

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**VPLIV ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA NA SPREMINJANJE
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE – PRIMER PODJETJA PLANIKA V
LETIH 2001-2003**

Ljubljana, november 2006

TOMO BAJŽELJ

IZJAVA

Študent TOMO BAJŽELJ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom DOC. DR. ADRIANE REJC BUHOVAC, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.11.2006

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA TER NJUNA POVEZANOST.....	2
1.1. Življenjski cikel proizvoda	2
1.1.1. <i>Opredelitev pojma</i>	2
1.1.2. <i>Faze v okviru življenjskega cikla proizvoda.....</i>	4
1.2. Organizacijske strukture v podjetju	8
1.2.1. <i>Enostavna organizacijska struktura</i>	8
1.2.3. <i>Produktno – matrična organizacijska struktura</i>	9
1.2.4. <i>Projektno - matrična organizacijska struktura</i>	10
1.2.5. <i>Decentralizirana organizacijska struktura</i>	11
1.2.6. <i>Druge organizacijske strukture</i>	13
1.3. Namen oblikovanja strateških poslovnih enot v podjetju	13
1.4. Povezanost organizacijske strukture podjetja in življenjskega cikla proizvoda..	15
1.4.1. <i>Kje se vidi omenjena povezanost.....</i>	15
1.4.2. <i>Faze življenjskega cikla podjetja in organizacijske strukture, ki jim pripadajo ..</i>	17
2. POMEN USKLAJEVANJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU PLANIKA.....	18
2.1. Zgodovinsko ozadje.....	18
2.1.1. <i>Zgodovina podjetja Planika</i>	18
2.1.2. <i>Obutvena panoga skozi čas</i>	19
2.2. Predstavitev »Trekking« programa v Planiki	20
2.3. Organizacijska struktura in umeščenost SPE Treking v Planiki	22
2.4. Povezanost organizacijske strukture in življenjskega cikla proizvoda v Planiki.	25
3. OCENA PRIMERNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU PLANIKA	27
3.1. Vzroki za potencialno organizacijsko spremembo v Planiki	27
3.2. Možne smeri za prihodnjo organiziranost Planike	29
3.3. Najprimernejša izbira za Planiko	32
SKLEP	36
LITERATURA	38
VIRI	39
PRILOGE	

UVOD

Sodobno okolje, v katerem delujejo podjetja, se neprestano spreminja. V zadnjem desetletju je prišlo do pojava precej novih oblik organiziranosti podjetja. Spremembam lahko podjetje kljubuje z bolj fleksibilnimi organizacijami, večjo decentraliziranostjo in z manj hierarhičnimi ravnmi znotraj podjetja, z namenom izboljšanja pretoka informacij med zaposlenimi v podjetju in zaradi možnosti hitrejšega reagiranja na izzive okolja.

Podjetje Planika d.d. deluje v obutveni panogi, ki je delovno intenzivna panoga in kjer je konkurenca zelo močna. Zato mora podjetje uporabiti vse možne vzvode za povečanje svoje uspešnosti in učinkovitosti. Življenjski cikel proizvoda in organizacijska struktura podjetja sta vsaka za sebe eni izmed ključnih kategorij, ki jih mora podjetje neprestano spremljati. Vendar je **cilj** v tem diplomskem delu malo drznejši, in sicer poskusiti najti povezave med obema kategorijama najprej v teoriji in nato tudi na konkretnem primeru podjetja Planika. Cilj diplomskega dela je torej dokazati obstoj vpliva življenjskega cikla proizvoda na potrebo po spreminjanju organizacijske strukture v podjetju Planika d.d. Na podlagi tega bom tudi navedel potencialne rešitve za izboljšanje organiziranosti podjetja in predlagal najboljšo rešitev v smislu organizacijske strukturiranosti za podjetje. Ta predlog bo v pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju bodočih poslovno-organizacijskih odločitev, v čemer vidim tudi **namen** diplomskega dela.

Za temo »Vpliv življenjskega cikla proizvoda na spreminjanje organizacijske strukture – primer podjetja Planika v letih 2001-2003« sem se odločil predvsem zaradi njene aktualnosti v podjetju Planika, ko sem v letih 2003 in 2004 pridobil delovne izkušnje. Diplomsko delo je pisano za takratno obdobje, v tem delu pa predstavim svoj pogled na organiziranost podjetja z začetka leta 2004. Področja, ki se prepletajo v diplomskem delu sem spoznal pri več predmetih v okviru pedagoškega procesa na Ekonomski fakulteti. Precej koristnih informacij in podatkov sem pridobil s pomočjo intervjujev z zaposlenimi v podjetju Planika. Nekaj težav sem imel pri pridobivanju dobrih grafičnih prikazov organizacijske ureditve iz tistega obdobja.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri glavna poglavja. V **prvem poglavju** bom predstavil splošne teoretične značilnosti koncepta življenjskega cikla proizvoda s pomočjo tuje in domače literature in navedel organizacijske strukture, ki naj bi jih uporabljala podjetja. V okviru prvega poglavja bom nato opisal namen proučevanja strateških poslovnih enot v podjetju in na koncu dodal teoretske povezave med organizacijsko strukturo in življenjskim ciklom proizvoda. **Drugo poglavje** bom začel s predstavitvijo podjetja in obutvene panoge. Nadaljeval bom s predstavitvijo strateške poslovne enote SPE Treking in ugotovil njeno umeščenost v celotno organizacijsko strukturo podjetja. Tudi tu bom zaključil z možnimi povezavami med organizacijsko strukturo in življenjskim ciklom proizvodov, vendar tokrat na konkretnem primeru Planike. Nazadnje bom v **tretjem delu** skušal priti do nekaterih možnih organizacijskih rešitev za podjetje. Ocenil bom ustreznost

oziroma neustreznost aktualne organizacijske strukture v Planiki, s tem da bom skušal najti čim več možnih vzrokov za potencialno spremembo organiziranosti. Nazadnje bom navedel možne rešitve za podjetje in predlagal najprimernejši tip organizacijske strukture. V sklepu bom povzel glavne misli celotnega dela.

1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA TER NJUNA POVEZANOST

1.1. Življenjski cikel proizvoda

1.1.1. Opredelitev pojma

Koncept življenjskega cikla izdelka v današnjem svetu pridobiva na pozornosti. Na začetku bi izpostavil misel Kotlerja (Kotler, 2004, str. 327): »Spremljajte življenjski cikel; še pomembnejše je, da spremljate življenjski cikel trga«. S tem konceptom lahko analiziramo vrsto izdelka, obliko izdelka, izdelek ali blagovno znamko.

Thorelli in Burnett sta leta 1981 poudarila, da je pomembna in zanimiva karakteristika življenjskega cikla izdelka tudi normativna narava tega koncepta, ki omogoča ljudem, ki preizkušajo koncept življenjskega cikla izdelka in znanstvenikom, da lahko razvijejo primerne strategije za vsako stopnjo življenjskega cikla posebej (Magnan, Fawcett, Birou, 1999, str. 240).

Pri spremljanju življenjskega cikla izdelkov, moramo imeti v mislih naslednje (Kotler, 2004, str. 328):

- izdelki imajo omejeno življenjsko dobo,
- življenjski cikel izdelka je sestavljen iz različnih stopenj, s katerimi se pojavljajo tudi različni izzivi, priložnosti in težave za prodajalce,
- dobiček raste in pada v različnih stopnjah življenjskega cikla in
- vsaki stopnji življenjskega cikla je potrebno prilagajati strategije s področja trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri.

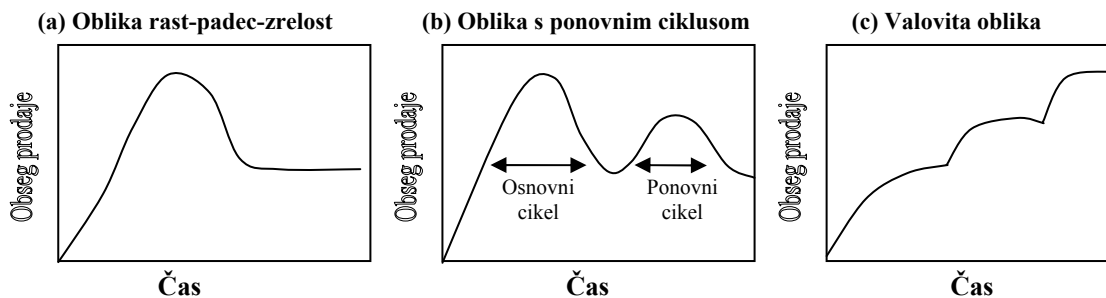
Življenjski cikel izdelka naj bi bil povezan s tremi cikli, in sicer ciklom potreb oziroma povpraševanja, ciklom tehnologije in ciklom skupin izdelkov (izdelki za vsakdanjo uporabo, izdelki, ki jih kupujemo po predarku, posebni izdelki in neiskani izdelki). Življenjska cikla potreb in tehnologije imata enake stopnje: nastanek, pospešena rast, pojemajoča rast, zrelost in upadanje (Potočnik, 2002, str. 192, 203).

Oblika krivulje življenjskega cikla izdelka je ponavadi sploščena črka S (oziroma zvonasta oblika) in jo delimo na štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje (Potočnik, 2002, str. 192). Vendar so ekonomisti v preteklosti zavzemali tudi drugačna stališča. Tako

sta na primer Fox in Rink (1997) življenjski cikel izdelka delila na pet faz. Poleg zgoraj omenjenih sta pred stopnjo uvajanja dodala tudi stopnjo »zasnove«. Za to stopnjo naj bi bilo značilno, da vključuje tudi razvoj in poskusno trženje tistih proizvodov ali storitev, za prodajo katerih podjetje ni vložilo vseh svojih naporov. V zasnovi naj bi bilo precej vložkov v raziskave in razvoj in seveda negotovosti o uspehu predlaganih novosti. Oblikoval naj bi se tudi načrt trženja (Magnan, Fawcett, Birou, 1999, str. 241).

Ni pa nujno, da vsi izdelki sledijo predvideni zvonasti obliki krivulje. Na Sliki 1(a) je predstavljena oblika rast-padec-zrelost (značilna za male gospodinjske aparate), pri kateri hitremu vzponu sledi ustalitev prodaje na precej nižji ravni. Oblika s ponovnim ciklusom (Slika 1(b)) je značilna za farmacevtsko industrijo, kjer podjetja za nove izdelke izvajajo agresivno trženjsko komuniciranje, s katerim spodbudijo nastanek novih in novih ciklov, s tem da so naslednji ponavadi manjši in krajši. V primeru valovite oblike na Sliki 1(c) pa gre prodaja skozi niz zaporednih življenjskih ciklov, in sicer zaradi novih značilnosti izdelkov, novih področij uporabe ali novih uporabnikov (Kotler, 2004, str. 329).

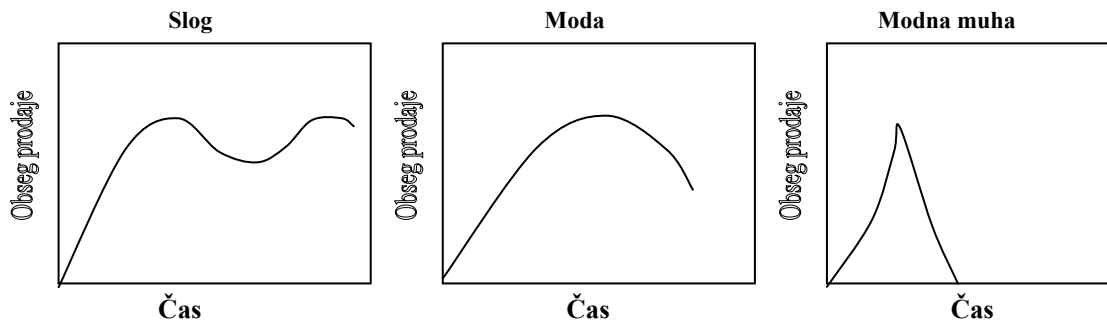
Slika 1: Običajne oblike življenjskega cikla



Vir: Kotler, 2004, str. 329.

Slog, moda in modna muha so tudi tri posebne vrste življenjskih ciklov izdelka. **Slog** je jasen način izražanja na nekem področju človekovega delovanja. Traja lahko dalj časa, včasih celo več generacij ter prihaja in odhaja iz mode. Poznamo različne sloge, na primer na kulturnem področju, stanovanjskem področju, slog oblačenja, pri prehranjevanju ipd. Posebnost, posnemanje, množična moda in upadanje so štiri znane stopnje pri **modi**. Modnemu ciklu (Slika 2 na strani 4) je zelo težko napovedati dolžino, vendar naj bi bila odvisna od stopnje zadovoljevanja neke potrebe, od njene usklajenosti z ostalimi družbenimi trendi, od njene ustreznosti družbenim normam in vrednotam in od presežka njenih tehnoloških potencialov. **Modna muha** pa je modna novost, ki jo javnost hitro opazi in vzame za svojo, hitro se širi in doseže vrh, ampak tudi hitro upade. Zadovoljuje le manjše potrebe, zato tudi hitro ugasne, vendar se kmalu pojavijo nove modne muhe na sorodnih področjih. Trženjsko so lahko uspešne, če jih zgodaj prepoznamo in nadgradimo v izdelke (Kotler, 2004, str. 329-330).

Slika 2: Življenjski cikel sloga, mode in modne muhe

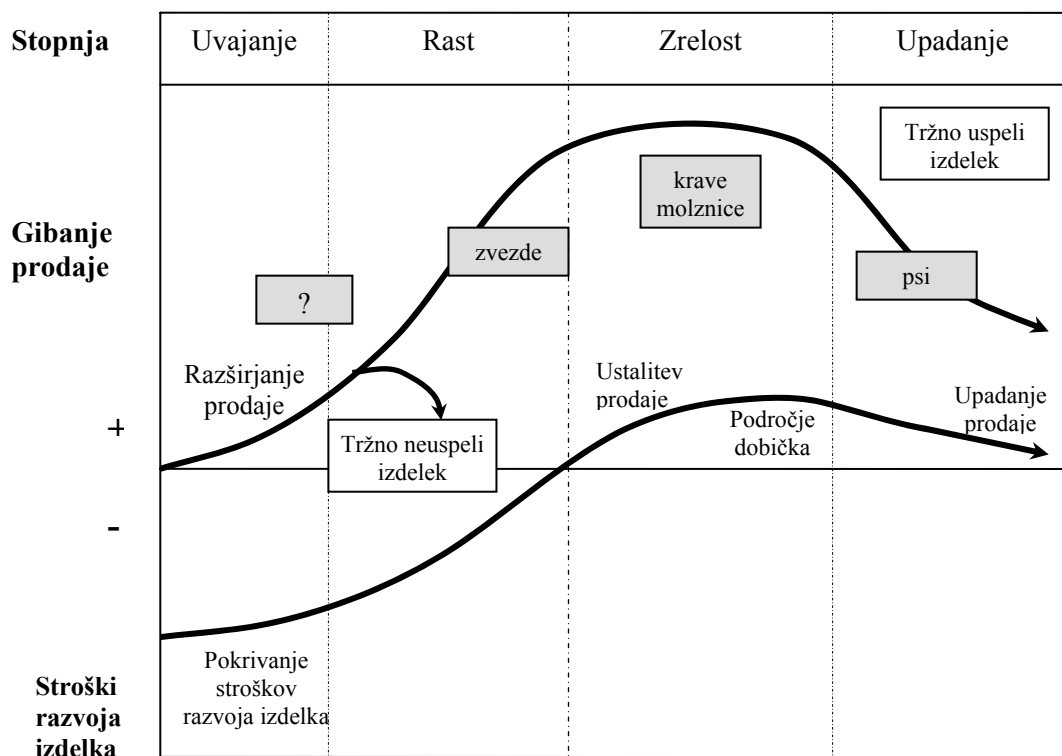


Vir: Kotler, 2004, str. 330.

1.1.2. Faze v okviru življenjskega cikla proizvoda

Krivulja življenjskega cikla izdelka je torej običajno sestavljena iz štirih faz: uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja. V sliki 3 so prikazane vse štiri stopnje skupaj z izdelčnim spletom.

Slika 3: Življenjski cikel izdelka



Vir: Potočnik, 2002, str. 193.

Tabela 1: Izdelčni splet po fazah življenjskega cikla podjetja

Stopnja	Uvajanje	Rast	Zrelost	Upadanje
Izdelek	Osnovni	Več izvedb	Celotna linija	Najbolj donosni
Cena	"Pobiranje smetane"	Postopno zniževanje	Prilagajanje konkurentom	Zniževanje
Distribucija	Omejena	Selektivna	Intenzivna	Selektivna
Komuniciranje	Informativno	Poudarjanje prednosti	Spominjanje in prepričevanje	Minimalno
Konkurenca	Skromna	Rastoča	Velika	Zmanjšana
Cilji	Zavedanje izdelka	Oblikovanje želja in potreb	Širitev potreb	Žetev pred opustitvijo

Vir: Potočnik, 2002, str. 193.

