

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

VESNA FLORIJAČIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE
CONTINENTAL FILMA ZAGREB**

Ljubljana, junij 2002

VESNA FLORIJAČIČ

IZJAVA

Študentka Vesna Florijančič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marka Bošnjaka in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. junij 2002

Podpis:

KAZALO

UVOD	2
1. PREDSTAVITEV DRUŽBE CONTINENTAL FILM ZAGREB D.O.O.....	3
1.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ	3
1.2. PRAVNA UREDITEV DRUŽBE	3
1.3. ORGANIZACIJSKA UREDITEV DRUŽBE	4
1.4. PRODAJNI PROGRAMI	4
1.5. ŠTEVILO ZAPOSLENIH IN ANALIZA KADROV	5
1.6. CILJI DRUŽBE.....	6
2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	7
2.1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE	7
2.2. POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	8
2.3. MEHANSKA IN ORGANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	11
2.4. SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE	13
2.4.1. <i>VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO.....</i>	<i>13</i>
2.4.2. <i>VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO.....</i>	<i>14</i>
2.4.3. <i>VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO.....</i>	<i>15</i>
2.4.4. <i>VPLIV CILJEV NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO</i>	<i>15</i>
2.4.5. <i>VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO.....</i>	<i>16</i>
2.5. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	16
3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	17
3.1. VIDIK CENTRALIZACIJE IN DECENTRALIZACIJE	18
3.1.1. <i>ENOSTAVNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....</i>	<i>18</i>
3.1.2. <i>POSLOVNO FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....</i>	<i>18</i>
3.1.3. <i>PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....</i>	<i>19</i>
3.1.4. <i>DECENTRALIZIRANA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....</i>	<i>20</i>
3.1.5. <i>PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....</i>	<i>21</i>
3.1.6. <i>HIBRIDNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</i>	<i>22</i>
3.2. VIDIK VODENJA.....	24
3.2.1. <i>LINIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....</i>	<i>24</i>
3.2.2. <i>FUNKCIONALNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....</i>	<i>24</i>
3.2.3. <i>LINIJSKO-ŠTABNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....</i>	<i>24</i>
3.2.4. <i>INTERAKCIJSKE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI</i>	<i>24</i>
3.2.5. <i>KOMBINIRANE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI.....</i>	<i>24</i>
4. ZAMIŠLJENA ORGANIZACIJA DRUŽBE CONTINENTAL FILM ZAGREB	25
4.1. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO DRUŽBE	25
4.2. VPLIV OKOLJA NA CONTINENTAL FILM ZAGREB	26
4.3. VPLIV VELIKOSTI NA CONTINENTAL FILM ZAGREB.....	27
4.4. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO CONTINENTAL FILMA ZAGREB.....	28
4.5. VPLIV ZAPOSLENIH NA CONTINENTAL FILM ZAGREB	29
5. DEJANSKA ORGANIZACIJA DRUŽBE.....	29
5.1. ORGANIZACIJSKA SHEMA CONTINENTAL FILMA ZAGREB.....	29
5.2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJ	30
6. PRIMERJAVA ZAMIŠLJENE ORGANIZACIJE Z DEJANSKO.....	33
6.1. PREDNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE DRUŽBE CONTINENTAL FILM.....	33
6.2. SLABOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE DRUŽBE CONTINENTAL FILM ZAGREB	34
7. SKLEP.....	36
LITERATURA.....	38

VIRI.....39

UVOD

Privlačnost filmske zabavne industrije v Sloveniji, po nekaj letih upadanja, spet narašča. Narašča število obiskovalcev kinematografov, obenem pa naraščajo zmogljivosti kinematografov ter število prodanih filmov na videokasetah in DVD-jih. V Sloveniji obstaja kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo z distribucijo filmov. Poskušala bom ugotoviti, kakšna organizacija je potrebna in pomembna za uspešno poslovanje takega podjetja.

V zadnjem desetletju je prišlo na področju organizacije do številnih sprememb, ki izhajajo iz hitrega razvoja tehnologije. Pojavljajo se različne organizacijske oblike, tako da ima podjetje na voljo precej možnosti, da izbere najboljšo za učinkovito poslovanje. Učinkovitost in uspešnost podjetja je čedalje bolj odvisna od kadrov, njihovih sposobnosti, znanj in skupnih vrednot. Zaposleni so pri delu povezani, ker za doseg skupnega cilja, za katerega se podjetje zavzema, med seboj sodelujejo, komunicirajo. V današnjih razmerah mora organizacija temeljiti na ustreznem informacijskem sistemu, ki mora biti povezan s temeljnim procesom v podjetju.

V diplomski nalogi sem raziskala organizacijsko strukturo podjetja Continental film Zagreb, ki se ukvarja z distribucijo in promocijo filmov. Podjetje ima v Ljubljani svojo podružnico s tremi redno zaposlenimi, zato me je zanimalo, kakšna je njuna medsebojna povezanost, še posebej pa kakšna je organizacija Continental filma Zagreb in kako njihova dejanska organizacijska struktura odstopa od zamišljene na papirju.

Podjetje Continental film se naglo širi, zato je zanj še posebej pomembno, da se zna dobro organizirati ter uporabiti sposobnosti in znanje ljudi, ki jih zaposluje. Od začetnih treh zaposlenih v Zagrebu, jih imajo danes, po desetih letih, že čez petdeset.

To, da organizacijska struktura odstopa od načrtovane, je precej pogost pojav. Naloge se ne opravijo, motiviranost zaposlenih za bolj zavzeto in podjetju pripadno delo je slaba, komuniciranje je moteno, konflikti pa se kopičijo in ne razrešujejo. V diplomskem delu bom podrobno obravnavala te teme. Zelo pomembno je, da se podjetje oz. vodstvo podjetja teh odstopanj zaveda, jih spremlja, odpravlja ter s tem izboljšuje svojo organizacijsko strukturo.

Na začetku diplomskega dela bom predstavila obravnavano podjetje Continental film Zagreb, njegovo pravno ureditev in lastništvo. Predstavila bom tudi, kako je zgodovinsko potekal razvoj te družbe. V drugem delu bom opredelila nekatera osnovna teoretična spoznanja in predpostavke o organizaciji in organizacijski strukturi, kakor sem nakazala že zgoraj. Obravnavala bom vse osnovne strukture, ki se pojavljajo v slehernem podjetju: tehnično, komunikacijsko, motivacijsko, oblastno in ravnalno organizacijsko strukturo ter dejavnike, ki vplivajo na organizacijo, to so t.i. situacijske spremenljivke. Nato bom prikazala oblike organizacijskih struktur, ki se v praksi najpogosteje pojavljajo kot enostavna, poslovno-funkcijska, projektno-matrična, produktno-matrična, decentralizirana ter hibridna struktura. Sledila bo v četrtem poglavju zamišljena organizacijska struktura podjetja, s prikazom vpliva situacijskih spremenljivk. V petem poglavju bom podrobno obravnavala dejansko organizacijo, ki obstaja v podjetju Continental film Zagreb. Na koncu pa bom ob primerjavi obeh - zamišljene in dejanske organizacijske strukture navedla še prednosti in slabosti podjetja ter podala predloge za boljšo organiziranost in sklepne misli.

1. PREDSTAVITEV DRUŽBE CONTINENTAL FILM ZAGREB D.O.O.

1.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ

Podjetje Continental film Zagreb s sedežem v Zagrebu je leta 1991 ustanovil Enver Hadžiabdić, ki je bil pred razpadom Jugoslavije dolga leta eden od vodilnih delavcev v kinematografiji, med drugim je bil direktor Jadran filma. Na začetku je podjetje imelo tri zaposlene, danes jih je v Zagrebu zaposlenih 47. Prostori, v katerih posluje, so že od začetka najeti, vmes se je podjetje večkrat selilo. Podjetje ima lasten snemalni in grafični oz. kreativni studio.

Že zelo kmalu po ustanovitvi je Continental film podpisal pogodbo z Columbia Tristar Film Distributors International za distribucijo filmov za vrtenje v kinematografih na področjih Hrvaške, Slovenije, Bosne in Hercegovine in Makedonije. Leta 1993 se ji je pridružila še filmska družba 20th Century Fox. Filmski družbi, Columbia Tristar in kasneje 20th Century Fox, sta Enverju Hadžiabdiću sami ponudili licenco za distribucijo svojih filmov. Izbrali sta ga kot najbolj izkušenega poznavalca kinematografije, saj sta z njim že prej velikokrat sodelovali. Kasneje so Continental filmu Zagreb ponujale zastopstvo za distribucijo svojih filmov po kinematografih še druge znane filmske družbe, a Columbia Tristar in 20th Century Fox nista dovolili večje konkurence znotraj podjetja.

Leta 1993 je Continental film postal tudi distributer za video filme Columbie Tristar Home Entertainment, leta 1997 pa distributer za video Bueno Visto. S tem je podjetje utrdilo svoj položaj kot filmski distributer številka ena na ozemlju bivše Jugoslavije. Od februarja 2000 je podjetje distributer 20th Century Fox Home Entertainment and Metro Goldwyn Mayer Home Entertainment, torej video produkcije teh dveh znanih filmskih družb. Marca 2000 je CF stopil na trg DVD-jev kot distributer Columbie Tristar in Universal. DVD je filmska zgoščenka, tako kot je CD glasbena. Od oktobra 2000 je Continental film tudi distributer Buena Vista DVD proizvodov.

Februarja 1997 je podjetje odprlo največjo trgovino multimedije na Hrvaškem na več kot 400 m². Maja 2000 je odprlo še drugo trgovino na Hrvaškem v prvem tripleksu - objektu s tremi kinodvoranami. Od oktobra 2000 je podjetje na Hrvaškem tudi eden od največjih delničarjev komercialne televizije NOVA TV.

1.2. PRAVNA UREDITEV DRUŽBE

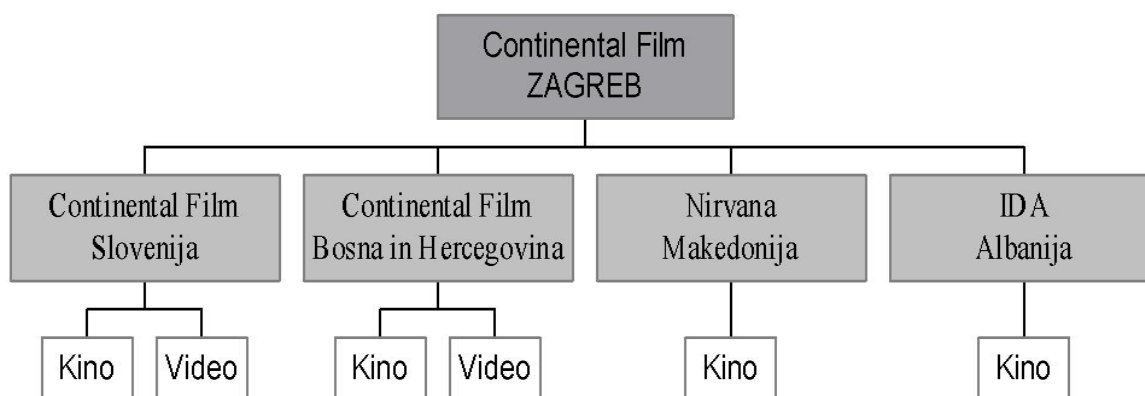
Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo tako v Zagrebu kot tudi podružnice v Sloveniji, Bosni in Hercegovini in Makedoniji. Enver Hadžiabdić je popoln 100 % lastnik podjetja v Zagrebu.

Podružnice so pravno organizirane kot samostojne enote, v katerih ima matična firma iz Zagreba vsaj 25% lastniški delež. S tem imajo zagotovljen vpliv na postavljanje managementa v teh podjetjih. Licenčnino za kinematografske filme plačujejo podjetja direktno filmskim družbam Columbia Tristar in 20th Century Fox. Podružnice plačujejo matičnemu podjetju vse storitve, ki jih ta za njih opravi. S konsolidacijo računovodskih bilanc dobimo med matičnim podjetjem in podružnicami odnos mama-hčerka. Tudi po organizacijski plati je njihov odnos enak.

1.3. ORGANIZACIJSKA UREDITEV DRUŽBE

Organizacijsko je odnos med matičnim podjetjem v Zagrebu in ostalimi podjetji odnos mama-Continental film Zagreb, ostalo pa so hčerinska podjetja, ki le izvršujejo naloge, katere določi vrh v Zagrebu. Vrh v matičnem podjetju v Zagrebu vodi podjetje po finančni, marketinški in organizacijski plati. Vodje prodaje in direktorji podjetij v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji in Albaniji so podrejeni tako direktorjem oddelkov za distribucijo kinematografskih in video filmov kot tudi direktorjem marketinškega in finančnega oddelka (Prikaz organizacijske strukture podjetja na strani 32, slika 10).

