

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETIJ
AVTOTEHNA VIS IN TRENT VALLEY HONDA**

Ljubljana, april 2003

KATJA BOGATAJ

IZJAVA

Študent/ka Katja Bogataj izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA	2
1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA	2
1.2. RAZVOJ IN PREOBLIKOVANJE ORGANIZACIJE.....	3
1.3. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	4
1.3.1. OPREDELITEV STRUKTUR.....	4
1.3.2. TEHNIČNA STRUKTURA	5
1.3.3. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA	5
1.3.4. MOTIVACIJSKA STRUKTURA	6
1.3.5. OBLASTNA STRUKTURA ALI STRUKTURA AVTORITETE.....	6
1.3.6. RAVNALNA STRUKTURA	7
1.4. LASTNOSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	7
1.5. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	9
1.5.1. POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	9
1.5.2. PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	10
1.5.3. DECENTRALIZIRANA ALI POSLOVNO-ENOTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ...	11
1.5.4. PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	12
1.5.5. NEKATERE NOVEJŠE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	12
1.6. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	13
1.6.1. SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE	13
1.6.2. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO	13
1.6.3. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO.....	14
1.6.4. VPLIV VELIKOSTI ZDRUŽBE NA ORGANIZACIJO	14
1.6.5. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO	15
1.6.6. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO.....	15
2. AVTOMOBILSKI TRG	16
2.1. Značilnosti svetovne avtomobilske industrije in trga	16
2.2. Slovenski avtomobilski trg.....	17
3. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA VIS	18
3.1. Nastanek, lastnosti in poslovanje podjetja	18
3.2. Vizija, poslanstvo in usmeritve podjetja	19
3.3. Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Avtotehna VIS.....	20
4. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA AVTOTEHNA VIS	21
4.1. Opis sedanje organizacijske oblike	21
4.2. Značilnosti sedanje organizacije podjetja.....	24

4.3.	Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo	26
4.3.1.	Vpliv tehnologije na organizacijo	26
4.3.2.	Vpliv okolja na organizacijo	27
4.3.3.	Vpliv velikosti združbe na organizacijo	28
4.3.4.	Vpliv ciljev in strategij poslovanja na organizacijo	28
4.3.5.	Vpliv zaposlenih na organizacijo	29
5.	PREDSTAVITEV PODJETJA TRENT VALLEY HONDA.....	30
5.1.	Nastanek, lastnosti in poslovanje podjetja	30
5.2.	Vizija, poslanstvo in usmeritve podjetja	31
5.3.	Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Trent Valley Honde.....	31
6.	ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TRENT VALLEY HONDA.....	33
6.1.	Opis sedanje organizacijske oblike podjetja.....	33
6.2.	Značilnosti sedanje organizacije podjetja.....	35
6.3.	Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo	38
6.3.1.	Vpliv tehnologije na organizacijo	38
6.3.2.	Vpliv okolja na organizacijo	38
6.3.3.	Vpliv velikosti združbe na organizacijo	39
6.3.4.	Vpliv ciljev in strategij poslovanja na organizacijo	39
6.3.5.	Vpliv zaposlenih na organizacijo	40
7.	PRIMERJAVA, UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI OBEH PODJETIJ	41
7.1.	PRIMERJAVA IN UGOTOVITVE ZNAČILNOSTI IN SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK ORGANIZACIJ OBEH PODJETIJ	41
7.2.	PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI OBEH PODJETIJ	43
7.2.1.	Avtotehna VIS.....	43
7.2.2.	Trent Valley Honda.....	44
SKLEP.....	45	
LITERATURA	47	
VIRI.....	48	

UVOD

Enaindvajseto stoletje je tu. Hitro spreminjajoče se okolje stalno narekuje svoje zahteve in priložnosti, na katere se morajo združbe in ljudje odzivati in prilagajati. V modi sta hitrost in učenje, iz nje pa navade in nespremenljivost. Organizacije se hitro spreminjajo, spreminja se sama narava dela, razvija se celo koncept uspeha, osebnega in organizacijskega. Vsi ti razvoji vplivajo na ljudi in jim ponujajo izvrstne priložnosti, vendar nepredvidljivo prihodnost. Današnja družba od svojih organizacij zahteva samo najboljše.

Danes je avtomobilski trg zasičen z množico različnih blagovnih znamk avtomobilov in ponudnikov avtomobilskih storitev. Kupci izbirajo na podlagi svojega zaznavanja kakovosti, postrežbe in vrednosti. Zato jim morajo prodajalci ponuditi sprejemljivo kakovosten izdelek, sicer bodo takoj odšli h konkurentu. Čeprav to, kar je danes še sprejemljiva raven kakovosti in postrežbe, morda že jutri ne bo več. Predvsem za prodajo avtomobilov velja, da jih kupci ne bodo kupili dovolj, če jih h nakupu ne bomo spodbujali. V preteklosti so bili kupci zadovoljni že, če so izdelek dobili, danes pa poleg izdelka pričakujejo tudi dodatne storitve. Kupci so zadovoljni, kadar se njihova pričakovanja izpolnijo, in se veselijo, kadar so njihova pričakovanja presežena. Zadovoljni kupci ostanejo zvesti dalj časa, kupijo več, so manj občutljivi na ceno in imajo dobro mnenje o podjetju. Podjetja morajo s kupci vzpostaviti dolgoročen, partnerski odnos, ki bo trajal tudi po nakupu avtomobila. Tako pridobitev novih kot ohranitev starih kupcev od organizacij zahtevata popolno skrb. Kupci danes pričakujejo, da so v središču pozornosti. Le če bodo organizacije sledile takemu pristopu, bodo preživele na dolgi rok.

Zmožnost organizacij v avtomobilski panogi, da kupcem znajo ponuditi izredno vrednost, je v njihovem smotrnem poslovanju. Pri tem igra pomembno vlogo organizacija podjetja, ki bo predmet proučevanja v diplomskem delu. Predstavila jo bom na primeru dveh avtoservisnih podjetij, ki delujeta v avtomobilski panogi v različnem mednarodnem okolju.

Namen analize organizacije podjetij je predlaganje organizacijskih rešitev in sprememb, ki bi pripomogle k večji učinkovitosti in uspešnosti delovanja tovrstnih podjetij. Za uspešno uvajanje organizacijskih rešitev in sprememb potrebujejo organizacije sposobno vodstvo, ki mora biti prepričano v nujnost in razvijanje tako poslovanja kot tudi organizacije podjetja.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti temeljne prednosti in slabosti podjetij ter priložnosti in nevarnosti okolja podjetij, spoznati obstoječi organizacijski strukturi podjetij, njune lastnosti in ustrezne situacijske dejavnike, ki ju določajo. Obe organizaciji bom primerjala z organizacijo, ki bi sledila iz teoretičnih spoznanj, ter med seboj. Predstavila bom ugotovljena odstopanja in predlagala potrebne spremembe. S tem bom opozorila na njune neustreznosti, saj te lahko močno ogrožajo uspešnost poslovanja in dolgoročni obstoj podjetij. Organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša za vse organizacije, ne obstaja.

Organizacija zagotavlja smotrnost delovanja. Proučujemo jo, da jo lažje razumemo in da jo lahko spreminjamo. Če s proučevanjem organizacije spoznamo, kako in kateri elementi se prilagajajo različnim tipom nalog, bomo temu primerno sposobni organizacijo prilagoditi, ko se te naloge pojavijo.

S primerjavo avtoservisnih podjetij bom skušala prikazati, katero podjetje se uspešneje odziva na okolje ter kakšne pristope pri tem uporablja. Pri pridobivanju podatkov bom uporabila predvsem kvalitativni pristop – intervjuji z vodilnimi zaposlenimi, opazovanje poslovanja, prebiranje gradiv o podjetjih, iskanje informacij v spletu ter prebiranje literature s področja organizacije.

Diplomsko nalogo bom razdelila na osem delov. V prvem delu bom predstavila osnovne pojme iz organizacijske znanosti. V drugem delu bom predstavila avtomobilsko panogo in njene značilnosti. Tretji in četrti del bosta namenjena predstavitvi in analizi organizacije podjetja Avtotehna VIS d.o.o. (v nadaljevanju Avtotehna VIS). Peti in šesti del bosta predstavljala predstavitev in analizo organizacije podjetja Trent Valley Honda, družbe v zasebni lasti (v nadaljevanju Trent Valley Honda). Obe podjetji bom analizirala z vidika organizacijskih struktur, njunih značilnosti in vplivov situacijskih spremenljivk. V sedmem delu bom predstavila ugotovitve in predloge sprememb v organizaciji obeh podjetij ter ju smiselno primerjala. Delo bom zaključila s sklepom.

1. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA

1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA

Podjetje predstavlja skupina ljudi, ki deluje, da bi dosegla skupni cilj. V tej povezavi so ljudje sposobni izpolniti naloge, ki jim sami ne bi bili kos. Namen vsakega podjetja je proizvodnja izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov in jim omogočajo obstoj.

Z razvitim razumevanjem organizacije je organizacijo opredelil Lipovec: organizacija podjetja je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1986, str. 34, 35).

Okolje in razvoj v podjetju narekujeta smer in spreminjanje organizacije podjetja. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja. Obstoječa organizacijska rešitev ni vedno najbolj ustrezna. Z analizo organizacije torej ugotavljamo njeno dejansko stanje, ga primerjamo z zamišljenim in ugotavljamo vzroke za nastali položaj.

Metoda analize organizacije je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz: opazovanja in diagnoze. Opazovanje dejstev pomeni spoznavanje konkretne organizacije z uporabo informacij (z različnimi pogovori in vprašalniki). Problemi ali prednosti so vzroki, ki so povzročili odstopanje dejanske organizacije od normalne, ki jo določajo situacijske spremenljivke (Rozman, 2000, str. 22). V fazi diagnoze iščemo vzroke, nastale v prednostni ali problemski situaciji, da bi lahko prvo v prihodnje izrabili, drugo pa preprečevali. Včasih je zaradi ugotovljenih prevelikih odstopanj dejanske organizacije od zaželenega treba organizacijsko strukturo celo znova oblikovati.

Z opazovanjem in diagnozo bom skušala oceniti organizacijo obravnavanih podjetij. Ker sta podjetji iz različnih mednarodnih okolij, ima vsaka svoje značilne dejavnike, ki vplivajo nanjo. Organizacije lahko presojamo po zadovoljstvu potrošnikov, lahko pa je merilo učinkovitost delovanja v smeri doseganja ciljev.

1.2. RAZVOJ IN PREOBLIKOVANJE ORGANIZACIJE

Temeljne značilnosti organizacijskega razvoja so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 190): dolgoročnost (čas trajanja), proces učenja (način izvajanja), spreminjanje (usmerjenost). Spremembe v podjetju so največkrat povezane s proizvodi in procesi, ljudmi in organizacijo. Pri uvajanju sprememb in prilagajanju okolja je temu ustrezno treba preoblikovati tudi organizacijo. Preoblikovanje organizacije pomeni preoblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celotnega podjetja. Proces prilagajanja v podjetjih morajo biti vse krajši, saj se spremembe pojavljajo vse hitreje.

Preprosto je ugotoviti, kakšne cilje ima podjetje, težje pa je določiti, kako jih doseči. Pri uvajanju organizacijskih in tehnoloških sprememb mora sodelovati celotno podjetje. V podjetju je bistveno, da vodstvo sporoča sodelavcem svojo vizijo in seznanji zaposlene z nujnostjo sprememb. Za večji uspeh uvajanja novega modela poslovanja in nove organiziranosti v podjetju so zato potrebni trije pristopi (Vozel, 2000, str. 56–59):

- »od zgoraj navzdol« – izvaja ga vrhovni management. Začne se z lastnim prepričevanjem. Management mora poskrbeti za ustrezno ozračje in na podlagi svoje vizije postaviti merljive cilje, s katerimi bodo ugotavljali dosežke in odmike od želenega stanja.
- »od spodaj navzgor« – da v podjetju uspeva prvi pristop, je treba k sodelovanju pritegniti zaposlene iz celotne organizacije. Vsa prizadevanja vodilne ekipe so zamen, če niso vsi člani aktivno vključeni oz. končnega cilja ne razumejo ali ne sprejemajo.
- »preobrazba ključnih procesov«, ki pomenijo hkrati spremembe od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor – ta pristop je v zvezi s povezovanjem zaposlenih iz različnih organizacijskih delov podjetja, ki sodelujejo v glavnih procesih v podjetjih.

Rezultati vsakega od teh procesov so usmerjeni v zunanje okolje. Zato je treba pri uvajanju sprememb postaviti konkretne, merljive cilje ter pritegniti zaposlene k sodelovanju.

1.3. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

1.3.1. OPREDELITEV STRUKTUR

Organizacijske strukture so prvi del splošne opredelitve organizacije. Ljudje v organizacijah navezujejo medsebojne stike in s tem se med njimi razvijejo določena razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino (združbo). Vsak človek je s takimi razmerji povezan z mnogo ljudmi in tako nastaja mreža ali sestav razmerij, ki se imenuje organizacijska struktura (Lipovec, 1986, str. 60).

Organizacijska struktura je v vsaki združbi nepogrešljiv organizacijski element (Lipičnik, 1994, str. 52, 53). Oblikujejo jo naloge in njihova medsebojna razmerja. Določa način formalne razdelitve delovnih nalog, njihovo povezanost v skupino in koordiniranost (Robbins, 2001, str. 413). Ljudje, povezani z razmerji v organizacijsko strukturo, s tem dobivajo določene vloge. Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da se lahko izvajalci nalog v njej prilagodljivo vedejo. Pri tem sama ne sme biti niti prilagodljiva niti spremenljiva. Omogoča delovanje, medtem ko sama ne deluje.

Strukture lahko nastanejo spontano (neformalne strukture) ne glede na to, ali že obstaja kakšna združba ali ne, ali pa so postavljene zavestno (formalne strukture) v okviru združbe. Lahko povezujejo več istovrstnih (enovite) ali več različnih (sestavljene) razmerij med ljudmi. Sestavljene strukture so dejansko pogostejše, saj je običajno v združbi povezanih več različnih razmerij.

V delovanju združbe se organizacijska struktura ne samo obnavlja, temveč združba v svojem delovanju strukturo tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture. Zaradi vse večje nestabilnosti v okolju so spremembe v organizaciji vse pogostejše. Organizacijske strukture morajo biti prilagodljive, kar se kaže v manjši formalizaciji in večji pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge. To podrobneje obravnavam v poglavju o organizacijskih procesih.

Organizacijska struktura povezuje delovne naloge, ljudi, sredstva in informacije. Ključni organizacijski element je delovna naloga, ki je vedno usmerjena k postavljenemu cilju podjetja. Delovne naloge opravljajo ljudje, ki pri tem razvijejo medsebojne odnose. Pri svojem delu uporabljajo delovna sredstva. Za smotno izvedbo delovne naloge pa potrebujejo informacije. Vsako delovno nalogo morajo dobro razumeti, da lahko ustrezno delujejo v smeri postavljenega cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129, 130).

Običajno proučujemo enovite in zložene organizacijske strukture. Enovite strukture so: tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura ali struktura avtoritete. Sestavljena struktura je ravnalna struktura.

1.3.2. TEHNIČNA STRUKTURA

Tehnična struktura je struktura povezav med ljudmi, postavljenih na ustrezna delovna mesta z dodeljenimi delovnimi nalogami. S tehnično delitvijo dela razčlenimo enotni delovni proces na sestavne delne procese in jih dodelimo v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju. Med izvajalci nastajajo tehnična razmerja, ki so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo.

Tehnična razmerja so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, 2000, str. 6). Z vsakim načinom delitve dela se oblikujejo drugačna razmerja in drugačne povezave posamičnih tehničnih razmerij v strukturi izvedbene funkcije. Najpogostejša načina delitve dela, ki ga podjetja uporabljajo za večjo učinkovitost in znižanje produkcijskih stroškov, sta (Lipovec, 1986, str. 90–94):

- a. Delitev dela po opravkih ali po načinu dela, kjer ločimo:
 - delitev dela po poslovnih funkcijah,
 - delitev dela po fazah ravnalnega procesa,
 - delitev dela po tehnologiji, vrstah dela ali po delovnih sredstvih.
- b. Delitev dela na podlagi delovne naloge ali po namenu, kjer ločimo:
 - delitev dela na podlagi izdelka ali po namenu,
 - delitev dela po odjemalcih,
 - delitev dela po geografskih področjih.

1.3.3. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA

Komunikacijska struktura je sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Je temelj, na katerem se gradi organizacijska struktura. Močno vpliva na vsa druga razmerja med ljudmi v združbi in poraja vsebinsko in kakovostno zelo različna razmerja. Komuniciranje je oddajanje sporočil tako, da jih sprejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Glavne sestavine komunikacij so (Lipovec, 1986, str. 101): sporočilo, sprejemnik, oddajnik in komunikacijski kanal. Skupaj tvorijo komunikacijski sistem.

Med seboj so povezani v komunikacijsko omrežje (več oddajnikov in več sprejemnikov). Komunikacijsko razmerje je določeno s smerjo (enosmerne in dvosmerne komunikacije), obsegom sporočil in časom trajanja (Lipovec, 1986, str. 104, 105). Enosmerne komunikacije so značilne predvsem za hierarhijo, kjer prevladuje komuniciranje z ukazi. Dvosmerne komunikacije pa so značilne za timsko delo. Komunikacije lahko potekajo navzgor, navzdol ali vodoravno. Poznamo ustno, pisno in elektronsko komunikacijo ter govorico telesa. Komunikacijsko omrežje nastaja spontano, ali pa ga oblikujemo zavestno, po vnaprej pripravljenem načrtu.

Komunikacije so sredstvo koordinacije. Tehnično razdeljeno delo je treba koordinirati. Zato je treba komunikacijsko strukturo podjetja vnaprej postaviti in čim bolj načrtno oblikovati. Njena funkcija v podjetju je izjemnega pomena, saj z njo dosežemo večjo učinkovitost pri izvedbi dela.