S **stopnjo uvajanja** začne vsak izdelek svoj življenjski cikel. Potencialni kupci ne poznajo izdelka, zato jih je najprej potrebno dobro informirati ter zato nameniti dovolj sredstev (Potočnik, 2002, str. 194). Prodaja v tem obdobju raste počasi. Buzzel pravi, da so v ozadju štirje razlogi: zamujanje pri povečevanju zmogljivosti proizvodnje, odpravljanje tehničnih težav in pomanjkljivosti, zamujanje pri zagotavljanju zadovoljive distribucijske pokritosti in zadržanost kupcev. V dobi uvajanja je dobiček majhen, nekatera podjetja celo poslujejo z izgubo. Cene se navadno postavijo precej visoko, saj je treba pokrivati visoke stroške (Kotler, 2004, str. 330). Uvajanje novega izdelka je za podjetja težavno, ponavadi nimajo zadostnih sredstev, znanja in razumevanja za uvedbo izdelka na trg ali pa postavijo previsoko ceno v želji hitro pokriti stroške raziskav in razvoja (Potočnik, 2002, str. 194).

Če vzamemo v precep le vpliv cene in oglaševanja v prvi stopnji življenjskega cikla, potem lahko navedemo štiri različne strategije podjetij: strategija hitrega »pobiranja smetane«, strategijo počasnega »pobiranja smetane«, strategijo hitrega prodora in strategijo počasnega prodora na trg (Potočnik, 2002, str. 194).

Schnaars je navedel nekaj slabosti pionirskih podjetij (to je podjetje, ki prvo vstopi na (ustvari) določen trg), in sicer nedodelanost izdelkov, slabo pozicioniranje, prehitro vstop, visoki stroški razvoja, ki izčrpajo vire inovatorja, omejenost virov in nesposobno vodstvo. Tisti, ki so jih posnemali so s pridom uporabili moč nižjih cen, svoje izdelke so nenehno izboljševali ali pa so se naslonili na svojo tržno moč in jih tako prehiteli (Kotler, 2004, str. 331).

Pomembna je torej pripravljenost podjetja na dolgoročno prevlado na trgu. Tellis in Golder tako izpostavita velik pomen vizije množičnega trga, vztrajnost, nenehno inoviranje, finančno podporo in finančni vzvod (Kotler, 2004, str. 330).

Po stopnji uvajanja sledi **stopnja rasti**, za katero je značilna hitra rast prodaje. Kupci, ki so kupili izdelek, so z njim zadovoljni, pojavljati pa se začnejo novi kupci in tudi novi tekmeči, ki želijo odkrhniti nekaj tržnega deleža podjetju, ki je prvo vstopilo na trg. Cene ostajajo približno enake ali pa se malenkost spustijo, odvisno od rasti povpraševanja po izdelku. Prodaja v stopnji rasti se povečuje precej hitreje kot izdatki za trženjsko komuniciranje, razmerje med njima se torej zmanjša.

Podjetje ohranja svojo rast prodaje ali trga s pomočjo naslednjih šestih strategij (Kotler, 2004, str. 333):

- izboljšuje kakovost izdelkov in dodaja nove značilnosti, oblike, uporabnosti,
- z dodajanjem novih modelov in vzporednih izdelkov,
- z vstopanjem v nove tržne segmente,
- z izbiro novih tržnih poti razširi distribucijo,
- z večjim poudarkom na oglaševanju ali
- z nižjimi cenami, da pritegne cenovno občutljive kupce.

Med rastjo se mora podjetje soočiti z naslednjim vprašanjem, ali stremeti k velikemu tržnemu deležu ali k velikim kratkoročnim dobičkom? Vodilno na trgu lahko postane z vlaganjem v razvoj, trženjsko komuniciranje in tržne poti. Tako se odpove tekočim dobičkom v zameno za večji dobiček v prihodnosti (Kotler, 2004, str. 333).

Stopnja zrelosti izdelek doseže takrat, ko je prodaja na najvišji ravni. Konkurentov je precej in proizvajajo podobne ali enake izdelke. Tržni delež podjetja se začne praviloma zmanjševati, zato se išče priložnosti z osvajanjem novih trgov. Stopnja zrelosti naj bi bila najdaljša izmed štirih stopenj življenjskega cikla izdelka. Deli se na tri faze (Potočnik, 2002, str. 196):

- pojemajoča zrelost (zmanjšuje se stopnja rasti prodaje),
- stabilna zrelost (ustalitev prodaje zaradi zasičenosti trga) in
- upadajoča zrelost (absolutna raven prodaje se zmanjšuje, kupci se ozirajo za drugimi izdelki).

Panogo v zrelem obdobju obvladuje ponavadi nekaj večjih podjetij, na primer podjetje, vodilno po kakovosti, vodilno podjetje v storitvah in podjetje z najnižjimi stroški. Ostale tržne vrzeli pa zapolnijo manjša podjetja, ki so lahko tržni specialisti, izdelčni specialisti ali pa podjetja, ki izdelujejo izdelke po meri kupca. Podjetje v zreli panogi se mora torej odločiti, ali postati eden izmed vodilnih na trgu ali pa se usmeriti v zapolnjevalca tržnih vrzeli (Kotler, 2004, str. 334).

V fazi zrelosti se podjetje odloča o naslednjih treh strategijah. S *strategijo spremembe trga* si želi podjetje pridobiti nove kupce istega izdelka ali pa pridobiti kupce svojih konkurentov. Lahko pa tudi vstopi na nove tržne segmente in v tržne vrzeli. S *strategijo*

spremembe izdelka si želi izboljšati zlasti funkcionalnost svojih izdelkov. Graditi je potrebno tudi na dodatnih koristih izdelkov (večja varnost, večnamenska uporabnost) in posodobiti njihovo obliko z estetskega vidika, kamor spada ustrezna embalaža in podobno. Zadnja izmed treh je *strategija spremembe trženjskega spleta*, torej prilagajanje cen, izboljševanje distribucije, razširjanje oglaševanja, pospeševanje prodaje, uvajanje osebne prodaje in razvijanje drugih storitev (Potočnik, 2002, str. 196).

V zadnji stopnji življenjskega cikla, **stopnji upadanja**, se prodaja zmanjšuje navadno počasi, lahko pa seveda tudi hitreje. Upad prodaje se začne zaradi različnih razlogov, lahko je to tehnološki napredek, uvajanje novih produktov, sprememba navad in okusa potrošnikov, povečanje konkurence in drugo. Zastareli izdelki lahko začnejo kvariti ugled podjetja, zato se morajo odgovorni čim prej odločiti, katere izmed njih se splača obdržati in katerih se je potrebno znebiti. Čustveno navezanost na izdelke je potrebno pustiti ob strani.

Pomembno je tudi poudariti, da lahko negativna podoba zastarelega izdelka vrže slabo luč tudi na druge izdelke istega podjetja. Zato je opustitev izdelka (popolna ukinitve) včasih najboljša rešitev, oziroma prav tako pomembna odločitev kot modificiranje ali uvajanje novih izdelkov (Potočnik, 2002, str. 197).

Na stopnji upadanja mora podjetje sprejeti pomembne trženjske odločitve. Na podlagi slabše prodaje, nižjega tržnega deleža in dobička podjetje določi »slabe« izdelke. Podjetje se lahko odloči za »žetev«, kar pomeni, da bo postopno zniževalo stroške izdelka ali poslovanja in hkrati še ohranilo obseg prihodkov. Trženjska odločitev je lahko tudi dezinvestiranje in istočasno investiranje v privlačne tržne vrzeli. Zadnja možnost za podjetje je počasna ali hitra opustitev izdelka (Kotler, 2004, str. 338).

Z razvojem novih izdelkov so povezani precejšnji stroški in investicijska vlaganja. Zaradi skrajševanja življenjskega cikla izdelkov se povečuje tudi tveganje razvoja novih izdelkov in tako se podjetja velikokrat odločajo za **podaljševanje življenjskega cikla**. Krivuljo življenjskega cikla izdelka na sliki 3 se lahko obrne navzgor s pospeševanjem prodaje izdelka in ponovnim pozicioniranjem ponudbe, z razvijanjem novih uporabnosti, s širitvijo na druge trge in med nove kupce in z novimi variantami oziroma izboljšanjem izdelka. Obstoječe izdelke podjetje modificira z vidika kakovosti, funkcionalnosti in stila. Spremeni lahko fizikalne in kemične lastnosti izdelka, zanesljivost in trajnost (Potočnik, 2002, str. 197-199).

Teorija življenjskega cikla izdelka ima tudi precej kritikov. Oblike in trajanje ciklov naj bi bile preveč različne. Sklicujejo se tudi na to, da tržniki redko vedo, na kateri stopnji se določen izdelek nahaja. Manjkalo naj bi tudi stalno zaporedje faz s predvidljivo dolžino trajanja. Koncept življenjskega cikla izdelka naj bi bil le posledica odločitev v trženju in ne neodvisna spremenljivka, ki ji podjetja prilagajajo trženje (Kotler, 2004, str. 339).

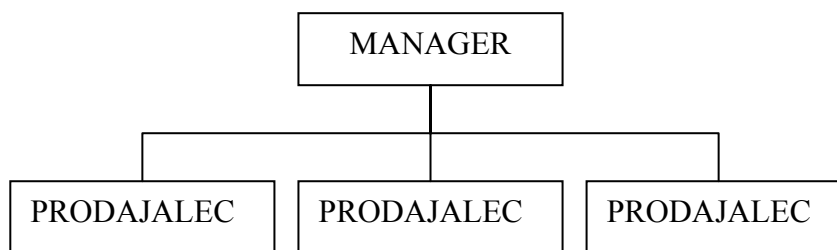
1.2. Organizacijske strukture v podjetju

Izbira določene organizacijske strukture je odvisna od vodstvene filozofije podjetja. Pri organiziranju struktur moramo upoštevati načeli centralizacije in decentralizacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141). Prednosti centralizacije so specializacija (omogoča večjo izrabo strojev), manjši proizvodni stroški, enotna poslovna politika in enoten nastop na trgu. Pri decentralizaciji gre za večjo svobodo posameznikov in skupin, večjo odgovornost pri delu in višje stroške poslovanja. V nadaljevanju je v povezavi s centralizacijo in decentralizacijo opisanih pet glavnih tipov organizacijskih struktur (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147): enostavna organizacijska struktura, poslovno-funkcijska organizacijska struktura, produktno-matrična organizacijska struktura, projektno-matrična organizacijska struktura in decentralizirana organizacijska struktura.

1.2.1. Enostavna organizacijska struktura

To je najosnovnejša organizacijska struktura, ki je značilna za manjša podjetja z le nekaj zaposlenimi. Glavni manager je navadno lastnik in opravlja tudi posamezne poslovne funkcije ter je nosilec novih zamisli in nasploh osrednja oseba strukture. Zaposleni lahko hitro reagirajo na spremembe, nizki so stroški vzdrževanja, ni formaliziranosti, komuniciranje pa je pretežno ustno. Slabost je v precejšnji odvisnosti od managerjev (Mavsar, 2003, str. 10).

Slika 4: Enostavna organizacijska struktura



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

1.2.2. Poslovno - funkcijska organizacijska struktura

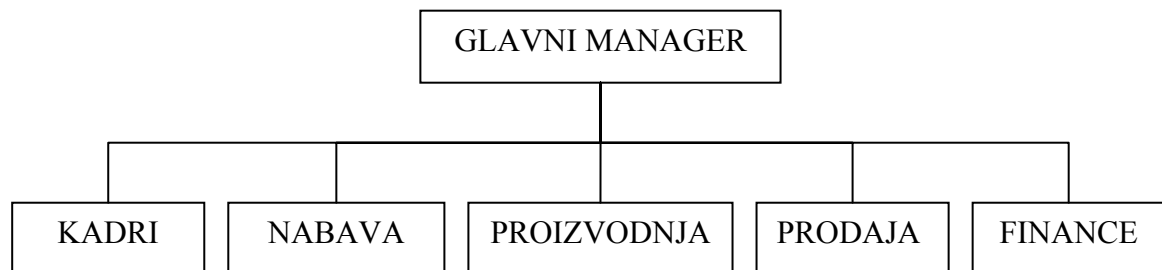
Ta centralizirana organizacijska struktura se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij, danes pa jo zasledimo zlasti v manjših industrijskih podjetjih. Osnovne značilnosti so v delitvi druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Odločitve so centralizirane s pomočjo linijskega tipa

ravnanja. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije in je neposredno odgovoren za uspeh podjetja (Mavsar, 2003, str. 12).

Prednosti tovrstne strukture so v večji stopnji specializacije in koncentraciji znanja na enem mestu, kajti prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije. Podjetje lahko nastopa navzven enotno, ker potekajo povezave z okoljem za različne enote z enega mesta. Zaradi koncentracije znanja na posameznem področju, je razvoj posameznih funkcij zelo intenziven. Prav tako je zelo veliko izkoriščanje zmogljivosti, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja dela za celotno podjetje. Prednost je tudi v sposobnosti doseganja funkcijskih ciljev (Mavsar, 2003, str. 12).

Pomanjkljivosti se kažejo v nepovezanosti, neusklajenosti med poslovnimi funkcijami (njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano, zato se dostikrat razvijejo mimo potreb podjetja). Cilji podjetja postanejo nepregledni, počasno je tudi odločanje in odzivanje na spremembe okolja. Podjetjem z več prodajno-proizvodnimi programi ta organizacijska struktura ni primerna, zato so se oblikovale modifikacijske oblike te strukture. Čiste linijske oblike so nadgradili s štabno linijskimi organizacijskimi strukturami, kolegijским načinom vodenja in uvedbo produktnih vodij (Mavsar, 2003, str. 12).

Slika 5: Poslovno – funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148.

1.2.3. Produktno – matrična organizacijska struktura

Tovrstne strukture se poslužujejo srednje velika podjetja, ki delujejo v zelo nestabilnem okolju. Produktno ravnanje nastane zaradi naraščanja kompleksnosti nalog, povezanih s tržnim pristopom in zaradi diverzifikacije proizvodnih programov. Poudarek strukture je na poslovnih funkcijah, ki pa se začnejo povezovati za skupine proizvodov ali proizvodnih programov (Mavsar, 2003, str. 12).

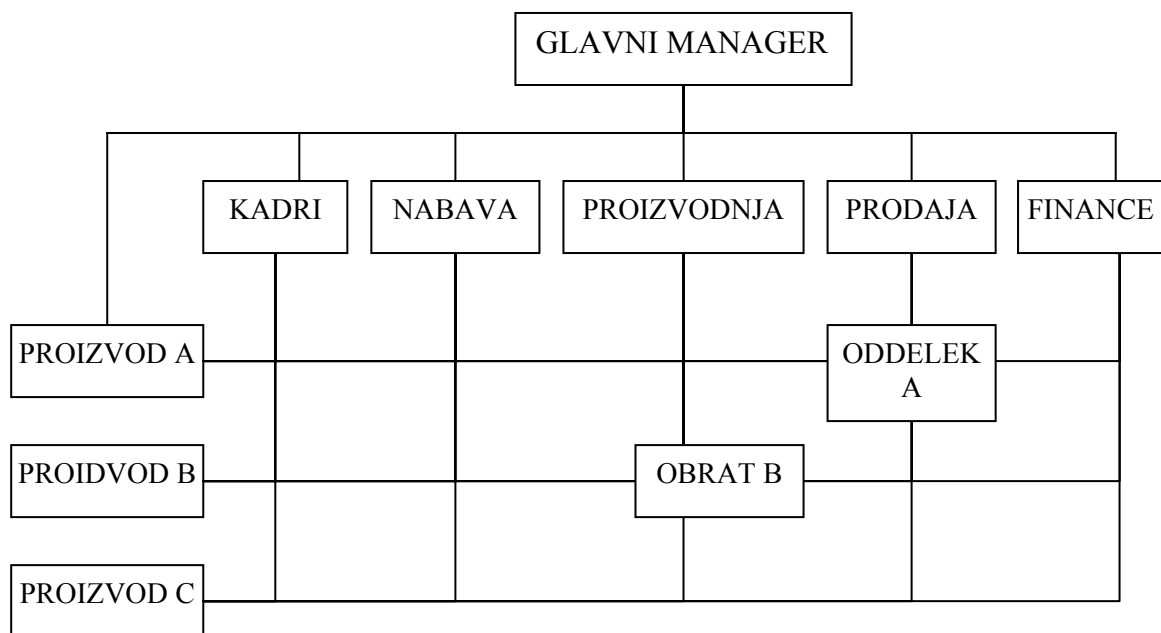
Produktni manager tako zbira in obdeluje notranje in zunanje informacije, pomembne za proizvodnjo in prodajo proizvoda ali skupine proizvodov na trgu. Prav tako mora

oblikovati dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitev ter priprava planov. Kontrolirati mora izvajanje razvojnih usmeritev, planov in sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij.