Slika 1: Prikaz matice in hčerinskih podjetij



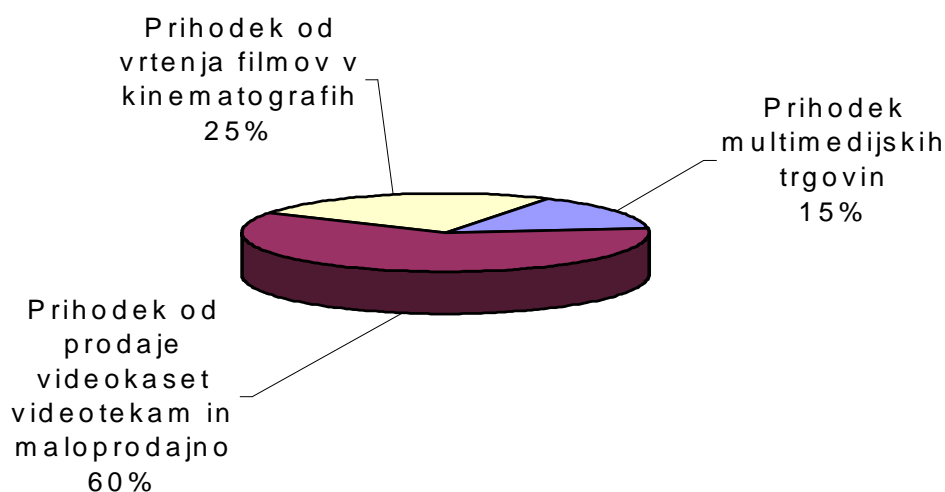
Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

1.4. PRODAJNI PROGRAMI

Podjetje torej distribuira dve vrsti filmov - takšne za predvajanje v kinematografih in takšne na videokasetah oz. DVD-jih. Posebnost podjetja je njihov sofisticiran pristop do trženja filmov na Hrvaškem in v Sloveniji, ki sta najpomembnejši tržišči. Podjetje vodi pred vsemi ostalimi filmskimi distributerji po višini kazalca o g l a š e v a n j e / p r i h o d e k o d p r o d a j e kino vstopnic oz. videokaset. Kot tržni vodja dobi tako podjetje najvišji odstotek popusta pri zakupu medijskega prostora. Na Hrvaškem so bili še do nedavnega edini filmski distributer, ki je bil sposoben zakupovati medijski prostor brez posredniške agencije. S to pozicijo vodilnega pri oglaševanju tako dobijo tudi maksimalno število dodatne brezplačne publicitete.

V celotnem prihodku podjetja znaša prihodek od vrtenja filmov v kinematografih 25 %, od prodaje videokaset videotekam in maloprodajno 60 %, preostalih 15 % pa prineseta multimedijški trgovini v Zagrebu (glej sliko 2).

Slika 2: Prihodek programov podjetja



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, 2002.

1.4.1. FILMI, KI SE PREDVAJAJO V KINEMATOGRAFIH

Continental film Zagreb zastopa oz. distribuira filmski družbi Columbia Tristar in 20th Century Fox. Obe družbi sta precej uspešni pri proizvodnji hit filmov, ki prinesejo visok prihodek (Box Office). Daleč najuspešnejši film v Sloveniji je bil Foxov megalomanski Titanik, Columbia Tristar pa je lansko leto uspela s kitajskim Prežečim tigrom, skritim zmajem. Studio 20th Century Fox ima že skoraj 70 let ugled proizvajalca uspešnic in svetovno znanih zvezdnikov (npr. Marilyn Monroe). Columbia Pictures pa so vedno dajali večji poudarek filmom z socialno problematiko.

Podjetje mora zagotoviti dobre pogoje predvajanja za vse filme, kar pomeni precej dela na področju pogajanj o terminih predvajanja ter o tem, kdaj in skupaj s katerimi drugimi filmi se bo nek film vrtel v kinematografih. Zato filmske družbe ne dovolijo velike konkurence znotraj enega podjetja distributerja, torej da bi samo en distributer zastopal večje število filmskih družb, saj se potem težko poteguje za dobre termine za vse. Najboljše za podjetje je, da dobi takšen termin predvajanja filma, kjer se poleg njega vrti čim manj ostalih uspešnih filmov in v mesecih, ko je obisk kinematografov visok. Poleti je namreč obisk precej manjši kot jeseni in pozimi. Uspešnost na domačem trgu se predvidi glede na uspešnost drugod po svetu, kjer ga vrtijo prej. To sicer ni vedno zanesljivo merilo, večinoma pa.

Odkar se je ekonomska situacija na Hrvaškem izboljšala, je opazen porast števila obiskovalcev kina. Še posebej sta povečala obisk in prodano število vstopnic tripleks kinodvoran v Zagrebu in v Sloveniji multikino Kolosej v Ljubljani. Predvidena je gradnja še nekaj multikinov tako v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem. To pomeni, da bo trg še rasel in da ima panoga filmske distribucije lepo prihodnost. Na tržiščih Bosne in Hercegovine in Makedonije tudi obstaja možnost gradnje multipleksov. Zaenkrat sta ta dva trga manj pomembna, ravno tako tudi zastopstvo za distribucijo filmov v Albaniji, ki še ni zaživelo. To distribucijo podjetje sicer tudi ima, vendar pa je Continental film Zagreb še v postopku dogovarjanja s filmskimi družbami o pogojih poslovanja na tem trgu (interni viri Continental filma Zagreb).

1.4.2. VIDEO FILMI IN DVD

Podjetje ponuja video program filmskih družb Columbia Tristar, Buena Vista in njen Walt Disney program, Metro Goldwyn Mayer, 20th Century Fox in nekaj neodvisnih filmov. Pri DVD-jih pa zastopa družbi Columbio Tristar in Bueno Visto. Oboje prodaja tako videotekam kot maloprodajnim trgovinam.

1.4.2.1. Videoteke

V zadnjih letih je skupno število videotek tako na Hrvaškem kot tudi v Sloveniji upadlo, a se je negativni trend sedaj ustavil. Število videotek, s katerimi Continental film sodeluje, je v lanskem letu celo naraslo za 20%.

Trenutno sodelujejo z 800 videotekami na Hrvaškem in 200 videotekami v Sloveniji. V Bosni in Hercegovini je 400 videotek, od tega je 80% piratskih. Na tržišču sta uradno prisotna le Columbia Tristar in Warner Bros. Continental film Zagreb je bil prvo in dolgo časa edino podjetje, ki je v Bosni poslovalo povsem legalno. Situacija pa se sedaj s prihodom drugih filmskih družb na tržišče izboljšuje. Piratstvo je prisotno tudi v Sloveniji in na Hrvaškem, zato so filmski distributerji ustanovili posebno združenje za boj proti tem problemu.

1.4.2.2. Maloprodaja

Slovenija prednjači po prodaji videokaset pred Hrvaško, čeprav ima dvakrat manj prebivalstva. Največ videokaset se proda iz Walt Disneyevega programa (kar 75%). Na DVD trgu je, tako v Sloveniji kot na Hrvaškem, najuspešnejša Buena Vista. Največ DVD-jev se proda z akcijskimi uspešnicami kot so npr. Gladiator, Matrica, Šesti čut.

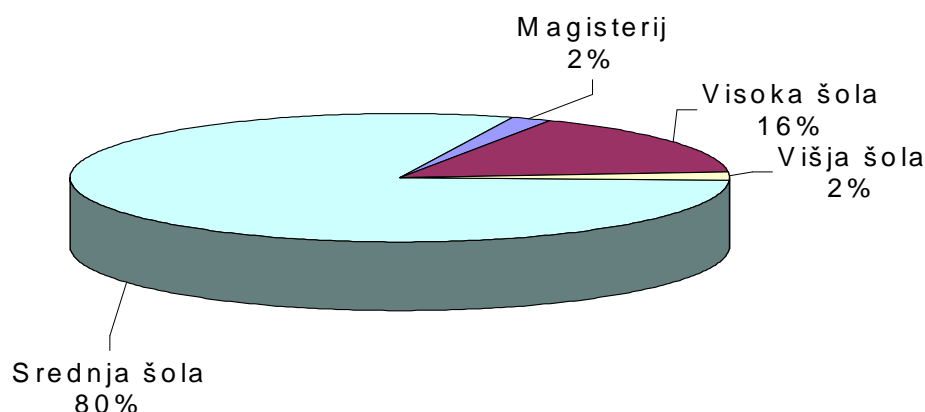
DVD je najnovejša oblika videokasete, razlika je takšna kot med CD-jem in gramofonsko ploščo. Na področju DVD-jev, ki so nekaj let star proizvod na slovenskem trgu vlada precejšnja neurejenost na pravnem področju. DVD-je lahko namreč uvaža vsak in jih preprodaja naprej. Pri videokasetah velja, da jih lahko distribuira samo izbrani zastopnik, ki zanje plačuje licenco filmski družbi in spoštuje posebna pravila. Prodaja videokaset videotekam namreč pomeni, da se videotekam proda pravica za izposojanje filmov za dve leti. Po teh dveh letih pa ta pravica zastara in tako morajo videoteke umakniti kasete s polic. A to se v praksi še ne izvaja dosledno. Na trgu DVD-jev pa je še več pravne neurejenosti.

1.5. ŠTEVILO ZAPOSLENIH IN ANALIZA KADROV

Število zaposlenih se je z pridobitvijo zastopanja večih filmskih družb in različnega programa naglo povečevalo. Od začetnih treh jih je danes čez petdeset redno zaposlenih. Poleg njih podjetje redno sodeluje z zunanjimi strokovnjaki s področja informatike, prevajalci, računovodskim servisom, odvetniki etc. Največ zaposlenih dela na področju logistike in v obeh trgovinah v Zagrebu.

Kot je razvidno iz strukture na sliki 3, ima velika večina (80 %) zaposlenih srednjo šolo. To so zaposleni pri prodaji, v skladišču, snemalnem studiu in obeh trgovinah. Visoko izobrazbo ima 16 odstotkov zaposlenih. To so vodje oddelkov (kinematografskega, videotečnega in maloprodajnega), vodje trženjskega in finančnega oddelka, ter seveda generalni vrh podjetja. Dva odstotka zaposlenih ima višješolsko izobrazbo in dva odstotka magisterij.

Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

Večina zaposlenih, še posebej vodij, je moškega spola, precej je sorodstvenih povezav. S tem je zagotovljena večja lojalnost in pripadnost podjetju, ki je zelo družinskega tipa. Veliko družjenja in povezav je tudi v privatnem življenju zaposlenih. Ta družinski tip podjetja ima seveda tudi svoje slabosti, saj se zaposleni, ki niso v sorodstvenih povezavah lahko počutijo zapostavljene, ker informacije do njih ne tečejo tako naglo kot med krogom sorodnikov.

Od začetka je podjetje večinoma zaposlovalo ljudi, ki so že prej delali za kinematografe in sorodnike. Sedaj pa iščejo sposobne in fleksibilne mlade kadre za dobre promocijske oz. trženjske akcije in obenem poznavalce filma. Načrtujejo, da se bo število zaposlenih v prihodnosti še povečevalo. Za zaposlene v trženju je tudi koristno, če se nekaj časa urijo v trženjskih oddelkih licenčnih partnerjev po svetu (interni viri Continental filma Zagreb).

1.6. CILJI DRUŽBE

Glavni cilj družbe je že nekaj let postati vodilno podjetje na področju filmske zabavne industrije na ozemlju bivše Jugoslavije. Podjetje ga poskuša doseči z odpiranjem podružnic v vseh bivših republikah in usmerjanjem njihovega uspešnega delovanja. Doseganje tega cilja podpirata oba kratkoročni in dolgoročni cilj.

Kratkoročni cilj: Pridobiti še več zastopstev - družb za distribuiranje in s tem razširiti ponudbo filmov. Še posebej si prizadevajo pridobiti Bueno Vistine filme za kinematografe, ker njen video in DVD del že zastopajo. Če bi jim uspelo še to, bi s tem prišli do pozicije vodje na sicer oligopolnem trgu, kjer je ponudnikov malo, povpraševalcev pa veliko.

Njihov cilj je kontrolirati film od začetka do konca oz. vsaj v treh kategorijah. Film, potem ko ga studio posname, pride do gledalcev najprej v obliki kino filma, približno pol leta zatem pa pride na video. Video filme najprej ponudijo videotekam, kasneje pa še maloprodajnim

trgovinam. Naslednje kategorije so še pay-TV (na letalih, avtobusih, v hotelih), kabelska TV in free TV (nacionalna TV, Kanal A).

Dolgoročni cilj: Prihodnost podjetja vidijo v tem, da bi bili na tržišču fizično prisotni - torej ne le kot posredniki oz. veletrgovci s filmskimi koluti, ampak kot lastniki kinematografov, kjer bi bili prvi v verigi od končnega potrošnika dalje. Za doseg tega cilja bodo potrebovali velik kapital. Kot veletrgovci bodo iz distribucije filmov izpadli, ko se bo tehnologija toliko razvila, da bodo kinematografi prejeli sliko in zvok filma neposredno iz filmskega studia. To bo mogoče s pomočjo satelitske antene in ostale opreme (interni viri Continental filma Zagreb).

