zaposleni torej niso vodeni na način, da bi bili pridobljeni za ustvarjalno delo, ampak delujejo bolj ali manj pod metodo prisile.

Obstoječi način ravnanja podjetja, organiziranje dela in posledično miselnosti v podjetju pogosto zavirajo naravno tendenco ljudi po sodelovanju. Prevelika kritičnost do novih idej in drugačnih pogledov na možne rešitve predstavlja veliko oviro za ustvarjalno reševanje problemov. Razvijanje kulture sodelovanja, kjer bi se vsi zaposleni podjetja počutili kot osebnosti, ki so potreben del ustroja podjetja in ki v povezavi s sodelavci iščejo vedno boljše rešitve, postaja pomembnejše in potrebno.

V bodoče bi se moralo vedenje ravnateljev bolj odražati v iskanju možnosti, da se čim bolj uveljavijo potencialne sposobnosti zaposlenih in zadovoljijo njihove razvojne potrebe. Ustrezno motiviran človek je namreč sposoben narediti veliko stvari in kakovostno, toda neprimerno več in bolj kakovostno je sposoben narediti, če ustrezno sodeluje z ostalimi zaposlenimi.

Menim, da bi bilo potrebno v podjetju vzporedno z uvajanjem organizacijskih sprememb oblikovati tudi osnove za oblikovanje kulture podjetja zlasti s poudarkom na naslednjih področjih: zagotovitev skladnosti vrednot podjetja z vrednotami zaposlenih, soudeležba zaposlenih pri najpomembnejših odločitvah, višja stopnja samostojnosti posameznika, večje sodelovanje in podpora ravnateljev podrejenim, poistovetenje posameznikov s podjetjem, večje upoštevanje pomena in vloge znanja pri vsakdanjem delu, toleriranje konfliktov. Kultura naj bi zagotavljala tudi bolj neformalne odnose med sodelavci in spoštovanje različnosti med njimi. Uspešno in učinkovito uveljavljanje organizacijskih sprememb je možno le v pogojih takšne kulture, kjer vlada strpna komunikacija in kjer si sodelavci zaupajo. Formalne spremembe namreč niso sprejete, dokler ne postanejo del neformalnega življenja v podjetju, kot so razna srečanja zaposlenih z vseh družb, organiziranja skupnih tekmovanj itd.

### 5.3.3. Spremembe v procesu nagrajevanja

Proces motiviranja bi moral poleg čistega nagrajevanja oziroma plačnega sistema vključevati tudi ostale motivacijske dejavnike. Krizne situacije so lahko usodne za podjetja, ki svojo motivacijsko strukturo gradijo le na visokih zaslužkih, saj s tem izgubijo edini in ključni motivacijski dejavnik.

Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebni in strokovni razvoj. Seveda je to odvisno od vsakega posameznika, kljub temu pa ne bi smeli pozabiti, da so za veliko ljudi ključnega pomena veščine in znanje, ki jih lahko uporabijo kjerkoli in kadarkoli. Če bo podjetje hotelo imeti najboljšo delovno silo, se bo preprosto moralo predstaviti kot delodajalec, ki resnično ponuja osebni in strokovni razvoj. In to je tista ključna točka, po kateri se lahko podjetje razlikuje od svojih konkurentov in gradi konkurenčne prednosti podjetja na svojih zaposlenih.

Zaposlenim na ravni celotnega podjetja bi bilo potrebno omogočiti obiske raznih poslovnih srečanj, udeležbe na tečajih in seminarjih. Organizirati bi morali občasna srečanja vseh delavcev, kar bi pripomoglo k temu, da bi se ljudje medsebojno spoznali in na ta način utrdili pripadnost podjetju. Zanimiv motivator so tudi nagradna tekmovanja, na primer najuspešnejši ravnatelj, najbolj priljubljen delavec, najboljši v odnosu do dela, do sodelavcev itd. Nagrade so lahko različna priznanja podjetja, plakete, svečane proglasitve, nagradna potovanja.

Ena izmed oblik motiviranja zaposlenih je nagrajevanje uporabnih idej o izboljšanju poslovanja oz. delovnih procesov znotraj podjetja. Navedeno spodbuja zaposlene k razmišljanju o potrebnosti posameznih delovnih operacij.

Formalno bi bilo potrebno motivacijsko strukturo planirati in oblikovati v pisni obliki (enotni pravilniki nagrajevanja in ostalega stimuliranja). Ustrezno motiviranje je izrednega pomena za uspešno delovanje podjetja.

#### 5.3.4. Spremembe komuniciranja

Uspešnost nove oblike organiziranosti je v veliki meri odvisna od spreminjanja načina komuniciranja. Najbolj korenite spremembe so potrebne v komuniciranju med družbami znotraj sistema ter družbami in matičnim podjetjem.