Poznamo več vrst komunikacijskih omrežij: veriga, ipsilon, kolo, prstan, vsi kanali. Med seboj se razlikujejo glede na povezave s komunikacijskimi kanali. Preproste komunikacijske strukture, kot so veriga ipsilon in kolo, so značilne za hierarhijo. Bolj kompleksne komunikacijske strukture, kot sta prstan in vsi kanali, pa že kažejo značilnosti timskega dela.

1.3.4. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivacijska struktura predstavlja medsebojna razmerja potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi (Lipovec, 1986, str. 110). Določa, v katero smer in s kakšno intenzivnostjo se bo razvijalo delovanje zaposlenih, ter pojasnjuje, zakaj posamezniki v združbi delujejo skladno.

Ljudje si z delom skušajo pridobiti sredstva za zadovoljitev potreb. Vendar smo ljudje različni, vsak ima drugačne potrebe, ki jih skuša zadovoljiti v največji meri. Vsakdo v podjetju mora biti za svoje delo usposobljen in ustrezno motiviran. Usposobljenost in motiviranost sta dejavnika, ki vplivata na to, kako bo naloga opravljena. Potrebe in cilji ljudi skupaj predstavljajo mrežo oziroma strukturo potreb in ciljev zaposlenih v združbi.

Motivacijska razmerja so razmerja ali med potrebami članov ali pa med njihovimi cilji, interesi ali motivacijskimi dejavniki. Motivacijsko strukturo v združbi moramo poznati, zato da lahko ugotovljamo njen vpliv na druge strukture in na celotno delovanje združbe.

1.3.5. OBLASTNA STRUKTURA ALI STRUKTURA AVTORITETE

Oblastna struktura ali struktura avtoritete je hierarhična lestvica zaposlenih, ki obsega več ravni in stopenj instanc in pristojnosti. Zadolžitve in naloge glavni ravnatelj navpično navzdol razdeli do poslednjega izvajalca. Ti so za izvajanje odgovorni in potrebujejo možnost, pravico in ustrezno avtoriteto, da jo lahko izvedejo (Rozman, 2000, str. 8). Nosilec z delegiranjem prejme delovno dolžnost in s tem vzpostavi razmerje podrejenosti in nadrejenosti.

Hierarhično izoblikovana razmerja kažejo vertikalno razsežnost oblastne strukture, njeno horizontalno razsežnost pa kaže kontrolni razpon. Iz kontrolnega razpona izvirata pojma centralizacija in decentralizacija. Najlaže ju ponazorimo s hierarhično piramido. Centralizacijo predstavlja ozka in visoka piramida. Omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog. Komunikacijski kanali so dolgi. Zavira ustvarjalnost, saj vse pobude prihajajo le z vrha piramide. Primerna je za specializirana podjetja, za izvajanje

nezahtevnih nalog in za stabilno okolje. Ravno nasprotna je decentralizacija. Decentralizacija zaposlenim dopušča veliko svobode in avtoritete pri izvajanju nalog. Od nadrejenih ravnateljev prejemajo široka pooblastila. Zaposleni so za svoje delo bolj motivirani in kažejo večjo ustvarjalnost. Podjetje s plosko strukturo je prilagodljivo, komunikacijski kanali so kratki in učinkoviti, sposobnosti zaposlenih bolj izrabljene. Primerna je za manjša podjetja.

1.3.6. RAVNALNA STRUKTURA

Ravnalna struktura je sestavljena oziroma zložena struktura (Lipovec, 1986, str. 152, 153). Tvori jo povezava tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne strukture. Je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritet in mesta v komuniciranju. Z njo je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju.

Položaj oziroma funkcija v formalni strukturi je določena večstransko z več posamičnimi enovitimi razmerji in ima določeno mesto v sestavu razmerij. Oblastno razmerje določa formalnost ravnalne strukture, tehnično razmerje je razmerje delovnih dolžnosti, motivacijsko razmerje se preoblikuje v razmerje odgovornosti za izvajanje dolžnosti, razmerje oblasti pa določa nadrejenost in podrejenost. Ravnalne strukture se med seboj ločijo kvalitativno, glede na načine delegiranja ravnalne oblasti. Ločimo štiri zvrsti ravnalne hierarhije (Lipovec, 1986, str. 162–165; Rozman, 2000, str. 9, 10): linijska, funkcionalna, štabno-linijska in odborovska. V novejšem času sta se pojavila še timski in projektni pristop, ki sta začasni strukturi.

1.4. LASTNOSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacija, struktura in procesi v podjetjih se razlikujejo. Glavne značilnosti organizacijskih struktur, po katerih razlikujemo podjetja so v t.i. organizacijskih spremenljivkah: formalizacija, specializacija ali tehnična delitev dela, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura (Rozman, 2000, str. 25–27). Te opisujejo notranje značilnosti podjetij.

Formalizacija je stopnja standardizacije delovnih nalog znotraj združbe. Kaže se v napisanih pravilih, predpisih in postopkih, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Organizacije jih običajno določijo že ob ustanovitvi. Primer formalizacije je statut organizacije, opisi delovnih mest, razni priročniki, predpisi in pravila. Ti opisujejo vedenje in aktivnosti (Daft, 1998, str. 15). Ob visoki formalizaciji v združbah najdemo jasne opise delovnih mest, veliko organizacijskih pravil ter natančno opisane delovne procese. Stopnjo formalizacije ugotovimo zgolj s štetjem formalnih dokumentov ali njihovih strani.

Specializacija ali tehnična delitev dela je proces prepoznavanja določenih nalog in njihovega dodeljevanja posameznikom ali delovnim skupinam, ki so za to izurjeni (Hellriegel, Slocum,

1996, str. 302). Gre za navpično ali vodoravno delitev delovne naloge med posamezniki v združbi. Spodbuja ustvarjanje posebnih iznajdb in delovnih naprav in s tem večja učinkovitost in produktivnost (Robbins, 2001, str. 414, 415). Vidna je iz opisov delovnih mest. Majhna razsežnost delovnih nalog posameznika pomeni višjo stopnjo specializacije in obratno.

Standardizacija je povezana z enolično in dosledno izvajanimi procesi, po katerih se morajo ravnati zaposleni pri delu (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 302). Delo standardizirajo napisani delovni postopki, opisi delovnih mest, razna navodila, pravila in predpisi. Stopnja standardizacije je visoka, kadar se enake delovne naloge izvajajo na enak način v celotnem podjetju in hkrati podobno na različnih lokacijah, npr. v McDonaldsu.

Hierarhija avtoritete je nepretrgan proces, ki določa položaj nadrejenosti in podrejenosti med člani organizacije. Določa razpon kontrole, izražen s številom članov, ki jih posameznik nadzoruje. Širok razpon kontrole je stroškovno učinkovitejši, čeprav lahko do neke mere zmanjšuje učinkovitost. Ob velikem razponu namreč nadrejeni nimajo dovolj časa za vodenje in podporo podrejenih (Robbins, 2001, str. 418). Na ta način je določena organizacijska piramida. Današnji trend so sploščene piramide, v preteklosti so prevladovale visoke in ozke.

Kompleksnost organizacije je neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov in predstavlja število različnih delovnih mest ter število različnih enot ali oddelkov (Dimovski, 2000, str. 22, 23). Povezana je s tremi dimenzijami: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna so ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij. Kompleksnost je običajno večja v večjih podjetjih. Najpogostejši načini oblikovanja oddelkov so po poslovnih funkcijah, po proizvodih in po geografskih področjih (Robbins, 2001, str. 415–417).

Centralizacija je povezana z vprašanjem, kje je pretežna avtoriteta za odločanje. Lahko je zgoščena v vrhu piramide (centralizirano), ali porazdeljena po ravneh (decentralizirano). Tipična ravnateljska praksa je delegirati pristojnosti za opravljanje rutinskih odločitev in obdržati pristojnosti za strateške odločitve, kot so nakup opreme, postavljanje ciljev, izbira dobaviteljev, določanje cen, zaposlovanje in odločanje o tržnih področjih (Daft, 1998, str. 18).

Profesionalizacija označuje obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje znanja zaposlenih (Daft, 1998, str. 18). Meri se s povprečno stopnjo izobrazbe vseh ali dela zaposlenih. Profesionalizacija je visoka, če so za delo v podjetju potrebni visoko izobraženi zaposleni.

Kadrovska struktura oz. konfiguracija pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni, ter obsega razmerja med zaposlenimi na različnih funkcijah in oddelkih (Daft, 1998, str. 18). Npr.: režijski delavci – strokovnjaki, izvajalci – ravnatelji ipd. Te primerjave izražamo v odstotkih.

Na podlagi omenjenih organizacijskih spremenljivk za vsako podjetje ugotovimo drugačno organizacijsko strukturo.

1.5. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

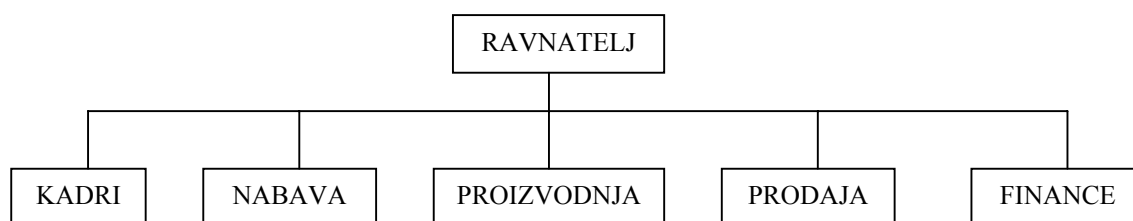
Svoboda pri oblikovanju organizacijske strukture podjetja je le navidezna, saj mora organizacija upoštevati načela racionalnosti in jo oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničuje želene cilje (Lipičnik, 1994, str. 55, 56). Najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organizacije so stroški in učinki.

Velik vpliv na oblikovanje organizacijskih struktur imajo situacijske spremenljivke. Pojavljajo se nove organizacijske oblike in postopki, uveljavljata se raznovrstnost in prilagodljivost za vse ravni v podjetju. Veča se predvsem število organizacijskih spremenljivk, ki so povezane s človeškim dejavnikom v podjetjih (interaktivno delovanje zaposlenih, delo v timih, večja prilagodljivost in odgovornost zaposlenih). Večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Rozman, 2000, str. 86): enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, decentralizirano, projektno-matrično ter druge organizacijske strukture. Enostavna organizacijska struktura je zelo preprosta in prisotna le v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi.

1.5.1. POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Značilnost poslovno-funkcijske organizacijske strukture je delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev z linijskim tipom managementa. Oblika je najbolj učinkovita v stabilnem okolju s pretežno rutinsko tehnologijo, z nizko soodvisnostjo med funkcijskimi oddelki ter proizvodnjo ene vrste proizvodov (Daft, 1998, str. 214, 215). Organizacijska oblika je prevladujoča zlasti v manjših podjetjih.

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Prednosti strukture (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 306, 307; Rozman, 2000, str. 86–88):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu;
- ima jasno hierarhijo avtoritete in odločanja;
- zaradi velike koncentracije znanja je razvoj posameznih funkcij zelo intenziven;
- izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko.

Slabosti strukture (Daft, 1998, str. 215; Rozman, 2000, str. 88):

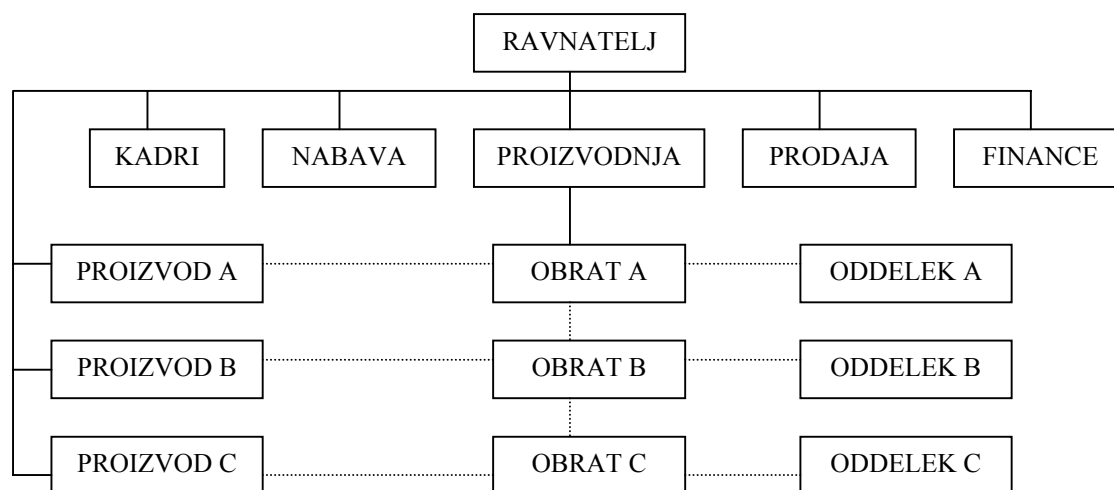
- nepregledna in zahtevna koordinacija med področji pri večanju asortimana proizvodnje;
- nepovezanost med posameznimi poslovnimi funkcijami, problem osamosvajanja poslovnih enot, razvijanja prek okvirov podjetja;
- veliko medsebojnega usklajevanja pri izvajanju skupne naloge.

1.5.2. PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pri proizvodnji več različnih skupin proizvodov se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov delo začne deliti po delovnih mestih ali oddelkih skladno s skupinami proizvodov. Rezultat je oblikovanje produktno-matrične organizacijske strukture, ki je primerna za večja srednje velika podjetja z nekaj skupinami proizvodov ali storitev v okolju z razmeroma visoko negotovostjo ter nerutinsko tehnologijo.

Glavna značilnost produktno-matrične strukture je dvojna odgovornost. Posamezni oddelki so odgovorni tako funkcijskemu ravnatelju, kot tudi produktnemu ravnatelju. Poslovno-funkcijski ravnatelj upravlja poslovno funkcijo, produktni ravnatelj pa je odgovoren za uspešnost posamezne skupine proizvodov. Oba ravnatelja poročata ravnatelju matrike (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 350). Naloga ravnatelja matrike je koordinacija aktivnosti tako funkcijskih kot produktnih ravnateljev, s katero naj bi dosegel ravnovesje poslovanja. Oblika zahteva visoko stopnjo zaupanja in komuniciranja, delo v skupinah in dogovarjanje.

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 91.

Prednosti strukture (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 353):

- večja usklajenost delovanja posameznih funkcijskih področij;
- spodbujanje možnosti sodelovanja zaposlenih na različnih področjih v proizvodni liniji in
- najboljša organiziranost v podjetju z omejenimi viri in različnimi izdelki.

Slabosti strukture (Daft, 1998, str. 229; Hellriegel, Slocum, 1996, str. 353):

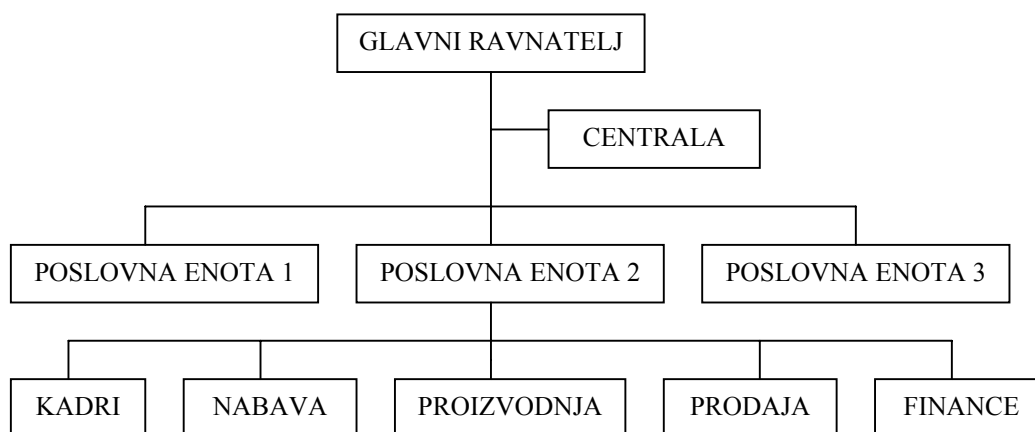
- obsežnejša koordinacija in nadzor vseh področij delovanja;
- dvojna odgovornost, ki je lahko vzrok podvajanja nalog, frustracije in zmede;
- od zaposlenih zahteva odlične medsebojne odnose, saj sestanki in konflikti niso redki.

1.5.3. DECENTRALIZIRANA ALI POSLOVNO-ENOTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V podjetjih se z rastjo, notranjo diverzifikacijo in večjo kompleksnostjo okolja pojavi potreba po oblikovanju decentralizirane organizacijske strukture. Značilnost oblike je osnovna členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda, trga ali obeh (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155).

Vsaka poslovna enota je sama odgovorna za oblikovanje, proizvodnjo in trženje svojih izdelkov in storitev. Širši proizvodni program zahteva različne pristope znotraj posamezne poslovne funkcije, zato vsaka poslovna enota vsebuje lastne poslovne funkcije. Značilna je decentralizacija odločanja, saj so poslovne enote vsaj v operativnem pogledu samostojne. Osrednji del podjetja predstavlja centrala, kjer se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij, običajno v obliki strateškoplanskega oddelka. Oblika je primerna za podjetja v negotovem okolju, z nerutinsko tehnologijo, razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi ter usmerjenostjo ciljev v zunanjo učinkovitost in prilagajanje (Daft, 1998, str. 218).

Slika 3: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 93.

Prednosti strukture (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 310, 311; Rozman, 2000, str. 92–95):

- večji in pravilnejši pregled nad stroški, dobičkom, problemi in uspehom posameznih izdelkov ali storitev ter porazdeljena odgovornost za uspešnost poslovanja;
- hitrejša iskanje in ocenjevanje tržnega položaja podjetja ter hitrejša prilagajanje okolju;
- hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo.