2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE

Opredelitve organizacije so različne, pogosto so povezane s sistemsko teorijo, katera organizacijo opredeljuje kot sistem. Daft (1986, str. 9) opredeljuje organizacijo kot ciljno usmerjen, v dejavnosti strukturiran sistem, katerega meje so opredeljive. Osnovni elementi te opredelitve so štirje:

- družbena enota ali sistem pomeni, da je podjetje sestavljeno iz ljudi, ki medsebojno sodelujejo,
- ciljna usmeritev pomeni, da ima ta enota svoj cilj, ki lahko odstopa od ciljev posameznikov,
- razčlenjenost dejavnosti pomeni, da ljudje ali skupine opravljajo določen del nalog,
- meje pa določajo, kaj tvori podjetje in kaj vse je v okolju, torej zunaj podjetja.

Druga opredelitev pravi, da ima organizacija več različnih pomenov (Lipičnik, 1999, str. 2):

- organizacija kot sistem,
- organizacija kot proces oblikovanja organizacijskega sistema,
- organizacija kot aktivnost organiziranja,
- organizacija kot konkretna organizacijska oblika,
- organizacija kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov in
- organizacija kot znanstvena disciplina.

Razlikovati moramo vsaj tri ključne pomene besede organizacija (Lipičnik, 1999, str.7):

- organizacija dela,
- organizacija podjetja,
- organizacija kot organizacijska enota oz. posledica organiziranja.

V takih in podobnih opredelitvah je poudarjen cilj združbe posameznikov, ki so osnovna enota podjetja, in njihova medsebojna povezanost. Zaradi opravljanja različnih del so usklajeni v celoto. Slabost teh opredelitev je, da gre pri njih za opredelitev podjetja, ki ga kot celoto preučuje ekonomika. Avtorji pri tem zamenjujejo med seboj cilje podjetja in druge elemente s cilji organizacije in drugimi elementi v organizaciji podjetja. Takšno pojmovanje organizacije imenujemo tudi institucionalno, organizacija je opredeljena kot institucija oz. podjetje.

Nekateri, zlasti nemški preučevalci organizacije, pa organizacijo razumejo kot tehnično ali mehanično povezovanje različnih delov: dejavnosti, naročil, strojev in ljudi, vendar zgolj ljudi v neaktivnem pomenu, ki medsebojno ne vplivajo drug na drugega. Pri tem je poudarek na tehničnem usklajevanju.

Naslednje pojmovanje utemeljujejo predvsem francoski preučevalci managementa, kateri vidijo organizacijo kot proces med ljudmi, ki zagotavlja delovanje podjetja. Management proces preučujejo kot proces zagotavljanja izvedbe. Gledano razvojno postaja izvedba relativno vse krajša v primerjavi s pripravo nanjo. Planiranje, kontrola in podobni procesi niso izvedbeni, vendar pa omogočajo smotrnost same izvedbe.

Zlasti sistemska teorija, ki opredeli celoto, sestavljeno iz delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani, se vse bolj sprašuje o odnosih, razmerjih med deli. Tudi sicer pride vrsta avtorjev do spoznanja, da gre za razmerja med ljudmi in zagotavljanje smotrnega delovanja.

Če podjetje želi obstati, naj bi imelo še kak drug cilj poleg dobička. Pomemben cilj jim mora biti razvoj podjetja, saj le-ta vzpodbuja k širitvi na trge, na nove proizvode ter vzpodbuja zaposlene k ustvarjalnosti in kreativnosti. Podjetja s svojimi izdelki zadovoljujejo družbene potrebe in tudi to je cilj, ki ga morajo upoštevati. Še posebej v današnjem času podjetje ne sme zanemariti skrbi za okolje, kar pomeni, da mora upoštevati ekološke zakone itd. Če si podjetje prizadeva uresničiti tudi te cilje, ima boljše možnosti, da dolgoročno obstane (Kavčič, 1991, str. 110).

Vse omenjene pristope dopolni in poveže Lipovec (1997, str. 33-34), ki opredeljuje organizacijo podjetja kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Namen postavljanja organizacije je torej uresničitev načrtanih ciljev. Cilj človeku narekuje smer, kako naj organizira svoje delo. Cilje definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Cilji usmerjajo aktivnosti v izbrano smer, služijo pa tudi kot standard ocenjevanja uspešnosti organizacije, zmanjšujejo negotovost ter so podlaga za načrtovanje strukture organizacije (Kavčič, 1991, str. 110).

Iz te opredelitve sta izpeljana tako struktura kot proces. V organizacijskem delu govorimo zlasti o vzpostavljanju struktur in o strukturah na splošno. Zato tudi uporabljamo izraz organiziranje, ki pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur z vidika managementa.

Vzpostavljanje razmerij in struktur tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najbolj učinkovit način, je torej organiziranje. Vse te strukture so povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi.

2.2. POJMOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pojavlja se več definicij organizacijske strukture, ki se bolj ali manj razlikujejo le po tem, katere dejavnike organizacijska struktura vključuje. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik, 1999, str. 44). Naloge predstavljajo dela, ki jih je potrebno opraviti in se pojavljajo v okviru organizacijskih funkcij. Nosilci predstavljajo sestavne dele v organizacijski strukturi oz. organizacijske enote. Razlikujejo se po velikosti in vsebini.

Organizacijska struktura podjetja je dobra takrat, ko omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog, ki mora potekati po najkrajši poti. Izvajalci nalog morajo biti prilagodljivi, kar jim mora dobra organizacijska struktura omogočiti. Med nalogami in nosilci se tako razvijajo določeni odnosi. Lipičnik (1999, str. 44) opredeljuje strukture kot:

- ❑ raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- ❑ oblikovane iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- ❑ sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo
- ❑ z njo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga naročila

Organizacijsko strukturo podjetja prikazujemo v organigramu oz. organizacijski shemi, kjer so prikazane nadrejenosti in podrejenosti funkcij, oddelkov in položaj posameznikov znotraj organizacije. Iz organizacijske sheme je razvidno kakšne so različne naloge znotraj organizacije, porazdelitve oddelkov, ki so odgovorni za določena področja dela, prikaz upravljalno-vodstvene hierarhije ter linijo avtoritete, ki nam pokaže navpične povezave položajev nadrejenih nad podrejenimi. Struktura se tako pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji in je s tem podlaga za definiranje odnosov oblasti.

Znaki učinkovite organizacije so (Kavčič, 1991, str.178):

- ❑ jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti, saj naj bi vsak posameznik vedel, komu in za kaj je odgovoren,
- ❑ tako diferencirane aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno,
- ❑ koordinacija in diferenciacija aktivnosti,
- ❑ tako zgrajen komunikacijski proces, da zagotavlja natančne, hitre in učinkovite informacije,
- ❑ dovolj centralizirana in kompleksna organizacijska struktura, da organizacija lahko reagira na okolje,
- ❑ toliko usklajena organizacijska struktura, da v njej ni lukenj (če v organizaciji kake pomembne funkcije ne pokriva nobena enota) in prekrivanja (da bi isto funkcijo opravljalo več oddelkov).

Ko obravnavamo strukture, gledamo na organizacijo s statičnega vidika. Nujno potreben pa je tudi dinamičen pogled, saj se v delovanju združbe obstoječa struktura ne le spreminja, ampak se tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture. Tako sama združba, ki je prej dobila naloge na podlagi razmerij, sedaj povratno vpliva na razmerja in strukture ter tudi na naloge. Ta proces imenujemo organizacijski proces. Da pa bi lažje govorili o procesu spreminjanja, moramo prej dodobra spoznati vse osnovne strukture, ki se pojavljajo v slehernem sodobnem podjetju. Te strukture so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastno ravnalna struktura. V nadaljevanju jih bom podrobneje opisala.

2.2.1. TEHNIČNA STRUKTURA

Tehnologija, ki jo ima podjetje, določa strukturo nalog, le-ta pa določa strukturo organiziranosti. Tehnična struktura izhaja iz tehnične delitve dela. Tehnična delitev dela pomeni členitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh v izvedbo različnim ljudem v podjetju (Lipovec, 1987, str. 72). Tudi potek dela v organizaciji je pogojen z vrsto tehnologije. Čim bolj je podjetje tehnološko razvito, bolj je njegova struktura birokratska in hierarhična. Struktura organiziranosti se mora ujemati z zahtevami tehnologije, pa tudi z zahtevami inputa in outputa ter okoljem.

S tehnično delitvijo dela celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne naloge, ki jih še naprej lahko členimo do najmanjših opravil. Tem osnovnim elementarnim procesom pravimo opravki. Običajno so to najbolj preprosti procesi, sestavljeni iz več gibov. Več sorodnih opravkov združujemo v delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni na delovnem mestu. S tem prihaja med njimi do različnih razmerij tako čustvenih kot tistih, ki so bolj tehnične narave. Strukturo povezav med ljudmi, postavljenimi na ustrezna delovna mesta, poimenujemo tehnična struktura.

Z delitvijo dela nastopi potreba po usklajevanju. S tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela v podjetju. Usklajevalne naloge so širše od izvedbenih in izvedbene so tudi od njih odvisne. S temi usklajevalnimi nalogami, ki so bolj kompleksne se ukvarja manjši del zaposlenih, večji del zaposlenih opravlja specializirane izvedbene naloge.

Delovne naloge združujemo tako, da posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog. Pri združevanju združujemo po zahtevnosti podobne naloge in upoštevamo tudi njihov obseg. Delovne naloge posameznikov ali delovna mesta združujemo v oddelke, oddelke pa v podjetje. Celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na naloge oddelkov. Ta razdelitev poteka po različnih merilih:

- po poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance, druge (varstvena funkcija),
- na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov,
- po funkcijah ravnalnega procesa: planiranje, izvedba, kontrola,
- po tehnoloških fazah (to se bolj uporablja znotraj oddelkov).

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja.

2.2.2. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA

Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki, ki potekajo po komunikacijskih kanalih. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134). Vsak komunikacijski sistem je hkrati nek sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Mreža takšnih razmerij med ljudmi v podjetju tvori strukturo, ki ji pravimo komunikacijska struktura in je del organizacijske strukture ter jo kot tako tudi določa in sooblikuje druge strukture.

Prejemniki in oddajniki so v določenem razmerju, ki je odvisno od tehnične strukture podjetja. Glede na smer komuniciranja je podjetje lahko enosmerno ali dvosmerno. Komunikacije lahko potekajo navzdol ali navzgor, lahko so vodoravne ali vertikalne. Ena od delitev komunikacij je še na pisne, ustne, govornice telesa in na elektronske.

2.2.3. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Pri preučevanju motivacijskih struktur so običajno v ospredju cilji delovanja posameznikov. Posamezniki, ki opravljajo določeno nalogo, morajo biti motivirani, torej usmerjeni k cilju, katerega uresničitev zadovolji kakšno potrebo. Motiv je torej razlog, zakaj človek deluje. Je

hotenje, ki izvira iz človeške notranjosti, ali pa iz njegovega okolja. Pojavi se na podlagi njegovih potreb in usmerja njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str.109).

Cilji zaposlenih morajo biti usklajeni s temeljnim ciljem oziroma motivacijskim dejavnikom podjetja, to je z dobičkom. Motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev. Motivacijska struktura v podjetju pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v podjetju delujejo skladno. Od izpolnitve ciljev oddelka ali podjetja ljudje pričakujejo izpolnitev svojega cilja, nagrado. Nagrade kot je plača ali priznanje jih vzpodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Z nagrajevanjem poskušajo managerji v podjetju doseči zaželeno vedenje zaposlenih.

V podjetjih se predvsem srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo poleg tega, da bo delavcem omogočala normalno življenje, hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Skupna nagrada zaposlenih v podjetju, mišljena kot skupne plače, je določena družbeno - ekonomsko. Nagrade posameznikov so medsebojno omejene. Pomeni, da si podjetje ne more povsem izmisliti višine skupne in posamezne nagrade, marveč to zavisi od okolja, zlasti trga, v določeni meri pa tudi od uspešnosti podjetja ter uspešnosti posameznika.

2.2.4. OBLASTNA IN RAVNALNA STRUKTURA

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti praviloma v sorazmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene managerje se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni managerji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo oblastna razmerja in strukture. To ustvari hierarhijo, kjer ima vsaka stopnja svoje pristojnosti. V primeru, da se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji gre za decentralizacijo odločanja. Če pa vrh organizacije zadrži velik del odločanja govorimo o centralizaciji odločanja (Ivanko, 1994, str. 393-397).

Skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu managerju. Ta pa svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve nalaga drugim, ki so mu podrejeni. Nanje prenaša del zadolžitve, izvirajoče iz tehnične strukture in del odgovornosti, povezane z motivacijsko strukturo. Moč, povezana z delovno nalogo, izvirajoča torej iz položaja v podjetju, se imenuje avtoriteta.