V praksi se vključuje produktno ravnanje v organizacijsko strukturo na tri načine, in sicer (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154):

- produktno ravnanje kot štabna enota,
- produktno ravnanje kot samostojna organizacijska raven in
- produktno ravnanje kot matrična organizacijska struktura.

Slika 6: Produktno – matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 153.

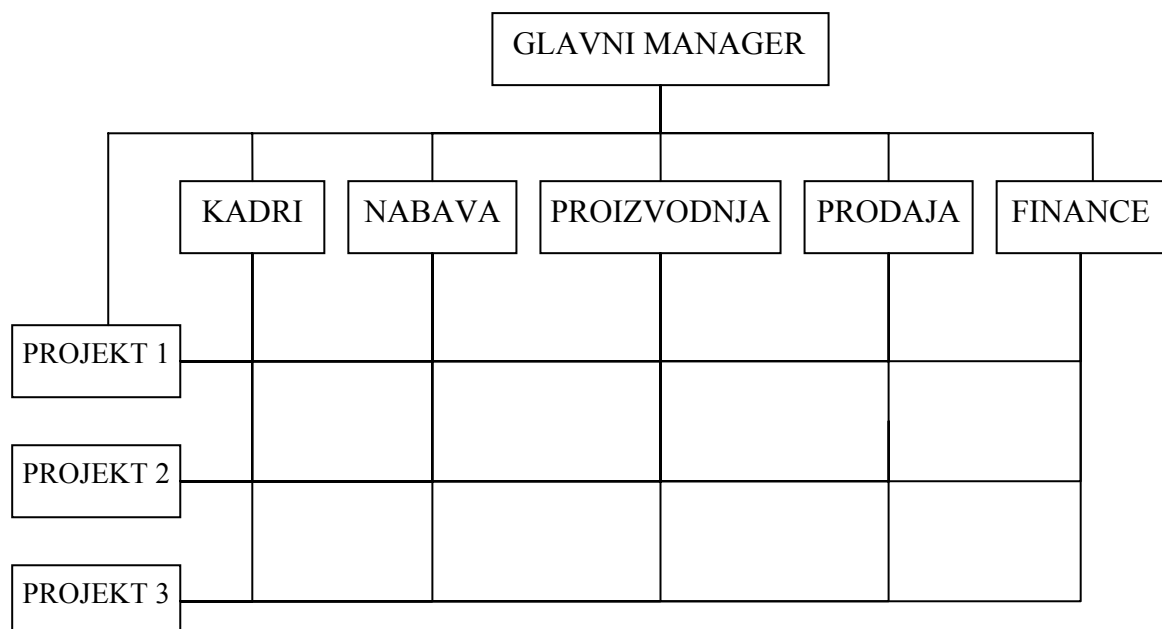
1.2.4. Projektno - matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura se od produktno-matrične razlikuje v tem, da so proizvodne enote stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa občasni in usklajuje se strokovna, neponavljajoča se dela. Podjetja skušajo z angažiranjem strokovnjakov različnih funkcijskih področij za izvedbo določenih nalog, izkoristiti prednosti funkcijske in decentralizirane organizacijske oblike in se izogniti pomanjkljivostim. Struktura je začasnega značaja in zahteva interdisciplinaren pristop k reševanju zastavljenih nalog in uvajanje timskega dela (Mavsar, 2003, str. 14).

Prednost strukture pride do izraza pri izvedbi določenih nalog, ko se združijo potrebni izvajalci z različnih področij. Uveljavlja se sodelovanje različnih strokovnjakov, pri iskanju rešitev se uporabi interdisciplinaren pristop, boljša je izraba človekovih virov in tudi možnost razvoja funkcijskih in posameznih sposobnosti (Mavsar, 2003, str. 15).

Dvojni sistem vodenja in odgovornosti je glavna pomanjkljivost. Strokovnjaki posameznih področij so namreč disciplinsko podrejeni funkcijskemu managerju, strokovno in delovno pa projektному managerju. Med pomanjkljivosti projektно-matrične strukture lahko štejemo še dolgo uvajanje v delo in veliko porabo časa za sestanke (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158-161).

Slika 7: Projektно – matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161.

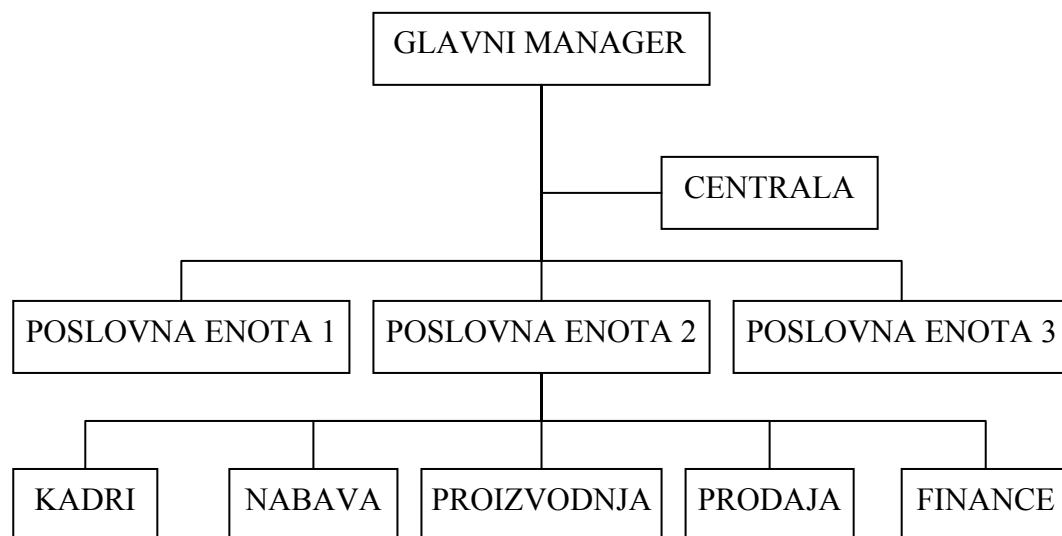
1.2.5. Decentralizirana organizacijska struktura

Z rastjo podjetja in z njegovo notranjo diverzifikacijo ter z naraščanjem kompleksnosti okolja je potreben prehod na decentralizirano organizacijsko strukturo. Poslovne enote torej oblikujemo na podlagi trga ali odjemalca, kateremu je namenjen proizvod. Globalne cilje, strategije in politiko podjetja določa management sestavljenega podjetja, managerji poslovnih enot pa izdelajo svoje poslovne cilje in taktike ter jih uskladijo z globalnimi cilji (Mavsar, 2003, str. 16).

Decentralizirana organizacijska struktura ima naslednje prednosti: lažje se določi tržni položaj poslovne enote, hitrejše odzivanje na zahteve trga in spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci organizacijske enote, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo, zadovoljstvo kupcev, visoka koordinacija znotraj poslovnih enot in to, da globalne cilje in strategije postavlja ravnateljstvo. Med pomanjkljivosti lahko štejemo potrebo po ponovni združitvi posameznih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev. Vodje poslovnih enot lahko pod pritiskom doseganja planiranih rezultatov začnejo postavljati v ospredje kratkoročne interese enot ter tako zanemarijo dolgoročno vizijo podjetja. Med organizacijskimi enotami lahko prihaja do notranje nepovezanosti in tudi do osamosvajanja poslovnih enot. Integracija med poslovnimi enotami postane torej težavna in tudi zmogljivost poslovnih funkcij je slabo izkoriščena (Mavsar, 2003, str. 16).

Poslovne enote imajo lahko stroškovno, poslovno in naložbeno naravo. Značilnost prve je v tem, da je vodja enote odgovoren za stroške svoje organizacijske enote. Pri poslovni enoti s poslovno naravo se obseg odgovornosti ravnatelja poveča, saj je odgovoren vsaj za proizvodnjo in prodajo proizvodov in storitev svoje organizacijske enote. Za naložbeno enoto pa je značilno, da je odgovorna za doseganje poslovnega uspeha in svoj razvoj in lahko upravlja z višino sredstev, ki jo določi management celotnega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 154-157).

Slika 8: Decentralizirana organizacijska struktura



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

1.2.6. Druge organizacijske strukture

V zadnjih desetletjih se je oblikovalo mnogo novih organizacijskih modelov z različnimi poimenovanji. Tako imajo podjetja na voljo mnogo različnih opcij, seveda pa si morajo organizacijsko strukturo prilagoditi svojim potrebam.

Doslej omenjene organizacijske strukture so bile obravnavane z vidika centraliziranosti oziroma decentraliziranosti. Seveda pa jih je možno deliti tudi na primer po vidiku ukazovanja oziroma prenašanju navodil za delo ali načinu vodenja (Lipičnik, 2005, str. 58), in sicer na linijske, funkcionalne, linijsko-štabne, interakcijske in drugo. Med nove organizacijske modele tako avtorji razvrščajo (Dimovski, Penger, 2004, str. 806-825) (avtorji organizacijskih modelov so navedeni v oklepajih, s tem pa tudi viri izvernih prispevkov):

- nehierarhično (Mintzberg, 1983),
- tehnično (Burris, 1993),
- interno-tržno (Malone, 1980),
- z znanjem povezano (Badaracco, 1991),
- post-birokratsko (Heckscher, 1994),
- virtualno (Davidow, Malone, 1992),
- mrežno (Powell, 1990) in
- učečo se organizacijo (Senge, 1990).

Nikolenko se v svojem članku podrobneje dotakne horizontalne, mrežne in virtualne organizacije in naniza precej konkretnih primerov podjetij, ki so vpeljala tovrstne organizacijske strukture. Prav tako dodaja, da največ raziskovalcev modernih organizacij označuje bodoče organizacijske strukture kot visoko fleksibilne z manj hierarhije in močnim poudarkom na komunikaciji. Tudi večja podjetja lahko postanejo konfederacije manjših podjetij, ki se med sabo ne prestopajo (Nikolenko, 1996, str. 23).

1.3. Namen oblikovanja strateških poslovnih enot v podjetju

Strateške poslovne enote različni avtorji različno opredeljujejo. Tako Pučko pravi, da je strateška poslovna enota (SPE) razumno neodvisno poslovno-izidno središče s svojim ravnateljem, proizvodnjo, prodajo, raziskavami in razvojem in drugimi funkcijskimi oddelki (Pučko, 2003, str. 143). Grant na drugi strani govori o osnovni organizacijski enoti, za katero je smiselno oblikovati ločeno konkurenčno strategijo (Grant, 2005, str. 477). General Electric navaja 3 značilnosti strateških poslovnih enot: samostojna dejavnost ali zbirka povezanih dejavnosti, k jih je možno načrtovati ločeno od ostalega podjetja, SPE ima lasten krog konkurentov in ima ravnatelja, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček ter nadziranje večine dejavnikov, ki vplivajo na dobiček (Kotler, 2004, str. 93). Tudi Segev navaja nekatere dejavnike za opredelitev SPE. V sestavljenem

podjetju ima tako SPE strateško avtonomijo in posluje na zunanjem trgu (ni notranji dobavitelj), se opira na svoj tržni segment, konkurira ločenemu nizu konkurentov, s spremembo svojih cen vpliva na spremembe cen proizvodov drugih SPE in s spremembo kakovosti ali značilnosti svojih proizvodov sproži spremembe pri drugih SPE. Produkti določene SPE imajo substitute, dejansko pa ustvarja prihodke od prodaje in zahteva angažiranost vrhnjega ravnateljstva. V praksi naj bi strateške poslovne enote redko izpolnjevale vse navedene kriterije (Segev, 1995, str. 188). Fitzgerald govori o strateški poslovni enoti kot enoti, ki določeni skupini kupcev prodaja različne vrste produktov ali storitev, s tem da tekmuje z definiranimi vrstami organizacij. SPE naj bi se ukvarjala z določenim poslom in naloga ravnatelja je izbrati in implementirati strategijo, s katero bo prekosila tekmece in obenem zadovoljila zahteve po organizacijski sposobnosti. Organizacije tekmujejo med seboj na različne načine, ne samo s prilagajanjem cen in stroškov. Fitzgerald et al. omenja šest meril uspešnosti enot, razdeljenih na dve strategiji strateških poslovnih enot (mere tekmovalnosti, kot na primer tržni delež ter stopnja rasti prodaje, in finančne mere s stroški, profitom in dodano vrednostjo) in štiri strategije, ki so determinante uspešnosti te strategije (kakovost, fleksibilnost, izraba virov in inovativnost) (Brignall, Ballantine, 1996, str. 8).

Sodelovanje med strateškimi poslovnimi enotami in vodstvom podjetij je različno od podjetja do podjetja. Goold in Campbell sta identificirala štiri pogoste stile odnosov med SPE in vodstvom podjetij, ki vplivajo na merjenje uspešnosti na obeh ravneh. Na podlagi tega sta določila naslednje štiri tipe podjetij (Brignall, Ballantine, 1996, str. 11):

- *strateško planirana podjetja*, kjer ima vodstveni center precejšen vpliv na planiranje znotraj vsake SPE, ampak uporabljajo fleksibilne prijeme;
- *finančno kontrolirana podjetja*, v katerih ima vodstveni center strog finančni nadzor nad SPE-ji, manj pa se zanimajo za strateško planiranje znotraj posamezne SPE;
- *podjetja strateške kontrole*, pri katerih je manj vplivanja na planiranje v SPE, strožje pa kontrolirajo implementacijo izbrane strategije v SPE;
- *centralizirana podjetja*, ki se ukvarjajo z eno vrsto posla, kot na primer v kakšnih trgovskih verigah, kjer opredelijo strategije SPE-jev v vodstvenem centru, uresničujejo pa jih v strateških poslovnih enotah pod operativnim nadzorom centra.

Pomen razčlenitve podjetja na strateške poslovne enote se kaže v tem, da poleg portfeljske analize omogočimo tudi postavljanje planskih ciljev za te poslovne enote. Cilji strateških poslovnih enot morajo vsebovati bogate operativne informacije (na primer: 10 odstotna povprečna letna stopnja rasti prihodkov strateške poslovne enote) z razliko od ciljev podjetja, ki ponavadi ne vsebujejo operativnih informacij. Z raznimi portfeljskimi analizami lahko ugotovimo, v kakšnem stanju se posamezen SPE nahaja oziroma ugotavljamo njihovo uspešnost ali neuspešnost. Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da za podjetje velja krivulja izkušenj, ki prikazuje zakonitost, da gospodarska organizacija nabira izkušnje s proizvodanjem izdelka in na ta način lahko znižuje realne stroške proizvodnje in prodaje. Bistvo koncepta krivulje izkušenj je tako v

tem, da se z vsako podvojitvijo izkušenj pri poslovanju s skupino proizvodov stroški te skupine zmanjšajo za stalni odstotek, ki naj bi se gibal med 20 in 30 odstotki. Učinki krivulje izkušenj se še posebej uveljavijo v razmerah visoke stopnje rasti, na poslovnih področjih z visoko dodano vrednostjo, v industrijah s kontinuiranim procesom proizvodnje in v kapitalno intenzivnih panogah (Pučko, 2003, str. 144-145). Podjetja se lahko oprejo na različno portfeljske analize, ki se med seboj razlikujejo po elementih, katere proučujejo. S pomočjo BCG matrike (Boston Consulting Group) se za strateške poslovne enote ugotavlja relativni tržni delež SPE in stopnja rasti trga za to SPE. Portfeljski pristop General Electrica v matriki prikazuje šest področij na podlagi primerjave med konkurenčnim položajem in tržno privlačnostjo. Precejkrat se podjetja poslužujejo tudi Hoferjeve matrike, v katero se vriše položaj posamezne SPE glede na njihov konkurenčni položaj in življenjski cikel proizvoda, ki ga prodaja (Pučko, 2003, str. 145-152).

1.4. Povezanost organizacijske strukture podjetja in življenjskega cikla proizvoda

1.4.1. Kje se vidi omenjena povezanost

V današnjem okolju (s tem mislim na naravno okolje, ekonomsko, tehnološko, domače, mednarodno okolje, pravno politični sistem, ukrepe ekonomske politike in drugo) morajo biti podjetja zelo dinamična in prilagodljiva. Pogosto se pojavijo precejšnji problemi pri odzivanju podjetij oziroma ravnateljev na spremenljivo sodobno okolje. Pojavljajo se naslednji trendi, kot so globalizacija trgov, skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov in storitev, višji stroški raziskav in razvoja, večja konkurenca na trgu, hiter napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, porast elektronskega poslovanja, spreminjanje vrednot, spreminjanje starostne in socialne strukture prebivalstva, poudarjanje etike in ekologije, zaposleni pa želijo ob ustvarjalnem delu tudi osebnostno in profesionalno rasti.