Menim, da bi bilo v podjetju potrebno vpeljati sistem dvosmernega komuniciranja, ki upravlja odnose z javnostmi tako, da komuniciramo v obe smeri. S tem dosežemo vzajemno razumevanje in poslušanje obeh strani. Ključna javnost so zaposleni, s katerimi bi bilo potrebno komunicirati predvsem osebno ter z različnimi komunikacijskimi orodji (interna periodika, pisma, intranet, zbori delavcev).

Pri komuniciranju z zunanjo javnostjo bi bilo potrebno opredeliti vse oblike ciljne javnosti in temu primerno pripraviti tudi ključna sporočila glede na načrtovane ali aktualne dogodke.

Za samo vzpostavitev učinkovitega sistema komuniciranja bi bilo potrebno imenovati projektno skupino, ki bi razvila sistem strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij.

Osrednji namen imenovanja projektne skupine je dvigniti interno komuniciranje na raven politike (strategij) organizacije. Številne poslovne odločitve ne zagotavljajo predvidenih rezultatov, ker vanje niso vgrajene komunikacijske komponente. To so

ponekod v tujini sistemsko rešili tako, da ravnateljstvo pri sprejemanju poslovnih odločitev vključuje tudi komunikacijsko razsežnost. Izhodiščno razmišljanje vključuje odgovore na vprašanja:

- Kaj zaposleni morajo vedeti?
- Kaj zaposleni želijo vedeti?
- Kaj bi bilo priporočljivo, da zaposleni vedo?

Strategije komuniciranja - še posebej, ko gre za potrebne vedenjske spremembe in akcijsko odločenost za uresničevanje nalog - terjajo več kot le posredovanje sporočil, informiranje ali ukazovanje. Narekujejo dvosmerne oblike komuniciranja (povratne zanke), aktivno poslušanje, (po)svetovanje, delegiranje, delitev odgovornosti, vključevanje in participacijo zaposlenih v skladu s skupno dogovorjenimi "pravili igre".

Takšna komunikacijska kompetenčnost vseh udeležencev zahteva:

- jasno razmejitve vlog in pristojnosti,
- znanja, veščine in komunikacijske spretnosti,
- spodbudno ozračje in participativni slog vodenja,
- ustrezne povezave s sistemom nagrajevanja in razvoja kadrov,
- izbiro optimalnih komunikacijskih orodij,
- konkreten načrt in model.

Pri tem je potrebno, da se v podjetju izdelajo jasni standardi uspešnega komuniciranja: odprtost komunikacijskega procesa, dvosmernost, jasnost ciljev in smotrov, hitrost, relevantnost sporočila.

#### 5.3.5. Spremembe pri vodenju

Uveljavljanje nove organizacije je v veliki meri odvisno od ravnateljstva podjetja. Člani uprave matične družbe se morajo posvetiti samo upravljanju družb v skupini in opustiti funkcijo ravnanja v teh družbah. Samo tako bodo lahko s svojim delovanjem vplivali na pozitivno delo celotne skupine Dinos.

Poleg funkcije upravljanja bo potrebno spremeniti tudi način vodenja podjetij. V današnjem sistemu hitrih sprememb okolja podjetja ni več primeren hierarhični sistem vodenja podjetja. Hitra širitev poslovanja, obstoječi in potencialni novi programi proizvodnje in trženja zahtevajo uveljavitev in razvijanje projektnega in timskega dela.

V Dinosu gre še vedno za razmeroma velike zidove med hierarhičnimi nivoji in položaji ljudi, za meje med statusi, avtoriteto in močjo vplivanja na poslovanje podjetja. Navedeno se kaže kot ohranjanje informacij na vrhu, kot odločanje v domeni redkih posameznikov. Ocenjujem, da je podjetje preseglo stopnjo razvoja, ko ravnateljstvo podjetja s svojo hierarhično močjo odloča in obvladuje celotno poslovanje in življenje v podjetju. Ravnateljstvo bo moralo spremeniti svoj stil ravnanja v smeri, ki bo manj avtoritativen in bo bolj temeljil na usmerjanju, svetovanju in pooblaščenju ter bo bolj usmerjen v timsko delo.

V ta namen bi bilo potrebno vzpostaviti večjo prisotnost delegiranja in participiranja zaposlenih pri odločanju v podjetju. Seveda pa to pomeni tudi zagotovitev predpogoja, ki ga predstavljata predvsem seznanitev in razumevanje zaposlenih s predmetom odločanja. To je najlažje zagotoviti prek sestankov v vseh delih podjetja in s pisnim seznanjanjem sodelavcev.