Slabosti strukture (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 310, 311; Rozman, 2000, str. 92–95):

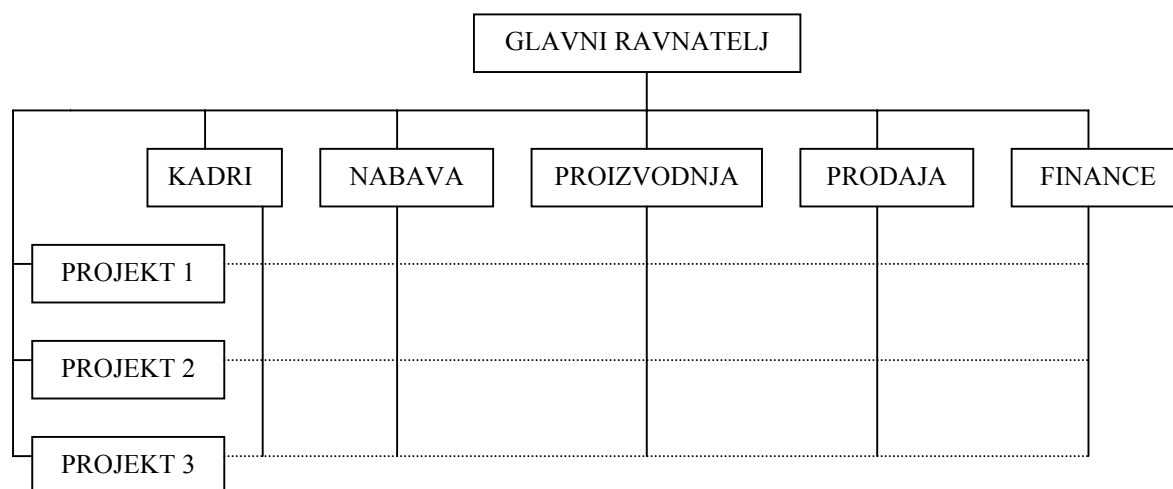
- notranja nepovezanost med poslovnimi enotami in težnje po večji samostojnosti enot;
- veliko neučinkovito izrabljenih sposobnosti in virov zaradi podvajanja nalog;
- potreba po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot pri prizadevanjih za doseg skupnih ciljev.

1.5.4. PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Danes se podjetja pri svojem delovanju srečujejo s projekti. To so enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti. Podjetja vpeljujejo nove proizvode, razvijajo nove tehnologije, pripravljajo reorganizacije, kar zahteva ljudi z različnimi znanji. Temu ustrezno se je oblikovala projektno-matrična struktura, ki je podobna produktno-matrični strukturi, vendar se od slednje razlikuje po tem, da so projekti občasni in temeljijo na usklajevanju strokovnih, neponavljajočih se del.

Glavna prednost strukture je v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce iz različnih poslovnih funkcijskih področij. Največja pomanjkljivost je prepletanje funkcijske in projektne oblike, saj prihaja do dvojnega sistema vodenja in odgovornosti.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 98.

1.5.5. NEKATERE NOVEJŠE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

V zadnjem času ravnatelji v številnih združbah skušajo razviti oblikovno nove organizacijske strukture, ki bi izboljšale učinkovitost delovanja združb. Čistih organizacijskih struktur v resničnem svetu ni, saj se največkrat med seboj prepletajo, obstajajo pa tudi drugačne strukture.

Primer je hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura, pojavlja pa se tudi sektorska struktura. Danes so zelo pomembne timske strukture, ki temeljijo na delu v skupinah. Te odpravljajo meje med oddelki in decentralizirajo odločanje. S tem združbe dosežejo učinkovitost birokratske standardizacije in hkrati prilagodljivost, ki jo omogočajo timi.

Mreža podjetij je nevidna organizacijska struktura, v katero je prek elektronskega komuniciranja povezanih več podjetij. To od vodstva zahteva (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 355): iskanje priložnosti in virov globalno; maksimalno izrabo vseh virov za poslovanje, lastnih in tujih; izvajanje samo tistih funkcij, za katere se določena organizacija lahko specializira; v zunanje izvajanje dati tiste aktivnosti, ki jih pogodbeni partnerji lahko izvajajo hitreje in z nižjimi stroški. Prednost takšne organizacije je prilagodljivost in majhni administrativni stroški, njena pomanjkljivost pa nezmožnost kontroliranja ključnih delov poslovanja (Robbins, 2001, str. 426, 427). Pristop podjetjem omogoča hitrejši prodor na trg brez velikih začetnih stroškov (Daft, 1998, str. 258).

1.6. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

1.6.1. SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE

Podjetja se glede na organizacijo razlikujejo po situacijskih spremenljivkah, ki vplivajo na podjetje kot celoto in v veliki meri določajo organizacijsko strukturo, cilje in strategijo podjetja. Ne obstaja ena sama, najboljša organizacija za vsa podjetja. Večina avtorjev kot situacijske spremenljivke omenja tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilje in strategije podjetja ter zaposlene. Vsaka posebej zelo vpliva na organizacijsko strukturo, vplivajo pa lahko tudi ena na drugo (Daft, 1998, str. 202).

1.6.2. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO

Tehnologija so znanje, orodja, tehnike in procesi, ki se uporabljajo pri preoblikovanju materiala, informacij in drugih vhodnih elementov v končne izdelke in storitve (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 94, 95). Najuspešnejše naj bi bilo podjetje, ki izbere organizacijo, prilagojeno tehnologiji, ki jo v podjetju uporabljajo (Rozman, 2000, str. 34).

Vsaka tehnologija zahteva določeno organizacijsko strukturo. Joan Woodward je l. 1965 z raziskavami ugotovila, da posamična in procesna tehnologija zahtevata organsko, množinska pa mehanistično strukturo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140, 141). Za organsko strukturo je značilna majhna formalizacija, horizontalne in ustne komunikacije ter manjša specializacija dela. Pri mehanistični strukturi pa prevladujejo specializacija, formalizacija, hierarhija, usmerjenost v delo ter vertikalno komuniciranje.

Raziskovalci skupine Aston so primerjali proizvodne in storitvene tehnologije (Rozman, 2000, str. 35). Proizvodna podjetja naj bi imela prednost v veliki usklajenosti delovnih procesov in visoki stopnji avtomatizacije, njihova glavna slabost pa naj bi bila manjša prilagodljivost. V storitvenih podjetjih prevladuje velika mera strokovnosti, prilagajanja, nizka stopnja formalizacije in decentralizacija, težavno pa je merjenje poslovnih rezultatov. Storitvena podjetja imajo storitveno tehnologijo, za katero je značilna neotipljivost izdelkov in sodelovanje porabnikov v proizvodnem procesu (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 344).

V podjetjih obstaja vrsta oddelkov, ki imajo lahko različne tehnologije. Razlikujejo se po pogostosti novosti in sprememb v tehnologiji ter po možnosti delitve dela. Glede na ti dve značilnosti je Perrow razdelil oddelke v štiri skupine (Rozman, 2000, str. 36): obrtniški, nerutinski in rutinski oddelek ter oddelek za inženiring. Nerutinska tehnologija zahteva organsko strukturo, rutinska pa mehanistično. Obrtniška tehnologija in tehnologija za inženiring sta prav tako pretežno organski, saj sta tukaj pomembnejši kakovost in uspešnost.

1.6.3. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO

Ključni elementi v okolju, ki vplivajo na podjetja so: industrija, vlada, potrošniki, dobavitelji in finančni sistem (Daft, 1998, str. 18). Za preučevanje organizacije je primernejše opredeliti okolje kot skupino posameznikov, združb in agentov, ki zaradi svojih interesov vplivajo na združbo, oziroma na katere vpliva združba zaradi svojih interesov. Vsako podjetje mora pri svojem poslovanju upoštevati silnice okolja in se spreminjati vzporedno z njimi. Vsako spreminjanje podjetja nujno zahteva odziv v organizaciji podjetja.

Okolje je negotovo. Za podjetja vedno predstavlja priložnosti in nevarnosti. Elementa, ki vplivata na negotovost okolja, sta stabilnost in kompleksnost (Rozman, 2000, str. 41). Če podjetje posluje v stabilnem okolju z malo spremembami, nima večjih težav. Drugače je pri turbulentnem, nestabilnem okolju, ki se neprestano spreminja. Podjetje je tako pod velikim pritiskom prilagajanja okolju, zlasti z organiziranjem mejnih ali vmesnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo ter s planiranjem. Čim bolj dinamično in kompleksno je okolje, tem bolj organsko mora biti podjetje organizirano. Čim stabilnejše in preprostejše je okolje, tem primernejša je mehanistična struktura (Robbins, 2001, str. 433).

1.6.4. VPLIV VELIKOSTI ZDRUŽBE NA ORGANIZACIJO

Velikost podjetja je precej relativen pojem, zato je treba upoštevati dejavnost podjetja (Rozman, 2000, str. 47, 48). Odraža se v številu zaposlenih. Znatni primeri podpirajo dejstvo, da velikost organizacije pomembno vpliva na njeno strukturo. Velika podjetja so na primer veliko bolj notranje strukturirana kot mala podjetja. Zanje je značilna mehanistična organizacija, višja specializacija, centralizacija, razvejana hierarhična lestvica, formalizacija

ter visoka stopnja kontrole. Prednost velikih podjetij je predvsem v ekonomiji obsega, slabost pa so večji stroški poslovanja. Za mala podjetja je značilna hitra odzivnost, prilagodljivost, organska struktura, nizka stopnja formalizacije, decentralizirano odločanje. Njihova glavna slabost je nestabilnost poslovanja na trgu.

Odnos med velikostjo in strukturo organizacije pa ni linearen (Robbins, 2001, str. 431). Velikost namreč vpliva na strukturo s pojemajočo stopnjo. Vpliv velikosti združbe postaja vse manj pomemben, ko se združba razširja. Organizacija z npr. dva tisoč zaposlenimi je že precej mehanistično organizirana. Dodatnih petsto zaposlenih ne bi imelo veliko vpliva. Dodatnih petsto zaposlenih v organizaciji s tristo zaposlenimi pa bi pomenilo spreminjanje v bolj mehanistično strukturo.

V procesu poslovanja podjetja prehajajo različne razvojne faze: nastajanje, rast, diferenciacija, konsolidacija in likvidacija. Podjetja rastejo, se razvijajo iz majhnih v velika podjetja. Vsaka faza zahteva drugačno organiziranost, od najbolj preproste do najbolj zapletene.

1.6.5. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO

Cilji in strategije podjetja določajo namen in konkurenčne tehnike, ki podjetje ločijo od drugih podjetij (Daft, 1998, str. 18). Cilji so želena prihodnja stanja. Razlikujemo taktične in strateške cilje. Doseganje kratkoročnih ciljev poslovanja je prisotno v večji meri v mehanistični organizaciji. Doseganje strateško pomembnih dolgoročnih ciljev pa zahteva pretežno organsko strukturo. Cilji bistveno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi, jih usmerjajo, motivirajo ter hkrati predstavljajo merila učinkovitosti in uspešnosti podjetij.

Strategije v podjetju predstavljajo poti za doseganje ciljev. Morajo biti usklajene z organizacijo podjetja, sicer se lahko pojavijo precejšnje težave (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144). Natančneje povedano, organizacijska struktura mora slediti strategiji (Robbins, 2001, str. 430). Če se vodstvo odloči za pomembne spremembe v strategiji združbe, bodo morali v prid novi strategiji ustrezno prilagoditi tudi strukturo. Strateške usmeritve v povečevanje količin in trga zahtevajo bolj mehanistično organizacijo, usmeritve v diverzifikacijo poslovanja pa zahtevajo pretežno organsko organizacijo. Tudi strategije si sledijo v določenem zaporedju, kar pomeni ustrezno spreminjanje organizacijskih struktur.

1.6.6. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO

Organizacije za svoj obstoj potrebujejo delovanje zaposlenih, ki so jedro vsakega podjetja in njegove organizacije. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih, deloma se jim prilagajajo, deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim. Zaposleni v zameno za svoje delovanje od podjetja pričakujejo koristi. Med seboj se

razlikujejo glede na osebnostne lastnosti, samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost itd. Te lastnosti zlasti vplivajo na vodenje, motiviranje in komuniciranje.

Organizacija podjetja se začne uveljavljati s pridobivanjem kadrov. Samostojnejši zaposleni, ki so pripravljeni prevzeti več odgovornosti in tvegati več, so primerni za organsko strukturo. Nasprotno so zaposleni, ki pri svojem delu potrebujejo navodila in usmeritve, primerni za mehanistično strukturo. Naloga bo tem boljše opravljena, čim ustreznejši bosta usposobljenost in motiviranost. Zato naj bi bila odgovornost sorazmerna usposobljenosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134).

2. AVTOMOBILSKI TRG

2.1. Značilnosti svetovne avtomobilske industrije in trga

Začetek avtomobilske industrije sega v l. 1886, ko se je na trgu pojavilo prvo motorno vozilo. Od takrat do danes se je avtomobilska industrija razvijala z veliko naglico. Danes je potrošnikom na svetu na voljo več kot sto proizvajalcev serijskih osebnih avtomobilov, ki izdelujejo prek 2000 različnih modelov avtomobilov. Avtomobilska industrija močno vpliva na svetovno gospodarstvo, predvsem naftno industrijo. V države prinaša sodobno tehnologijo in veliko denarja. V svoji panogi zaposluje velik del delovne sile in s tem rešuje socialne probleme brezposelnih.

Današnji avtomobilski trg je zasičen, prodaja avtomobilov v svetu pada. Proizvajalci skušajo ulti krizam, zato se pojavlja trend združevanja in povezovanja velikih avtomobilskih gigantov (Daimler-Benz in Chrysler; Renault in Nissan; Fordov nakup Jaguarja in Volva). S tem skušajo utrditi svoj konkurenčni položaj in obstoj v panogi. Omogočajo jim manjše stroške poslovanja, izmenjavo izkušenj in znanj, okrepitev tržne in politične moči, boljše poznavanje potrošnikov in učinkovitejše zadovoljevanje njihovih potreb itd.

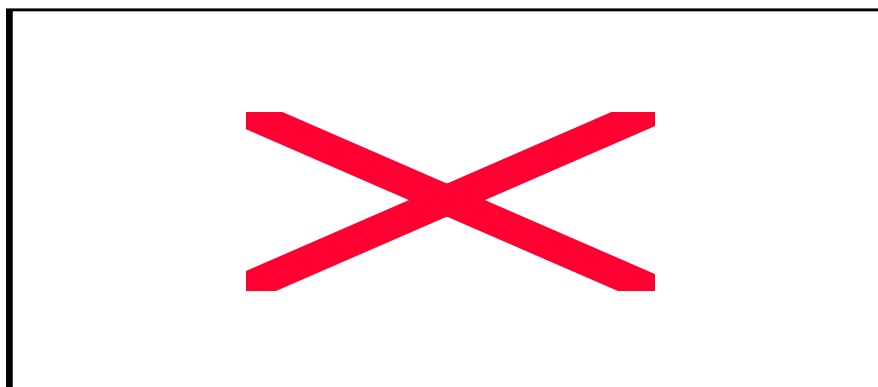
Svetovni avtomobilski trg lahko razdelimo na dva velika dela, evropski in ameriški. Vsak trg ima svoje značilnosti. Na ameriškem trgu prevladujejo večji avtomobili, saj so razdalje velike in naftni derivati poceni. Kupci na ameriškem trgu veliko več časa preživijo v svojih avtomobilih, zato pri avtomobilu želijo veliko udobja, trdno izdelavo in vzdržljive motorje. Cene avtomobilov v Ameriki so v povprečju nižje kot v Evropi, vendar sta zavarovanje in vzdrževanje vozil dražja. V nasprotni smeri na evropskem trgu prevladujejo vozila nižjega in srednjega razreda. Evropejci so bolj osveščeni glede varstva okolja, zato zahtevajo, da so avtomobili ekonomični. Razdalje so kratke in krajši je tudi čas, ki ga preživijo v avtomobilih. Avto po meri evropskega kupca mora biti varčen, varen in udoben, vzdrževanje pa poceni.

2.2. Slovenski avtomobilski trg

Avtomobilski trg v Sloveniji je majhen. V zadnjih letih je bil dokaj stabilen. Kar šest let zapored je prodaja presegala 60.000 avtomobilov. Največja prodaja je bila ugotovljena leta 1999, kar 79.813 prodanih avtomobilov. Vzrok za to je bila nakupna evforija pred uvedbo DDV-ja sredi leta 1999 (Kmetić, 2002, str. 6). Strokovnjaki napovedujejo večjo stabilnost in umiritev trga z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo.

Iz slike 5 je razvidno padanje prodaje avtomobilov. V letu 2002 je bilo v Sloveniji skupaj prodanih 52.701 avtomobilov, kar pomeni zmanjšanje za 2,7 % glede na leto 2001. V letu 2001 je prodaja glede na 1. 2000 padla za 13,6 %. V letu 2000 se je prodaja glede na leto 1999, ko je bila dosežena rekordna prodaja kar 79.813 avtomobilov, znižala za 21,4 %.

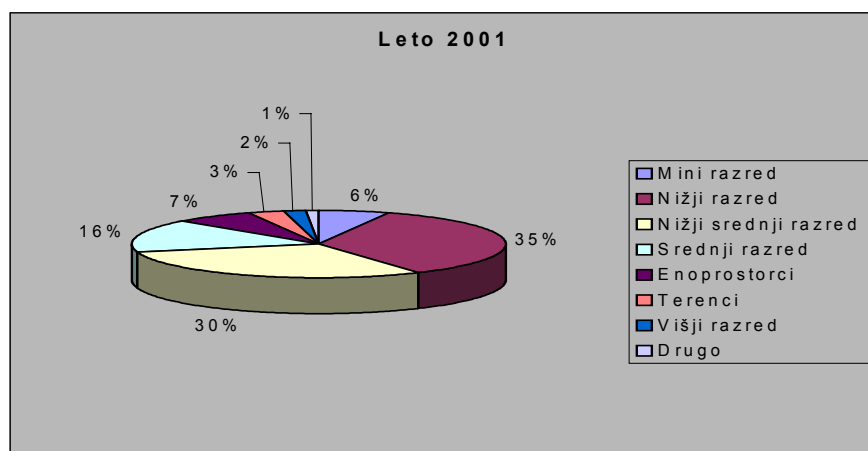
Slika 5: Prodaja avtomobilov na slovenskem trgu v letih 1999, 2000, 2001 in 2002



Vir: Boncelj, 2002, str. 25; Kmetić, 2003, str. 7.