Delo posameznikov ni odvisno le od njih samih, ampak tudi od usklajevalcev - managerjev. Kajti delo v podjetju se začne z usklajevanjem, saj sicer posameznik ne bi vedel kako ravnati v skladu s cilji celotnega podjetja. V birokratski organizaciji aktivnosti posameznikov ali skupin povezujejo pravila. V manj strukturirani organizaciji pa usklajevanje terja občutljivost managerjev za probleme organizacije, pripravljenost za delitev odgovornosti in učinkovito medsebojno komuniciranje.

V različnih organizacijah je to opredeljeno različno. V centralizirani organizaciji višji manager sprejema odločitve in jih potem prenaša na nižje vodstvene ravni. V decentralizirani pa imajo pristojnosti za sprejemanje odločitev tudi nižje vodstvene ravni. Najbolj pogosto se uporablja oboje, s tem pa so nekatere funkcije organizirane centralizirano, nekatere pa decentralizirano (Možina, Kovač, Tavčar, 1994, str. 381).

2.3. MEHANSKA IN ORGANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura v podjetjih se pogosto deli na organsko in mehansko. Na ta način se ugotovi stopnjo prilagodljivosti oziroma stabilnosti določenega podjetja glede na spremembe

in novosti, ki prihajajo od zunaj. Organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša v vseh časih in vseh okoljih ne obstoja. Zato lahko organizacije uspešno delujejo v sorazmerno raznolikih pogojih le tako, da svojo strukturo prilagajajo tem pogojem. Ti pogoji pa definirajo oblikovanje načrta organizacije na kontinuumu med mehanskim in stabilnim na eni ter organskim in prilagodljivim načrtom na drugi strani.

Tabela 1: Razlike med mehansko in organsko organizacijsko strukturo

MEHANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	ORGANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA
Večja stopnja centralizacije, odločanje koncentrirano na vrhu	Večja stopnja decentralizacije, odločanje je razporejeno po organizaciji
Relativno zaprta do vplivov okolja, poskuša jih minimizirati in zmanjšati negotovost	Relativno odprta do vplivov okolja, se jim prilagaja
Delovna opravila so ločena na majhne specializirane dele, visoka specializacija	Delovna opravila se sproti prilagajajo glede na izkušnje zaposlenih
Precejšnja formalizacija aktivnosti	Manjša formalizacija aktivnosti
Veliko število pravil, stroga hierarhija avtoritete in nadzora	Malo število pravil, minimalna hierarhija avtoritete in nadzora
Naloge so zelo definirane ter jasno opredeljene in specificirane v organigramu in predpisih, tehnične metode so predpisane	Poudarek je na specifičnih nalogah in medsebojni povezanosti nalog
Definiranost delovnih opravil se spreminja izjemoma	Procedure so splošne, člani organizacije prevzemajo odgovornost za izvršitev nalog ne glede na status ali vlogo, ki jo imajo
Vir moči je položaj	Vir moči je znanje in strokovnost
Znanje in nadzor med delom sta centralizirana	Znanje in nadzor nad delom sta razporejena po vseh ravneh organizacije
Komuniciranje je navpično, od zgoraj navzdol	Komunikacije so odvisne od tega, kje je potrebna informacija in imajo obliko informiranja in svetovanja
Tendenca po fiksnosti strukture	Stalno prilagajanje strukture novim razmeram
Koordinacija je dosežena predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Koordinacija je dosežena z različnimi sredstvi in medsebojnim sodelovanjem, važno izvrševanje nalog in ne toliko lojalnost in poslušnost

Vir: Kavčič, 1991, str. 185.

Po Kastu je razlikovanje med stabilnim mehanskim in adaptivnim organskim modelom mogoče povzeti z zgoraj opredeljenimi značilnostmi obeh modelov (Kavčič, 1991, str. 185). Mehanska organizacijska struktura je najprimernejša v naslednjih okoliščinah:

- ❑ okolje je relativno stabilno in se ga lahko predvideva,
- ❑ cilji so dobro definirani in trajni,
- ❑ tehnologija je stabilna in se ne spreminja,
- ❑ obstajajo rutinske aktivnosti, produktivnost je glavni cilj.

Tak sistem je zelo stabilen, tog in neelastičen ter zato najbolj primeren za velika podjetja z masovno produkcijo v stabilnem okolju. Organska organizacijska struktura pa je primerna v naslednjih okoliščinah:

- ❑ okolje je relativno nesigurno in turbulentno
- ❑ cilji so raznovrstni in spremenljivi
- ❑ tehnologija je kompleksna in dinamična
- ❑ obstajajo mnoge nerutinske aktivnosti, kjer so važne inovacije in kreativnost
- ❑ kontrola in inovacija se pojavljata prek medsebojnega prilagajanja.

Tak sistem je zelo prilagodljiv in elastičen ter zato najbolj primeren za manjša podjetja s specializirano proizvodnjo, majhnimi serijami, kjer trg zahteva stalno spreminjanje in prilagajanje spremembam.

2.4. SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE

O tem, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja, govori situacijska teorija. Vendar ta vpliv ni enosmeren. Tudi organizacija podjetja se s svojo danostjo in zmožnostjo prilagaja zahtevam okolja v smereh svojega razvoja ter tako poskuša vplivati na okolje in ga spreminjati.

Različni avtorji navajajo različne situacijske spremenljivke. Daft navaja: velikost, tehnologijo, okolje in cilje (Daft, 1986, str. 18). Ivanko pa te dejavnike najprej razdeli na notranje in zunanje, pri čemer za zunanje dejavnike upošteva posamezne elemente okolja (Ivanko, 1992, str. 17). Podobno deli tudi Rozman dejavnike na notranje in zunanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138 - 139). Kot večina avtorjev bom obravnavala le naslednje situacijske spremenljivke: tehnologijo, okolje, velikost in cilje podjetja ter zaposlene.

2.4.1. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Znanje potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve imenujemo tehnologija. Pri tem razumemo proizvode in storitve v najširšem smislu. Joan Woodward (1965) je opravila eno najpomembnejših raziskav o povezanosti tehnologije in organizacije. Izhodišče Woodwardove je bilo vprašanje, zakaj podjetja, ki temeljijo na klasični organizacijski teoriji, niso bolj uspešna.

Za potrebe raziskave je razdelila tehnologijo v tri osnovne skupine, ki se med seboj razlikujejo po stopnji tehnološke opremljenosti (Ersikine, 1991, str. 380): posamična in maloserijska proizvodnja, serijska ali množinska ter procesna proizvodnja. Izsledki, do katerih je prišla, so v glavnem potrdili velik vpliv tehnologije na organizacijsko strukturo.

Ena izmed ugotovitev kaže na to, da se v procesni tehnologiji število ravnalnih ravni, v primerjavi s posamično, podvoji. Največji obseg kontrole je v množinski tehnologiji. Tam je tudi največji odstotek nekvalificiranih delavcev. Najmanjši odstotek neposrednih delavcev je v procesni tehnologiji. Formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so nizki v posamični in procesni tehnologiji, poudarjeni pa v množinski. Tehnologija se torej kaže kot pomemben dejavnik pri snovanju organizacijske strukture. Za množinsko tehnologijo je primerna mehanska struktura, za posamično in procesno pa organska struktura.

Druga skupina raziskovalcev, imenovana skupina Aston, pa je primerjala vplive proizvodne in storitvene tehnologije. Ugotovili so, da ima tehnologija močnejši vpliv le na tiste dejavnike, ki so blizu proizvodnemu procesu. Proizvodna podjetja imajo torej večjo usklajenost tehnologije, ker so bolj avtomatizirana, manj fleksibilna in lažje merijo rezultate. Velja tudi to, da je pri njih opaziti več specializacije, več standardizacije in več centralizacije.

Za storitveno tehnologijo pa veljajo naslednje značilnosti: visoka strokovna usposobljenost osebja, decentralizirano odločanje, nizka formalizacija in drugo. Pomembna je ugotovitev, da je vpliv tehnologije na organizacijo večji zlasti v manjših podjetjih.

V podjetju pa lahko obstaja vrsta oddelkov z različnimi tehnologijami, katere se razlikujejo glede na pogostost novosti in sprememb v tehnologiji ter glede na možnost delitve dela. Glede na ti dve značilnosti oddelke razdelimo na: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Rutinska tehnologija je mehanska, nerutinska pa organska.

2.4.2. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Podjetja delujejo v okolju, katerega sestavljajo trg, kupci, konkurenca v panogi, vlada itd. To okolje vpliva na delovanje podjetja. Okolje se lahko nenehno spreminja, to pomeni, da je nestabilno, lahko pa je tudi stabilno, se ne spreminja. Poleg stabilnosti obravnavamo še kompleksnost, kjer gre za obseg dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Več je teh dejavnikov, bolj je okolje kompleksno.

Ti dve značilnosti okolja določata njegovo negotovost. Majhna negotovost je v stabilnem in preprostem okolju, visoka pa v nestabilnem in kompleksnem okolju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 142). Za proučevanje vpliva dejavnikov okolja prikazuje Ivanko naslednjo opredelitev teh dejavnikov (Ivanko, 1992, str. 21):

- globalne družbene vrednote, ki jih opredeljuje vrednostni sistem družbeno ekonomske ureditve,
- institucionalne razmere, kamor sodijo ekonomska politika in predpisi, kateri urejajo poslovanje,
- tržišče s svojo širino, zahtevami po kakovosti, cenami in uporabni vrednosti izdelkov
- znanstveno tehnični napredek.

V stvarnosti obstajajo še drugi elementi, kot so demografske in socialne razmere, naravno in kulturno okolje, itd. Večja negotovost in kompleksnost okolja zahteva tudi večjo kompleksnost samega podjetja. V takem negotovem okolju podjetje oblikuje oddelke, imenujemo jih mejni oddelki, ki odkrivajo spremembe v okolju in amortizirajo vplive. Prenašajo informacije med osrednjim delom podjetja in okoljem v obeh smereh. Primer takih oddelkov je npr. marketing, skladišča, tržne raziskave, itd.

Povezanost organizacije z negotovostjo podjetja je preučeval Duncan (1972, str. 320). Ugotovil je, da je nizka negotovost okolja, kadar je okolje stabilno in nekompleksno in dovoljuje mehanično, bolj formalno strukturo organizacije. Oddelkov v organizaciji je malo, malo pa je tudi integracije med njimi. Visoka negotovost, kjer je okolje nestabilno in kompleksno, pa zahteva organsko, neformalno strukturo organizacije, s precej oddelki in veliko predvidevanja in planiranja.

Negotovost okolja zahteva v podjetju vse več strokovnjakov z različnih področij. Zaradi tega postane usklajevanje med oddelki vse bolj zahtevno, kar privede do povečanja obsega povezovalnih oseb, to pa pomeni tudi več decentraliziranih odločitev in več neformalnih razmerij. V tem primeru gre za organsko strukturo organizacije. Nasprotno pa so za stabilno in preprosto okolje značilna formalna razmerja, centralizacija in jasna hierarhija, skratka gre za mehansko strukturo. Hkrati z nestabilnostjo okolja se spreminja tudi planiranje v podjetju, kar se kaže v večjem pomenu strateškega planiranja.

2.4.3. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Velikost podjetja je prav tako pomembna situacijska spremenljivka, ki vpliva na organizacijo podjetja. Pri tem velja poudariti, da je velikost podjetja relativen pojem. Najpogostejše uporabljeno merilo velikosti podjetja je število zaposlenih, ostala merila pa so še: obseg prodaje, celotno premoženje podjetja in druga.

Povezavo med velikostjo podjetja in njegovo organizacijo so proučevali številni teoretiki. Vendar pa se kažejo določene povezave in podobnosti med rezultati teh študij in raziskav. Daft (1986, str. 186-187) pravi, da obstaja zveza med velikostjo podjetja in birokracijo, katere značilnosti so: opredeljevanje pravil in postopkov, specializacija in kvalificirano tehnično osebje, položaji in dolžnosti so razmejeni, neosebnost ter posredne komunikacije in navodila.

Weber (Kavčič, 1991, str. 58) pa o rastočih podjetjih dopolnjuje, da se uveljavlja nacionalna legalna oblast, birokratska organizacija podjetja pa je način uresničevanja nacionalne oblasti. Podobno kot Daft tudi Weber zahteva podrobno delitev dela, princip hirearhije, profesionalnost, objektivnost, formalizacijo pravil in večinoma pisno komuniciranje.

Rezultati teh in podobnih študij kažejo na veliko odvisnost organizacije od velikosti podjetja. Velika podjetja so bolj formalizirana, bolj centralizirana, diferencirana, z veliko oddelki in ravnmi, rast podjetja pa sproži potrebo po specialistih, po večji kontroli.