#### **5.4. Spremembe v procesu kontroliranja**

Planiranje in kontrola sta medsebojno povezani in stalni dejavnosti. Planiranje izhaja iz kontrole, ta pa povratno temelji na planiranju.

Sodobni pristop k problematiki kontrole danes poimenujemo kontroling. To je organizacijski pojem, ki poleg kontrole vključuje tudi del planiranja. Izvajajo ga posebni strokovnjaki ali celo strokovna služba za opravljanje kontrolne funkcije. Osnovni namen je nuditi pomoč pri opravljanju splošne ravnateljske funkcije v podjetju. Dejavnost kontroliranja se odraža v skrbi za podjetniško planiranje, različne ekonomske analize, nadziranje poslovanja in okolja, računovodski nadzor, ekonomsko svetovanje, izdelavo predračunov in podobno.

V sistemu Dinos bi se moral sistem kontroliranja postaviti na nove temelje. Sedanji način je bolj podoben evidentiranju in je usmerjen v:

- kontroliranje prihodkov,
- kontroliranje proizvodnje,
- kontroliranje neposrednih stroškov,
- kontroliranje posrednih stroškov;
- kontroliranje dobička.

Menim, da bi v prihodnosti morali dati večji poudarek kontroliranju pravilnosti dolgoročnejših poslovnih odločitev (strateška kontrola) in ukrepanju v primeru ugotovljenih odstopanj. To bo ena izmed zelo pomembnih nalog sektorja za razvoj. Kontroliranje poslovanja bo moralo biti hitrejše, večji poudarek kot analizi bo potrebno nameniti usmerjanju nadaljnjega poslovanja družb v skupini.

Zaradi velikega obsega gotovinskega poslovanja bo v prihodnosti večjo pozornost potrebno nameniti planiranju in kontroliranju denarnih tokov. Vsa predvidevanja glede prihodnjega poslovanja so sedaj pripravljena na osnovi izkazanega bilančnega dobička in ne upoštevajo njegove morebitne porabe za investicije ali ostale naložbe. Navedeno povzroča težave pri financiranju tekočega poslovanja in vzporedno z njim večjih projektov.

Zaradi lažjega upravljanja družb v skupini bo najvišjim odločitvenim ravнем podjetja potrebno pripravljati pravočasne in primerno zgoščene informacije o poslovanju teh družb. Informacije bo potrebno dopolniti tudi z možnimi potmi njihovega nadaljnjega dela in razvoja.

Prav tako je pomembno, da bodo informacijski tokovi v podjetju speljani tako, da bodo tudi družbe v skupini bolje seznanjene s širšim okoljem in smerjo razvoja panoge.



## 6. ZAKLJUČEK

Za uspešno poslovanje družb v današnjem času je ključnega pomena organizacija. V zadnjem obdobju se na področju organizacije uspešnih in učinkovitih podjetij dogajajo številne spremembe.

Pri oblikovanju organizacije podjetja moramo upoštevati sporočilo situacijske teorije, ki pravi, da ni ene same najboljše organizacije in da je v primeru konkretnih podjetij najboljša tista organizacija, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Situacijske spremenljivke predstavljajo pomemben dejavnik vpliva na kulturo podjetij, zato se značilnosti organizacije in kulture podjetij v veliki meri skladajo. Pomembnost kulture izhaja iz dejstva, da le-ta pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, vendar se procesi njenega nastajanja in spreminjanja ne zgodijo čez noč.

Te procese in kulturo samo v največji meri oblikuje ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi in usmeritvami. Glavno ravnateljstvo se zaveda pomena ustreznosti organizacije za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja, zato se je odločilo za pričetek sprememb v organizaciji podjetja. Ta odločitev pomeni izpopolnjevanje bistvenega pogoja, ki ga teoretiki navajajo kot osnovo za uspešno in učinkovito izvedene spremembe organizacije.

Pri načrtovanem spreminjanju organizacije podjetja se ne sme zanemariti stališč posameznih ravnateljev obstoječih družb do sprememb v organizaciji. Njihove ocene se med seboj razlikujejo in si nasprotujejo, kar lahko pojasnim s težnjo ravnateljev po moči, pri čemer nimajo v vidu podjetja kot celote. Pomembna naloga glavnih ravnateljev na tem področju bo, da ravnateljem družb na primeren način posredujejo svojo vizijo organizacije podjetja.

Skozi samo analizo sistema in proučitvijo njegovih situacijskih spremenljivk je dozorela ugotovitev da je najprimernejša organizacijska struktura podobna sedanji. Po predlogu naj bi se število družb zmanjšalo, matična družba pa naj bi se okrepila s sektorjem za razvoj, ki bo zaposloval vrhunske strokovnjake iz različnih področij. Cilj oblikovanja tega sektorja je v združitvi potencialov družb za projekte pomembne z vidika podjetja kot celote.