Na slovenskem avtomobilskem trgu prevladujejo avtomobili nižjega in nižje srednjega razreda; njihov delež je kar 65-odstotni. To je posledica kupne moči prebivalstva in vladne politike Slovenije. Slika 6 prikazuje tržni delež posameznih razredov na slovenskem trgu.

Slika 6: Tržni delež posameznih avtomobilskih razredov v letu 2001



Vir: Boncelj, 2002, str. 25.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA VIS

3.1. Nastanek, lastnosti in poslovanje podjetja

Avtotehna VIS spada pod okrilje trgovske družbe Avtotehna d.d., ki od l. 1953 na slovenskem trgu in drugih tržiščih nekdanje Jugoslavije posreduje proizvode največjih svetovnih korporacij. Pokriva del področja avtomobilizma – blagovno znamko Opel. Od leta 1992 je organizirana kot ena izmed odvisnih družb v večinski lasti Avtotehne d.d. (vir: <http://www.avtotehna.si>).

Avtotehna VIS je največji pooblaščen zastopnik vozil blagovne znamke Opel v Sloveniji. Pokriva več kot 40 % trga blagovne znamke Opel. Ugled podjetja gradijo na bogatih izkušnjah in 50-letni tradiciji poslovanja. Leta 1997 so kot prvi v avtomobilski panogi prejeli certifikat kakovosti ISO 9002, ki so ga lani znova potrdili.

Podjetje zaposluje več kot 70 strokovno usposobljenih sodelavcev, ki so razporejeni po naslednjih oddelkih (vir: <http://www.avtotehna-vis.si>):

- **prodaja vozil:**

- prodaja novih vozil Opel,
- prodaja rabljenih vozil, staro za novo, staro za staro,
- prodaja rabljenih vozil programa O.K. – strankam ponujajo natančno pregledane avtomobile, katerih izvor in pretekla uporaba sta znana, ter enoletno garancijo,
- prodaja novih vozil Opel podjetjem.

Slovenski kupec ima na voljo vse Oplove modele. V salonu stranke pričakujejo prijazni prodajalci, ki spodbujajo preizkušanje vozil in strankam pomagajo pri odločitvi glede financiranja nakupa vozil. Ponujajo Opel Credit ali kredit Avtotehne Leasing. V prodajnem salonu ponujajo zavarovanje vozila, kupljenega pri njih. Vse je možno urediti na enem mestu.

- **Prodaja nadomestnih delov in dodatne opreme:** v velikem skladišču so na zalogi originalni nadomestni deli, dodatna oprema in kozmetika za vozila.
- **Servis – mehanična delavnica in kleparsko-ličarska delavnica:** servisiranje v pooblaščenih servisnih delavnicah je pogoj za varno in brezskrbno vožnjo. Vsi mehaniki, kleparji, ličarji in tehnično osebje v podjetju redno obiskujejo Oplova šolanja. Sprejemniki strankam ponudijo tudi nadomestni prevoz med servisiranjem vozila.
- **Avtopravnica:** v moderni avtomatizirani avtopralnici poskrbijo za čisto in bleščeče vozilo.

V spodnji tabeli prikazujem nekaj reprezentativnih podatkov o podjetju. Podatki kažejo, da je podjetje skrčilo svoje poslovanje zaradi uvajanja sprememb pri poslovanju in novih strategij.

Danes zaposluje 87 ljudi. Dosega rast obsega poslovanja. Čisti dobiček podjetja se zmanjšuje zaradi uvajanja novih investicij. Število prodanih novih in rabljenih vozil se po padcu v letu 2000 spet zvišuje in je plod domiselnih novih strategij na področju prodaje.

Tabela 1: Reprezentativni podatki o podjetju Avtotehna VIS d.o.o.

Podatek/leto	1999	2000	2001
Število zaposlenih	95	93	87
Letni prihodki (v tisoč SIT)	5.277.110,00	3.827.693,00	4.840.000,00
Čisti dobiček (v tisoč SIT)	104.628,00	53.522,00	35.966,00
Število prodanih vozil			
- novih	1.729	1.228	1.585
- rabljenih	201	271	319

Vir: Interne informacije podjetja Avtotehna VIS d.o.o. na dan 31.12. vsako leto.

3.2. Vizija, poslanstvo in usmeritve podjetja

Vizija podjetja pomeni notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92). Je skupni cilj podjetja in njegov razlog za obstoj (Daft, 1998, str. 48). Zlahka jo je moč širiti po organizaciji in zunaj nje. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 93). Z njim podjetje opredeli razloge za obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da ga loči od vseh drugih podjetij. Gre za navedbo namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednosti in poslovnih področij organizacije.

Vizija podjetja Avtotehna VIS je postati najboljši prodajalec in serviser vozil Opel v Sloveniji (vir: intervju z vodstvom).

Poslanstvo Avtotehne VIS je zagotavljanje najsodobnejših prodajnih in servisnih storitev svojim uporabnikom z blagovno znamko Opel. Zaupanje in zvestobo kupcev gradijo na temeljih odličnosti in popolnega zadovoljstva s storitvami in izdelki. Zavedajo se, da so prednost v podjetju zaposleni, njihovo znanje pa prihodnost podjetja. Zaposleni poslanstvo uresničujejo s samozavestjo, utemeljeno s strokovnostjo, znanjem in visoko stopnjo motiviranosti. Prek leasingnih in kreditnih storitev ponujajo finančno oporo svojemu prodajnemu programu. Z uvedbo sistema zagotavljanja kakovosti po standardu ISO 9002 spremljajo zadovoljstvo potrošnikov z njihovimi storitvami. Ugled podjetja gradijo na bogatih

izkušnjah in dolgoletni tradiciji poslovanja. Širina in bogastvo programov in storitev omogočata podjetju boljše prilagajanje novim potrebam uporabnikov in zahtevam trga.

Poslovne usmeritve podjetja temeljijo na upoštevanju razvojnih trendov na področju blagovne znamke Opel. V zadnjem času posvečajo veliko pozornosti predvsem finančnim storitvam, ki so podpora prodaji. Skušajo najti nove, čim ugodnejše finančne vire za financiranje vozil. Namen podjetja je tudi izboljšati servisno dejavnost. Glavni namen podjetja pa je ponuditi na enem mestu vse storitve, povezane z nakupom in vzdrževanjem vozil.

3.3. Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Avtotehna VIS

Prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju ocenjujemo na podlagi preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov in informacij, ki so povezani z možno prihodnostjo. Gre za celovito oceno podjetja (Pučko, 1999, str. 133). Celovito oceno položaja navadno opravimo v okviru strateškega planiranja in si z njo pomagamo pri iskanju in zaznavanju poslovnih problemov konkretne organizacije.

Prikazujem kratek pregled prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja podjetja, ki sem jih ugotovila na podlagi lastnih opazovanj ter intervjuja z vodstvom podjetja.

Glavne prednosti podjetja Avtotehna VIS:

1. Tradicija in izkušnje – podjetje deluje že pol stoletja in ima na slovenskem trgu ugledno ime. Ob dolgoletnem delovanju so si pridobili bogate izkušnje pri zadovoljevanju potreb porabnikov. S pridobitvijo standarda kakovosti ISO 9002 in njegovim potrjevanjem vzdržujejo kakovostno ponudbo izdelkov in storitev.
2. Zaposleni – zaposleni v podjetju dosegajo zelo dobre poslovne rezultate z zadovoljevanjem vseh potreb kupcev, sodelavcev in podjetja. Zavedajo se, da so ključna konkurenčna prednost vsi zaposleni s svojim znanjem, odgovornostjo in visoko stopnjo motiviranosti. Napore in kreativno energijo usmerjajo v stalno izboljševanje medsebojnih odnosov in kakovost storitev. Delovanje gradijo na visoki pripadnosti podjetju. Kadrom ponujajo široke programe izobraževanja in možnosti napredovanja.
3. Prožnost in prilagodljivost – vse ostrejša konkurenca jih motivira in sprošča ustvarjalnost. Veselijo se izzivov, ki jih prinaša nova ekonomija. S spodbujanjem inovativnosti pri zaposlenih ustvarjajo novo vrednost za podjetje. Pri svojem poslovanju skušajo slediti trendom in iskati nove možnosti za večje zadovoljstvo porabnikov. Dobro vedo, da je ustvarjalno okolje pogoj ustvarjalnosti, zato ga stalno krepijo in dograjujejo.
4. Lokacija podjetja – podjetje ima sedež v glavnem mestu, zato so potencialni kupci in s tem velik trg blizu. Dostop je lahek

Glavne slabosti podjetja Avtotehna VIS:

1. Način Oplove distribucije – podjetje Avtotehna VIS želi postati generalni uvoznik vozil znamke Opel za Slovenijo, kar jim način Oplove distribucije onemogoča. Opel pri svoji distribuciji enači vse uvoznike v Sloveniji. Za vse veljajo enaki pogoji poslovanja, enake cene vozil in dobavni roki.
2. Način zaposlovanja novih uslužbencev – podjetje v največji meri zaposluje interno. Najprej pregledajo razpoložljive vire v podjetju, šele nato jih iščejo zunaj njega. Prednost dajejo družinskim članom zaposlenih.

Glavne priložnosti v okolju za podjetje Avtotehna VIS:

1. Nove finančne storitve – potrošniki danes zahtevajo ugodne finančne možnosti za financiranje nakupa vozil. Zato si podjetje prizadeva najti in uveljaviti nove finančne produkte, ki bi podprli prodajo vozil in s tem omogočili boljše poslovanje podjetja.
2. Liberalizacija pri prodaji avtomobilskih blagovnih znamk – v okolju podjetja se zavzemajo za liberalizacijo, tj. možnost prodaje več blagovnih znamk hkrati. To bi okrepilo poslovanje podjetja, mu omogočilo večjo stabilnost in razširilo ponudbo. Z večjo ponudbo za različne razrede bi pridobili večji ciljni trg.

Glavne nevarnosti v okolju za podjetje Avtotehna VIS:

1. Nova evropska zakonodaja – z vstopom Slovenije v Evropsko unijo bo začela v Sloveniji veljati nova evropska zakonodaja. Odprtost trga predstavlja nevarnost nastanka monopolne mreže, kjer bi velika podjetja pokupila manjša.
2. Zasičenost trga z vozili – za slovenski trg je značilno upadanje stopnje rasti prodaje vozil. Trg je zasičen s ponudniki vozil.

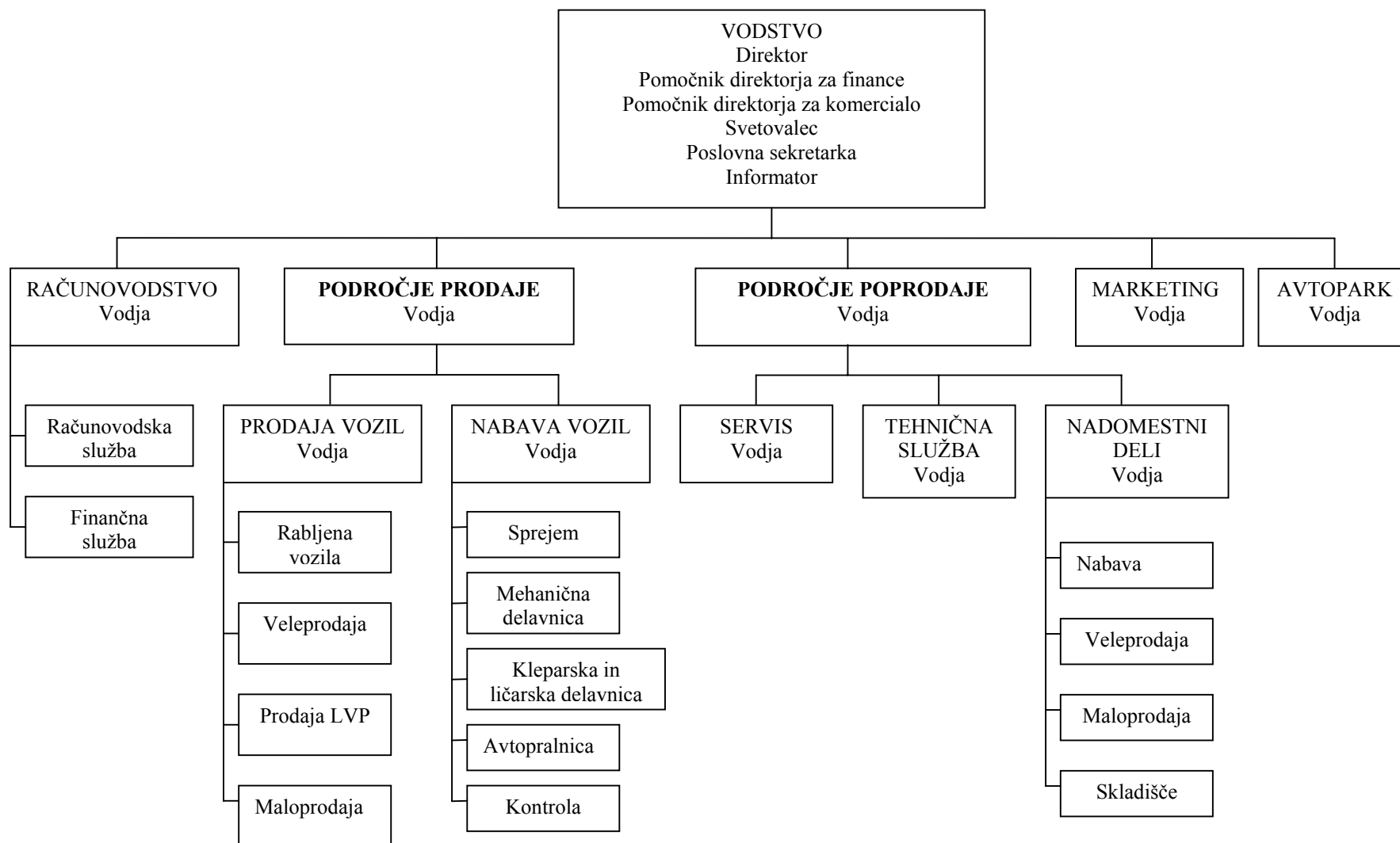
4. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA AVTOTEHNA VIS

4.1. Opis sedanje organizacijske oblike

Vodstvo podjetja Avtotehna VIS sestavljajo direktor in njegovi pomočniki. Pomočniki so organizirani v štabni enoti in so: pomočnik direktorja za finance, pomočnik direktorja za komercialo, svetovalec, poslovna sekretarka ter informator. Poslovanje je razdeljeno na pet sektorjev. Področje prodaje in področje poprodaje sta glavna sektorja in hkrati glavni področji poslovanja. Računovodstvo, marketing in avtopark so po obsegu manjši samostojni sektorji.

Slika 7 prikazuje sedanjo organizacijsko obliko obravnavanega podjetja. Iz slike je razvidno, da organizacijska struktura v podjetju ne prikazuje nobene čiste oblike osnovnih tipov organizacijskih struktur. Je sestavljena in jo lahko razlagamo na dva načina.

Slika 7: Organizacijska oblika podjetja Avtotehna VIS



Vir: interne informacije podjetja Avtotehna VIS.

Prva možna razlaga je ta, da sektorji v podjetju bolj ali manj sovpadajo s poslovnimi funkcijami, tj. poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Vendar čista oblika ni razvidna. Področje prodaje sta lahko nabava in proizvodnja hkrati, področje poprodaje pa prodaja. Tako je podjetje razdeljeno na štiri poslovne funkcije: proizvodnja, prodaja, finance in marketing. Manjka kadrovske področje, ki je v rokah vodstva, poslovne sekretarke. Kadrovske funkcije izvaja štabna enota, kar ni najbolj optimalno, vendar je za podjetje najbolj ekonomično in racionalno. Glavni področji poslovanja, prodaja in poprodaja, se nadalje razdelita po poslovnih funkcijah, zato menim, da je primernejša druga razlaga.

Glede na drugo možno razlago področje prodaje in področje poprodaje označimo kot poslovni enoti, saj je razvidna delitev znotraj vsake enote po poslovnih funkcijah. Vodstvo podjetja usklajuje poslovni področji, medtem ko vsako področje usklajuje svoje poslovne funkcije. V operativnem smislu sta torej področji samostojni, kar se kaže v decentralizaciji odločanja. Vsako področje ima svojega vodjo, ki je popolnoma odgovoren za posamezno področje. Vodstvo podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja, poslovne cilje in taktike posameznih poslovnih enot pa skupaj z globalnimi cilji usklajujeta vodji področij. Poslovni rezultat obravnavajo kot dobiček poslovne enote in kot dobiček celotnega podjetja. Finančni sektor in marketing sta organizirana centralno, za celotno podjetje. Argument za tako organiziranost služb je soodvisnost področij. Področji ne zahtevata lastne finančne službe. Marketing se navezuje na obe področji, saj sta v tem pogledu tesno povezani. Skupna organiziranost marketinga opravičuje nižje stroške, saj lahko v enem oglasu tržimo obe področji. Avtopark je področje, kjer so nova in rabljena vozila za prodajo in vozila, ki čakajo na servis, ter vozila, ki so bila na servisu in čakajo na lastnika. Uporabljata ga obe področji in ni potrebe, da bi podjetje imelo dva ločena avtoparka.

Sama organizacija je nikoli dokončan proces. V podjetju se stalno prilagajajo potrebam po novih delovnih mestih ali opuščanjem starih. Temu primerno se prilagaja organizacijska struktura, glavna razdelitev poslovanja pa v večji meri ostaja enaka.