2.4.4. VPLIV CILJEV NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Cilji pomenijo zaželeno bodoče stanje in njihovo doseganje je uspeh in kaže uspešnost poslovanja podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 143). Šček pa meni, da je organizacijska struktura sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev (Šček, 1987, str. 293). Ivanko še dodaja, da se cilji s časom spreminjajo in da je tem spremenjenim ciljem treba prilagajati organizacijsko strukturo (Ivanko, 1974, str. 40).

Avtorji različne cilje, ki jih v podjetju srečamo, razdelijo na (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 143):

Cilji poslovanja: najpomembnejši cilj med njimi je rentabilnost. Doseganje teh ciljev omogoča v veliki meri doseganje podciljev, kot so planiranje, ciljno usmerjanje in podobno. Struktura organizacije, primerna za doseganje ciljev poslovanja, bi lahko bila mehanska.

Dolgoročni cilji: so rezultati, ki se pokažejo čez čas. Sem sodijo izobraževanje, razvijanje informacijskih sistemov in podobno. Primerna organizacijska struktura, ki daje poudarek tem ciljem je organska.

Procesni cilji: so povezani bolj z organizacijo kot s podjetjem. Taki cilji so npr. skrb nadrejenega za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja. Z njimi ugotavljamo učinkovitost organizacije. Ustrezna organizacijska struktura za doseganje teh ciljev je organska.

Strategije pomenijo nekakšno sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev. Vpliv strategij na organizacijo je eden prvih preučeval Chandler. Ugotovil je, da je za vsako od štirih faz razvoja podjetja (rast količine izdelkov, rast trga, vertikalno povezovanje, diverzifikacija izdelkov) značilna določena okvirna strategija, ki zahteva drugačno organizacijsko strukturo.

Torej s spreminjanjem strategij se spreminjajo tudi organizacijske strukture. Ugotovljeno je tudi, da organizacijska struktura prav tako povratno vpliva na strategijo in cilje podjetja. Zato je pomembno, da so strategije in strukture v podjetju med seboj usklajene.

2.4.5. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Razmerja in strukture, ki se tvorijo v organizaciji, zahtevajo ustrezne zaposlene. Vsak zaposleni ima svoj način obnašanja, svojo osebnost. Ker pa zaposleni s svojimi lastnostmi deloma odstopajo od željenega, je potrebno, da ravnalci v podjetju poznajo njihove lastnosti in jih ustrezno prilagajajo zamišljenim razmerjem v organizacijski strukturi podjetja. Deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerij in struktur, prilagajajo dejanskim lastnostim zaposlenih.

Posamezniki se med seboj razlikujejo glede na samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost in podobnost. Te lastnosti vplivajo na vodenje, motiviranje in komuniciranje ter na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije. Naloga ravnalca v podjetju je, da na podlagi ugotovljenih lastnosti zaposlenih sklepa o osebnosti le-teh. Ugotovljene lastnosti torej dajejo smernice pri snovanju organizacijske strukture.

2.5. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijske strukture se med seboj ločijo po organizacijskih spremenljivkah. Najpogosteje omenjane spremenljivke so:

Formalizacija je obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Ta pravila in postopki so običajno napisani v dokumentih, kot so opisi delovnih mest, priročniki, pravila o ravnanju v določeni situaciji in drugo. Z večjim številom teh pravil in predpisov se povečuje tudi stopnja formalnosti. Pogosto so velika podjetja bolj formalizirana kot manjša.

Specializacija ali tehnična delitev dela pomeni stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Vidna je iz opisov delovnih mest. Pri tem velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge, s tem je pogojeno tudi večje število različnih delovnih mest.

Standardizacija obstoja, če so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Pri visoki standardizaciji so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja na različnih lokacijah, zato je tudi delo opisano podrobno.

Hierarhija avtoritete določa, kdo je komu odgovoren in razpon kontrole. Iz tega izhaja organizacijska piramida, ki je lahko visoka ali ozka ali pa široka in sploščena. Opaziti je težnjo po sploščanju piramide.

Centralizacija določa, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Če so odločitve decentralizirane, pomeni, da so delegirane nižje, nižje ravni rešujejo svoje probleme same, obratno je pri centraliziranih odločitvah.

Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije: vertikalno (pomeni število ravni v podjetju), horizontalno (pomeni število oddelkov ali delovnih mest na določeni ravni) in prostorsko (pomeni obstoj ene ali več lokacij). To zajema specializacijo in hierarhijo.

Profesionalizacija je obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih in je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas.

Kadrovska struktura kaže, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno. Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami.

Bistveno je, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji, ter da so usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Organizacijske spremenljivke nam kažejo kakšna je dejanska organizacija v nekem podjetju, situacijske pa nam narekujejo, kakšna bi organizacija v podjetju morala biti (Bošnjak, 2000, str. 60).

3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Evans in Russell (1992, str. 19-21) ugotavljata, da hitre spremembe v okolju neizogibno globoko vplivajo na organizacijo in zato je za uspešno delovanje le-te potrebno, da svojo strukturo prilagaja dejanskim pogojem.

Kljub temu, da se organizacijske strukture, v odvisnosti od situacijskih spremenljivk različno oblikujejo, jih je možno glede na določene značilnosti grupirati v nekaj osnovnih zvrsti. Kot kriterij za tako razvrščanje je večina avtorjev uporabila ravnalna razmerja glede na različno pooblaščenje ravnalne oblasti. Na podlagi takih različnih ravnalnih struktur ločimo štiri osnovne organizacijske strukture (linijska, funkcionalna, štabno-linijska in odborovska ali komitejska). Poleg teh osnovnih pa nastajajo še njihove različice (Lipovec, 1987, str. 162).

Rozman povzema opredeljevanje pojavnih oblik organizacijskih struktur po drugih avtorjih in navaja naslednje organizacijske strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147):

1. enostavna
2. poslovno-funkcijska
3. produktno-matrična
4. decentralizirana
5. projektno-matrična
6. hibridna

Na organizacijske strukture podjetij vplivata dve bistveni načeli in sicer centralizacija (naloge se izvajajo na istem mestu) in decentralizacija (iste naloge se izvajajo na več mestih). Pri centraliziranih organizacijskih strukturah sprejema vse ali večino najpomembnejših odločitev le ozka skupina na vrhu organizacije, pri decentraliziranih pa so odločitve prepuščene v večji meri samostojnemu odločanju nižjih organizacijskih ravni.

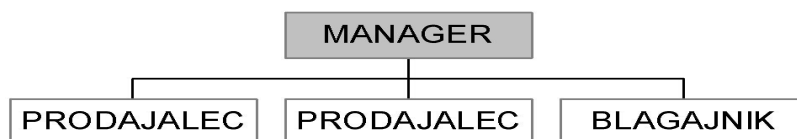
Bistvene prednosti centralizacije so specializacija, boljša in večja izraba strojev, decentralizacija pa ugodno vpliva na vedno večjo avtonomijo ter večjo svobodo zaposlenih pri opravljanju svojega dela. V nadaljevanju bom prikazala značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti organizacijskih oblik, ki se najbolj pogosto pojavljajo v praksi.

3.1. VIDIK CENTRALIZACIJE IN DECENTRALIZACIJE

3.1.1. ENOSTAVNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Primerna je za manjša podjetja in je najbolj preprosta. Lastnik je glavni manager in glavni podjetnik. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki, organizacija ni formalizirana, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost te strukture je velika odvisnost od managerja, ki je glavni odgovoren. Primer take organizacijske strukture je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Enostavna organizacijska struktura



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

3.1.2. POSLOVNO FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Osnova za tako strukturo je delitev dela po poslovnih funkcijah, kar je značilnost tehnične strukture, kjer so posamezne delovne naloge združene v oddelke oziroma sektorje. Odločitve so centralizirane, s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije, ravnatelji poslovnih funkcij pa dela znotraj posameznih poslovnih funkcij. Glavni ravnatelj mora imeti znanja, s katerimi je zmožen usklajevati poslovne funkcije, ker je on edini odgovoren za uspeh podjetja, ki je sicer rezultat uspešnosti vseh funkcij.

Ravnalna struktura je tu linijska ali linijsko štabna. Odgovornost in pristojnost sta jasno določeni. Vsak podrejeni ima le enega nadrejenega. Komuniciranje poteka v obeh smereh, navzdol in navzgor, prek vseh stopenj hierarhije, brez preskokov.

Ta oblika je uporabna predvsem za ureditev strukture v malih in srednje velikih podjetjih. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo. Grafični prikaz poslovno-funkcijske organizacijske strukture prikazuje slika 5.

Slika 5: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



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

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148):

- ❑ prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja,
- ❑ oblikuje enotno nastopanje navzven,
- ❑ razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven, zaradi velike koncentracije znanja,
- ❑ izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko, ker posamezno poslovno-funkcijsko področje, opravlja določena dela za celotno podjetje.

Ta organizacijska oblika ima tudi pomanjkljivosti:

- ❑ z večanjem podjetja oziroma širjenjem proizvodno - prodajnega programa se pojavi potreba po dodajanju štabnih enot,
- ❑ posamezne poslovne funkcije se lahko razvijajo mimo potreb podjetja, postanejo samozadostne in težijo k osamosvojitvi,
- ❑ potrebno je veliko kompleksnega usklajevanja med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji, ko gre za izvedbo skupne naloge, ki posega na več področij.

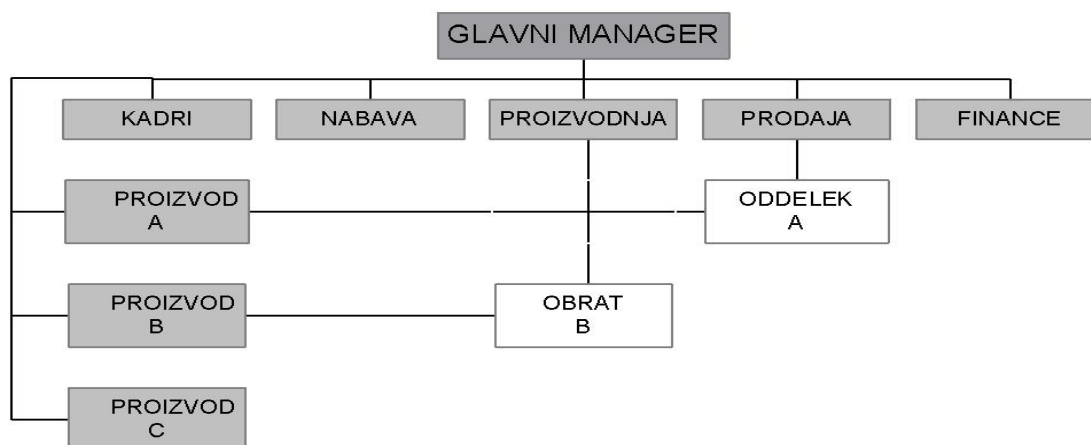
Ker pa je v podjetjih proizvodno-prodajni program pogosto širši od le enega izdelka, pride do prevelikega prepletanja in odvisnosti med poslovnimi funkcijami. Zaradi tega se v takih podjetjih uveljavljajo linijsko-štabne organizacijske strukture in kolegijski način vodenja. Namen uvajanja linijsko-štabne organizacijske strukture je razbremenitev in pomoč vodstvenim delovnim mestom.

Kljub temu, da je vloga štabov predvsem v podpori linijskim delovnim mestom, pa pogosto prihaja do konfliktov z linijskim managementom. Takim konfliktom se lahko izognemo z jasno opredelitvijo pristojnosti in odgovornosti štabov do drugih organizacijskih ravni.

3.1.3. PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ta organizacijska oblika je uporabna v podjetjih z več različnimi proizvodi, kateri zahtevajo različno proizvodnjo, različno prodajo ter se razlikujejo tudi v ostalih poslovnih funkcijah, ki ostanejo skupne le za določeno skupino proizvodov. Ta organizacijska struktura je nastala vsled povezave s tržnim pristopom, naraščanjem kompleksnosti nalog in diverzifikacije programov, kar je pripeljalo do združevanja nalog in do produktnega ravnanja.

Slika 6: Produktno matrična organizacijska struktura



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

Glavna značilnost produktno-matrične organizacijske strukture je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno funkcijskemu ravnatelju kakor tudi produktnemu ravnatelju. Oba imata enake pristojnosti, ki pa so razdeljene tako, da ravnatelj poslovne funkcije skrbi za strokovnost opravljenega dela v poslovni funkciji, medtem ko za uspešnost proizvodnega programa skrbi produktni ravnatelj. Produktno-matrična organizacijska oblika je grafično prikazana na sliki 6.

3.1.4. DECENTRALIZIRANA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Decentralizirana organizacijska struktura je prisotna v podjetjih z različno tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Če podjetje uveljavlja svojo konkurenčno prednost s pomočjo horizontalne diferenciacije, je decentralizirana organizacijska struktura najprimernejša oblika, ki omogoča dokaj veliko samostojnost poslovnih enot. Podobno kot za poslovne enote velja tudi za projekte.