Življenjski cikli izdelkov se zagotovo krajšajo, in to ne samo zaradi sezonskih vplivov, ampak tudi zaradi značilnosti panoge, v kateri razvoj narekujejo modne smernice. To je še posebej izrazito v obutveni in tekstilni industriji. Tako postaja učinkovito upravljanje življenjskega cikla proizvoda ključnega pomena. Nanaša se na sisteme načrtovanja in izdelave proizvodov, kjer jim močno pomagajo najnovejše rešitve pri razvoju računalniških in drugih orodij. Z njimi lahko pospešeno razvijajo nove proizvode in spremljajo kritične točke v fazi pred začetkom proizvodnje (Cirman, 2003, str. 10).

Koncept življenjskega cikla proizvoda zajema vse procese in faze v razvoju proizvoda, torej od rojstva ideje do fizičnega uničenja ali recikliranja tega izdelka. Za učinkovito vodenje celotnega procesa oziroma upravljanje življenjskega cikla proizvoda je tako potrebna popolna timska in informacijska podpora (Meglič, 2003, str. 6).

Življenjski cikli so od panoge do panoge različno dolgi in naj bi variirali od treh let v avtomobilski industriji do dvajset let v strojni in konstrukcijski industriji. Drugače je v modni industriji, kjer je nevhvaležno napovedovati življenjsko dobo proizvoda. Pri modni obutvi je planirana življenjska doba z vidika oblikovanja dve do tri sezone. Pohodna obutev ima planirano življenjsko dobo z vidika oblikovanja 8 let, zaščitna in delovna obutev pa 5 let (Meglič, 2003, str. 79).

V podjetju se morajo na izzive sodobnega okolja prilagoditi tudi s spreminjanjem organizacijske strukture. Večja podjetja so še vedno preveč funkcijsko organizirana, oddelki med seboj ne sodelujejo tako, kot bi morali. V sodobno organiziranih podjetjih se tako pojavijo najnovejše organizacijske oblike, kot so na primer: procesna, mrežna ali vertikalna organiziranost. Na ta način podjetje pridobi na fleksibilnosti, hitreje se prilagaja vsakodnevnim problemom in izzivom. Informacije o nastalih situacijah oziroma potrebah na trgu hitreje pridejo do odgovornih v podjetju, ti pa lahko s hitrimi reakcijami zmanjšajo potencialno škodo ali pa prehitijo konkurente.

Nagel razvoj informacijske tehnologije je prinesel ogromno možnosti za učinkovito vpeljavo raznoraznih aplikacij v procese, ki potekajo znotraj podjetij. Za vpeljavo sodobnih informacijskih sistemov podjetja namenjajo ogromna sredstva in tudi precej časa, saj želijo prednosti teh informacijskih sistemov dobro izkoristiti. Podjetja se odločajo za vključevanje na primer CAD sistemov (ang. Computer Aided Design) v proces razvoja pri obutvi je to CAD – Shoe Master, katerega je v Sloveniji prvi uvedel Peko, v Planiki pa so ga začeli uporabljati leta 2002. V istem letu so pričeli tudi z uvajanjem ERP sistema Baan V., ki nudi celovito informacijsko podporo poslovanju podjetja (Meglič, 2003, str. 85).

V zadnjem času podjetja vedno bolj spoznavajo, da je zadovoljstvo kupcev z njihovimi izdelki in storitvami ključnega pomena. Nezadovoljstvo kupcev je v veliki meri povezano neustreznostjo organizacijske strukture podjetja. Organizacijska struktura naj bi pomenila povezavo med različnimi oddelki podjetja z namenom uspešnega uresničevanja trženjskih ciljev. Organizacijskim problemom lahko sledijo usodne posledice. V podjetju lahko nastane zbirka oddelkov ali neodvisnih skupin s svojimi cilji in ne več enim ciljem, to je ciljem celotne organizacije. Organizacijska struktura ne sme začeti narekovati strategije, ampak mora veljati obratno. Če pa organizacijska struktura opredeljuje strategije, morajo biti te strategije kar najbolj prilagojene stanju in potencialnim razmeram na trgu (Potočnik, 2002, str. 398).

1.4.2. Faze življenjskega cikla podjetja in organizacijske strukture, ki jim pripadajo

Vsaki fazi v življenjskem ciklu podjetja je primerna določena organizacijska struktura. Pučko (Tabela 2) razdeli življenjski cikel podjetja na pet faz in sicer rast, razvoj, zrelost, upad in smrt. Za vsako fazo življenjskega cikla predlaga svojo strategijo in obliko organizacije. Ko se podjetje nahaja v prvi fazi rasti, se poslužuje strategije usmerjanja na tržne niše in prevzame organsko obliko organizacije. V fazi razvoja je v ospredju strategija integracije, organizacijska struktura pa postane delno organska. Ko podjetje pride v obdobje zrelosti, se loti strategije diverzifikacije, katero uresničuje ob delno mehanistični obliki organizacije. V predzadnji fazi, fazi upadanja, podjetje krči obseg poslovanja, organizacija pa prevzame mehanistično obliko. In nazadnje, za obdobje smrti je značilna strategija likvidacije in delno mehanistična struktura.

Tabela 2: Strategije v različnih fazah življenjskega cikla podjetja

Faza v življenjskem ciklu	Strategija	Oblika organizacije
Rast	Usmerjanje na tržne niše	Organska
Razvoj	Integracije	Delno organska
Zrelost	Diverzifikacije	Delno mehanistična
Upad	Krčenja	Mehanistična
Smrt	likvidacije	Delno mehanistična

Vir: Pučko, 1999, str. 47.

Kot oblika organizacije sta v tabeli omenjeni organska in mehanistična organizacija. Pri organski strukturi gre za decentralizirano organizacijo. Poudarek je na povezanosti specialnih znanj in izkušenj ter celotno delovno nalogo. Ljudje se med seboj ne povezujejo le na strokovni podlagi, preko instrukcij, komunikacija poteka tudi z informacijami in nasveti. Problemi se ne prenašajo navzgor oziroma navzdol, ampak so stvar vseh v podjetju. Med zaposlenimi se bolj kot lojalnost in ubogljivosti, cenita prizadevanje za spremembe in napredek. Znanje ni skoncentrirano le na vrh hierarhije, ampak se znanja (tehnične in komercialne narave) razpršijo v omrežje z »ad hoc« centri avtoritete in komuniciranja. Pri mehanistični organizacijski strukturi so aktivnosti razčlenjene na specializirane naloge, odločitve pa se sprejemajo centralizirano na vrhu organizacije. Omenjen model organizacije ustreza stabilnemu okolju. Delitev del znotraj mehanistične organizacije je nadrobna, stopnja specializacije pri opravljanju nalog je visoka, komuniciranje poteka enosmerno od zgoraj navzdol. Vrhovni vodja organizacijo v celoti obvladuje. Delovanje poteka po naprej pripravljenih planih, na podlagi določenih pravil (Mavsar, 2003, str. 7-8).

Podjetja za svojo rast potrebujejo organsko strukturo, nenehno se morajo prilagajati izzivom, zaposleni morajo med seboj sodelovati. Celoten kolektiv mora delovati v smeri hitrejšega razvoja podjetja, zato morajo vse informacije in podatki znotraj podjetja hitro krožiti. Z razvojem in rastjo podjetja struktura nima več strogo organske oblike, ampak se

nekatero funkcije oziroma naloge že specializirajo. Pomembno se je zavedati, da lahko prevelika centraliziranost podjetja tudi privede do faze upada podjetja. Stroga mehanistična organiziranost podjetja je lahko koristna le v redkih primerih oziroma takrat, ko je podjetje v težavah in je potrebno hitro povleči določene poteze, ki jih sprejme vodstvo.

2. POMEN USKLAJEVANJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU PLANIKA

2.1. Zgodovinsko ozadje

2.1.1. Zgodovina podjetja Planika

Planika d.d. je bila ustanovljena s strani LR Slovenije leta 1951 (delovati je pričela dve leti kasneje leta 1953) kot državno gospodarsko podjetje, v katerega so se združilo več manjših proizvajalcev obutve, in sicer Mestna čevljarna Kranj, Obutev Kranj in Industrija obutve Ljubljana. Na začetku je podjetje zaposlovalo 373 ljudi, izdelovali pa so modno žensko in moško obutev ter športno brizgano obutev. Leta 1957 je imelo podjetje organizirano že lastno trgovsko mrežo s 27 prodajalnami, dve leti kasneje pa je bil ustanovljen prvi obrat v Turnišču, kjer so izdelovali športno in civilno obutev. Nato se je začelo pridruževanje še drugih čevljarskih podjetij (Čevljarna Storžič – 1962, Alka Duplje – 1963, Turnišče – 1964, Jelen Tolmin – 1974, Lukovica – 1975 in Majšperk – 1986). V letu 1965 so ustanovili tudi lastni proizvodni obrat v Breznici. Pomemben mejnik za podjetje je leto 1967, ko podpišejo prvo pogodbo o poslovanju z Adidasom za proizvodnjo obutve pod omenjeno blagovno znamko. Leta 1978 je imela Planika na območju bivše Jugoslavije pod svojim okriljem že 160 prodajaln, tako je postala najmočnejša obutvena trgovska veriga na tem področju. Do leta 1990 je Planika proizvajala in tudi razvijala modele športne obutve za Adidas ter jih tržila na omenjenem področju. Leto 1991 pomeni začetek težkega obdobja za podjetje, saj so z razpadom Jugoslavije naenkrat izgubili celoten trg oziroma več kot 100 prodajaln (Osebna izkaznica podjetja Planika, 2004, str. 2).

V letu 1997 se podjetje lastninsko preoblikuje v delniško družbo z večinskim državnim deležem. Lastniško strukturo tako v letu 2002 sestavljajo Republika Slovenija kot večinski lastnik s 57 odstotnim deležem, sledi Gorenjska banka d.d. z 11 odstotki in SKB banka d.d. s 6 odstotnim deležem, ostalih 26 odstotkov odpade na male delničarje (interni vir: osebna izkaznica podjetja).

2.1.2. *Obutvena panoga skozi čas*

V Evropi ima obutvena industrija že več kot stopetdesetletno tradicijo. V drugi polovici 19. stoletja se pojavijo prve večje manufakture na današnjem področju Velike Britanije in Nemčije. Na razvitejših področjih celinske Evrope pa se tovrstna dejavnost prične v začetku 20. stoletja. Pravi razcvet doživi obutvena industrija po drugi svetovni vojni. Proizvodnja v 50. in 60. letih skoraj ni mogla zadovoljevati povpraševanja, industrijsko izdelana obutev pa je diktirala modne smernice (Meglič, 2003, str. 51).

Obutvena panoga ima v Sloveniji dolgo tradicijo, organizirana proizvodnja obutve se je začela že v 19. stoletju (Cirman et al., 2003, str. 11). Prvo obutveno podjetje je bilo ustanovljeno v letu 1903. Ustanovi ga Peter Kozina v Ljubljani z imenom Hitzl et. Co Kozina, vendar ga pet let kasneje preimenuje v Peter Kozina Co in ga preseli v Tržič. Šele po koncu druge svetovne vojne se temu podjetju pridružijo tudi druga podobne velikosti (Meglič, 2003, str. 51).

Slovenska obutvena in usnjarska industrija prednjačita v gorenjski regiji. Na tem področju proizvajalci obutve in delov zaposlujejo 79 odstotkov vseh zaposlenih v panogi, dosegajo 80 odstotkov prodaje, 75 odstotkov bruto dodane vrednosti ter izvozijo 84 odstotkov proizvodnje. Tudi skoraj celotna izguba (97 odstotkov) odpade na Gorenjsko (Cirman et al., 2003, str. 11)

Značilnost slovenske obutvene panoge je stalno upadanje števila delovnih mest. V letu 1995 je panoga zaposlovala 6.977 ljudi, leta 2002 pa samo še 3.851 ljudi. Vendar pa tako drastičnemu upadanju ne sledi tudi število podjetij v panogi, kar daje slutiti, da so ovire za vstop in izstop razmeroma majhne. Prestrukturiranje največjih podjetij (Planike, Alpine, Peka) je imelo največji vzrok v zmanjšanju zaposlenosti v obutveni panogi, saj je bilo zmanjšanje zaposlenih v srednjih podjetjih precej manj drastično (Cirman et al., 2003, str. 12). Potrebno pa je omeniti, da se je dodana vrednost na zaposlenega v letih 2000-2002 zviševala. Leta 2002 se je glede na predhodno leto povišala za 19,8 odstotka in je znašala 3,048 milijona SIT na zaposlenega. Vendar je to še vedno precej pod dodano vrednostjo v celotni predelovalni industriji, ki je v istem obdobju zrastle za 12,3 odstotka in je znašala 5,237 milijona SIT na zaposlenega (Cirman et al., 2003, str. 14).

Evropski proizvajalci obutve postajajo vedno bolj specializirani. Manjši igralci na trgu se povezujejo in usmerjajo v zahtevnejše proizvodne tehnologije, nove materiale, znanja in veščine pri oblikovanju in proizvodnji obutve (Jurca, 2003, str. 12). Dolgoročno naj bi v Evropi obstal torej le del proizvodnje obutve, ki bo z vidika razvoja in tehnologije zahtevnejši, hkrati pa bo posegal v višji in visok cenovni razred. V obutveno industrijo tudi vedno bolj prodira strategija proizvodnje po meri kupca, ki temelji na najvišji možni stopnji servisiranja kupcev pri zadovoljevanju individualnih potreb in želja, hkrati pa čim bolj racionalno izkorišča vire in tehnologijo za proizvodnjo obutve. Tržni potencial za

obutev po podatkih projekta Euroshoe (ustanovljen v okviru Evropske komisije) sestavljajo naslednje potrošniške skupine (Meglič, 2003, str. 63):

- potrošniki, ki iščejo ekskluzivnost ali radi oblikujejo,
- potrošniki, ki imajo veliko ali zelo veliko kupno moč,
- potrošniki, ki imajo težave z nogami in
- potrošniki, ki znajo in radi uporabljajo računalnike.

Znano je, da evropska podjetja vedno bolj selijo proizvodnjo v Azijo zaradi cenejše delovne sile. S prvim januarjem 2005 so se tudi kvote na kitajsko obutev dvignile, to pa je že v prvem četrtletju istega leta pomenilo povečanje uvoza kitajske obutve za 700 odstotkov in padec povprečnih cen za 28 odstotkov. V štirih letih je tako tržni delež Kitajske obutve na trgu Evropske unije porasel s 6 odstotkov na kar 25 odstotkov. Povprečna cena kitajskega čevlja pa naj bi se zmanjšala s 13,8 dolarja v letu 2002 na 7,7 dolarja v letu 2005 (Best Foot Forward, 2006, str. 32).

Znotraj Evropske unije je tako začelo potekati precej projektov, katerim je skupni cilj dvigniti evropsko čevljarstvo na precej višjo raven. S financiranjem projekta Ergoshoe želi Evropska komisija uporabiti nove tehnologije in metode, s katerimi bo korenito zmanjšala stroške in se prilagodila vsakemu posameznemu kupcu. S pomočjo optičnih merilnikov se lahko naredi tridimenzionalen model stopala vsakemu kupcu posebej. Podoben sistem že uporablja slovensko podjetje Alpina (Jurca, 2003, str. 12).

Največja in tudi najbolj ambiciozna iniciativa je »Custom Environment and Comfort (CEC) Made Shoe«, ki je koordinirana s strani evropske konfederacije za obutveno industrijo in italijanskega inštituta industrijske tehnologije in avtomatizacije ITIA-CNR. V program je vključenih 54 partnerjev iz 14 držav, ki zastopajo vse stopnje obutvene industrije (tudi raziskovalne institucije). Njihov cilj je povečati konkurenčnost evropskega obutvenega sektorja, da se doseže predviden 10 odstotni delež svetovne produkcije do leta 2010 in ohrani vodilni položaj v modi, oblikovanju, kreativnosti in postavljanju trendov na specializiranih nišnih trgih (Best Foot Forward, 2006, str. 33).

2.2. Predstavitev »Trekking« programa v Planiki

Planika Trekking je ena izmed strateških poslovnih enot v podjetju Planika. Kupci verjetno še najbolj poznajo Planiko po prodaji tovrstne obutve, zato bo naslednjih odstavkih sledila predstavitev programa. Program zajema pohodno obutev lastne blagovne znamke Planika Trekking, športno obutev Planika in dokupljeno pohodno ter športno obutev. Trekking obutev delimo na alpinistično, planinsko, pohodno, outdoor in indoor obutev. Alpinistična obutev je namenjena za najzahtevnejše vzpone po visokogorju, planinska obutev je primerna za planinske izlete v sredogorje, pohodna obutev je uporabna za vsakodnevno preživljanje prostega časa v naravi in ima poudarek predvsem

na udobju in lahkotnosti, športna obutev pa je namenjena športnim užitek v naravi in dvoranih (Osebna izkaznica podjetja Planika, 2004, str. 3).

Po mnenju vodje prodaje v podjetju Planika je največjo razliko v ceni možno narediti ravno pri trekking obutvi. Zato je potrebno graditi tudi na lastnih raziskavah in razvoju in prodajati kupcem svoje kolekcije obutve. Planika je nekaj na tem področju že naredila, razvijajo vrsto podplatov pod lastno blagovno znamko, katerih kakovost je vedno bolj primerljiva tudi s tujimi konkurenti. Seveda pa v najboljše in najdražje modele še vedno vstavljajo podplate proizvajalca Vibram, katerih kakovost kupci že zelo dobro poznajo, saj njihov dobro viden rumen logotip hitro pritegne oči strank (Žvegla, 2004).