Menim, da je podjetje primerno organizirano, saj je poslovanje obeh glavnih področij poslovanja ločeno, kar omogoča hitrejše odzivanje na zahteve trga, učinkovitejše spremljanje gibanj na trgu, tesnejšo povezanost s kupci ter hitrejši prenos novosti v poslovanje. Pri obeh področjih ni opaziti težnje po prevelikem osamosvajanju. Področji sta postavljeni tako, da delujeta eno z drugim in ne eno proti drugim.

S tako organiziranostjo lahko podjetje izrablja določene prednosti in se izogne nekaterim pomanjkljivostim funkcijske in divizijske organizacijske strukture.

4.2. Značilnosti sedanje organizacije podjetja

Podjetje Avtotehna VIS je leta 1997 kot prvo podjetje v panogi prejelo certifikat kakovosti ISO 9002. Od takrat vzdržujejo vzpostavljeni notranji sistem po certifikatu. Gre za ureditev poslovanja podjetja, za zapise postopkov in rutin, po katerih naj se odvija urejeno poslovanje. Ureditev poslovanja v skladu s standardom zagotavlja racionalno izvedbo danih opravil. Proces je evidentiran, zapisan, ljudje vedo, kako se vesti, stroški so evidentirani, rutine vzpostavljene.

Formalizacija v podjetju je zelo velika in natančna. Opisi delovnih mest so jasno in natančno določeni pisno, prav tako vsi postopki poslovanja, politike, pravila in predpisi. Standard je treba stalno vzdrževati in se mu prilagajati, zato temu primerno v podjetju spreminjajo in prilagajajo dokumente. Menim, da je formalizirana organizacija za podjetje Avtotehna VIS prednostna lastnost, saj nastopa v okvirih, ki podjetju omogočajo učinkovito in uspešno poslovanje.

Izhodišče za oblikovanje delovnih mest v podjetju Avtotehna VIS so področja delovanja. **Specializacija ali tehnična delitev dela** se razlikuje glede na delovna mesta. Po širini in obsegu se delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni, pojavljajo od zelo ozkih do zelo obsežnih zadolžitvev. Več delovnih mest je enakih, predvsem na področju servisa (mehaniki, avtokleparji, avtoličarji). Znanje, zahteve in zadolžitve so enake, zaposleni na teh področjih so specializirani. Področje delovanja ravnateljev je zelo obširno, zato ti niso specializirani. Menim, da je stopnja specializacije v podjetju dokaj visoka.

Podjetje Avtotehna VIS je zelo **standardizirano**. Notranji sistem kakovosti vzdržujejo glede na standard ISO 9002. Vsak zaposleni natančno pozna svoje zadolžitve, saj so vse naloge natančno opredeljene v opisih delovnih mest. S standardizacijo vzdržujejo urejenost poslovanja, jasno razmejitvev odgovornosti in preprečujejo nedoslednost. Podjetje s standardizacijo dosegata visoko kakovost storitev, zaradi česar so zadovoljne tako stranke kot zaposleni, poslovanje pa je racionalno. Sistem je treba vzdrževati in ga stalno izboljševati.

Iz organizacijske sheme podjetja Avtotehna VIS je razvidno, da je za podjetje značilna ploščata piramida. Podjetje ima tri ravni ravnateljstva. Na vrhu piramide je manj podrejenih, zato je tam ozka. Na spodnji ravni je zelo sploščena, saj imajo vodje oddelkov veliko podrejenih (do 35). Kontrola izvajanja delovnih postopkov je stroga, kar je posledica visoke stopnje formalizacije in vzdrževanja standarda kakovosti ISO 9002. Kontrola poteka nenehno, kjer je to mogoče, drugod pa se izvajajo po daljših obdobjih. Uspešnost oddelkov in celotnega podjetja kontrolirajo mesečno. Mislim, da je **hierarhija avtoritete** glede na področje panoge, v kateri podjetje deluje, primerna. Ravnatelji na višjih ravneh kontrolirajo nižje ravni in centralizirano prevzemajo odgovornost zanje. Ploščata piramida omogoča hitrejšo in učinkovitejšo prilagajanje razmeram v spremenljivem okolju podjetja.

Število organizacijskih ravni v podjetju Avtotehna VIS je majhno. Podjetje sestavljajo: dve področji, trije sektorji in pet oddelkov. Obseg zadolžitev na ravni področij je zelo velik, saj sta to zaokroženi poslovni enoti. Preostali sektorji sestavljajo zaključeno delovno področje. Menim, da ima podjetje srednje **kompleksno** organizacijo. Zaradi uvedbe komuniciranja po internetu zaposleni učinkoviteje komunicirajo med seboj in hitreje rešujejo probleme, ki sproti nastajajo v poslovanju. Srednja kompleksnost jim omogoča večjo prilagodljivost.

V podjetju Avtotehna VIS je vsa avtoriteta za doseganje strateško pomembnih odločitev in ciljev osredotočena na višjih položajih, torej dokaj centralizirano (direktor, vodji področij in vodje sektorjev). Kako bodo področja dosegla zastavljeni cilj, je v rokah vodij področij in sektorjev, vendar v okviru politike in pravil podjetja. Med tema dvema ravnema gre za veliko nadrejenost in podrejenost, predvsem v obliki sestankov in pisnih poročil. Na nižjih ravneh imajo zaposleni veliko pooblastil znotraj svojih delovnih področij, saj to zahteva sama narava dela. Ta pooblastila so primerna in usklajena z odgovornostjo. Nižje ravni same rešujejo tekoče probleme v okviru standardov, medtem ko višje ravni skrbijo za dolgoročnejšo plat poslovanja. Mislim, da je podjetje organizirano dokaj **decentralizirano**, vendar usmerjano s politiko in pravili. Ravnatelji v podjetju imajo vlogo usmerjevalcev, svetovalcev in pooblaščevalcev. Tudi komunikacije potekajo večsmerno, saj je pomembno, da prave informacije pridejo do pravega človeka v pravem času. Kontrola v podjetju je stroga.

Profesionalizacija oz. učna doba ali doba usposabljanja večine zaposlenih v podjetju Avtotehna VIS za pridobitev znanja in sposobnosti je razmeroma kratka. Tehnična in tehnološka znanja si pridobijo s šolanjem in nekajletno prakso. Ravnatelji in strokovni kadri pri svojem delu potrebujejo usklajevalna znanja in znanja s področja identifikacije problemov. Veliko se osredotočajo na sodelovanje med zaposlenimi, na njihovo zadovoljstvo pri delu. Formalna izobrazba zaposlenih prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju Avtotehna VIS

Formalna izobrazba	Število zaposlenih	Delež (v %)
VIII. stopnja	2	2,3
VII. stopnja	4	4,6
VI. stopnja	27	31,0
V. stopnja	44	50,6
IV. stopnja in nižja izobrazba	10	11,5
Skupaj	87	100,0

Vir: Kadrovske evidence podjetja Avtotehna VIS, 2002.

Iz tabele je razvidno, da ima največ zaposlenih v podjetju V. stopnjo izobrazbe (50,6 %). Pomemben delež kaže še odstotek zaposlenih z višjo izobrazbo (31 %). Izobrazba, pridobljena v preteklosti, ne zadostuje za uspešno poslovanje, zato v podjetju svoje zaposlene pošiljajo na

dodatna izobraževanja in jih ustrezno motivirajo. Dodatna izobraževanja so pomembna predvsem ob vpeljavi novega modela avtomobila v prodajni program. Takrat morajo na dodatno izobraževanje poslati vse prodajalce in mehanike, saj morajo ti poznati vse podrobnosti avtomobila. Menim, da ravnateljstvo podjetja zaposlenim zagotavlja možnost dodatnega izobraževanja, vendar pridobivanja znanja ne spodbujajo v zadostni meri. Večje spodbujanje bi bilo potrebno predvsem zaradi vse večje konkurence na avtomobilskem trgu.

Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Avtotehna VIS je prikazana v tabeli 3. Največji delež zaposlenih v podjetju predstavljajo izvajalci (78,2 %). Znanje in izobrazba, ki ju zaposleni potrebujejo pri svojem delu, se med posameznimi oddelki razlikujeta. V podjetju načrtujejo kariere zaposlenih in dajejo prednost zaposlovanju lastnim zaposlenim. Gradijo na pripadnosti podjetju, zato poznajo sposobnosti zaposlenih ter želje za nadaljnji razvoj. Od zaposlenih želijo, da znajo delovati v različnih okoljih in se lotevajo najzahtevnejših nalog.

Tabela 3: Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Avtotehna VIS

Struktura kadrov	Število zaposlenih	Delež (v %)
Direktor	1	1,2
Pomočnik direktorja	2	2,3
Vodja sektorja	3	3,4
Vodja oddelka	7	8,0
Strokovni sodelavec	6	6,9
Izvajalec	68	78,2
Skupaj	87	100,0

Vir: Kadrovske evidence podjetja Avtotehna VIS, 2002.

Glede na proučevane organizacijske spremenljivke mislim, da podjetje bolj kaže lastnosti mehanistične strukture. Delo je podrobno razdeljeno, pravice, dolžnosti in avtoriteta so za vsako vlogo natančno opredeljene, poudarjeno je opravljanje razdeljenih del, kontrola je natančna. Delovanje zaposlenih je uravnano z navodili nadrejenih, člani združbe jim morajo biti zvesti, poudarja se notranje, specializirano znanje. Dosežke posamezne ravni določajo nadrejeni. Prisotne pa so tudi lastnosti organske organizacije, kot so večsmerno komuniciranje, velika pripadnost družbi, vloga ravnalcev kot svetovalcev ter povezanost ljudi.

4.3. Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo

4.3.1. Vpliv tehnologije na organizacijo

Podjetje Avtotehna VIS je storitveno podjetje. Glavna značilnost storitvenih organizacij je, da proizvodnja in potrošnja storitev neposredno sodelujeta.

Tehnologija v podjetju sledi najsodobnejšim trendom na področju avtomobilizma. Storitve, ki jih ponujajo, so zelo raznolike, masovne in posamične. Masovne storitve so značilne predvsem za področje poprodaje. Servisiranje vozil je okvirno sestavljeno iz standardiziranih rutinskih postopkov, čeprav ima lahko vsak model vozila drugačne zahteve. Prav tako se prodaja vozil opravlja na podlagi standardiziranih postopkov. Pranje vozil je popolnoma standardizirano. Med posamične storitve, ki jih podjetje ponuja, lahko uvrstim financiranje avtomobila po meri kupca. Vsak kupec ima drugačne zmožnosti za financiranje nakupa novega vozila in temu ustrezno se podjetje prilagodi, seveda v okviru svojih zmožnosti. Sem lahko uvrstimo tudi nakup vozila z določenimi izjemnimi lastnostmi. Bistveno v podjetju je delovanje v okviru standarda ISO 9002, kar jim zagotavlja celovito kakovost in uspešnost poslovanja. To jim omogoča precejšnjo standardizacijo in visoko stopnjo formalizacije.

Delo v podjetju je predvsem ročno, kar pomeni nizko tehnično kompleksnost in slabšo predvidljivost procesa. Delovna sila je kvalificirana, ima tehnično znanje in dobre medsebojne odnose. Odločanje o tekočem poslovanju je decentralizirano. Mehanik na primer se pri servisiranju vozila sam odloča, kaj mora narediti; prodajalec vozila ima do različnih strank različen pristop. Komunikacije v podjetju potekajo predvsem ustno in pisno po elektronski pošti.

Mislim, da je organizacija podjetja dokaj skladna s tehnologijo. Podjetje je organizirano pretežno mehanistično, kar ustreza masovnim storitvam. Usmeritev ravnateljstva v vzdrževanje standarda ISO 9002 vodi v visoko stopnjo kakovosti zagotavljanja storitev. Izjemo predstavlja oddelek marketinga, ki je organiziran organsko, saj gre tu za storitve edinstvene narave, ki zadevajo celotno podjetje.

4.3.2. Vpliv okolja na organizacijo

Okolje, v katerem deluje podjetje Avtotehna VIS, je dokaj stabilno. Najvplivnejši subjekti v okolju podjetja so: družba Avtotehna d.d., ki je večinski lastnik podjetja, tuji dobavitelj novih vozil in nadomestnih delov, konkurenti v panogi, kupci novih in rabljenih vozil, uporabniki poprodajnih storitev, splošna blaginja oz. stanje gospodarstva v Sloveniji.

Značilnosti okolja, v katerem podjetje deluje, so naslednje:

- stabilno – spremembe, ki bi v večji meri vplivale na poslovanje podjetja, so redke;
- homogeno – konkurenti so si med seboj podobni;
- disperzirano – veliko je konkurentov in veliko je kupcev;
- kompleksno – vplivi prihajajo iz celotnega okolja;
- nizka stopnja turbulentnosti – poslovanje podjetja je dokaj predvidljivo.

Lastnosti okolja podjetju omogočajo formalizacijo in specializacijo. Okolju primerno je podjetje organizirano mehanistično. Zaradi majhne negotovosti okolja v podjetju nimajo organiziranih mejnih oddelkov. Glavna nevarnost je zasičenost trga in stanje gospodarstva v Sloveniji. Nizka stopnja turbulentnosti je trenutna, saj imajo na avtomobilsko panogo velik vpliv gospodarska gibanja. Tega se v podjetju dobro zavedajo, zato se trudijo doseči večjo prepoznavnost na trgu v svojem razredu in stalno uvajajo dodatne storitve, ki pritegnejo večje število potrošnikov ter ohranjajo bazo stalnih strank. Poleg tega za večje kupce prirejajo večje pogostitve. Velik vpliv iz okolja na prodajo novih vozil je imela nacionalna stanovanjska shema, saj se je veliko potrošnikov odločilo za stanovanjsko varčevanje. Ti pa so bili potencialni kupci novih vozil.

4.3.3. Vpliv velikosti združbe na organizacijo

Najpogostejši način izražanja velikosti združbe je število zaposlenih. Podjetje Avtotehna VIS po kriteriju števila zaposlenih spada s 87 redno zaposlenimi med velika podjetja v Sloveniji. Podjetje zaznamuje kompleksna organizacija.

Podjetje je v fazi zrelosti življenjskega cikla. Ime podjetja je prepoznavno, tradicionalno. Svoje poslovanje so razdelili na dve glavni področji delovanja, kar je znak diverzifikacije poslovanja. Temu ustrežna je tudi organizacijska struktura podjetja. Poslovanje podjetja je utečeno. Ravnanje podjetja je zahtevno in kompleksno. V podjetju se stalno spopadajo z novimi pristopi, s katerimi bi uspešneje obvladovali velikost. Uvajajo nove storitve predvsem na področju financiranja nakupov s strani potrošnikov. Vendar je trg zasičen, konkurenca močna. Možnost za nadaljnjo rast podjetja je liberalizacija pri prodaji blagovnih znamk. S tem bi razširili ponudbo podjetja in povečali obseg poslovanja.

Menim, da je podjetje glede na svojo velikost primerno mehanistično organizirano. V organski strukturi bi tak obseg poslovanja težje obvladovali. Zaradi ločitve področij poslovanja tudi ni potrebe po prevelikem usklajevanju. Decentralizacija poslovanja omogoča večjo inovativnost in podjetnost ter večjo prilagodljivost področja, vendar je usmerjena s politiko in pravili. S svojo organizacijo dosegajo učinkovitost, stabilnost, racionalnost, red in disciplino.

4.3.4. Vpliv ciljev in strategij poslovanja na organizacijo

Pri svojem poslovanju si podjetje Avtotehna VIS postavlja zelo natančne cilje na vseh področjih delovanja. Glavni cilj podjetja je postati najboljši prodajalec in serviser vozil Opel v Sloveniji. Pomemben cilj združbe je tudi vzdrževanje standarda ISO 9002. Zaradi vzdrževanja standarda je kontrola v podjetju ostra, kar pomeni, da se poslovanje stalno kontrolira. Cilji so nedvoumno in jasno izraženi kvantitativno in kvalitativno ter tako služijo kontroliranju

njihovega doseganja. Glede na postavljene cilje ocenjujejo zaposlene, kjer je to mogoče (npr. ciljne prodajne količine prodajalcev). Takšna ocenjevanja in postavljanja ciljev v podjetju so koristna in nujna, saj podrejeni dobijo usmeritve za izboljšanje delovanja. Podrejeni v podjetju sodelujejo z nadrejenimi pri postavljanju ciljev, predvsem taktičnih.

Tako kot organizacijski cilji vplivajo na organizacijsko strukturo tudi strategije. Za vsako posamezno fazo organizacijskega razvoja je potrebna drugačna organizacijska strategija. Podjetje je v fazi zrelosti in zanj je značilna strategija ohranjanja poslovne dejavnosti in položaja v konkurenčno-inovativni tekmi. Temu ustrezno je podjetje organizirano mehanistično, kar pomeni, da so taktični, kratkoročni cilji natančno opredeljeni. Z natančno kontrolo poslovanja si prizadevajo dosežati večjo učinkovitost, s posodobitvami in dodajanjem dodatnih storitev pa biti korak pred konkurenti.

4.3.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo

Za uspešno delovanje zaposlenih je s strani podjetja potrebna stalna in kakovostna skrb. V podjetju Avtotehna VIS gradijo na zvestobi in pripadnosti podjetju. To pomeni, da morajo biti zaposleni ponosni, da delajo v podjetju, in da delajo, kar je po njihovem mnenju dobro za podjetje.

Podjetje svojim zaposlenim ponuja možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja, udeležbo na raznih strokovnih seminarjih, sejnih, predstavitev, strokovne in poslovne obiske itd. Na nekaterih področjih delovanja v podjetju je to nujno, npr. pri servisu in prodaji, saj to zahteva zastopanje blagovne znamke. Močan vpliv na to ima tudi standard ISO 9002.