Poseben poudarek je bil prav tako dan potrebnim spremembam, ki bodo omogočile še nadaljnje uspešno in učinkovito poslovanje skupine v prihodnosti. Gre za spremembe na področju informacijske podpore in v procesih planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

Prednosti nove organiziranosti naj bi bile v naslednjem: zagotovljena boljša usklajenost med podjetjem in okoljem, večja usklajenost delovanja znotraj podjetja, večja usmerjenost podjetja navzven, večja preglednost dela in načrtov podjetja, prenovljena kultura podjetja, bolj usmerjena k inovativnosti in sodelovanju zaposlenih pri kreiranju prihodnje politike podjetja.

Ker organiziranost poslovanja ni statična, ampak izredno dinamična kategorija in kot vsak organizacijski sistem podvržena entropiji, je zato tudi predlagano rešitev

potrebno smatrati kot prehodno oziroma izhodiščno, ki jo bo nujno nenehno spreminjati, prilagajati novim dejavnikom, tako notranjim (predvsem razpoložljivost sredstev) kot zunanjim (predvsem okolju), in s sistemi vodenja zagotavljati, da bo vsakokratna organiziranost čim boljše »orodje« v rokah vodilnih.

## 7. LITERATURA

1. Bass Bernard M: Handbook of Leadership. New York: The Free Press, 1990. 252 str.
2. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja. Maribor: Založba Obzorja, 1991. 366 str.
3. Brigham, Eugene F.: Fundamentals of Financial Management, 7. izdaja. Fort Wooth: The Dryden Press, 1995. 980 str.
4. Burns Tom ank Stalker G.M.: Mechanistic and Organic Systems. Organisations: Systems, Control and Adaptations. New York: Willy, 2.izdaja, 1969. str. 345 - 348
5. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 309 str.
6. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
7. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. St. Paul: West Publ.Comp., 1989. 602 str.
8. Donaldson Lex: The Normal Science of Structural Contingency Theory. London: SAGE Publications, 1999. str. 51 - 70.
9. Ford Martin E: Motivating Humans: Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs. Newsbury Park: SAGE Publications, 1992. 302 str.
10. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
11. Ivanko Štefan, et. al: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 379 str.
12. Ivanko Štefan: Zaton mehanistične organiziranosti. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000. str 1 - 6
13. Kotler Philip: Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
14. Kotler Philip: Upravljanje marketingom. Zagreb: Informator, 1988. 814 str.
15. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
16. Kovač Jure: Oblikovanje organizacijske strukture na temelju situacijskega pristopa. Zbornik referatov. Kranj: Organizacija in kadri, 1991. letnik 24, št. 5 - 6 str. 319 - 330
17. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001. str. 83 - 89
18. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.

19. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
20. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
22. Marolt Janez, Leskovar Robert: Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti. Zbornik referatov Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija, 1999. str. 87 - 118
23. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljevanje. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
24. Mintzberg Henry: Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NY: Prentice- Hall, 1983. 311 str.
25. Možina et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
26. Peters Thomas, Waterman Robert: In search of excellence. New York: Warner Books, 1982. 360 str.
27. Porter Michael, E.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
28. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 427 str.
29. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991. 366 str.
30. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
31. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
32. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.
33. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior, 8. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall, 1998. 675 str.
34. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Ravnatelj, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Zbirka Ravnatelj, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
37. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
38. Stewart Thomas A.: The Search for the Organization of Tomorrow, Fortune, 18. maj 1992. str. 92 - 98.
39. Tavčar Mitja: Management spreminjanja: skrajnosti ali razsežnosti? Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001. str. 112 - 119
40. Turk Ivan: Računovodstvo za ravnatelje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 160 str.
41. Weele A.J.: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 392 str.

42. Žlebnik Zvezdodrag: Razvoj kadrov – načrtovanje kariere v globalnem okolju. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 2001. str. 81 - 90

## **8. VIRI**

1. Letna poročila družb in skupine Dinos za leta 2001 - 2003
2. Dokumentacija oddelka analiz sistema Dinos za leta 2001, 2002, 2003
3. Poslovnik sistema vodenja kakovosti po ISO 9001/2000 in ISO 14001/1996
4. Zapiski individualnih razgovorov z vodstvom podjetja
5. Zakon o varstvu okolja (Uradni list RS 32/93)
6. Pravilnik o ravnanju z odpadki (Uradni list RS 84/98, 45/00, 20/01, 13/03)