Členitev podjetja na poslovne enote, projekte, je izvedena na osnovi vrste proizvodov, storitev, kupcev ali prodajnih področij. Tako dobimo več ravni sestavljenega podjetja. Višja raven usklajuje poslovne enote, projekte, druga raven, ki je v poslovni enoti ali v projektu, pa usklajuje poslovne funkcije v poslovni enoti ali v projektu. To je tudi bistvo decentralizacije odločanja pri čemer so poslovne enote, projekti v operativnem smislu razmeroma samostojne. K temu pogosto pripomore tudi delitev poslovnih funkcij na operativni del poslovne funkcije, ki je nameščen v poslovni enoti, in na strateški del poslovne funkcije, ki je nameščen na višjem nivoju v usmerjevalnih in le redko samostojnih oddelkih. Primer obravnavane organizacijske oblike prikazujem na sliki 7.

Prednosti decentralizirane organizacijske strukture (Kavčič, 1991, str. 188-189):

- odgovornost za uspešnost poslovanja je pomaknjena navzdol in je razdeljena po produktih,
- omogočeno je boljše usklajevanje poslovnih funkcij v okviru posamezne poslovne enote,
- izboljšano je usklajevanje celotne dejavnosti na najvišji ravni,
- oblika je primerna za velika podjetja, predvsem s heterogeno ali geografsko razdrobljeno proizvodnjo,
- odločanje je decentralizirano.

Slika 7: Decentralizirana organizacijska struktura



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

Dodatne prednosti so še: hitrejše odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci, hitrejši prenos dosežkov iz razvoja v proizvodnjo in podobno. Poleg prednosti ima tudi ta organizacijska oblika nekatere pomanjkljivosti:

- notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami kakor tudi znotraj posameznih enot terja precej ravnalnega dela,
- potreba po ponovnem usklajevanju in integraciji posameznih poslovnih enot za doseg skupnih ciljev, kar je posledica postavljanja kratkoročnih interesov ravnateljev posameznih poslovnih enot pred skupne interese podjetja,
- zlasti pri uspešnejših poslovnih enotah prihaja včasih do teženj po večji samostojnosti ali celo po odcepitvi od podjetja, med programi se lahko pojavi prevelika konkurenca, včasih pa jo celo spodbujajo in uporabijo kot sredstvo za hitrejši razvoj.

Kljub navedenim slabostim pa je decentralizirana organizacijska struktura najbolj pogosta oblika organizacijske strukture v večjih podjetjih. Obnese se v spremenljivem okolju z zmerno visoko negotovostjo, pri rutinski tehnologiji in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Prikladna je pri večjih podjetjih in pri ciljih, ki preferirajo zunanjo učinkovitost in prilagodljivost, ter pri podjetjih s strategijo širitve proizvodnega programa (Daft, 1986, str. 235).

3.1.5. PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

3.1.5.1. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je tista, ki je postavljena za čas trajanja projekta in je opuščena po končanem projektu. Ta oblika omogoča visoko stopnjo usklajevanja številnih različnih aktivnosti, vezanih na projekt. Zaposleni, ki sodelujejo pri izvajanju projekta s ciljem, da opravijo nalogo v predvidenem času, s predvidenimi stroški in v skladu s pričakovanji naročnika, odgovarjajo samo ravnatelju projekta in so dodeljeni v projekt za čas trajanja projekta. Po končanem projektu se zaposleni na projektu vrnejo v svoje prvotne oddelke ali pa so razporejeni na nove projekte. Projektni ravnatelj je odgovoren za izvršitev projekta v določenem roku in ob določenih stroških ter je v neposredni povezavi s kupcem, z namenom, da čimbolj zadovolji njegove zahteve.

Projektna organizacijska struktura je smiselna v primeru, ko se podjetje ukvarja z enim ali le nekaj projekti, kar pa je v praksi redko. Običajno se projektna organizacijska struktura uporablja v sestavljenem podjetju v povezavi z drugimi oblikami organizacijskih struktur.

3.1.5.2. Projektno-matrična organizacijska struktura

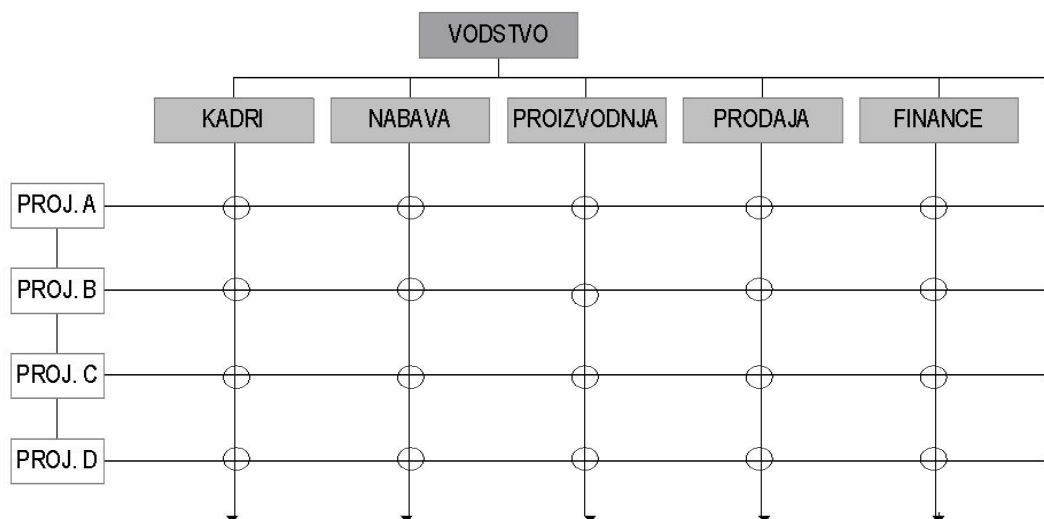
Projektno matrična organizacijska struktura, ki se je začela uveljavljati v sedemdesetih letih, je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da so produktne enote stalne, medtem ko so projekti začasni. Podobno je razlika pri usklajevanju del, ki je pri produktno-matrični obliki operativno, medtem ko je pri projektno matrični obliki strokovno.

Značilnost take projektno-matrične organizacijske oblike, ki je prikazana na sliki 8, je funkcijska odgovornost izvajalcev projektnih nalog projektnemu ravnatelju, disciplinsko pa so podrejeni ravnatelju tiste organizacijske enote, v kateri je njihovo matično delovno mesto. V tem primeru gre za uravnoteženo matrično organizacijsko strukturo, kjer je ravnatelj projekta pristojen, da določi, kaj je treba narediti, ravnatelji organizacijskih enot pa določijo, kako se bo to naredilo. Ravnatelj projekta pripravi splošen načrt izvajanja projekta, združuje prispevke posameznih poslovnih funkcij, opredeli časovne termine in nadzira izvajanje (Kavčič, 1991, str. 198).

Prednosti projektno-matrične organizacijske strukture (Lipovec, 1987, str. 176):

- zagotavlja enakomernejše obremenitve delovnih položajev,
- sodelovanje temelji na dogovorih in ne na hierarhiji,
- je cenejša, ker ni potrebno formirati novih projektnih oddelkov,
- ni težav s premeščanjem kadrov,
- omogoča boljšo izrabo človeških virov.

Slika 8: Projektno - matrična organizacijska struktura



Vir: Ivanko, 1992, str. 46.

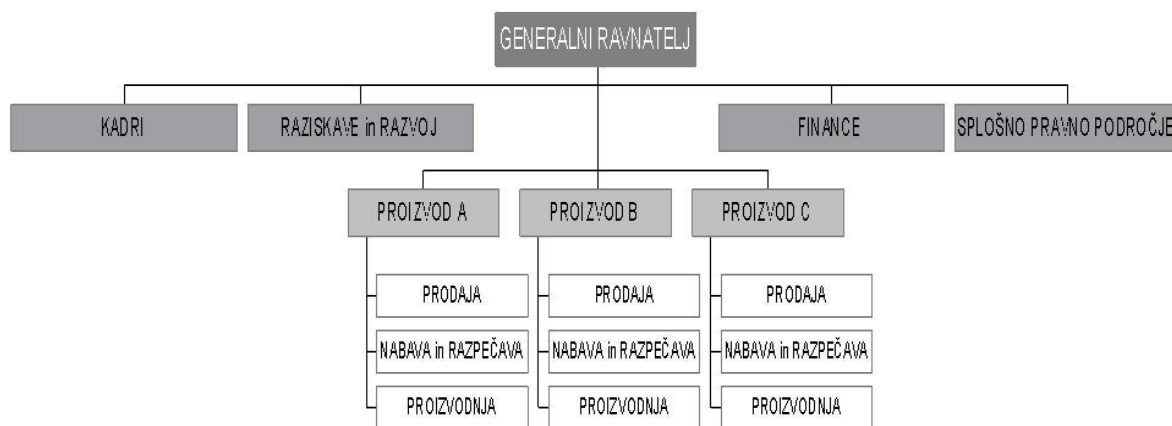
Bistvena prednost te oblike je torej združevanje vseh potrebnih izvajalcev z različnih poslovno-funkcijskih področij, njena pomanjkljivost pa dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Poleg tega pa projektno-matrična oblika zahteva precej sposobne ljudi, zmožne timskega dela in reševanja konfliktov.

Projektno-matrična organizacijska struktura se razlikuje od primera do primera, odvisno od vrste in števila projektnih nalog. Najbolje se ta organizacijska oblika obnese v spremenljivem okolju z visoko negotovostjo, pri nerutinski medsebojno soodvisni tehnologiji, pri podjetjih s cilji, usmerjenimi navzven (Daft, 1986, str. 248).

3.1.6. HIBRIDNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Hibridna organizacijska struktura je kombinacija značilnosti funkcijske in produktne organizacijske strukture. Pogosta je v velikih sestavljenih podjetjih. Zanje je značilno, da se nekatere poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri produktni organizacijski strukturi. Nasprotno pa nekatere funkcije, ki so pomembne za celotno podjetje ostanejo centralizirane. Centralizirane funkcije so relativno stabilne in je z njihovim delovanjem možno doseči ekonomijo obsega. Tako v sestavljenem podjetju na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le te tudi usklajujejo. Z kombiniranjem značilnosti produktne in funkcijske organizacijske strukture lahko podjetje pridobi prednosti obeh organizacijskih struktur, hkrati pa odpravi slabosti obeh dveh.

Slika 9: Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak, 2000, str. 60.

Značilnosti hibridne strukture so, da se oblikuje v zmernem do zelo negotovem okolju, kjer se navade kupcev spreminjajo. Tehnologija je rutinska in nerutinska, med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami pa vlada medsebojna odvisnost. Cilj take strukture je zunanja učinkovitost in prilagodljivost ter obenem tudi učinkovitost in prilagodljivost znotraj posameznih funkcij (Bošnjak, 2000, str. 63).

Prednosti hibridne organizacijske strukture so:

- ❑ podjetje lahko doseže prilagodljivost in koordinacijo na nekaterih področjih ter učinkovitost na ostalih,
- ❑ boljša usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot,
- ❑ boljša koordinacija med in znotraj poslovnih enot.

Slabosti hibridne organizacijske strukture pa so:

- možnosti za prekomerno povečanje administracije,
- konflikti med poslovnimi enotami in centraliziranimi poslovnimi funkcijami.

3.2. VIDIK VODENJA

Organizacijske strukture ločimo še glede na drug vidik in sicer vidik vodenja (Ivanko, 1999, str. 36)

- linijska struktura organiziranosti,
- funkcionalna struktura organiziranosti,
- linijsko-štabna struktura organiziranosti,
- interakcijska struktura organiziranosti,
- kombinirana struktura organiziranosti.

3.2.1. LINIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Pri tej obliki organiziranosti potujejo navodila za izvajanje iz vrha navzdol preko vseh stopenj hierarhije. Vsi zaposleni, razen najvišje vodilne osebe, so podrejeni svojim vodjem. Osrednje mesto vsakega oddelka zavzame vodja, ki je odgovoren za delovanje celotnega oddelka, kar pomeni, da mora biti zelo usposobljen. Kritiki menijo, da ta oblika organiziranosti ni več uporabna za organiziranje sodobnega podjetja.

3.2.2. FUNKCIONALNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Delo, ki ga v linijski organizacijski strukturi opravlja en vodja, je tu razdeljeno na več ljudi. V tem sistemu je mogoče usposobiti ljudi za opravljanje majhnega števila opravil v kratkem času. Piramida vodenja se tu niža, saj se odločitve ne prenašajo po hierarhičnih stopnicah, ampak imajo vodilni strokovnjaki neposreden vpliv na izvrševalca nalog na delovnem mestu.

3.2.3. LINIJSKO-ŠTABNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Razvila se je z odpravljanjem pomanjkljivosti linijske in funkcionalne strukture organiziranosti. Teoretično osnovo je razvil Emerson, ki je posameznim vodilnim mestom linijske strukture dodal posebne službe, ki so jih zasedli strokovnjaki svetovalci, imenovani štabni organi. Za to strukturo so pomembni odnosi med funkcijami, ne pa med štabnimi mesti pri linijskih voditeljih.