Planika in Alpina imata na slovenskem trgu zaenkrat še precejšnjo prednost pred konkurenti z zahoda (nemškimi, italijanskimi, francoskimi in drugimi prodajalci obutve). Vendar je jasno, da bosta morali kar precejšnje deleže trga prepustiti tujim izdelovalcem obutve, kajti njihova kakovost proizvodov, dizajn, raziskovalna in razvojna podpora so na precej višji ravni. V letu 2002 je bila izvedena raziskava podjetja Gral-ITEO na pobudo podjetja Alpina, ki je v anketo vključila pet vprašanj, ki so se nanašala na kupovanje pohodne obutve (v vzorec je bilo vključenih 1034 gospodinjstev). Zanimivo je, da se ljudje za nakup pohodne obutve raje odpravijo v Alpinino oziroma Planikino prodajalno kot pa v večje prodajne centra tipa Mercator center ali Hervis. Kar 33,2 odstotka ljudi se je po pohodno obutev odpravilo v Alpinino prodajalno oziroma 21,9 odstotka vprašanih v Planikino prodajalno. Podobna razporeditev odstotkov pri odgovorih je tudi pri vprašanju, katero blagovno znamko pohodne obutve so nazadnje kupili (Gantar, 2002, str. 12).

Program pohodne obutve v Planiki ima po mnenju vodje SPE Trekking kar precejšen potencial. Najprej seveda zaradi možnosti ustvarjanja precejšnje razlike v ceni in tudi zaradi dobre prepoznavnosti med kupci. Kupci namreč prepoznajo Planikino obutev kot zelo kakovostno in cenovno ugodno, vendar se pritožujejo nad zastarelim dizajnom. Problem pa nastaja tudi pri ozaveščenosti prodajalcev, ki imajo neposreden stik s kupci. Preslabo naj bi namreč poznali lastnosti pohodnih čevljev, predvsem pa njihove glavne prednosti pred konkurenti. Ker se večina kupcev pred nakupom posvetuje s prodajalci, je njihova sposobnost dobre predstavitve izdelka izrednega pomena. Vedno bolj prihaja v ospredje tudi sodelovanje z razvojnim oddelkom pri oblikovanju pohodnih čevljev. Prodaja in razvoj se tako skupno lotita načrtovanja izdelkov, saj prodajalec pozna želje kupcev, ker ima z njimi dnevni kontakt, razvoj pa pozna najnovejše metode oblikovanja in načrtovanja obutve. Tu naj bi bilo potrebno precej narediti na področju dizajna, torej drznih novejših oblik, bolj pestrih barvnih palet, tako da kupci takoj opazijo tovrstno obutev na policah prodajaln. Podjetju mora biti v interesu, da v prvi plan postavi tiste izdelke, s katerimi lahko največ zasluži (Kovač, 2004).

Zanimivo je tudi trženje trekking obutve. Podjetje ima na voljo malo sredstev za večjo oglasno kampanjo, zato se obrača neposredno h kupcem prek raznih akcij, ki jih izvajajo

na primer po planinskih domovih, na raznih tematskih prireditvah in podobno. Seveda se podjetje odziva tudi z različnimi akcijskimi ponudbami obutve prek znižanih cen obutve v določenih obdobjih. Od kupcev oziroma potencialnih kupcev ponavadi dobijo zelo pozitivne odzive na tovrstne akcije (Kovač, Žvegla, 2004).

2.3. Organizacijska struktura in umeščenost SPE Treking v Planiki

Planika Kranj, podjetje za trženje in proizvodnjo obutve, d.d., je pravna oseba, ki jo sestavljajo naslednje zaključene organizacijske enote (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 4):

- Uprava in posloводство,
- Notranje podjetje prodaja,
- Notranje podjetje maloprodaja,
- Notranje podjetje proizvodnja,
- Notranje podjetje nepremičnine in
- Povezana podjetja.

V prilogi 4 je prikazana slika organizacijske strukture podjetja Planika v letu 2004. Uprava podjetja ima poleg predsednika uprave še enega člana. Predsednik in član uprave lahko neposredno vodita posamezno notranje podjetje ali poslovno področje (PP) ter koordinirata, usmerjata in nadzorujeta delo posameznih področij znotraj poslovnih področij za udejanjanje poslanstva, vizije in dolgoročnih ciljev Planike. Predsednik uprave lahko (v izjemnih primerih) pooblasti tudi druge notranje ali zunanje sodelavce za vodenje notranjega podjetja, poslovnega področja ali področja (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 4).

Organiziranje in koordiniranje zahtevnih strokovno–administrativnih opravil za potrebe predsednika uprave, uprave, nadzornega sveta in skupščine podjetja se izvaja v PP razvoj podjetja in marketing in Pravno kadrovskem poslovnem področju. Direktorji poslovnih področij, notranjih podjetij in izvršni direktorji so odgovorni za pripravo poslovne politike na posameznih področjih ter za opredelitev in udejanjanje ciljev in strategij podjetja. Direktorji poslovnih področij, notranjih podjetij in izvršni direktorji lahko neposredno vodijo tudi posamezno notranje podjetje, hčerinsko družbo ali področje ter koordinirajo, usmerjajo in nadzorujejo delo v njem za udejanjanje poslovne politike, poslovnih odločitev in ciljev Planike (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 5).

V Podjetju je osem **poslovnih področij** (PP), znotraj katerih so organizirana posamezna področja (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 5):

- »PP PKO« - Poslovno področje poslovno planiranje in kontroling,
- »PP POI« - Poslovno področje projekti, organizacija in informatika,

- »PP CLP« - Poslovno področje centralna logistična pisarna,
- »PP RRT« - Poslovno področje tehnični razvoj,
- »PP EKO« - Poslovno področje ekonomike (finance, računovodstvo),
- »PP RMK« - Poslovno področje za razvoj podjetja in marketing (razvoj podjetja, strateški marketing in operativni marketing),
- »PP PKI« - Pravno kadrovsko poslovno področje (kadri in izobraževanje, pravni posli) in
- »PP SPL« - Splošno poslovno področje (varstvo pri delu in ekologija, kakovost, investicijsko vzdrževanje, lastni vozni park).

V podjetju so štiri **notranja podjetja** (NP) (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 8):

- »NP PRD« - Notranje podjetje prodaja,
- »NP MPR« - Notranje podjetje maloprodaja,
- »NP PRO« - Notranje podjetje proizvodnja in
- »NP NPR« - Notranje podjetje nepremičnine.

NP prodaja, NP maloprodaja in NP nepremičnine imajo kot organizacijske enote status dobičkonosnih centrov; medtem ko za NP proizvodnja in NP prodaja velja cilj nenehnega dvigovanja standardov in poslovanja brez izgube. Pri vseh se ugotavlja donosnost uporabljenega kapitala. Uspešnost direktorjev se meri z obvladljivim dobičkom, torej se zanje ugotavljajo stroški in prihodki ter interna bilanca uspeha (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 8).

Notranje podjetje prodaja (NP Prodaja) je organizacijsko razdeljena na različna področja: strateško prodajo, SPE in centralno prodajno pisarno. Strateška prodaja združuje strateški razvoj programov, trgov in proizvodov. Na ravni NP Prodaja se uravnoteženo razvija vse prodajne programe, pri tem pa se posebno poudarja tudi celovitost delovanja na posameznem trgu, izkoriščanje prednosti na posameznem trgu, kombinacija resursov in podobno. Vsak posamezen SPE pa skrbi za razvoj konkretnega prodajnega programa, razvoj trgov, na katerih ta program prodajajo, in pozitiven rezultat programa. SPE Protekt in prodajni program Planika Protect zadovoljuje kupčevo potrebo zaščite delavca »od nog do glave«. V prodajnem programu so združene različne blagovne znamke, ki komplementarno dopolnjujejo jedrno ponudbo Planike. Politika nastopanja na posameznih trgih se določa neposredno iz matičnega podjetja v Kranju (neposredni nastopi na tenderjih, lobiranje) in preko mreže najboljših (podjetij) prodajalcev zaščitne opreme na ciljnih trgih. V prodajni program SPE Treking sodi širok spekter izdelkov. Prodaja se vrši v lastni maloprodajni mreži in v vse bolj specializiranih športnih trgovinah. Program SPE Komfort vključuje modno, komfortno obutev, namenjeno celodnevni nošnji. Poleg lastnega razvoja je pomembno tudi sodelovanje s kreatorji priznane francoske blagovne znamke, kar v celoten razvoj programa vnaša dinamiko, nove razvojne smernice in sodelovanje na številnih poslovnih nivojih. Največji delež Komfort programa se realizira

v okviru lastne maloprodajne mreže. Program storitev (SPE Storitve) pokriva sodelovanje Planike s kupci, za katere razvijajo in proizvajajo obutev pod njihovimi blagovnimi znamkami. Sodelovanje je koristno predvsem zaradi hitrejšega pretoka novih znanj, trendov tako na razvojno–tehnični kot prodajno–marketinški ravni. Centralna prodajna pisarna skrbi za odlično izvedbo kupčevih naročil. Je vmesni člen med kupcem od dneva, ko prejme njegovo naročilo, in področji znotraj podjetja, ki so udeležena pri realizaciji kupčevega naročila. V tem pogledu igra izredno pomembno vlogo pri izvajanju »prodajne storitve«, ki pomeni pomembno dodano vrednost k fizičnemu izdelku (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 8-9).

Notranje podjetje proizvodnja (NP Proizvodnja) sestavljajo naslednja področja: strateški razvoj proizvodnje in tehnologije, proizvodnja Turnišče (sestavlja jo devet oddelkov oziroma izvajalnih timov), proizvodnja Kranj (sestavlja jo šest oddelkov oziroma izvajalnih timov) in kooperacija. Strateški razvoj proizvodnje in tehnologije se ukvarja z novimi organizacijskimi rešitvami (pripravlja reorganizacijo proizvodnje in postopkov), ter uvaja nove tehnološke rešitve (pripravo investicij). Kooperacija praviloma vključuje organizacijo dela v tujih ali dislociranih enotah (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 9-10).

Strateška maloprodaja je nosilec organizacije in razvoja maloprodajne dejavnosti na vseh trgih in v vseh povezanih podjetjih. Drugo področje, ki sestavlja *notranje podjetje maloprodaja*, je strokovni servis SPE, ki izvaja operativne naloge s področja maloprodaje, ki so skupna za vsa povezana podjetja (oblikovanje kolekcij, skupna nabava, organizacija distribucije in spremljava in analiza po programih in trgih). Operativna maloprodaja vrši funkcijo prodaje obutve v mreži lastnih in franšiznih prodajalnih na področju Slovenije. *Notranje podjetje nepremičnine* sestavlja področje investicij in dezinvesticij.

Povezana podjetja so podjetja v lasti Planike Kranj d.d. so pravne osebe, ki so organizirane v državah, kjer ima družba svoj strateški interes. Povezana podjetja delujejo v skladu s skupno politiko podjetja, pri tem pa so direktorji v povezanih podjetjih odgovorni za rezultat povezanega podjetja in rezultat programov (SPE), ki jih razvijajo na določenem trgu in skladno s strateškimi smernicami internacionalnega podjetja za celoten sistem podjetij Planika. Povezana podjetja so Planika d.o.o. Novi Sad, Planika Ross, Moskva, Planika Flex d.o.o. Sarajevo, Planika Montenegro d.o.o. Podgorica, Planika d.o.o. Pula in Planika Praha s.r.o. (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 11).

SPE Treking je torej del NP Prodaja, pod katero spadata tudi strateška prodaja in centralna prodajna pisarna. Strateška poslovna enota je v Planiki opredeljena kot program, ki ima svoje trge, svoje specifičnosti in svojo konkurenco. Znotraj organizacijske strukture pa ima svojo konkurenco. Vodja strateške poslovne enote je neposredno odgovoren vodji notranjega podjetja prodaja. Dobra komunikacija z drugimi oddelki je izrednega pomena. Vodja SPE mora biti v nenehnem kontaktu z razvojnim oddelkom v podjetju, s povezanimi podjetji, kjer prodajajo treking obutev in z notranjim podjetjem maloprodaja.

Glede na ugotovljene potrebe trga po tovrstni obutvi nato plasira naročila v proizvodne oddelke v Kranju oziroma Turnišču (Kovač, 2004).

2.4. Povezanost organizacijske strukture in življenjskega cikla proizvoda v Planiki

Obutvena panoga v Sloveniji je zrela panoga. To pomeni, da je na trgu ogromno število podjetij, med katerimi je rivalstvo zelo močno. Podjetja želijo ohraniti svoj konkurenčni položaj z nižanjem stroškov in cen. Kupci obutve narekujejo naslednje težnje (Cirman et al., 2003, str. 10): pogajalska moč je na strani kupca, krajšanje življenjske dobe proizvoda, povečevanja števila kolekcij, zahteve kupcev po boljših storitvah, ponujanje storitev z dodano vrednostjo, množično prilagajanje izdelkov in predpisi (okoljski, o varovanju človekovih pravic in drugi) postajajo vedno strožji. Vse to narekuje potrebo po ustrezni organiziranosti podjetij, ki delujejo v tem okolju.

Življenjska doba proizvodov, ki jih najdemo v Planikini prodajni kolekciji, je zelo različna. Za modno obutev je planirana življenjska doba z vidika oblikovanja dve do tri sezone, pohodna obutev ima planirano življenjsko dobo z vidika oblikovanja 8 let, zaščitna in delovna obutev pa 5 let (Meglič, 2003, str. 79). Iz teh podatkov je razvidno, da se podjetje sooča z zelo različnimi dolžinami življenjskih ciklov. Prav zaradi tega mora spremeniti svojo aktualno organiziranost in pridobiti na fleksibilnosti organizacije in svojih zaposlenih. Zaposlene mora podjetje pripraviti na spremembe, predstaviti jim je potrebno celoten potek spreminjanja in jih soočiti z možnimi pozitivnimi in negativnimi učinki. Nekaj korakov v smeri boljše komunikacije med zaposlenimi je Planika že naredila, in sicer z uvajanjem timskega dela. Zaposleni iz različnih oddelkov skupaj rešujejo probleme na sestankih, ki se odvijajo mesečno, tedensko ali pa še bolj pogosto, če je to potrebno. Vendar med člani tima še vedno prihaja do precejšnjih razhajanj pri pogledu na probleme in na poti za njihovo razreševanje. Tako na primer zaposleni v razvojnem oddelku gledajo na koristi le s svojega vidika, maloprodaja ima svoj pogled, marketinški oddelek spet svojega. Zelo malo pa je ljudi, ki znajo potegniti paralele med različnimi pogledi posameznikov in ugotoviti, kje se skrivajo pravi razlogi za nastanek problemskih stanj, iz katerih se potem oblikujejo ustrezni cilji za celotno podjetje (Žveglja, 2004).

Za učinkovito upravljanje življenjskega cikla proizvoda in za učinkovito vodenje celotnega procesa (torej organiziranosti) je nujna popolna timska in informacijska podpora (Meglič, 2003, str. 6). Brez tega podjetje nima možnosti za doseganje velikih pozitivnih premikov. S sedanjo organiziranostjo podjetje težko ostaja pred domačo in tujo konkurenco. Če želi narediti večji preboj na domačem in tujem trgu, se mora prestrukturirati iz sedanje produktne matrične organiziranosti, ki sicer dopušča več fleksibilnosti kot stroga funkcijska organizacijska struktura, ampak še ne pomeni tiste glavne prednosti pred konkurenti. Vse se vrti okrog programov znotraj podjetja, kot so

Treking, Protekt, Modni program in Maloprodaja. Zaenkrat je še premalo sodelovanja z drugimi oddelki, na primer z razvojnim oddelkom, oddelkom marketinga, finančnim oddelkom in tudi premalo sodelovanja strateških poslovnih enot med seboj (Žvegla, 2004).

Dober informacijski sistem, ki ga podjetja potrebujejo za hitro odzivanje na spremembe in ki ga lahko prikrojijo svojim potrebam, je ključnega pomena pri konkuriranju na tako zahtevnem trgu, kot je trg obutve. Planika je na področju informatike storila drzen korak in se odločila za uvajanje ERP sistema (sistem za celovito podporo poslovanju) Baan V. Programske rešitve Baan razvija nizozemski podjetje Baan International, ki je od leta 2000 v lasti angleškega podjetja Invesys plc. S pomočjo BaanERP lahko informacijsko optimiziramo: proizvodnjo, finance, projekt, prodajo, planiranje podjetja, nabavo in vodenje zalog. Osrednji del sistema so skupni podatki, ki zajemajo partnerje (kupce in dobavitelje), zaposlene, skladišča in skupine artiklov (Verstovšek, 2005, str. 17-18). Tovrsten sistem je zelo zapleten, vendar si ga lahko podjetje prikroji glede na svoje potrebe, kar je precejšnja prednost. Implementacije sistema v podjetje pa zna biti zelo dolgotrajna, saj podjetja želijo pravilno uporabiti vse možnosti, ki jih nudi le-ta sistem. Slika implementacije procesa Baan V v posamezno proizvodno orientirano podjetje je prikazana v Prilogi 1.