V podjetju prevladujejo zaposleni s poklicno izobrazbo, saj to zahteva narava dela (avtomehaniki, avtoličarji, kleparji). Značilna je majhna fluktuacija, odgovorno ravnanje in sproščeno razpoloženje. Zaposlenim omogočajo vertikalno in horizontalno napredovanje. Spodbujajo interno napredovanje, zato po potrebi zaposlenim omogočajo prestrukturiranje. Zavedajo se, da morajo biti zaposleni pri delu zadovoljni, zato jih za uspešno delo ustrezno nagrajujejo. Veliko pozornosti nadrejeni posvečajo ocenjevanju podrejenih. Ocenjujejo jih mesečno, glede na postavljene in dosežene cilje. Pri tem lahko prejmejo bonuse ali pa so kaznovani. V preteklem letu so zaradi manjše preureditve morali odpustiti nekaj zaposlenih.

Zaposleni delujejo v okviru svojih pooblastil in pristojnosti, zato je timsko delo v podjetju redko. Svoboda posameznih zaposlenih pri njihovem delu se usmerja s politiko in pravili podjetja. Glede na to, da podjetje poudarja zaposlene in njihovo zvestobo, menim, da bi morale imeti organiziran kadroviski oddelek. Ob taki velikosti podjetja je to potrebno.

5. PREDSTAVITEV PODJETJA TRENT VALLEY HONDA

5.1. *Nastanek, lastnosti in poslovanje podjetja*

Podjetje Trent Valley Honda je bilo ustanovljeno leta 1975 kot majhno družinsko podjetje v zasebni lasti, ki se je ukvarjalo s prodajo in servisiranjem vozil Honda (vir: <http://www.trentvalleyhonda.com>). Danes je poznano kot eno izmed elitnih Hondinih predstavništev »Total Quality«. Pokriva področje vzhodno-osrednjega Ontaria.

Trent Valley Honda je pooblaščen zastopnik vozil blagovne znamke Honda. Je družinsko podjetje, saj v njem sodelujejo vsi družinski člani na različnih področjih poslovanja. Ugled podjetja gradijo na bogatih izkušnjah in zadovoljstvu strank. Leta 2002 jim je družba Honda Canada Inc. podelila nagrado »Honda Quality Dealer« (vir: <http://www.honda.ca>), kar pomeni, da so dosegli pomembne standarde za doseganje zadovoljstva strank, ki so jih določili v Honda Canada Inc. Standardi so zelo visoki in težko dosegljivi. Kakovostna predstavništva izberejo stranke same na podlagi anketnih vprašalnikov.

Poslovni program podjetja je razdeljen v več oddelkov (vir: lastna opazovanja v podjetju, <http://www.trentvalleyhonda.com>):

- **prodaja vozil:**
 - prodaja novih vozil Honda,
 - prodaja rabljenih vozil, staro za novo, staro za staro.

Kupcem so na voljo vsi modeli znamke Honda. Vsa nova vozila, ki spadajo v prodajni program, podjetje naroča neposredno pri proizvajalcu. Prek družbe Honda Canada Inc. kupcem ponujajo ugodno financiranje nakupa vozil. Hkrati jim omogočajo tudi zavarovanje vozila in registracijo. Na enem mestu tako uredijo vse, kupec le prevzame ključ in se odpelje.

- **Prodaja nadomestnih delov in dodatne opreme:** v skladišču so na zalogi originalni nadomestni deli, dodatna oprema in kozmetika za vozila.
- **Servis – mehanična delavnica in avtopralnica:** strankam ponujajo najbolj primerne, čiste in učinkovite servisne zmogljivosti. Svoje mehanike redno pošiljajo na Hondina dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja. Sprejemniki sprejmejo vozilo, se pogovorijo s strankami o problemih na vozilu ter jim v času servisa omogočijo nadomestni prevoz. Na željo strank v avtopralnici poskrbijo za brezhibno čistočo vozila zunaj in znotraj.

V spodnji tabeli prikazujem nekaj reprezentativnih podatkov o podjetju. Podatki prikazujejo rast podjetja. Podjetje je srednje veliko in ima veliko možnosti za rast in razširitev svoje dejavnosti. Povečujejo se prihodki iz poslovanja, čisti dobiček ter količina prodanih vozil, novih in rabljenih.

Tabela 4: Reprezentativni podatki o podjetju Trent Valley Honda

Podatek/leto	1999	2000	2001
Število zaposlenih	20	22	29
Letni prihodki (v tisoč SIT)	2.345.800,00	3.232.400,00	3.596.900,00
Čisti dobiček (v tisoč SIT)	72.320,34	65.243,95	74.200,64
Število prodanih vozil			
- novih	554	597	632
- rabljenih	227	269	283

Vir: Interne informacije podjetja Trent Valley Honda na dan 31.12. vsako leto.

5.2. Vizija, poslanstvo in usmeritve podjetja

Vizija podjetja Trent Valley Honda je povečati svoj tržni delež s širjenjem in rastjo na vseh področjih poslovanja (vir: intervju z vodstvom podjetja).

Poslanstvo podjetja Trent Valley Honda je zagotavljanje najsodobnejših prodajnih in servisnih storitev svojim uporabnikom z blagovno znamko Honda. Zaupanje in zvestobo strank gradijo na njihovem popolnem zadovoljstvu z vsemi storitvami podjetja. Zavedajo se, da je stranka najpomembnejša. Prepričani so, da je zadovoljna stranka temelj poslovanja, v nasprotju s podjetjem Avtotehna VIS, kateremu temelj predstavljajo zaposleni v podjetju. Filozofija podjetja je izvajanje kakovostnih storitev in ohranjanje zadovoljstva strank. Dobiček ob tem poskrbi sam zase. Menijo, da brez strank ni zaposlenih, zato stalno spremljajo njihovo zadovoljstvo. Zelo poudarjajo zaposlene, njihovo strokovnost, znanje in motiviranost. Izbirajo jih tako, da se med sabo vsi dobro razumejo, kot velika družina. Na enem mestu skušajo ponujati storitve za vse avtomobilske potrebe strank. Ugled gradijo na izkušnjah in družinski tradiciji. Skušajo ga izboljšati v širši javnosti, zato sodelujejo na javnih prireditvah in nastopajo v medijih. Inovativnost in prilagodljivost omogočata podjetju nadaljnjo rast in širitev poslovanja ter dopolnjevanje prodajnega programa z novimi storitvami.

Poslovne usmeritve podjetja so izpolniti vse cilje in pričakovanja, ki jih za predstavništva postavlja Honda Canada Inc. in nadaljevati ponujanje najboljših in najkakovostnejših storitev na področju avtomobilizma.

5.3. Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Trent Valley Honda

Prikazujem kratek pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti okolja podjetja, ki sem jih ugotovila na podlagi opazovanja v podjetju ter intervjuja z vodstvom podjetja.

Glavne prednosti podjetja Trent Valley Honda:

1. Zaposleni – zaposleni v podjetju so ključna prednost. So odličen tim, ki izvrstno opravlja svoje delo. Dosegajo zelo dobre poslovne rezultate z zadovoljevanjem vseh potreb kupcev, sodelavcev in podjetja. Medsebojne odnose stalno izboljšujejo in se trudijo pomagati eden drugemu. Čutijo veliko pripadnost podjetju.
2. Možnost rasti in širjenja – kompleks podjetja je dovolj velik za nadaljnjo rast in širjenje. V preteklosti so se razširili že trikrat. Rast trga in konkurenca jih v to sili.
3. Družinsko vodeno podjetje – podjetje vodi močna in trdna družina. Vsi člani sodelujejo v podjetju na različnih področjih delovanja. Imajo bogate izkušnje in družinsko tradicijo.
4. Prožnost in prilagodljivost – podjetje je v fazi rasti življenjskega cikla. So srednje veliko podjetje, sposobno hitrega in prožnega prilagajanja trgu. Potrošnikom ponujajo vse storitve, povezane z nakupom in vzdrževanjem vozil, na enem mestu.

Glavne slabosti podjetja Trent Valley Honda:

1. Lokacija podjetja – podjetje je zunaj centra mesta, na obrobju. Od drugih predstavništev so oddaljeni nekaj kilometrov. Zaradi oddaljenosti je število potencialnih kupcev manjše.
2. Počasna rast skupnosti, ki jo pokrivajo – podjetje pokriva področje vzhodno-osrednjega Ontaria, ki v primerjavi z drugimi skupnostmi ugotavlja počasnejšo stopnjo rasti. V podjetju morajo zato veliko vlagati v pridobivanje novih in ohranjanje starih strank.
3. Prevelika zadolžitev in odgovornost v rokah direktorja podjetja – obseg zadolžitev direktorja podjetja je prevelik, zato premalo časa posveča načrtovanju in pomembnim konstruktivnim nalogam v podjetju. Zadolžitve direktorja obsegajo vodenje celotnega podjetja, odločitve o naročanju novih vozil za prodajo, analize in ocenjevanje tekočega poslovanja in zaposlenih, celoten program trženja ter prodajo vozil direktno strankam.

Glavne priložnosti v okolju za podjetje Trent Valley Honda:

1. Prodaja enega izmed najboljših proizvodov v Kanadi – vozila blagovne znamke Honda so v Kanadi prepoznana kot zelo kakovostni in izjemno varni proizvodi. Vedno večja priljubljenost vozil znamke Honda je priložnost za razširitev podjetja in povečanje dejavnosti.
2. Možnost visoke stopnje rasti – podjetje bi lahko v prihodnosti razširilo svojo dejavnost z vpeljavo prodaje večjim kupcem, npr. podjetjem. Trg še ni zasičen, zato bi si z rastjo lahko utrdili konkurenčen položaj in stabilizirali poslovanje podjetja.

Glavne nevarnosti v okolju za podjetje Trent Valley Honda:

1. Odstranjevanje oljnih in odpadnih materialov – okolje od podjetij zahteva upoštevanje naravovarstvenih zakonov. V podjetju se zbirajo odpadni materiali, za katere morajo ustrezno poskrbeti, saj to od njih zahteva vladna politika.
2. Možnost hitrega zasuka gospodarske situacije – danes je kanadski trg avtomobilske panoge stabilen, vendar pa se situacija lahko hitro spremeni.
3. Nevarnost propada manjših predstavništev zaradi konkurence na avtomobilskem trgu.

6. ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA TRENT VALLEY HONDA

6.1. Opis sedanje organizacijske oblike podjetja

Vodstvo podjetja Trent Valley Honda predstavlja direktor. Na ravni celotnega podjetja je organiziran administrativni oddelek, ki zaposluje receptorja in informatika. Poslovanje podjetja je razdeljeno v štiri oddelke: prodaja, nadomestni deli, servis, računovodstvo.

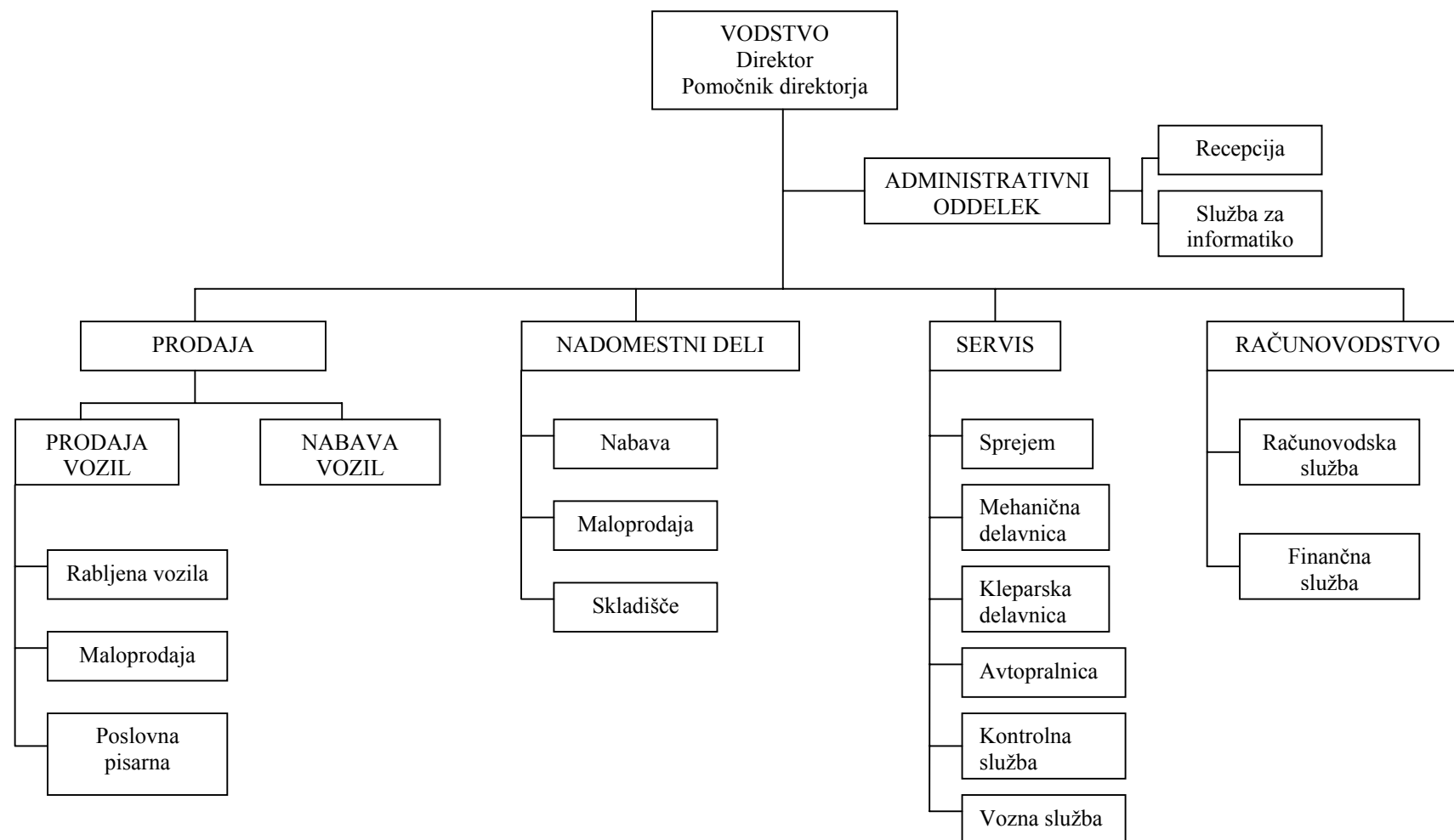
Iz organizacijske slike 8 je razvidno, da organizacijske strukture podjetja ne moremo uvrstiti med čiste oblike osnovnih tipov organizacijskih struktur. Je sestavljena in jo lahko uvrstim med poslovno-funkcijsko ali poslovno-enotno organizacijsko strukturo.

Računovodski oddelek podjetja opravlja računovodske in finančne naloge za celotno podjetje v enem oddelku. Oddelek prodaje, nadomestnih delov in servisa imajo določene poslovne funkcije, organizirane znotraj oddelka. V teh treh oddelkih so funkcije nabave, proizvodnje in prodaje. V operativnem smislu so vsi štirje oddelki podjetja samostojni, kar se kaže v decentralizaciji odločanja. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki skrbi, da se poslovanje izvaja v smeri proti ciljem, ki jih je postavil direktor podjetja. Vsak vodja je odgovoren za posamezno področje. Direktor podjetja določa dolgoročne cilje (tedenske, mesečne, letne, več letne). Taktične cilje in pot za njihovo doseganje pa si postavijo vodje oddelkov sami. Za kadrovske funkcije in trženje je odgovoren direktor podjetja. Poslovni rezultat podjetja se izkazuje na ravni oddelkov in celotnega podjetja. Vsi oddelki so neodvisni, kar utemeljuje organizacijo računovodstva na ravni celotnega podjetja. Temu v prid so nižji tudi stroški poslovanja.

Podjetje je v fazi rasti življenjskega cikla, kar pomeni da se dejavnost podjetja razširja. S tem se spreminja tudi organizacija podjetja in njegova organizacijska struktura. Glavna razdelitev podjetja na oddelke ostaja zaenkrat enaka.

Glede na velikost podjetja mislim, da je podjetje primerno organizirano. Edina večja problematika so zadolžitve in odgovornosti direktorja podjetja. Direktor podjetja še vedno opravlja veliko poslovnih funkcij, ki ob taki velikosti podjetja zahtevajo veliko dela, in je edini nosilec novih zamisli. To podjetje postavlja v veliko odvisnost od direktorja in zavira hitro prilagajanje trgu. Prav tako zavira ustvarjalno in inovativno ozračje v podjetju. Podjetje potrebuje pomoč pri vodenju. Menim, da bi morali zaposliti strokovnjaka, ki bi bolj strokovno proučeval priložnosti za razvoj podjetja ter jih uvajal bolj pravočasno in učinkoviteje. Prav tako bi bila potrebna pomoč na področju kadrov in marketinga. S tem bi razbremenili direktorja in pripomogli k kvalitetnejšemu delu.

Slika 8: Organizacijska oblika podjetja Trent Valley Honda d.o.o.



Vir: interne informacije podjetja Trent Valley Honda.

6.2. Značilnosti sedanje organizacije podjetja

V podjetju Trent Valley Honda trenutno dopolnjujejo in popravljajo vse opise delovnih mest in politiko podjetja. Zapisov postopkov in pravil, po katerih naj bi potekalo poslovanje podjetja, je malo. Zaposleni približno vedo, kaj se od njih pričakuje, vendar jih veliko ni seznanjenih z vsemi svojimi zadolžitvami. V podjetju se upošteva zadovoljstvo ljudi pri delu, njihovo medsebojno sodelovanje, zato so vsi pripravljeni pomagati eden drugemu.

Formalizacija v podjetju je srednja in ne preveč natančna, v nasprotju s podjetjem Avtotehna VIS, kjer je zelo velika in natančna. Tega se v podjetju zavedajo. Zavedajo se, da so zaposlenim pomembni jasna politika podjetja in natančni opisi delovnih mest, saj bodo tako vsi vedeli, kaj se od njih pričakuje. Z večjo formalizacijo bodo dosegli učinkovitejše in uspešnejše poslovanje ter racionalnejše izvajanje nalog.