3.2.4. INTERAKCIJSKE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

a) Funkcionalna timska struktura organiziranosti

Strukturo organiziranosti oblikujejo funkcije, ki so v enakopravnem odnosu, kar privede do večje učinkovitosti v poslovanju. Vsaka funkcija v organizaciji sodeluje z vsako drugo. Zaposleni si prizadevajo, da delujejo in usklajujejo svoje timsko delo s čim manj hierarhičnimi ravni v organizaciji.

b) Likertova struktura organizacijskega sistema 4

Temeljno načelo sistema 4 so podpirajoči odnosi. Je participativni sistem učinkovito delujočih delovnih skupin. Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh, saj vodstvo popolnoma zaupa svojim sodelavcem. Je sistem tesno povezanih in prepletenih delovnih skupin.

3.2.5. KOMBINIRANE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

To so razne modifikacije matrične in projektne organiziranosti. Projektna struktura organiziranosti avtoritativno vodenje spreminja v demokratično in avtokratične strukture organiziranosti v demokratične. Uvajamo jo za uresničevanje poslov, ki terjajo visoko stopnjo usklajevanja številnih aktivnosti, vezanih na določen projekt. Vodja projekta ima neposreden vpliv na vse sodelavce, neposredni izvrševalci izpolnjujejo ukaze vodje projekta. V matrični organizaciji pa so posamezni oddelki v storitvenem odnosu do projektne organiziranosti. Posamezne delne naloge, ki so potrebne za izvedbo projekta, se opravljajo na podlagi pogodb. Gre za dinamično sodelovanje med projektno organiziranostjo in obstoječimi specializiranimi službami.

4. ZAMIŠLJENA ORGANIZACIJA DRUŽBE CONTINENTAL FILM ZAGREB

Kakšna je organizacijska struktura podjetja ugotovimo z njeno analizo oz. z analizo sestavnih delov organizacijske strukture: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne strukture. Zamišljena organizacijska struktura, torej kakšna bi organizacijska struktura morala biti, pa je odvisna od situacijskih spremenljivk: tehnologije, okolja, zaposlenih, velikosti in ciljev organizacije.

4.1. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO DRUŽBE

Podjetje ima značilnosti storitvene organizacije, saj je njegovo delo predvsem distribucija filmov do kinematografov, videotek in trgovin, ter promocija filmov, ima pa tudi značilnosti proizvodnega podjetja. Proizvodni je snemalni del, ki poteka v snemalnem studiu in ima značilnosti serijske proizvodnje. Izdelki oz. videokasete se presnemavajo vsi na enak način za neznanega kupca. Filmske kopije oz. koluti, ki se vrtijo v kinu, se ne presnemavajo. Podjetje jih uvozi določeno število, kolikor mu jih odobri filmska družba.

Filmske družbe, nosilke licenčnih pravic za filme (to so Columbia Tristar, 20th Century Fox, Buena Vista in Metro Goldwyn Mayer), že za leto vnaprej izdajo spored in naslove filmov, ki jih bodo njihove partnerske družbe lahko vrtele po kinematografih oz. izdajale na videu. Določijo proračun oz. sredstva, ki se lahko porabijo za trženje različnih filmov. V Sloveniji in na Hrvaškem ta denar potem razporedijo po različnih medijih, pa še tu jih velikokrat usmerja filmska družba. Zato morajo redno pošiljati podatke o porabi denarja, nato pa še poročila o delu uporabljenih medijev, torej o njihovi branosti, gledanosti ali poslušanosti.

Tehnični del se v podjetju začne, ko podjetje dobi film od ene od zastopanih filmskih družb. Prevajalci nato prevedejo dialoge za podnaslavljanje. Le redkokatero videokaseto se sinhronizira, če se jo, je to ponavadi risanka. Potem v snemalnem studiu naredijo toliko kopij videokaset kot odločita vodji prodaje videokaset za videoteke in maloprodajo. Njuna odločitev temelji na presoji tega, kako se je tržišče obnašalo dosedaj. Svoja predvidevanja podajo tudi prodajni potniki. Tudi o številu filmskih kopij za kino odločajo filmske družbe same, vodji prodaje po posameznih državah pa podajo svoje mnenje o tem, kakšen uspeh bo film požel.

Za maloprodajni del prodaje videokaset je še posebej pomembna ažurnost - hitrost in natančnost pri izpolnjevanju naročil kupcev - maloprodajnih trgovin. Te so večinoma navajene in preferirajo just-in-time sistem zalog, torej sistem zelo hitrih dobav nove robe, ko

jim poide stara. To pomeni, da morata biti skladišče in snemalni studio zelo dobro organizirana, da sta sposobna hitrega reagiranja.

Nekaj časa so imeli probleme pri prevajanju filmov in tiskovin, ki so se vse pripravljale v Zagrebu zaradi jezika in napak. Sedaj so to odpravili s tem, da vse kar je v slovenščini pregleda preverjena in zanesljiva prevajalka. V Zagrebu imajo tudi lasten oblikovalni studio, kjer priredijo plakate, kataloge in ostali material za uporabo po različnih državah.

Tehnologija pri distribuciji filmov se zelo hitro razvija. Trenutno se prilagajajo na nov način distribucije predfilmov, ki jih kinematografi vrtijo pred začetkom filmov. Njihov dosedajni sistem je za Kolosej, multikino v Ljubljani, zastarel. Zato se jim tudi mudi pri drugih investicijah v razvoj tehnologije.

Komunikacija med posameznimi deli podjetja je večinoma ustna in pisna - preko elektronske pošte. Continental film Zagreb je torej storitveno in proizvodno podjetje. Proizvodnja je serijska, zato je v tem delu podjetja poudarjena formalizacija in centralizacija, komunikacija pa je večinoma ustna, saj je oddelek majhen. Tu je zato najprimernejša bolj mehanska struktura, kjer se jasno ve, kdo je odgovoren za to, da se oddelek drži časovnih rokov in meril kakovosti proizvoda. Fleksibilni pa morajo biti pri prilagajanju na različne količine in hitrost proizvodnje novih proizvodov.

Kar zadeva storitveni del podjetja, se trženjski in prodajni del lotevata različnih načinov, kako privedi film do kupca. Sta bolj fleksibilna, komunikacija je ustna in pisna, zaposleni opravljajo različne naloge. Ta del je torej bolj organski. Računovodsko finančni del podjetja pa je spet bolj mehanski, bolj strikten pri opredelitvi svojih del in nalog.

Večina pomembnih odločitev prihaja direktno z vrha podjetja, manj pomembne pa sprejme tudi srednji management vsakodnevno. Vse odločitve so dirigirane in usmerjene od centrale. Centralizacija je torej precej visoka, formalizacija pa je različna glede na programe in oddelke v podjetju.

Organizacijska struktura je mešane mehansko-organske oblike, s poudarkom na mehanski, saj ima lastnik in licenčni partnerji močen pregled in kontrolo nad dogajanjem v podjetju. Mehanska organizacijska struktura je prisotna predvsem pri sprejemanju odločitev, hierarhiji avtoritete in moči ter pri nadzoru nad delom. Organskost pa v organizacijo prinašajo manjša formalizacija pri organizaciji prodaje videokaset in DVD-jev in ponekod ohlapna opredelitev odgovornosti in nalog delovnega mesta.

4.2. VPLIV OKOLJA NA CONTINENTAL FILM ZAGREB

Continental film Zagreb je podjetje, ki deluje v štirih državah. V najem daje filme vsem kinodvoranam po Hrvaški, Sloveniji, Bosni in Makedoniji. Za Slovenijo je značilno, da si v večini primerov v Ljubljani ogleda film več gledalcev, kot po vseh ostalih mestih po Sloveniji skupaj. Še posebno od otvoritve multikina Kolosej. Tudi na Hrvaškem je največja koncentracija gledalcev v Zagrebu, Splitu in Rijeki. Spremembe v okolju torej nastanejo ob odprtju novih kinodvoran oz. še posebej v primeru multikinov. Dodatna privlačnost multikina je hkratno predvajanje različnih filmov in dodatne dejavnosti. Take gradnje niso ravno pogoste, načrtovane so že vnaprej, tako da se podjetje na to lahko pripravi. Spremembe torej niso nagle in pogoste .

Kakšen uspeh bo določen film dosegel, je odvisno od različnih dejavnikov: od njegovega uspeha v tujini, dolžine oz. odmevnosti trženjskih akcij ter od okusa publike. Če je nek film v

tujini (večinoma ZDA) uspešen, potem tudi na Hrvaškem in v Sloveniji dobi boljši termin predvajanja. Daleč najbolj uspešna je bila ljubzenska drama Titanik, ki jo je v Slovenijo pripeljal Continental film, uspešni so tudi filmi za otroke (npr. Kremenčkovi, nekatere celovečerne risanke). Na uspeh filma vpliva tudi sezona. Poleti ni preveč ugoden čas za vrtenje filmov, najboljši čas je sredina jeseni. Takrat je največ obiskovalcev v kinu, a je ponavadi tudi največ uspešnic, ki se vrtijo in si razdelijo prihodek. Enako velja tudi za video del - poleti vlada zatišje.

Negotovost poslovanja ob zastopanju svetovno močnih filmskih družb je majhna. Lahko se zgodi, da nek film prisluži veliko manj prihodka v naših krajih kot v tujini, a ga zato nato nek drug film naredi več. Tak primer je bil npr. film Moulin Rouge, ki v ZDA ni bil uspešen, pri nas pa.

Povezanost organizacije z negotovostjo okolja je preučeval Duncan (1972, str. 320). Večja negotovost okolja zahteva tudi večjo kompleksnost samega podjetja. Negotovost okolja zahteva v podjetju vse več strokovnjakov z različnih področij. Negotovost okolja se je s pojavom multiplexov povečala, saj je gledalcem sedaj na izbiro več filmov.

Trgi filmov za kino, videokasete in DVD-je so med seboj povezani. Obiskovalci kina tudi doma gledajo filme in kupujejo videokasete in DVD-je. Trg DVD-jev je v močnem porastu in bo po napovedih v naslednjih petih letih prevladal nad prodajo in uporabo videokaset.

Pomemben vidik, ki ga mora podjetje tudi upoštevati je to, da se okolja v katerih posluje, med seboj razlikujejo. Še posebej je potrebno vzpostaviti red na Hrvaškem in v Sloveniji, ki sta že precej razviti tržišči za njihove proizvode, če ju primerjamo z Bosno in Makedonijo. Konkurentov na trgu ni veliko, v obeh državah je štiri ali pet podjetij, ki se resno ukvarjajo z filmsko distribucijo. A za več podjetij niti ni prostora glede na sedanje število gledalcev. Konkurenti se med seboj poznajo, za večja presenečenja lahko poskrbijo le filmske družbe kot licenčni partnerji, ki se odločijo, da bodo sodelovale z drugim podjetjem kot doslej.

Continental film namenja trženju veliko pozornost, saj družba pravi, da namenja največji delež denarja za oglaševanje nasproti prihodkom od prodaje filma. Oglaševanje temelji predvsem na plakatih oz. slikovni predstavi o filmu z udamimi slogani, TV oglasih in oglasih po različnih tiskanih medijih. Po revijah so tudi opisi filmov, ki štejejo za free publicity - zastonjsko oglaševanje.

Veliko poslovnih odločitev se sprejme na podlagi osebnega poznavanja z nekom v podjetju, s katerim se sodeluje. To predvsem velja za kinematografski del. Večina ljudi je leta in leta v tem poslu in so tudi ljubitelji filma. Podjetje je zanimivo za finančne vlagatelje, za finančne družbe, ki želijo hitre obrate kapitala, saj se s filmi obrača veliko denarja, še boljše pa je, če imaš kinodvorane, kjer si prvi v vrsti prejemnikov denarja. Določeni veliki kinematografi so zelo slabi plačniki, saj s svojo pozicijo liderjev prisilijo distributerje, da jim te zamike v plačilih spregledajo. Največji kupci so multikina v Ljubljani in Zagrebu, ter kinematografi po večjih mestih.

Okolje je ob sezonskih nihanjih zanesljivo in dokaj predvidljivo, če ima podjetje za ponuditi zadosti v tujini uspešnih filmov. Najboljša organiziranost bi bila mehansko- organska. Organska, prilagodljiva za marketinški del, ki se razlikuje glede na žanr filma, oz. specifično publiko, ki ji je film namenjen - tu naj bi zaposleni bili bolj elastični in kreativni. Finančni del pa bi bil organiziran bolj mehansko, trdno in stabilno. Prodaja po posameznih programih podjetja naj bi bila tudi mešano mehansko-organsko vodena. Jasno bi moralo biti opredeljeno,

kdaj oz. v katerem primeru imajo vodje prodaje proste roke npr. pri določanju cen oz. popustov za pomembnejše kupce, pri obravnavanju reklamacij in v podobnih primerih. Najbolj mehansko bi bila prodaja organizirana po videotekah, saj imajo le-te še posebej stroge pogoje glede rednih plačil in vnaprej določen rabatni sistem od katerega se načeloma ne odstopa.