V podjetju Planika se zavedajo, da obstaja povezanost med organizacijsko strukturo podjetja in življenjskim ciklom proizvodov, ki jih podjetje proizvaja oziroma prodaja. Velikokrat prihaja do problemov pri hitrem sprejemanju odločitev, saj je komunikacija med oddelki še vedno preslaba. Različni proizvodi imajo različne dolžine svojih življenjskih ciklov, ki pa se v zadnjih letih vse bolj krajšajo. Modna industrija določa neke trende, ki se jim morajo podjetja, ki so vpeta v ta tok, slediti. Poleg tega Planika proizvaja oziroma prodaja zelo različne vrste obutve, od modnih ženskih in moških modelov do obutve za planinarjenje in celo obleke in ostale dodatke za delavce na področju zaščite (gasilci, cestne službe, gradbeniki, ladjarska industrija ipd.). Komunikacija med zaposlenimi mora biti na najvišjem nivoju, saj je potrebno želje kupcev v najhitrejšem možnem času prenesti preko različnih organizacijskih nivojev do ljudi, ki sprejemajo odločitve. Tu gre za sodelovanje med maloprodajo, prodajo, razvojem in marketingom. Iz sedanje preveč mehanistične organiziranosti mora podjetje postati bolj organsko, manj centralizirano (Žvegla, 2004).

3. OCENA PRIMERNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU PLANIKA

3.1. Vzroki za potencialno organizacijsko spremembo v Planiki

Hammer in Champy v letu 1995 za dejstvo izpostavita, da podjetja s tradicionalno funkcijsko organiziranostjo ne morejo več slediti trendom današnjega okolja. Okolje postaja vse bolj nestabilno in kompleksno. Svet se spreminja čez mejo, do katere so se podjetja zmožna razviti oziroma prilagoditi in le ekonomija obsega ni več zadostna (Cunder, 2004, str. 3). Rozman našteje naslednje zunanje sile, ki vplivajo na potrebo po spreminjanju organizacije (Rozman, 2000, str. 121):

- konkurenčne zunanje sile,
- gospodarske in politične zunanje sile,
- globalne zunanje sil,
- demografske zunanje sile,
- socialne zunanje sile in
- moralne zunanje sile.

Konkurenca v obutveni industriji je zelo močna. Celotna panoga je v zreli fazi, kjer si podjetja med seboj konkurirajo z zniževanjem stroškov ob že precej spuščeni cenah produktov. Modna obutev je tu še posebej izpostavljena, saj prihajajo nove kolekcije vsaj dvakrat na leto in je za podjetje nujno, da vsaj sledi konkurenci na modnem področju ali pa se posveti drugim programom in modni program opusti. Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo odprla vrata tujim trgovcem in proizvajalcem obutve, ki sedaj lažje konkurirajo domačim stebrom obutvene industrije. Vendar je hkrati odprla slovenskim podjetjem lažji vstop na evropske trge, katerega le redka podjetja tudi izkoriščajo. Večina se je raje usmerila na južnejše trge bivših skupnih republik. Proizvodnja obutve je delovno intenzivna panoga, v kateri se slovenska podjetja težko kosajo z velikimi azijskimi državami, kjer je strošek delavca zelo nizek. Kupci pa želijo kakovostne proizvode ob najnižji možni ceni, zato podjetja iščejo vse možne načine za nižanje svojih stroškov. Zelo velika postavka je ravno strošek delavca, vendar so podjetja zelo previdna pri potezah v smeri odpuščanja delavcev oziroma seljenja proizvodnje na vzhod (vzhodno-evropske in azijske države). Tu gre za precejšno odgovornost vrhnjega managementa, saj lahko z zaprtjem določenih obratov pride naenkrat do velike brezposelnosti celotnega okoliša. Vendar mora podjetje za svoj nadaljnji obstoj in rast zadovoljiti želje kupcev, ki prevzemajo glavno besedo. Kupci imajo na razpolago ogromno informacij o izdelkih, zato se mora podjetje truditi po najboljših močeh razvijati proizvode, ki jih bodo znova in znova navduševali.

Ivanko pravi, da so osnovna načela reorganizacije učinkovitih in uspešnih organizacij zagotovitev (Godnjavec, 2004, str. 17): enostavne organizacijske strukture, pregleda velikosti organizacijskih enot, organizacije za določeno obdobje, zagotovitev jasno

določenih odgovornosti posameznikov, čim manjšega števila organizacijskih ravni, majhnega obsega štabnih funkcij in enostavnosti organizacijskih procedur in postopkov. V podjetjih, kot je Planika, se velikokrat pojavijo težave pri določanju odgovornih za nastanek problemskih stanj. Razvojni oddelek prelaga odgovornost na prodajno pisarno, saj naj bi le-ta slabo prodajala izdelke, obratno prodajni oddelek krivi razvoj za neustrezno kakovost in neprepoznavnost izdelkov. Raven komunikacije med oddelki je potrebno vseskozi dvigovati in oblikovati skupne time ljudi, ki bodo poskrbeli za zapolnjevanje vseh komunikacijskih vrzeli med posameznimi oddelki.

Katera podjetja se lotevajo organizacijske preнове? Hammer in Champy v letu 1995 govorita o treh skupinah podjetij, ki se lotevajo preнове (Cunder, 2004, str. 9):

1. *Podjetja v krizi*: To so podjetja, ki nimajo nobene druge izbire. Stroški so previsoki v primerjavi s konkurenco, slabo poslujejo s kupci, proizvodi so neuspešni in podobno.
2. *Podjetja v predkriznem obdobju*: Vodstvo opazi prihajajoče težave (prihod novih konkurentov, spreminjanje zahtev trga, pojav sprememb v pravnem in gospodarskem okolju).
3. *Podjetja, ki so med najuspešnejšimi*: To so podjetja z ambicioznim vodstvom, ki vidi v prenovi poslovnega procesa pozitivne priložnosti.

Zaradi neustrezne organizacijske strukture ima Planika težave pri vsakodnevem poslovanju. Ključni problem je v slabi komunikaciji med oddelki. Informacije potujejo prepočasi od oddelka do oddelka. Podjetje tudi konkurira na državnih razpisih, na primer za prodajo zaščitne obutve slovenski vojski. V tem primeru je potrebno razviti takšno obutev, ki je narejena po vseh zahtevanih standardih in jo ponuditi po ugodni ceni. To zahteva usklajeno delovanje vsaj med razvojem in prodajnim oddelkom, ki se morata prilagajati eden drugemu za kakovostno izvedbo naloge razvoja ustreznega izdelka. Omenjena oddelka pa lahko to storita veliko bolje, če imata z medsebojnim sodelovanjem precej izkušenj tudi že iz drugih projektov. Trenutna organizacijska ureditev ne omogoča zadostne komunikacije med oddelki, zato je potrebno oddelke med seboj povezati tudi s tem vzvodom (Žveglja, 2004).

Stough, Eom in Buckenmyer pravijo, da je nenehno sledenje informacijskim tehnologijam nujno za podpiranje aktivnosti skupin, torej za postavljanje pravih ciljev, za koordinacijo in pogajanja z drugimi, za planiranje in upravljanje delovnih procesov, pridobivanje sposobnosti odločanja in dodajanja novih sposobnosti (Stough, Eom, Buckenmyer, 2000, str. 370). Podpora aktivnosti skupin v Planiki bi bila lahko na precej višji ravni. Nenazadnje podjetje uvaja sodoben informacijski sistem (Baan ERP), ki ga je potrebno maksimalno izkoristiti.

Preoblikovane sodobne organizacije so v marsikaterih značilnostih popolnoma nasprotno starejšim, tradicionalnim organizacijam. V tabeli 3 so prikazane nekatere tradicionalne in sodobne značilnosti organizacije podjetja.

Tabela 3: Tradicionalne in nove značilnosti organizacije podjetja

ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI, KI IZGINJAJO	ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI, KI SE PORAJAJO
Trden odziv	Hitrejši odziv
Stabilne operacije	Prožne operacije
Široka usmeritev	Osredotočene usmeritve
Visoka hierarhija	Ploščate mreže
Notranje analize	Predvidevanje in intuicija
Ukazovanje in kontrola	Svoboda in dostojanstvo
Neosebni odnosi	Prijateljski odnosi
Odpor do tveganja	Tveganje kot normalna stvar

Vir: Drobnjakovič, 2004, str. 11.

Spreminjanje organizacije pa zna biti tudi precej tvegano početje. Rodriguez in Ferreta omenjata osem vzrokov za neuspeh pri uvajanju sprememb v organizacijo (Peršič, 2005, str. 30):

- prevelika osredotočenost na organizacijsko strukturo namesto na procese,
- popravljane obstoječega stanja namesto preoblikovanja,
- odsotnost celovitega pristopa k spreminjanju (preoblikovanje delovnih nalog, organizacijske strukture, sistema usposabljanja, nagrajevanja),
- zanemarjanje vrednot in prepričanj ter nepravilno vključevanje ljudi in njihovih znanj,
- prehitro zadovoljstvo z majhnimi rezultati,
- spreminjanje organizacije od spodaj navzgor (nezadosten vpogled v poslovanje in premalo moči za izvedbo sprememb),
- omejenost sredstev, saj se denar porazdeli med podprojekte spreminjanja organizacije in
- prenehanje spreminjanja, če se zaposleni uprejo.

Naj tu dodam še ugotovitev Alpandra in Lee-jeve, ki pravita, da organizacije uspešno ohranjajo svojo konkurenčnost, če so se naučile gledati na spremembe kot na neprestan del vsakdana, ki so potrebne za doseganje in zadovoljevanje ključnih potreb potrošnikov (Alpander, Lee, 1995, str. 4).

3.2. Možne smeri za prihodnjo organiziranost Planike

Fleksibilnost organizacije je po eni strani tudi oksimoron (bistroumni nesmisel). Navadno je organizacija sistemizirana celota, sestavljena iz medsebojno odvisnih in koordiniranih delov. Fleksibilnost pa se usmerja k spreminjanju in prilagajanju. Bolj ko je skupina ljudi sistemizirana in medsebojno odvisna, težje je spremeniti celoten proces (Englehardt, Simmons, 2002, str. 113).

Proces spreminjanja organizacije lahko poteka ali postopno s stalnim dopolnjevanjem in izboljševanjem stanja ali preko velikih, nepredvidljivih sprememb, ki nakazujejo popolnoma drugačen način dela v podjetju. Rozman govori o sedmih fazah procesa spreminjanja organizacije (Rozman, 2000, str. 123):

- ugotovitev problemskega stanja ali zunanjih vplivov na obstoječe stanje,
- iskanje, diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja,
- določitev zaželenega stanja,
- določitev poti za doseganje želenega stanja,
- izvedba sprememb,
- ocena in kontrola izvedenega in posledic in
- zamrznitev novega stanja.

Vrste sprememb lahko uvrstimo v dve kategoriji, in sicer v (Rozman, 2000, str. 130-131): evolucijske ali mehke spremembe in revolucionarne ali trde spremembe. Evolucijske spremembe so postopne, spremembe v poslovanje se uvajajo počasi. Težijo k večji učinkovitosti in dopolnjujejo aktualno stanje. Med evolucijske spremembe spadajo družbeno-tehnični sistemi sprememb in celovito ravnanje kakovosti (ang. Total Quality Management – TQM). Revolucionarne spremembe so hitrejše, slabše predvidljive, obsežne in pogosto zahtevajo radikalne spremembe. Tovrstne spremembe so nujne, kadar se v podjetju soočajo z nepričakovanimi zunanjimi ali notranjimi težavami. Vse to pa se dogaja zaradi prevelike pasivnosti in podcenjevanja možnih sprememb v preteklosti. V tem primeru mora biti reakcija podjetja hitra in učinkovita. Med revolucionarne spremembe spadajo proces prenove poslovanja podjetja (reinženiring), prenova organizacij (prestrukturiranje) in inoviranje.

Greiner z razliko od Rozmana navaja le pet različnih faz spreminjanja organiziranosti podjetja. Vsako izmed obdobj je sestavljeno iz mirnega obdobja rasti, konča pa se s krizo ravnanja. Slika procesa spreminjanja po Greinerju je podana v Prilogi 2. Vsako evolucijsko obdobje ima svoj dominanten način ravnanja za doseg rasti, vsako revolucionarno obdobje pa vsebuje določen problem ravnanja, ki ga mora podjetja rešiti, preden lahko podjetje nadaljuje svojo rast. V prvi fazi podjetja rastejo na podlagi kreativnosti, na prehodu v drugo fazo se pojavi prva kriza in sicer kriza vodenja. Ko podjetje preide krizo vodenja, sledi obdobje rasti zaradi usmerjanja podjetja. Pred nastopom tretje faze se podjetje sooči s krizo avtonomije. Sledi rast zaradi delegiranja in se konča, ko nastopi kriza kontroliranja. Nato podjetje raste zaradi dobre koordinacije in naleti na zadnjo krizo pred obdobjem rasti zaradi sodelovanja. Podjetja se morajo zavedati, da je pomembno poznati, v katerem obdobju se nahaja organizacija, saj lahko tako preprečijo nastanek revolucionarnih obdobjih ali pa jih vsaj omilijo. Vendar se lahko pri takem načinu opisovanja procesa rasti organizacije pojavijo najrazličnejši problemi. Najvišji ravnatelji imajo tako lahko močan izgovor, zakaj želijo preprečiti nadaljevanje rasti. Najvišji ravnatelji lahko na primer zadržijo rast podjetja, saj bi s tem lahko izgubili svojo službo. Poraja se tudi vprašanje, do katere mere lahko podjetja nadaljujejo svojo

rast. Kje nastopi tista meja, ko država ne odobrava več tako velikih organizacij in zahteva njihovo razdelitev na več delov (Tang, Jones, Forrester, 1997, str. 29-32)?

Pojavijo se lahko številni odpori do sprememb organizacije. Ti so lahko zunanji ali notranji. Hammer in Stanton ločita odpore do sprememb v organizacijah in odpore, ki izvirajo iz posameznikov. Ugotovila sta šest različnih vrst odporov do sprememb v združbah (Godnjavec, 2004, str. 17):

- togost organizacijske strukture, kar lahko pomeni nesposobnost prilagajanja spremembam v določenih organizacijskih enotah,
- obseg vpliva na spremembe, ki mora zajeti med seboj povezane enote,
- nezmožnost prilagajanja skupine,
- možnost ogroženosti strokovnega znanja posameznikov in skupin,
- možnost, da ogrozi obstoječo moč posameznikov in
- nasprotovanje skupine spremembam, saj so zadovoljne s trenutnim pridobivanjem virov.

Spremembe pa lahko izvirajo tudi iz posameznikov, kot na primer (Godnjavec, 2004, str. 17):

- nepripravljenost sprejemanja novih navad,
- varno počutje nekaterih posameznikov, če se določene naloge enako opravljajo,
- potencialna ogroženost njihovih stalnih prihodkov in delovnih mest in
- vsesplošen strah pred novim in neznanim.

Fleksibilnost organizacije določajo tudi njeni zaposleni. Podjetje mora o vseh ključnih spremembah obvestiti svoje zaposlene. Še posebej, če gre za prenovitev ali spremembo organiziranosti celotnega podjetja. Posamezniki tudi nosijo ključno odgovornost za učinkovitost organizacije v prihodnosti (Žveglja, 2004).

Dejstvo je, da se morajo podjetja prilagajati značilnostim okolja. To pa se nenehno spreminja. Zato se večja podjetja odločajo za uvajanje bolj fleksibilnih organizacijskih struktur z manj hierarhičnimi ravnmi. Zaposlene morajo predhodno poučiti o nameranih spremembah, da vzamejo te spremembe za svoje. Izraz razvoj organizacije so Bennis, Beckhard, French in Bell pojmovali kot sodelujočo, poučno, planirano strategijo spremembe, namenjeno spreminjanju prepričanj, vrednot, struktur in procesov z namenom lažjega prilagajanja organizacij spreminjajočemu se okolju in premagovanje negotovosti (Alpander, Lee, 1995, str. 4).

Tu ne moremo mimo Mintzberg-ovega pojmovanja »idealne« organizacijske strukture. Mintzbergov »Pentagonalni model idealnih struktur« (ang. Pentagon Model of Ideal Structures), ki ga je spisal že v letu 1979, je postal zelo pomemben učni pripomoček na področju teorije organizacije. Mintzberg pravi, da na strukturo podjetja lahko gledamo na

podlagi modela s petimi koti, kjer vsak kot predstavlja idealno strukturo. To pa zaradi tega, ker predstavljajo primerno usklajenost med parametri zasnove organizacijske strukture in ker je skupek teh parametrov usklajen z določenimi situacijskimi in miselno povezanimi dejavniki (velikostjo in starostjo organizacije, kompleksnostjo, spremenljivostjo in sovražnostjo okolja, tehnologijo in zunanjimi viri) (Drago, 1998, str. 30).