Delovna mesta v podjetju so oblikovana glede na področja delovanja. Delo med oddelki je podrobno razčlenjeno. Vsak oddelek opravlja različne delovne naloge in temu ustrezno zahteva določeno specializirano znanje zaposlenih. Več delovnih mest v podjetju je enakih in specializiranih v opravljanje določenih delovnih nalog. Zato lahko rečem, da je stopnja **specializacije ali tehnične delitve dela** v podjetju precej visoka. Naloge direktorja in ravnateljev so obsežnejše, zato njihovo znanje pokriva več področij. Obe obravnavani podjetji delujeta v panogi, kjer je značilna dokaj velika specializacija zaradi same narave dela.

Podjetje Trent Valley Honda je prejelo nagrado kakovostnega Hondinega predstavnštva. Ta naziv skušajo ohraniti, zato med zaposlenimi, ki izvajajo enake naloge, ne sme prihajati do prevelikih razmikov v kakovosti in načinu opravljanja storitev. **Standardizacija** v podjetju je srednje velika, kar jim omogoča učinkovito in racionalno poslovanje. Vendar je nenatančna, zato se kaže potreba po natančnem opisu vseh delovnih nalog in zadolžitev zaposlenih. Ob večji standardizaciji ne bi prihajalo do podvajanja nalog in nedoslednosti, kar je stalna praksa v podjetju Avtotehna VIS.

Za podjetje Trent Valley Honda je značilna ploščata piramida. Podjetje ima dve ravni ravnateljev, direktorja in vodje oddelkov. Vodje oddelkov poročajo direktorju o poslovanju in problemih svojega oddelka. Kontrola izvajanja delovnih postopkov in kontrola poslovanja oddelkov je dokaj nenatančna in se ponavlja v daljših razdobjih, od enega meseca do enega leta. **Hierarhija avtoritete** v podjetju bi morala biti strožja, saj bi s tem dosegli učinkovitejše in bolj vestno delo vodij oddelkov. Prav tako bi si zaposleni ob sprotnem ocenjevanju njihovega dela prizadevali za večjo učinkovitost in natančnost. Direktor podjetja kontrolira nižje ravni in centralizirano prevzema odgovornost zanje. Menim, da bi v podjetju morali vpeljati sistem za kontrolo in ocenjevanje podrejenih s strani nadrejenih in ga učinkovito uporabljati. S tem bi tako kot v Avtotehni VIS dosegli hitrejše in učinkovitejše prilagajanje vplivom okolja.

Število organizacijskih ravni v podjetju je majhno, zato je majhna tudi **kompleksnost** podjetja. Nastopa le raven oddelka, vendar s precej obsežnimi zadolžitvami. Vsak oddelek predstavlja zaključeno delovno področje. Stopnja kompleksnosti podjetja Trent Valley Honda je nizka, primerna velikosti podjetja. Komunikacija znotraj ravni v podjetju poteka hitro in učinkovito. Nastopi pa preveč časa, preden zaposleni dobijo povratne informacije glede svojih vprašanj, kar kaže na nefunkcionalnost v organizaciji podjetja.

Avtoriteta za odločanje o vseh pomembnih odločitvah v podjetju Trent Valley Honda je v rokah direktorja podjetja. Direktor tudi postavlja cilje za vse oddelke podjetja ob sodelovanju vodij oddelkov. Skupaj tudi določijo pot za doseg cilja. Vodje oddelkov direktorju poročajo povratne informacije o dosežkih oddelka. Zaposleni na nižjih ravneh imajo avtoriteto za rutinsko odločanje o tekočih problemih, ki se pojavijo pri poslovanju in jih rešujejo glede na izkušnje. Za svoje delo odgovarjajo vodji oddelka. Rečem lahko, da podjetje deluje **centralizirano**. V primerjavi z Avtotehno VIS je vodjem oddelka prepuščeno premalo svobode, pristojnosti in pooblastil za doseganje postavljenih ciljev. Delovanje bi bilo treba usmeriti s politiko in pravili. Direktor podjetja bi moral imeti predvsem vlogo svetovalca in usmerjevalca, saj poslovanje tako ne bi bilo odvisno le od ene osebe. Mislim, da direktor podjetja preveč časa posveča operativno-izvedbenim nalogam podjetja. Nasprotno pa je ozračje v podjetju sproščeno in ne izraža centraliziranega delovanja.

Profesionalizacija oz. učna doba ali doba usposabljanja zaposlenih v Kanadi se nekoliko razlikuje od učne dobe v Sloveniji. Šolanje za pridobitev strokovne izobrazbe v Kanadi sledi opravljeni srednji šoli. To pomeni, da je povprečna izobrazba zaposlenih v primerljivem podjetju v povprečju višja kot v Sloveniji. Tehnična in tehnološka znanja si zaposleni pridobijo s šolanjem in nekajletnim opravljanjem praktičnega dela. Direktor in vodje oddelkov pri svojem delu potrebujejo veliko usklajevalnih znanj in znanj s področja vodenja in reševanja problemov. Formalno izobrazbo prikazujem v tabeli 5.

Tabela 5: Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju Trent Valley Honda

Formalna izobrazba	Število zaposlenih	Delež (v %)
Univerzitetni program	1	3,4
Akademski program	19	65,6
Srednja šola	8	27,6
Osnovna šola	1	3,4
Skupaj	29	100,0

Vir: Kadrovske evidence podjetja Trent Valley Honda, 2002.

Iz tabele je razvidno, da ima največ zaposlenih v podjetju opravljen strokovni program šolanja (65,6 %). Pomemben delež so tudi zaposleni s končano srednjo šolo (27,6 %). V podjetju se

zavedajo, da je potrebno stalno pridobivanje znanja, zato svoje zaposlene pošiljajo na dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja. Del teh zahteva prodaja storitev blagovne znamke Honda. Menim, da bi v podjetju znanje zaposlenih lahko bolje izkoristili s povečanjem avtoritete, odgovornosti in pooblastil na nižjih ravneh.

Kadrovsko strukturo zaposlenih v podjetju Trent Valley Honda prikazujem v naslednji tabeli. Največji delež zaposlenih v podjetju predstavljajo izvajalci (51,7 %). Zahtevnost delovnega mesta izvajalca v podjetju se v različnih delih podjetja razlikuje glede na potrebna znanja, sposobnosti in odgovornosti. O kadrovske funkciji v podjetju odloča direktor. Podjetje je družinsko vodeno, zato je mogoče opaziti, da imajo največjo moč v podjetju družinski člani. Ideje in inovativnost spodbujajo predvsem med sabo, manj pa pri zaposlenih.

Tabela 6: Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Trent Valley Honda

Struktura kadrov	Število zaposlenih	Delež (v %)
Direktor	1	3,4
Vodja oddelka	4	13,8
Strokovni sodelavec	9	31,1
Izvajalec	15	51,7
Skupaj	29	100,0

Vir: Kadrovske evidence podjetja Trent Valley Honda, 2002.

Mislim, da bi podjetje z zaposlitvijo strokovnjakov na pomembnih področjih lahko izboljšalo poslovanje in si pridobilo širši pogled na možnosti prilagajanja okolju. V Avtotehni VIS ravno s sodelovanjem zaposlenih pri pomembnih odločitvah spoznavajo različne vidike in priložnosti pri poslovanju in tako izberejo prave. V podjetju bi lahko uvedli tudi načrtovanje karier zaposlenih, kar bi jih dodatno motiviralo.

Glede na proučevane organizacijske spremenljivke menim, da podjetje kaže lastnosti predvsem organske strukture. Delo ni podrobno razdeljeno, prav tako niso natančno opredeljene pravice, dolžnosti in avtoriteta. Kontrola ni natančna. Delovanje zaposlenih temelji na povezavi med posebnim znanjem in izkušnjami in je bolj malo uravnavano z navodili. Dela posameznikov se prilagajajo v interakciji z drugimi zaposlenimi v oddelku. Povezanost ljudi ni le strokovna, pač pa temelji na medsebojnih odnosih. Posameznike veže skupen interes, uspeh podjetja. Zaposleni so zvesti podjetju. Podjetje veliko vlaga v ugled v celotni skupnosti.

6.3. Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo

6.3.1. Vpliv tehnologije na organizacijo

Podjetje Trent Valley Honda je storitveno podjetje. Tehnika, ki jo uporabljajo za pretvarjanje vhodnih elementov v izhodne, je proizvodnja in ponudba storitev. Tehnologijo v podjetju predstavljajo najsodobnejše naprave na področju oskrbovanja vozil ter človeško delo.

Storitve, ki jih podjetje ponuja potrošnikom, so raznolike, posamične in masovne. Poslovanje v oddelkih podjetja poteka v večji meri po rutinskih postopkih. Posamične storitve ponujajo predvsem bolj zahtevnim potrošnikom z bolj zapletenimi problemi. Sem spada predvsem financiranje vozila, popravilo specialnih okvar na vozilih, posebne želje potrošnikov itd. Za podjetje je značilna dokaj visoka stopnja strokovnosti osebja, ki veliko vlaga v medsebojne odnose in jih stalno izboljšuje. Zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju. Odločanje o taktičnih odločitvah je decentralizirano. Stopnja formalizacije je nizka. Komunikacije potekajo po vseh kanalih. Te lastnosti v večji meri kažejo na organsko strukturiranost.

Glede na velikost podjetja mislim, da je organizacija dokaj skladna s tehnologijo. Ob razširitvi dejavnosti oz. povečanju obsega poslovanja bo treba organizacijo v podjetju delno spremeniti v smeri mehanistične strukturiranosti. Uvesti bodo morali večjo formalizacijo in standardizacijo poslovanja. Prav tako bodo potrebne spremembe v hierarhiji avtoritete. S tem bi lahko izboljšali kakovost poslovanja in dosegali večjo učinkovitost.

6.3.2. Vpliv okolja na organizacijo

Okolje, v katerem podjetje Trent Valley Honda deluje, je trenutno zelo stabilno. Najvplivnejši subjekti okolja so: proizvajalec vozil Honda, domači dobavitelj nadomestnih delov, konkurenti v panogi, kupci vozil in storitev servisne dejavnosti in gospodarstvo Kanade.

Okolje v katerem podjetje deluje je:

- stabilno – v okolju podjetja ne prihaja do neprestanih in večjih sprememb;
- homogeno – konkurenti v okolju so si med seboj podobni;
- disperzirano – v okolju podjetja je veliko konkurentov in veliko potrošnikov;
- kompleksno – vplivi prihajajo iz celotnega okolja;
- srednja stopnja turbulentnosti – v okolju podjetja se kaže priložnost za rast in razširitev dejavnosti, čeprav uspeh ni predvidljiv.

Lastnosti okolja podjetju omogočajo formalizacijo, zato bi morali po mojem mnenju v podjetju uvesti večjo formalizacijo in izkoristiti priložnost za razširitev svoje dejavnosti. Trg

podjetja še ni zelo zasičen. S povečanjem dejavnosti bi okrepili svoj obstoj in povečali tržni delež, kar je nujno, saj se pojavlja nevarnost propada srednje velikih predstavništev. Iz okolja je razviden problem pridobivanja strokovnih kadrov, saj jih zelo primanjkuje.

6.3.3. Vpliv velikosti združbe na organizacijo

Podjetje Trent Valley Honda po kriteriju števila zaposlenih spada z 29 redno zaposlenimi med srednje velika podjetja. Podjetje zaznamuje dokaj preprosta organizacija. Značilni so nizka stopnja formalizacije, srednje velika standardizacija, specializiranost večine zaposlenih, nenatančno določena delovna opravila, nejasne odgovornosti in avtoriteta, večsmerne komunikacije in sproščeno ozračje.

Podjetje je v fazi rasti življenjskega cikla. Pri svojem poslovanju ima na voljo več različnih strategij. Poslovanje podjetja lahko decentralizirajo v samostojne poslovne enote. To pomeni, da bi morali povečati stopnjo formalizacije, standardizacije in specializacije. Odgovornosti in avtoriteta bi morale biti jasne in natančno določene. Večjo težo bi morali pripisati načrtovanju poslovanja in raziskavam trga. Z rastjo bi si podjetje pridobilo ekonomske in organizacijske prednosti. Med ekonomske spadajo nižji fiksni stroški, povečanje ali zadržanje tržnega deleža, večja izkoriščenost novejših naprav, ki zahtevajo visoke izdatke za nakup. Med organizacijskimi lahko omenim večjo privlačnost za strokovnjake in porabnike, večjo specializacijo, večje zaupanje podjetju.

Menim, da velikost podjetja ustreza njegovi bolj organski organiziranosti. Ob priložnosti za rast bo poslovanje podjetja vse težje obvladovati. Zato bi bile v podjetju nujne spremembe v smeri večje formalizacije, natančne in jasne avtoritete ter odgovornosti, večje izkoriščenosti modernih naprav, ki zahtevajo visoke začetne investicije. S tem bi poslovanje podjetja postalo učinkovitejše in racionalnejše.

6.3.4. Vpliv ciljev in strategij poslovanja na organizacijo

Podjetje Trent Valley Honda si pri svojem poslovanju zastavlja okvirne cilje. Glavni cilj podjetja je na enem mestu stranki postreči rešitve za vse njihove avtomobilske potrebe in si pridobiti njihovo zaupanje. Strateške cilje v podjetju določa direktor. So dolgoročni, zato so postavljeni okvirno. Taktične cilje prav tako določa direktor, vendar ob sodelovanju vodij področij. Večina taktičnih ciljev je omejenih navzdol. To pomeni, da določijo srednjo raven možne uspešnosti poslovanja, vendar direktor zaposlene ustrezno motivira za doseganje uspešnejše ravni poslovanja. Kontrola poslovanja se izvaja enkrat tedensko in mesečno. Kjer je to mogoče, zaposlene ocenjujejo glede na postavljene cilje. S postavljanjem ciljev zaposleni pri svojem delu dobijo ustrezne usmeritve.

Podjetje je v fazi rasti življenjskega cikla. Vsaka faza organizacijskega razvoja zahteva ustrezno strategijo. Za fazo rasti je značilna strategija širjenja in diverzifikacije poslovanja. Poslovanje podjetja je utečeno, zato se lahko osredotočijo na rast podjetja. Pomembno je, kako bodo podjetje organizirali in kako nadzirali izvajanje poslovanja, saj jim primanjkuje strokovnega kadra. Mislim, da bi morala biti v podjetju glede na organizacijo vodjem oddelkov dana večja avtoriteta za postavljanje ciljev oddelkov. Pri svojem delu bi morali biti samostojnejši. Prav tako bi morala biti kontrola poslovanja učinkovitejša in izvajana natančno. Cilji podjetja bi morali biti natančno postavljeni, saj bi to pripomoglo k nižjim stroškom in večji učinkovitosti. Pomembno je, da so cilji in strategije podjetja povezani s ciljem zaposlenih.

6.3.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo

V podjetju Trent Valley Honda se trudijo, da so zaposleni zadovoljni in da radi opravljajo svoje delo. Gradijo na zvestobi in pripadnosti podjetju. Delujejo kot tim v sproščenem ozračju. Narava dejavnosti zaposlenim stalno ponuja dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja, udeležbo na strokovnih seminarjih, sejnih, predstavitev, strokovne in poslovne obiske itd. Za določena področja to zahteva prodaja blagovne znamke Honda, npr. pri servisu in prodaji. Podjetje vse to omogoča tudi preostalim zaposlenim in jih s tem motivira.

V podjetju je največ zaposlenih z akademsko izobrazbo, saj to od njih zahteva narava dela. Za podjetje je značilna majhna fluktuacija. Na področju nagrajevanja je zagotovljena enakopravnost obravnavanja zaposlenih. Ocenjevanje je v rokah direktorja, ki večkrat pri delovanju zaposlenih upošteva njihove zaželene lastnosti, zato je mogoče pri nekaterih zaposlenih opaziti frustriranost. Menim, da bi morali biti zaposleni v podjetju soudeleženi pri oblikovanju svojih ciljev in enakopravno ocenjevani. Komuniciranje v podjetju poteka po vseh kanalih in zajema veliko neformalnih informacij. V podjetju spodbujajo inovativnost. Na tem področju so v preteklem letu uvedli avtokliniko. Priredijo jo dvakrat letno in nanjo povabijo kupce novih vozil in stalne stranke. Klinika obsega obrazložitve, zakaj avto potrebuje redno servisiranje s praktičnimi prikazi. Stranke spodbujajo k aktivnemu sodelovanju v kliniki in se z njimi pogovarjajo.

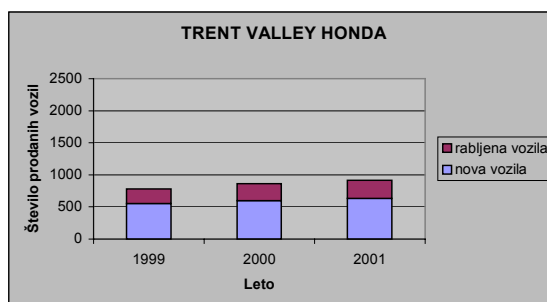
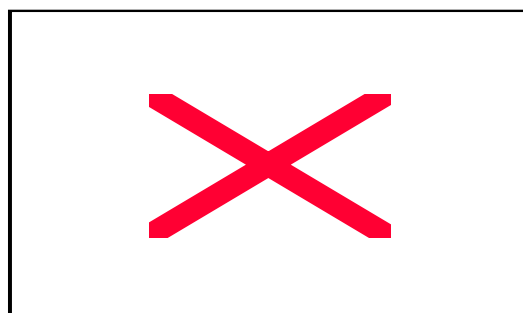
Glede na organizacijske lastnosti podjetja menim, da imajo zaposleni na organizacijo velik vpliv. Pri opravljanju svojega dela so premalo usmerjeni, zato njihov delovni čas ni najboljše izkoriščen. V podjetju potrebujejo več zaposlenih na višjih ravneh, ki bi poglobili in natančneje načrtovali cilje in način delovanja posameznih oddelkov in zaposlenih.