V literaturi lahko zasledimo precej možnih rešitev za podjetja, ki se odločijo spremeniti svojo organiziranost. Največkrat se omenjajo naslednje tri možnosti, in sicer horizontalna oziroma procesna organiziranost, virtualna organizacija in mrežna organizacija. Na kratko jih bom tu tudi predstavil. *Virtualno organiziranost* zagovarjata Davidow in Malone, za katero menita, da bo postala v bližnji prihodnosti ena ključnih oblik organiziranosti. Virtualna organizacija nastane, ko se neodvisna podjetja začasno združijo z namenom izkoriščanja trenutnih priložnosti na trgu. Podjetja si lahko delijo stroške, sposobnosti in dostop do globalnega trga. Tovrstne organizacije so značilne predvsem za računalniško industrijo. *Horizontalno organizacijo (procesno)* sestavljajo avtonomni, med-funkcijski delovni timi, ki se oblikujejo okrog kritičnega procesa. Tu organizacija bazira predvsem na procesih in ne toliko na funkcijah. Zelo znan primer horizontalne organiziranosti je podjetje Xerox iz Združenih držav Amerike. Zelo zanimiva je izjava predsednika uprave družbe Xerox, ki pravi, da je namen reorganizacije v tem, da omogočijo vsakemu zaposlenemu neposreden pogled na kupca (*»Give everyone in the company a direct line of sight to the customer«*, Nikolenko, 1996, str. 24). *Mrežna organizacija* je tudi neke vrste horizontalna organizacija, ki pa ne temelji nujno na procesih. Velika multinacionalna podjetja se poslužujejo tovrstne organiziranosti (na primer Apple Computer, Ford Motor Company, Unilever), saj odpirajo svoje podružnice po celem svetu. Svoje predstavnike pošiljajo po podružnicah, kar jim pomaga razširiti svoj pogled in si tako ustvarijo neko globalno sliko o svojem področju, ki ga pokrivajo (Nikolenko, Kleiner, 1996, str. 24-25).

3.3. Najprimernejša izbira za Planiko

Podjetje Planika se torej nahaja v panogi, kjer je tekmovalnost na visoki ravni, mnogo je konkurentov, ki konkurirajo z nižanjem cen izdelkov. Zunanje okolje podjetja, na katerega ne more vplivati, se neprestano spreminja. Zaposleni v organizaciji so sposobni slediti organizacijskim spremembam. Že v preteklih letih je bilo narejenih nekaj korakov v smeri boljše komunikacije med zaposlenimi z uvajanjem metode 20 ključev in ob spreminjanju informacijskega sistema. Zaposleni z različnih področij Planike so bili prisiljeni sodelovati med seboj in oblikovati skupne cilje in rešitve. V podjetju bi bilo najbolj primerno uvesti horizontalno oziroma procesno organiziranost, saj bi se podjetje na ta način lažje prilagajalo neprestanim spremembam na trgu. S tem bi pokazali slovenski in tuji konkurenci svojo drznost in pripravljenost dvigniti podjetje na precej višji nivo (Žveglja, 2004).

Do procesnih organizacij naj bi vodili dejavniki, ki so povezani z manjšim nadzorovanjem in širšim kontrolnim razponom. Ti dejavniki so naslednji (Dimovski et al., 2005, str. 273):

- Delo podrejenih je stabilno in rutinsko; izvajajo podobne delovne naloge, zbrani so na skupni lokaciji.
- Visoka usposobljenost podrejenih, zato potrebujejo malo navodil za izvajanje delovnih nalog.
- Na voljo imajo navodila in postopke, ki definirajo delovne aktivnosti.
- Nenadzorovane dejavnosti ne vzamejo veliko časa (na primer usklajevanje med oddelki).
- Osebne preference in stil ravnateljev se nagibajo k večjemu razponu.

Ostroff in Smith¹ sta razvila deset načel procesne oziroma horizontalne organizacije (Cunder, 2004, str. 22):

- potrebno se je organizirati okrog procesa in ne naloge, svoje cilje je potrebno uskladiti s potrebami kupca,
- sploščena organizacijska struktura, kjer je delitev procesov minimalna,
- višji vodje imajo nadzor nad procesi in izpolnjevanjem nalog znotraj procesov,
- cilje izvajanja in vrednotenje dejavnosti je potrebno povezati z zadovoljstvom kupcev,
- v žarišču organizacijskih nalog so organizacijski timi,
- potreba po usklajevanju ravnateljskih in neravnateljskih dejavnosti,
- vsak zaposleni mora razvijati več sposobnosti, saj je potreba po le majhnem številu specialistov,
- informirati je potrebno zaposlene o pomenu Just in Time proizvodnje,
- izboljšati stike z dobavitelji in kupci ljudi v organizaciji in
- nagrajevanje razvijanja posameznikovih sposobnosti.

Zaposleni v Planiki so že šli skozi en učni proces o učinkoviti organiziranosti njih samih in celotnega podjetja. V zaključni fazi je namreč vpeljevanje sistema »20 ključev«, v okviru katerega se zaposleni seznanijo s ključnimi postopki, ki pomagajo doseči podjetju boljšo organiziranost. Prav tako je podjetje v fazi implementiranja najsodobnejšega informacijskega sistema BaanERP, ki je ključen za doseganje učinkovite procesno razvite organizacije. Poseben izziv pa bo za podjetje učinkovito izrabiti omenjeni informacijski sistem, saj si ga lahko podjetja zelo priročno prilagodijo svojim potrebam. Vendar je potrebno kar precej časa, da se zaposleni navadijo na ta prehod iz prejšnjega informacijskega sistema (SAP).

Zanimiva je primerjava Megliča, ki procese v organizaciji primerja s procesi v človeškem telesu. Ti procesi naj bi bili enaki, saj ima človeško telo organe, ki opravljajo določene funkcije, ampak na podlagi procesov, ki se prenašajo po živčnem in krvnem sistemu

¹ Oba sta strokovnjaka najbolj znanega svetovalnega podjetja s področja organizacije in managementa McKinsey.

človeka. Procesna organizacija pa lahko dinamično spreminja svojo organizacijsko strukturo zaradi celovitega obvladovanja poslovnih procesov (Meglič, 2003, str. 89). Človeški organizem se mora ravno tako kot podjetje neprestano prilagajati raznim vplivom iz okolice. Zato potrebuje čim bolj enostavno in fleksibilno strukturo, katera sledi procesom, ki se odvijajo v telesu oziroma podjetju.

Vila predlaga oblikovanje samo treh ravni v procesni organizaciji, in sicer (Cunder, 2004, str. 18): glavni manager oziroma ravnatelj, lastnik procesa in člani procesnega tima. V svetovalnih podjetjih pa je možno oblikovati le dve ravni, in sicer so glavnemu managerju podrejeni vsi strokovni sodelavci.

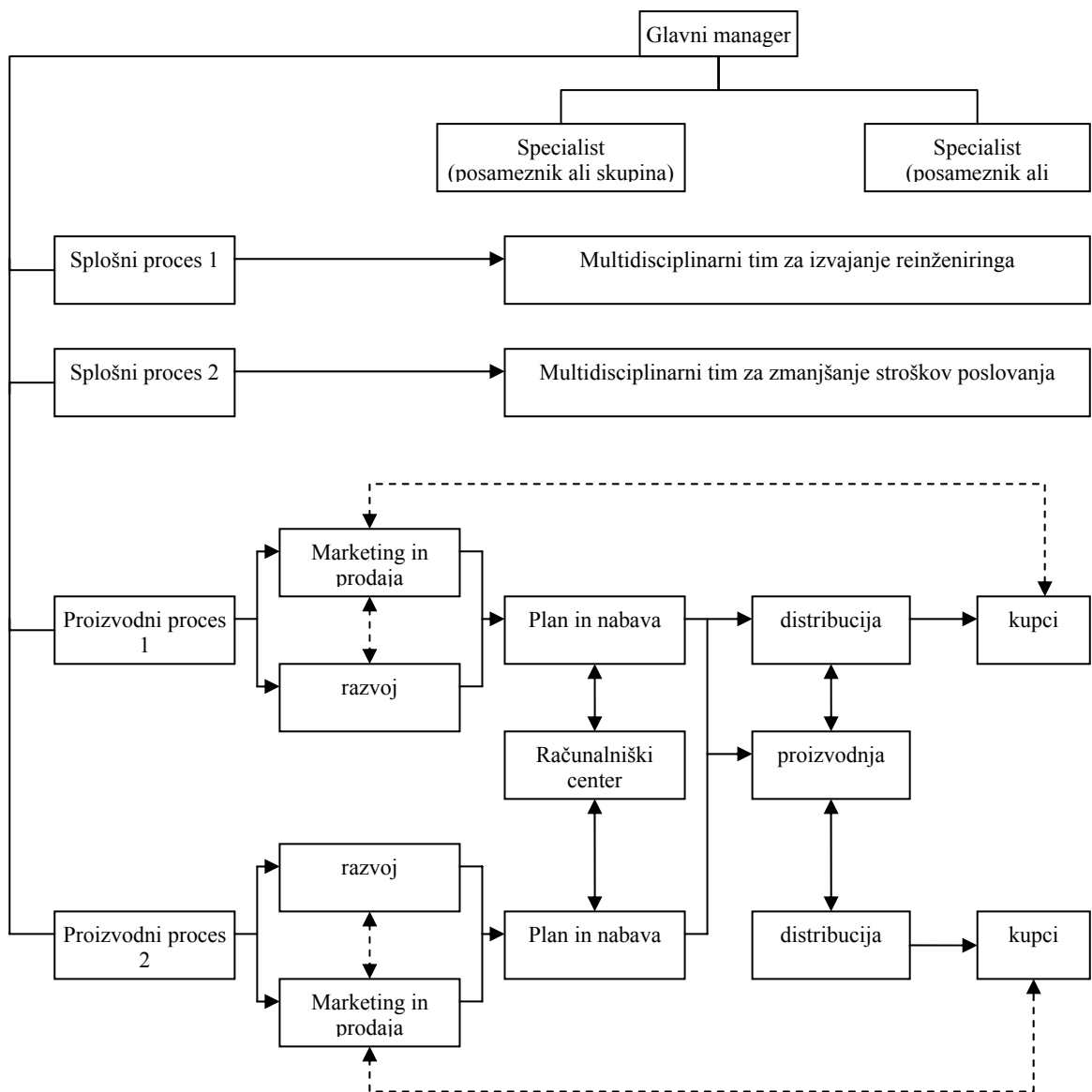
Osnovni procesi v podjetju Planika so naslednji (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 3): sistem planiranja, razvoj novega proizvoda, realizacija naročila, finančno in računovodsko poslovanje in kadrovsko poslovanje. V podjetju so se odločili za popolno usmerjenost na kupca. Popolna usmerjenost na kupca jim predstavlja osrednje vprašanje obstoja podjetja. Včasih so se proizvajalci ukvarjali s problemi cen in kakovostjo proizvodov, zdaj pa se ukvarjajo predvsem s problemom vrednosti za kupca in storitvami, ki jih bodo kupcu posredovali pred nakupom, ob nakupu in po tem, ko je ta nek izdelek kupil. Popolna usmerjenost na kupca pomeni zlasti oblikovanje, vodenje in nadgrajevanje baze podatkov o kupcih, izvajanje intervjujev kupcev v stalnih intervalih, vodenje evidenc pritožb in hitro odzivanje nanje, pomembne kupce se bo vabilo na sestanke ob okrogli mizi in na odprte razprave in stalno se bo analiziralo zadovoljstvo Planikinih kupcev (Organizacijski predpis 1, 2004, str. 3).

V organizacijskem predpisu podjetja Planika iz leta 2004 je določeno, da bodo oblikovali time, ki bodo sestavljeni iz treh do dvajset oseb. Za izvajanje ciljev, vizije, poslanstva in sprejetih načrtov ter za opravljanje strateških, taktičnih in operativnih nalog se v družbi po obliki organizirajo vodstveni, izvajalni in projektni timi, po vsebini pa stalni vodstveni timi, stalni izvajalni timi in projektni timi. Stalni vodstveni timi predstavljajo temelj za oblikovanje in sprejemanje odločitev na različnih ravneh odločanja. Znotraj teh timov se definirajo in sprejemajo odločitve, ki so pomembne za razvoj celotne družbe ali za produkte posameznih procesov. Stalni vodstveni timi se oblikujejo in delujejo na makro in mezo organizacijskih ravneh za doseg usklajenega načrtovanja, organiziranje, vodenje in nadzorovanje pri izvajanju strateških, taktičnih in operativnih nalog. Za vsakodnevno opravljanje ponavljajočih nalog in opravil (ponavljajočih procesov in projektov) se organizirajo in delujejo stalni izvajalni timi, ki so osnovni element organizacijske strukture podjetja. Stalni izvajalni timi združujejo zaposlene po vsebini njihovega dela. Odgovornosti, naloge in opravila teh timov in njihovih članov imajo izvedbeni značaj v standardiziranih ponavljajočih procesih. Opravljanje neponovljivih nalog in opravil se organizira v projektnih timih, ki se popolnjujejo s člani, ki sicer delujejo v nekem stalnem izvajalnem timu. Povezovalni element v timu in med timi so cilji ter načrti in naloge za udejanjanje teh ciljev. Člani timov se morajo stalno izobraževati, izpopolnjevati in

usposabljanju, da bi cilje ter strateške, taktične in operativne načrte in naloge lahko ekonomično uresničevali (Organizacijski predpis 2, 2004, str. 2).

Procesna organiziranost ima samo tri ravni: glavnega managerja, lastnike procesov in člane procesnega tima. V sliki 9 je prikazana organizacijska struktura proizvodnega podjetja z delnimi procesi, katerega bi se lahko poslužila tudi Planika. S tako organiziranostjo bi proizvodnja podjetja ostala celovita, ostale funkcije pa bi se nahajale v procesih. Močan računalniški center je ključen za takšno organizacijo, saj je potrebno nadzirati vse proizvodne zmogljivosti, dobavne roke surovin, dobavne roke podjetja in druge podatke, na podlagi katerih usklajuje proizvodnjo (Cunder, 2004, str. 19).

Slika 9: Organizacijska struktura proizvodnega podjetja z delnimi procesi



Vir: Cunder, 2004, str. 20.

Procesna organiziranost predvsem proizvodnih podjetij je v času nenehnih sprememb primerna izbira za marsikatero podjetje. Podjetja se morajo izviti iz vsakodnevnih oklepov in spoznati, da se splača prenoviti organizacijo. Sicer je za to potrebno veliko predpriprav in usklajenega delovanja (ljudi in tudi vpeljava primerne informacijske sistema), vendar gre lahko podjetje po končani implementaciji nove organizacijske strukture s samozavestjo v naslednje boje s konkurenti.

Dejstvo je, da ima podjetje Planika že dobro pripravljene nastavke za začetek prenove svoje organiziranosti. Zaposleni so dovolj motivirani in sposobni hitrega prilagajanja, saj so navajeni uvajanja novih organizacijskih in drugih rešitev (na primer metode »20 ključev«). Podjetje je namenilo precej sredstev za nakup in uvajanje novega informacijskega sistema BaanERP, katerega uporabnost je potrebno še optimizirati. Zaposlene je potrebno seznaniti s prenovo organiziranosti podjetja, jim predstaviti vse pozitivne in negativne posledice procesne organiziranosti ter jih motivirati za nadaljnje delo.

SKLEP

Podjetja se danes soočajo z neprestanimi spremembami, ki jim jih narekuje okolica. Svojo konkurenčnost povečujejo tudi z nenehnimi organizacijskimi izboljšavami, ki potegnejo za sabo tudi informacijsko prenovo celotnega podjetja.

Tako koncept življenjskega cikla izdelka kot organizacijska struktura podjetja sta vsaka posebej pomembni kategoriji, ki ju mora podjetje vseskozi proučevati. Podjetje oziroma odgovorni v podjetju morajo vseskozi spremljati življenjske cikle proizvodov, ki jih proizvajajo. Natančno morajo vedeti, v kateri fazi se nek proizvod nahaja, in tej fazi ustrezno prilagoditi trženjske strategije. Dobra organiziranost podjetja oziroma zaposlenih pa je nujna, da lahko sledijo aktualnim dogodkom in se nanje tudi pravočasno odzivajo.

Enostavna, produktno–matrična, projektno–matrična in decentralizirana organizacijska struktura ne zadovoljijo več potreb podjetij pri tekmovanju z iznajdljivo konkurenco. Zato se podjetja odločajo za uvajanje novih organizacijskih možnosti, kot so mrežna, virtualna, procesna oziroma horizontalna in druge oblike. V ospredje prihajajo potrebe po decentraliziranosti, fleksibilnosti in uvajanju timskega dela.