7. PRIMERJAVA, UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI OBEH PODJETIJ

7.1. PRIMERJAVA IN UGOTOVITVE ZNAČILNOSTI IN SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK ORGANIZACIJ OBEH PODJETIJ

Slika 9 prikazuje obseg prodaje novih in rabljenih vozil v obeh obravnavanih podjetjih. Iz nje je razvidno, da v podjetju Avtotehna VIS večino prodaje predstavljajo nova vozila, medtem ko podjetje Trent Valley Honda proda tudi zelo veliko rabljenih vozil. V obeh podjetjih prodaja rabljenih vozil narašča. V Trent Valley Hondi bi lahko uvedli skupino rabljenih vozil primerljivo s programom O.K. Avtotehne. Menim, da tak pristop privabi več kupcev, ki jim je jamstvo pri nakupu rabljenega vozila izredno pomembno. Avtotehna VIS bi ob visoki prodaji novih vozil lahko razširila prodajo rabljenih vozil in s tem povečala obseg poslovanja.

Slika 9: Obseg prodaje novih in rabljenih vozil v obravnavanih podjetjih v letih 1999-2001



Vir: Interne informacije podjetij.

Tabela 7 prikazuje značilnosti organizacij obeh podjetij. Sedanja organizacija Avtotehne VIS je pretežno mehanistična, podjetja Trent Valley Honda pa pretežno organska. Obe podjetji ponazarja sploščena in nizka piramida. Za Avtotehno VIS je značilna visoka stopnja formalizacije, ki omogoča vzdrževanje reda in discipline v poslovanju podjetja, ter relativno visoka stopnja specializacije in standardizacije. Odločanje v Avtotehni VIS je pretežno decentralizirano, zato so organizacijski deli podjetja učinkoviti. Formalizacija v Trent Valley Hondi je srednja in nenatančna, temu ustrezna je tudi kontrola poslovanja. Prav tako sta nizki stopnji specializacije in standardizacije. Odločanje v podjetju Trent Valley Honda je dokaj centralizirano, saj o vsem odloča vodstvo podjetja. Kadrovska struktura zaposlenih v obeh podjetjih kaže, da je največ neposrednih izvajalcev, ki za opravljanje dela potrebujejo razmeroma kratko dobo za pridobitev znanja in sposobnosti.

Tabela 7: Značilnosti organizacij obeh podjetij

ZNAČILNOSTI STRUKTURE	AVTOTEHNA VIS	TRENT VALLEY HONDA
Formalizacija	- visoka in dosledna	- srednja in nedosledna
Specializacija	- srednje visoka	- srednje visoka
Standardizacija	- visoka	- srednja
Hierarhija avtoritete	- sploščena in nizka piramida	- sploščena in nizka piramida
Kompleksnost	- srednje velika	- majhna
Centralizacija	- pretežno decentralizirano, vendar usmerjano s politiko in pravili	- pretežno centralizirano
Profesionalizacija	- prevladujejo zaposleni s V. in VI. stopnjo izobrazbe	- prevladujejo zaposleni s strokovno izobrazbo
Kadrovska struktura	- največ izvajalcev (78,2 %)	- največ izvajalcev (51,7 %)

Vir: Lastna proučevanja.

V tabeli 8 prikazujem pregled situacijskih spremenljivk obeh podjetij. Obe podjetji sta storitveni in delujeta v dokaj stabilnem okolju. Avtotehna VIS je veliko podjetje v fazi zrelosti, katerega cilji so natančno določeni. Trent Valley Honda je srednje veliko podjetje v fazi rasti, ki si pri svojem poslovanju določa okvirne cilje. V obeh podjetjih gradijo na zvestobi in veliki pripadnosti zaposlenih podjetju. V podjetju Avtotehna VIS poudarjajo predvsem zaposlene, v Trent Valley Hondi pa zadovoljstvo strank.

Tabela 8: Situacijske spremenljivke organizacij obeh podjetij

SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE	AVTOTEHNA VIS	TRENT VALLEY HONDA
Tehnologija v podjetju	- storitvena	- storitvena
Okolje podjetja	- dokaj stabilno, predvidljivo in zasičeno	- trenutno zelo stabilno
Velikost podjetja	- veliko	- srednje veliko
Cilji in strategije podjetja	- na vseh področjih natančno določeni kvalitativni in kvantitativni cilji - strategija faze zrelosti	- na vseh področjih okvirno določeni kvalitativni in kvantitativni cilji - strategija faze rasti
Ljudje v podjetju	- zvestoba in velika pripadnost podjetju	- zvestoba in velika pripadnost podjetju

Vir: Lastna proučevanja.

Pri analizi organizacije si zastavljamo vprašanje, koliko organizacijska struktura ustreza teoretično optimalni glede na ugotovljene značilnosti in situacijske spremenljivke v podjetju. Tako mehanistična kot organska struktura sta dve skrajnosti, ki se v praksi dokaj redko razvijeta. Običajno v podjetjih nastopa zmes obeh pojavnih oblik organizacije, pri tem pa ena oblika navadno prevladuje. Vsaka od oblik ustreza določenim razmeram in ena ni boljša od druge. Pojavljajo se ideje, da organizacije prehajajo od mehanistične oblike v organsko, skladno z rastjo in razvojem podjetja.

Podjetji sta bliže klasičnemu modelu organiziranosti kot pa sodobnim prilagodljivim organizacijskim oblikam. Trenutna organizacijska struktura obeh podjetij ustreza poslovno-funkcijski organizacijski strukturi z nekaterimi značilnostmi decentralizirane organizacijske strukture. Podjetje se mora razvijati in oddaljevati od ob ustanovitvi oblikovane organizacije, ki že danes ni ustrezna, v prihodnosti pa bo še toliko manj.

7.2. PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI OBEH PODJETIJ

Razvoj in spremembe v podjetju in njegovem okolju narekujejo tudi razvoj in spremembe v organizaciji. Oblikovanje in vzpostavljanje organizacije podjetja je zelo zapleteno in kompleksno delo z mnogimi vidiki in problemi, ki so med seboj prepleteni in soodvisni. Pri tem je treba upoštevati omejitve in vplive iz okolja. Ustrezna organizacija podjetja je lahko le sinteza vplivov več situacijskih spremenljivk. Z navedenimi predlogi sprememb naj bi organizaciji obeh podjetij zadržali obstoječe prednosti in odpravili ugotovljene pomanjkljivosti v sedanji organizaciji podjetja.

7.2.1. Avtotehna VIS

Podjetje Avtotehna VIS je veliko storitveno podjetje, ki deluje v stabilnem, vendar zasičenem okolju. Podjetje ima na trgu dober položaj in prepoznaven sloves. Vprašanje časa je, kakšna organiziranost bo za podjetje primerna v prihodnje, da bi ohranilo in še okrepilo položaj prodajalca in serviserja vozil Opel. Cilj podjetja je namreč postati najboljši v svoji skupini.

Mislím, da bi z organizacijskega vidika moralo podjetje svojo organizacijo organizirati manj togo in bolj prilagodljivo. Tehnologiji in okolju podjetja ustreza mehanistična organiziranost. Ustrezno je ohranjanje standarda ISO 9002, ki zagotavlja celovito kakovost storitev podjetja, saj potrošniki danes zahtevajo kakovostne storitve. Glede na svojo velikost je podjetje ustrezno organizirano. Za fazo zrelosti, v kateri je podjetje, je značilen problem ohranjanja prilagodljivosti in podjetnosti organizacije.

Za bližnjo prihodnost tako ostane priporočilo, da se opravi postopek strateškega načrtovanja in pripravi ustrezne načrte v smeri večje decentralizacije poslovanja podjetja. V ta namen bi

bila lahko poslovnim enotam in oddelkom v pomoč centrala podjetja. Centrala podjetja bi lahko s posameznimi strokovnjaki iz podjetja delovala kot projektni tim, ki bi svojim enotam ponujal strokovno pomoč in svetovanje ter jih spodbujal k inovativnosti in prilagajanju okolju. V podjetju se občasno ukvarjajo s projekti. Eden takšnih je bil prodaja novih vozil znamke Opel slovenski policiji.

Poslovne enote bi pri svojem delovanju morale imeti več svobode pri odločanju. To bi pripomoglo k večjemu sodelovanju vodij enot in njihovih podrejenih. Učinkovitejša komunikacija bi privedla k hitrejšemu uvajanju inovacij in njihovi dejanski izvedbi. V storitvenih podjetjih namreč zaposleni dobijo ideje iz lastnih izkušenj in spremljanja zadovoljstva strank pri samem izvajanju storitev, torej ideje za izboljšave prihajajo od spodaj navzgor. Z bolj organsko organiziranostjo poslovnih enot bi dosegli spodbudnejše delovno okolje, z mehanističnim uravnavanjem izvajanja delovnih nalog pa večjo učinkovitost.

Na področju kadrov je po mojem mnenju glavna pomanjkljivost podjetja odsotnost oddelka ali kadrovika, ki bi se ukvarjal samo s kadri. Podjetje je preveliko, da se s kadri ukvarja poslovni sekretariat. Od zaposlenih podjetje želi veliko pripadnost in zvestobo, zaposleni pa v zameno pričakujejo popolno skrb za svoje delo in razvoj. Delo na tem področju bi moralo biti bolj poglobljeno, zato velja proučiti možnost uvedbe kadrovskega oddelka ali zaposlitve kadrovika. Menim, da bi lahko v podjetju s preiščeno analizo in posledično izdelano strategijo kadrov ustrezne kadre za opravljanje novih nalog našli med zaposlenimi.

7.2.2. Trent Valley Honda

Podjetje Trent Valley Honda je prešlo iz majhnega družinskega podjetja v srednje veliko podjetje, ki deluje v dokaj stabilnem okolju. Ob hitri stopnji rasti se je v podjetju pojavil glavni problem – potreba po vodstvu. Podjetje vodi družina, ki se sooča z vedno bolj zahtevnimi in obsežnimi nalogami, ki jih je vse težje obvladovati in ki presegajo njihove zmogljivosti. Ob tem jim primanjkuje časa za kreativnost in spodbujanje inovativnosti v podjetju. Na voljo imajo dve strategiji:

- prilagoditi organizacijsko strukturo tako, da bo podjetje lahko še naprej raslo, ali
- v podjetje privabiti izkušene managerje, ki bi podjetje ustrezno reorganizirali.

Organizacija podjetja je pretežno organska. Dejavnost podjetja omogoča formalizacijo in standardizacijo, ki pa sta trenutno majhni. V podjetju se kaže problem dodeljevanja avtoritete in odgovornosti nižjim ravnom pri poslovanju. Podjetje bi za večjo učinkovitost moralo bolj jasno razmejiti dolžnosti in odgovornosti vseh zaposlenih in bolj kontrolirati njihovo delovanje.

Menim, da je treba v podjetju zaposliti več strokovnega kadra, predvsem kot pomoč direktorju. S tem bi se povečali avtoriteta in odgovornost pri odločanju. Prav tako bi se izboljšala kontrola poslovanja in določanje ter doseganje natančno določenih ciljev poslovanja. Naloge direktorja bi se razbremenile in tako bi imel več časa za strateške odločitve o podjetju, ki so za fazo, v kateri je, zelo pomembne. Poslovanje podjetja bi se usmerjalo k večji decentralizaciji.

Za fazo rasti je treba pripraviti ustrezne strateške plane, ki zahtevajo sodelovanje več strokovnjakov. Glede na velikost podjetja bi lahko pomoč poiskali pri zunanjih svetovalcih. Z zaposlitvijo dodatnega kadra kot pomoči direktorju bi povečali formalizacijo, standardizacijo in specializacijo ter učinkovitost poslovanja podjetja. Cilji in strategije bi bili bolj natančno določeni. Odločitve vodstva bi bile podprte in s tem bi se ohranjala visoka raven povezanosti ter usklajenosti med posameznimi poslovnimi funkcijami, kar je sicer pomanjkljivost teoretične poslovno-funkcijske organizacije (Rozman, 2000, str. 88).

Podjetje si mora na trgu pridobiti močnejši položaj, kar bi lahko storili s konkurenčnim opravljanjem storitev. Lahko bi uvedli še hitro linijo menjave olj in oljnih filtrov na vozilu, kar bi morali podkrepiti z odmevno oglaševalsko akcijo. Glede na velik obseg poslovanja z rabljenimi vozili bi lahko uvedli podoben program, kot je program O.K. Avtotehne. S tem bi privabili več potencialnih kupcev in si okrepili položaj na trgu. Lahko bi poskusili s prodajo novih vozil državnim in zasebnim ustanovam.

Predlagane izboljšave v obeh podjetjih ne bi bistveno povečale števila zaposlenih. Zagotovile bi boljšo usklajenost med podjetjem in okoljem, večjo usklajenost v delovanju podjetja, večjo usmerjenost podjetja navzven do uporabnikov storitev, večje zadovoljstvo strank, zaposlenih in lastnikov podjetja. Našteti predlogi so v glavnem povezani z izboljšanjem in optimizacijo delovanja. Vendar pa je prihodnost nepredvidljiva, zato se vedno pojavi vprašanje, kakšna organizacijska struktura družbe bo primerna takrat.

SKLEP

Razvoj organizacije ni le nekaj, kar storimo, da izboljšamo organizacijo, pač pa je določen proces uvajanja sprememb, ki se uvajajo za doseganje določenih ciljev. Današnji čas je čas neprestanih sprememb in priložnosti za vodje, da oblikujejo dinamično stabilno organizacijo, organizacijo prihodnosti (French, Bell, Zawacki, 1994, str. 7).

Nepredvidene možnosti skušajo združiti reakcije ravnateljev na probleme in priložnosti, ki so edinstveni v vsaki drugačni situaciji. Sodobno ravnateljstvo ne skuša najti enega najboljšega načina organizacije, ki bi bil primeren v vseh okoliščinah, pač pa skuša ravnateljem pomagati razumeti različne vplive situacijskih dejavnikov, ki zahtevajo drugačno organizacijo. Ključ do uspeha so neprestano izboljševanje kakovosti in izvajanja poslovanja, etična in družbena

odgovornost, pomembnost vodenja, znanja zaposlenih, informacijske tehnologije in novo ravnateljstvo. Organizacija mora spodbujati kreativnost in nove ideje ter jih ustrezno uvajati.

O organizaciji je treba čim več razpravljati in k procesu pritegniti čim več ljudi; do te ugotovitve nas je privedlo proučevanje. Podjetja morajo redno spremljati in analizirati svoje poslovanje, organizacijo in okolje, v katerem delujejo. Organizacija, njena struktura in procesi se stalno prilagajajo rasti in razvoju podjetja. Pri tem igra odločilno vlogo ravnateljstvo podjetja.

Organizacijo lahko danes opredelimo s prisodobno možganov. S tem osvetlimo dejstvo, da je možno z uporabo možganov kot prisodobne za organizacijo izboljšati sposobnost organiziranja v smislu pospeševanja prožnih in kreativnih dejanj ter oblikovati učeče se organizacije, ki naj bi bile tako inteligentne kot možgani. Organizacija, ki je oblikovana kot možgani, namreč sama odloča o ciljnih ter o načinih in sredstvih za doseganje teh ciljev.

Pri analizi organizacije obeh podjetij sem skušala opozoriti na neustreznosti in predlagati izboljšave. Pri tem sem se opirala na pridobljeno znanje s področja organizacije in na strokovno literaturo. V obeh organizacijah so potrebne manjše spremembe, ki bi izboljšale poslovanje in učinkovitost organizacije. Seveda pa nobena organizacija ni tako dobra, da ne bi mogla biti še boljša. Idealni organizaciji se skušamo le približati, morda jo za neko obdobje celo ujamemo, vendar se nam kmalu pokaže nov cilj, ki zahteva novo, drugačno organizacijo. Zato moramo na organizacijo v obeh podjetjih gledati kot na stalen in dinamičen proces spreminjanja in iskanja najustreznejše oblike.

LITERATURA

1. Boncelj Gašper: Realna tla še iščejo. Delo, Ljubljana, 2002, 19, str. 25.
2. Boncelj Gašper: Leto brez avtomobilskega padca. Delo, Ljubljana, 2002a, 19, str. 25.
3. Daft Richard L.: Organization theory and design. Sixth Edition. Cincinnati: South Western College Publishing, 1998. 701 str.
4. Dimovski Vlado, Korelc Vesna: Prispodoba organizacije kot možganov. Organizacija, Ljubljana, junij 2000, 6, str. 384–392.
5. French Wendell L., Bell Cecil H. Jr., Zawacki Robert A.: Organizational development and transformation: managing effective change. Fourth Edition. Irwin: Library of Congress Cataloging, 1994. 604 str.
6. Hellriegel Don, Slocum John W.: Management. Seventh Edition. Cincinnati: South Western College Publishing, 1996. 799 str.
7. Kmetič France: Zmanjševanje! Motorevija, Ljubljana, (XLVI) 2002, 1, str. 6–9.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Druga knjiga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
10. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Drugi natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
11. Robbins Stephen P.: Organizational behavior. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 643 str.
12. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
13. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
14. Vozel Aleksander: Notranja preobrazba je managerski izziv. Gospodarski vestnik, Svetovalec, Ljubljana, 16. marec 2000, 11, str. 56–59.

VIRI

1. Interne informacije o uspešnosti poslovanja, prodaji in organizaciji podjetja Avtotehna VIS. 2002.
2. Interne informacije o uspešnosti poslovanja, prodaji in organizaciji podjetja Trent Valley Honda. 2002.
3. Kadrovske evidence podjetja Avtotehna VIS. 31.12.2002.
4. Kadrovske evidence podjetja Trent Valley Honda. 31.12.2002.
5. Spletne strani podjetja Avtotehna. [URL: <http://www.avtotehna.si>], 1.12.2002.
6. Spletne strani podjetja Avtotehna VIS. [URL: <http://www.avtotehna-vis.si>], 1.12.2002.
7. Spletne strani podjetja Honda Canada. [URL: <http://www.honda.ca>], 1.12.2002.
8. Spletne strani podjetja Trent Valley Honda. [URL: <http://www.trentvalleyhonda.com>], 1.12.2002.