V podjetju Planika je bilo v letu 2004 pet strateških poslovnih enot: SPE Protekt, SPE Treking, SPE Komfort, SPE Storitve in SPE Maloprodaja. V organizacijskem predpisu podjetja so bile opredeljene kot program s svojim trgom, svojo specifičnostjo in svojo konkurenco. Imajo tudi status dobičkonosnih centrov. Te enote premalo sodelujejo z drugimi oddelki podjetja (trženjskim, finančnim, razvojnim), premalo je tudi sodelovanja med samimi poslovnimi enotami.

Obutvena panoga velja za zrelo panogo. To pomeni da si podjetja med seboj konkurirajo z nižanjem cen ob nenehnem zniževanju svojih stroškov. Življenjski cikli proizvodov, ki se prodajajo v podjetju Planika, so različni (modna obutev 2 do 3 sezone, pohodna obutev 8 let, zaščitna in delovna obutev pa 5 let), kar pomeni, da mora podjetje skrbno predvidevati razvoj posameznih produktov in sproti prilagajati tudi trženjske in druge strategije.

Najboljša organizacijska rešitev za podjetje Planika bi bilo uvajanje procesne oziroma horizontalne organiziranosti, ki temelji predvsem na procesih in ne toliko na funkcijah. Okrog kritičnega procesa se oblikujejo avtonomni, med-funkcijski delovni timi. Člani timov se morajo nenehno izobraževati, da bi cilje ter strateške, taktične in operativne načrte tudi uspešno in učinkovito uresničevali.

LITERATURA

1. Alpaner G. Guvenc, Lee R. Carroll: Culture, Strategy and Teamwork - The Keys to Organizational Change. *Journal of Management Development*, Maine, 14(1995), 8, str. 4-18.
2. Brignall Stan, Ballantine Joan: Performance Measurement in Service Businesses Revisited. *International Journal of Service Industry Management*, Coventry, 7(1996), 1, str. 6-31.
3. Cunder Aleš: Procesna organizacija in razlogi, ki vodijo do nje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 41 str.
4. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, Ljubljana, 2004, 5/6, str. 806-825.
5. Dimovski Vlado et al.: Učeče se organizacije: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
6. Drago A. William: Mintzberg's 'Pentagon' and Organisation Positioning. *Management Research News: Wisconsin*, 21(1998), 4/5, 1998, str. 30-40.
7. Drobnjakovič Nataša: Spreminjanje organizacije podjetja v sodobnem okolju. Diplomsko naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
8. Englehardt S. Charles, Simmons R. Peter: Organizational Flexibility for a Changing World. *Leadership & Organization Development Journal*: Sarasota, 23/3, 2002, str. 113-121.
9. Gantar Niko: Analiza trženja planinske obutve. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 34 str.
10. Godnjavec Božidar: Reorganizacija poslovanja banke za celovitejšo ponudbo bančnih storitev z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih (Cross-selling). Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 74 str.
11. Grant Robert M.: *Contemporary Strategy Analysis*. 5. izdaja. Malden : Blackwell Publishing, 2005. 548 str.
12. Jurca Matej: Elektronsko poslovanje v podjetju Alpina. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 46 str.
13. Kotler Philip: *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba, 2004. 706 str.
14. Lipičnik Bogdan: *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
15. Magnan M. Gregory, Fawcett E. Stanley, Birou M. Laura: Benchmarking Manufacturing Practice Using the Product Life Cycle. *Benchmarking: An International Journal*: Washington, 6(1993), 3, str. 239-253.
16. Mavsar Simona: Organizacijska struktura – primer podjetja Porsche Slovenija d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str.
17. Meglič Jure: Model procesa razvoja proizvoda v obutveni industriji. Magistrsko delo. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 2003. 121 str.

18. Nikolenko Alexander, Kleiner H. Brian: Global Trends in Organizational Design. Fullerton CA: Work Study, 45(1996), 7, str. 23-26.
19. Peršič Marko: Pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju: spreminjanje organizacije Pivovarne Laško. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 84 str.
20. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
22. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 387 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
24. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
25. Segev Eli: Corporate Strategy: Portfolio Models. International Thomson Publishing: London, 1995. 188 str.
26. Stough Stanley, Eom Sean, Buckenmyer James: Virtual Teaming: A Strategy for Moving your Organization into the New Millenium. Cape Girardeu: Industrial Management & Data Systems, 100(2000), 8, str. 370-378.
27. Tang K.H. Nelson, Jones Ossie, Forrester L. Paul: Organizational Growth Demands Concurrent Engineering. Integrated Manufacturing Systems: Hampshire, 8(1997), 1, str. 29-34.
28. Vertovšek Tina: Vpeljava informacijskega sistema Baan V. v finančno-računovodski oddelek podjetja EGP embalažno grafično podjetje d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 49 str.
29. Vinšek Ana: Priložnosti in pasti diverzifikacije poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 41 str.

VIRI

1. Best foot forward: European Shoe Industry Looks to Production and Process Innovation. Strategic Direction, 22(2006), 5, str. 32-34.
2. CEC Made Shoe – iniciativa. [URL: <http://www.cec-made-shoe.com>], 16.7.2006.
3. Cirman Andreja et al.: Obutvena panoga v Sloveniji. Neobjavljeno gradivo, 2003.
4. Kovač Siniša: Intervju z vodjo SPE Treking , maj 2004.
5. Kovač Siniša, Žvegla Vesna: Intervju, maj 2004.
6. Organizacijski predpis 1: »Izhodišča in dejavniki organizacije ter makro, mezo in mikro organizacijska struktura podjetja«. Interni vir podjetja Planika. 2004. 18 str.
7. Organizacijski predpis 2: »O vrstah timov ter o organiziranju in pravilih timskega dela«. Interni vir podjetja Planika 2004. 5 str.
8. Osebna izkaznica podjetja Planika, 2004. 4 str.
9. Žvegla Vesna: Intervju z vodjo prodaje, maj 2004.

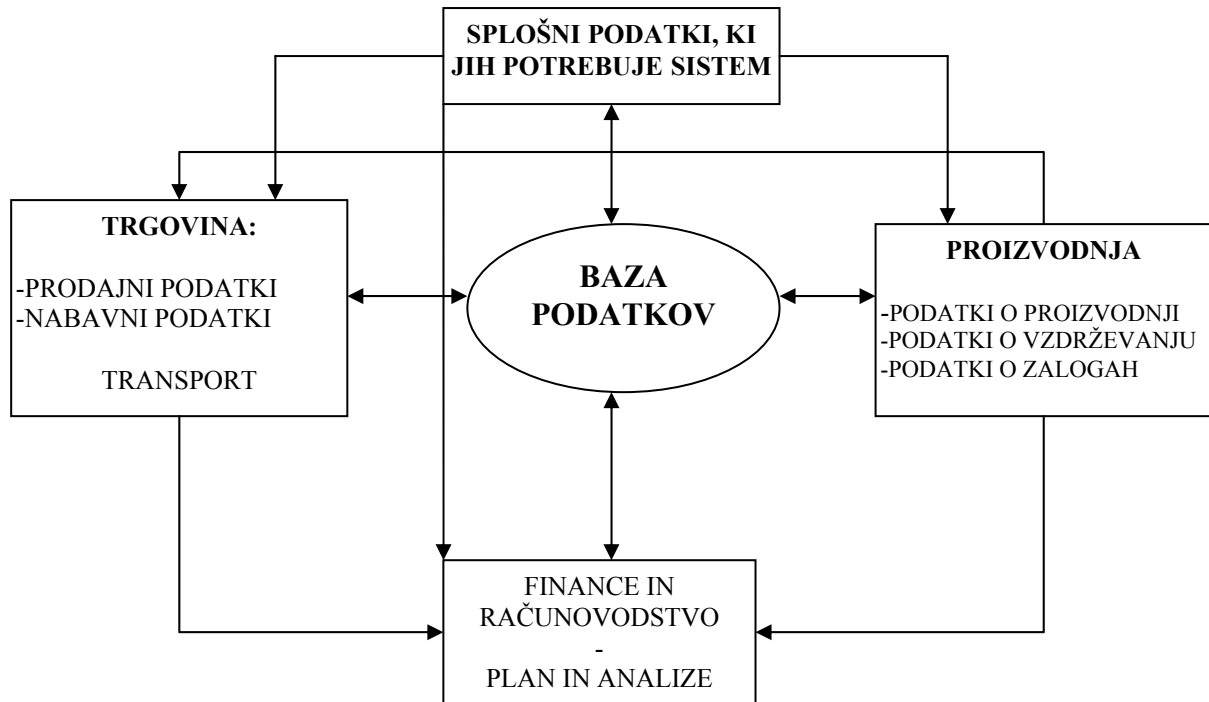
SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

ANGLEŠKI IZRAZ	PREVOD
Coordinated parts	koordinirani deli
Crisis od leadership	kriza vodenja
Decision-making skills	veščine odločanja
Design	zasnova
Dimension of performance	vidik uspešnosti
ERP – Enterprise Resource Planning	sistem za celovito podporo poslovanju
Interdependent parts	medsebojno odvisni deli
Management crisis	kriza ravnanja
Management style	način ravnanja
Marketing plan	načrt trženja
Organizational development	razvoj organizacije
Organizational flexibility	prilagodljivost organizacije
Performance measurement	merjenje uspešnosti
Product life cycle	življenjski cikel proizvoda
Quota	kvota
Strategic business unit	strateška poslovna enota
Work process	delovni proces

PRILOGE

PRILOGA 1

Slika 1: Integrirani informacijski sistem Baan V



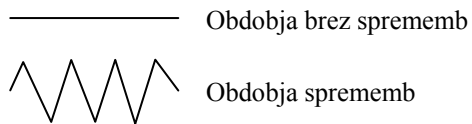
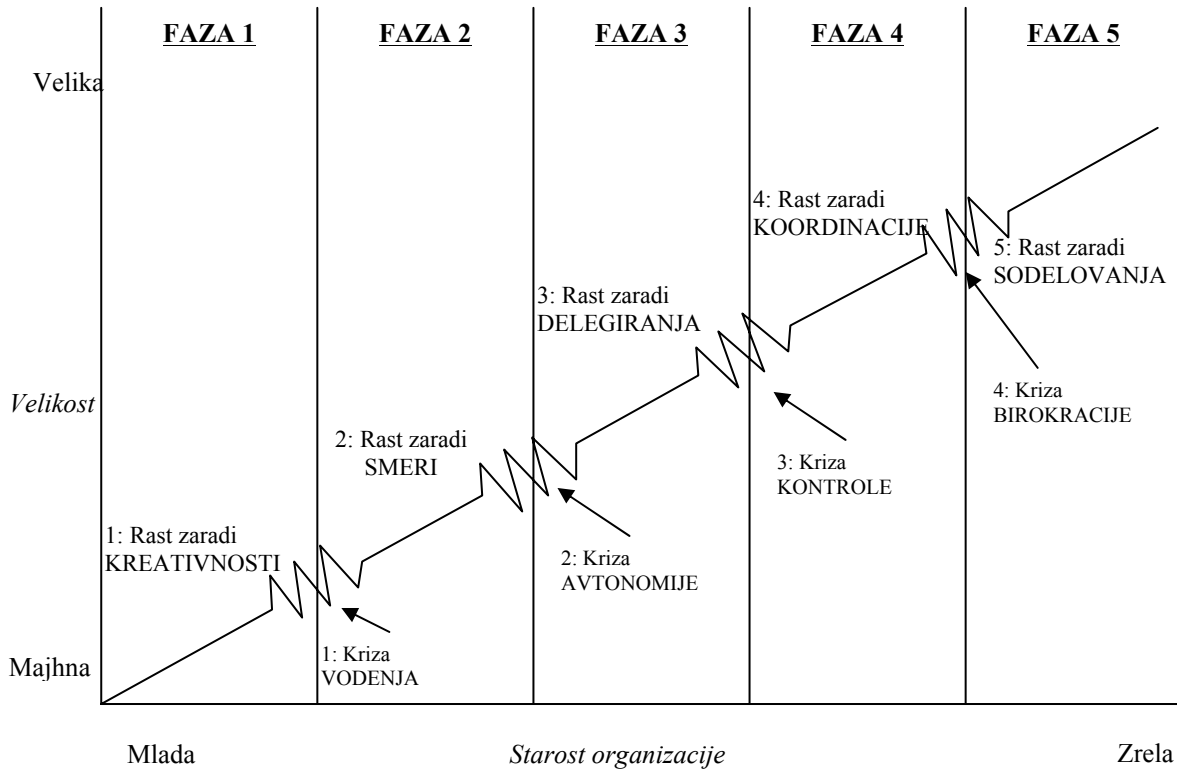
→ Enosmerni pretok podatkov in informacij

↔ Dvosmerni pretok podatkov in informacij

Vir: Vertovšek, 2005, str. 18.

PRILOGA 2

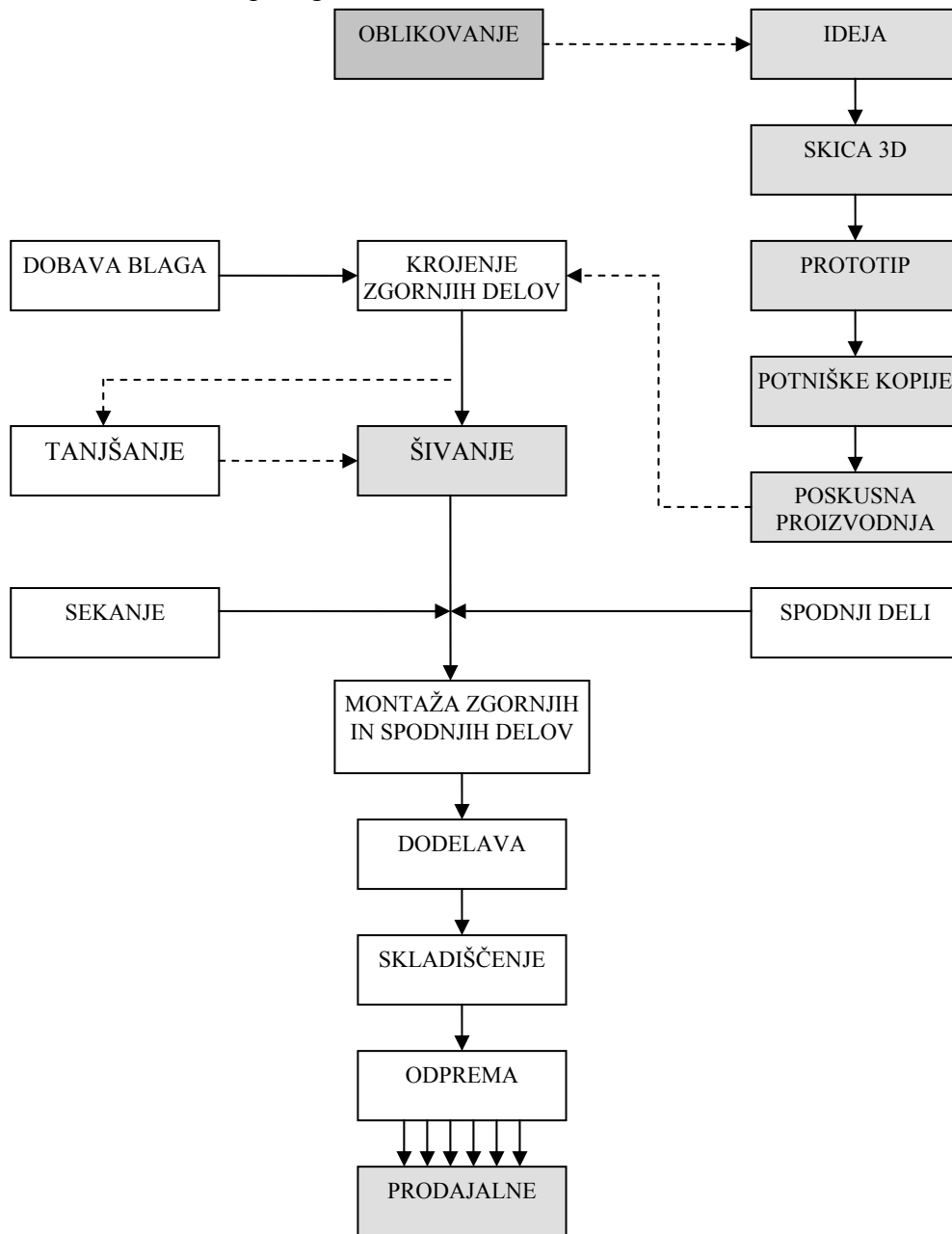
Slika 2: Pet faz rasti organizacije (prirejeno po Greinerju)



Vir: Tang, Jones, Forrester, 1997, str. 30.

PRILOGA 3

Slika 3: Proces v obutveni panogi



Vir: Cirman et al., 2003, str. 4.

PRILOGA 4:

Slika 4: Organizacijska struktura Planike, 2004