4.3. VPLIV VELIKOSTI NA CONTINENTAL FILM ZAGREB

Po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah (Zbirka Državnega zbora RS) bi podjetje sodilo med srednje velika podjetja, torej taka, ki imajo število zaposlenih med 50 in 250 in letne prihodke med 280 in 1.100 milijoni tolarjev. Zaposlenih imajo ravno okrog 50 ljudi, prihodka pa imajo precej več glede na število zaposlenih.

Značilno za srednje velika podjetja je, da obstaja delitev dela, a ne tako podrobna kot pri velikih podjetjih. Komunikacije so deloma pisne, veliko se uporabljata elektronska pošta in ustna komunikacija. Vse glavne odločitve se sprejemajo na vrhu, nižje ravni pa izvršujejo. Tudi izobrazba je pri vodilnih višja kot pri izvedbenih delavcih.

Continental film hitro raste in se širi, zato je še posebej pomembno, da dobro opazuje, kaj se dogaja v organizaciji s prihodom novih članov. Zaenkrat še ni večjega vpliva birokracije, ki je značilna za velika podjetja. Ima veliko ustne komunikacije, ki je značilna za mala podjetja in malo ravni.

Sedaj se želi družba kadrovsko širiti predvsem na področju trženja. Iščejo hitre, fleksibilne, izobražene mlade ljudi. Vendar bodo ti kadri še vedno usmerjeni od lastnikov in filmskih družb, tako da je za podjetje še vedno boljše bolj mehanska organizacijska struktura z velikim delom organsko organiziranega marketinga in prodaje, kjer je potrebna velika mera ustvarjalnosti. Kalup je mehanski in usmerjen, znotraj pa so dovoljena odstopanja (interni viri Continental filma Zagreb).

4.4. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO CONTINENTAL FILMA ZAGREB

O kratkoročnih in dolgoročnih ciljih podjetja sem sicer govorila že v točki 1.6. . Glavni cilj družbe je postati vodilno podjetje na področju filmske zabave na ozemlju bivše Jugoslavije. To pomeni, da je cilj podjetja ta, da se poveča velikost in prodaja podjetja. K povečanju prodaje bi pripomoglo več sodelovanja in timskega dela, torej bolj organska organizacijska struktura družbe.

Dolgoročno prihodnost podjetja predvsem vidijo v fizični prisotnosti na tržišču - torej ne da so le posredniki oz. veletrgovci, ampak lastniki kinematografov tako torej prvi v verigi od končnega potrošnika dalje. Zato bodo potrebovali veliko kapitala, ki ga nameravajo dobiti s pomočjo bančnih posojil. Kot veletrgovci, posredniki filmskih kolotov, ki se zaenkrat še vrtijo v kinematografih, lahko namreč iz tekme izpadejo, če si kino omisli satelitsko opremo in dobiva filme kar direktno iz filmskih družb. Nekatere akcije potrebne za doseg tega cilja že izpeljujejo.

Da bi prišla do potrebnega kapitala, potrebuje družba strateško vodeno finančno odločanje, cilje, podcilje in strategije na področju financ. Na tem področju potrebujejo precej več mehanske organizacije kot jo imajo dosedaj. Vodja financ bi moral voditi svoj sektor precej bolj jasno in ciljno usmerjeno. Svoje partnerje družba išče pri uspešnih finančnih

organizacijah. Finančne organizacije bi lažje pridobili za sodelovanje v primeru, da so njihovi poslovni rezultati boljši. Cilj podjetja je tudi višji dobiček in višji prihodki. V podjetju so cilji torej definirani in trajni. Aktivnosti za njihovo doseganje pa so raznovrstne in spremenljive.

Tudi pri tekmi za pridobitev dovoljenja za distribucijo Buena Vistinih filmov v kinu je najpomembnejše, da imajo dobre rezultate pri družbah, ki ju zastopajo dosedaj. To pa zopet pomeni višjo prodajo. Moč naj imajo v rokah tisti, ki imajo znanje, izkušnje in strokovnost.

Cilji podjetja so dokaj trajni, postavlja jih vrh podjetja, odločanje je torej izrazito centralizirano. Na tem področju je najprimernejša mehanska organizacijska struktura spet z dodatkom organske.

4.5. VPLIV ZAPOSLENIH NA CONTINENTAL FILM ZAGREB

V podjetju so zaposleni precej medsebojno povezani, vseeno pa obstaja srednja stopnja fluktuacije. Fluktuacija je predvsem med zaposlenimi na pomembnejših položajih, vendar ne v najožjem vodstvu, saj je podjetje družinsko. Do fluktuacije prihaja predvsem, ker so omejene možnosti napredovanja in ker je sistem plač bolj tog. O tem odloča lastnik in najožji sodelavci v vodstvu podjetja.

Vpliv zaposlenih na organizacijsko strukturo je precejšen. Nekateri najraje opravijo vse sami, drugi imajo radi pomočnike. Ti pomočniki imajo lahko različno stopnjo moči. Posebna poudarka načrtovanemu izobraževanju zaposlenih podjetje zaenkrat ne daje. Največjo moč pri izbiri novih kadrov ima lastnik podjetja. Odločanje je močno centralizirano.

Večina zaposlenih, sploh v višjih strukturah, je filmskih ljubiteljev. Treba je najti ustrezno ravnovesje oz. postaviti na prava mesta bolj umetniške duše in tiste, ki bodo dobro prodajali oz. so dobri in čvrsti pogajalci za termine. Posebne strategije vodenja kadrovske politike v podjetju ni. Organizacijska struktura je tu mehanska, torej centralizirana in vodena s strani direktorja, lastnika podjetja.

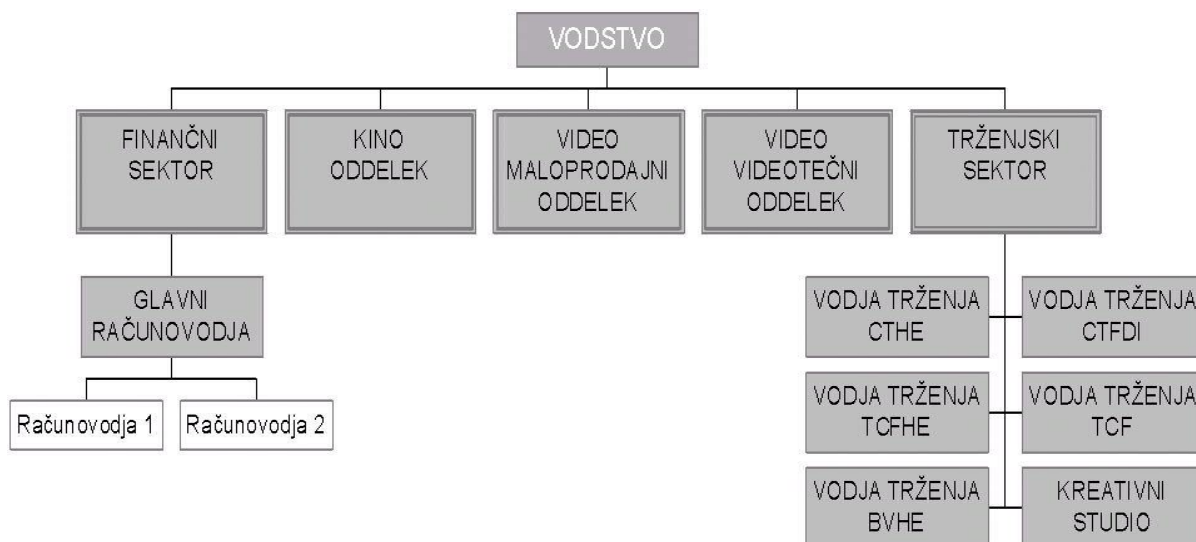
5. DEJANSKA ORGANIZACIJA DRUŽBE

5.1. ORGANIZACIJSKA SHEMA CONTINENTAL FILMA ZAGREB

Continental film je razdeljen na tri enote - na del, ki distribuira filme za kinematografe ter na maloprodajni in videotečni video del. Vsak ima svoje posebnosti. Funkciji, ki sta skupni za vse tri programe in sta centralni, sta finančna in trženjska, vodenje posameznega oddelka prodajnih programov pa je dokaj neodvisno glede na drugi dve enoti. Organizacijsko strukturo bi zato opredelila kot hibridno organizacijsko strukturo.

Med centralizirano organiziranimi funkcijami in preostalimi tremi poslovnimi oddelki vlada medsebojna odvisnost. Cilji oddelkov naj bi podpirali poglobitveni cilj podjetja – postati najuspešnejše podjetje filmske zabavne industrije. To pomeni, da je cilj vsakega izmed oddelkov postati najboljši, najbolj profiten, na svojem področju. Centralizirano organizirana trženje in finance pa naj bi jim pri tem pomagala. Organizacijsko strukturo Continental filma Zagreb bom prikazala podrobneje po posameznih poslovnih funkcijah in oddelkih v nadaljevanju poglavja.

Slika 10: Organizacijska shema Continental filma Zagreb



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

5.2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJ

5.2.1. TRŽENJE

Trženjski oddelek je enoten, organiziran centralizirano in nadzira vsa pojavljanja določenega filmskega studia. Direktor trženja skrbi zato, da je celostna podoba podjetja usklajena, vodje pa se predvsem držijo direktiv filmskih družb, ki jih zastopajo. Tudi vodenje in odločanje je precej centralizirano. Direktor trženja ima nekajkrat na leto osebne sestanke s tržniki v zastopanih filmskih družbah, drugače pa teče komunikacija predvsem preko elektronske pošte in telefona. Kreativni studio je ravno tako usmerjan od filmskih družb, ki mu redno dobavljajo vnaprej pripravljene promocijske materiale.

Slika 11: Organizacijska shema trženjskega oddelka



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

Trženjski sektor je sestavljen iz petih vodij marketinga za posamezne programe filmskih družb ter iz kreativnega studia. Vsi dobivajo direktive iz filmskih družb, nato pa v okviru teh navodil vodijo svoje akcije oz. usmerjajo trženje po posameznih prodajnih programih podjetja. Finančni direktor hkrati vodi tudi računovodski del podjetja.

5.2.2. FINANCE IN RAČUNOVODSTVO

Tudi finance so organizirane centralizirano, torej skupno za vse poslovne enote. Finančni direktor naredi načrt financiranja, zadolževanja in investiranja. Vodja računovodstva skrbi za plačilni promet in saldakonte dobaviteljev, licenčnine in saldakonte kupcev. Računovodji 1 in 2 vodita tudi vse računovodske naloge za podjetje, ki se nahaja v Zagrebu. Podružnice pa imajo najeta podjetja, ki jim vodijo računovodstvo. Tudi s temi podjetji sodeluje in jih usmerja finančni direktor.

Slika 12: Organizacijska shema finančnega oddelka

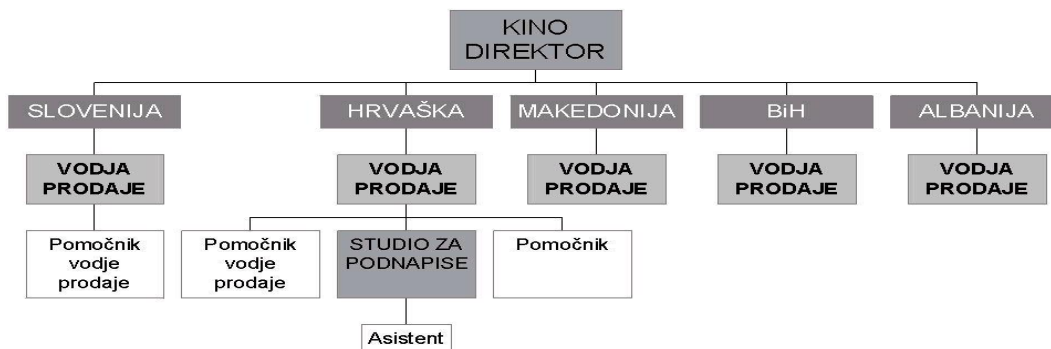


Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

5.2.3. KINO ODDELEK

Na čelu kino oddelka je direktor. Direktorju so podrejeni vodje prodaje filmov iz Zagreba, Slovenije, Makedonije, BiH in Albanije. Vodjem prodaje pa so podrejeni pomočniki vodij prodaje. Funkcija prodaje je torej v podjetju decentralizirana. Tudi nabava in razpečava filmov za vrtenje v kinematografih poteka ločeno od video filmov. Proizvodnje filmov podjetje nima, saj vse uvozi od ameriških filmskih studiev. Neke vrste proizvodni del bi lahko bil le studio za podnapise. Kino oddelek potrebuje in sodeluje predvsem z obema vodjema trženja, za Columbio Tristar in 20th Century Fox ter s kreativnim studiom za izdelavo promocijskih materialov.

Slika 13: Organizacijska struktura kino oddelka



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

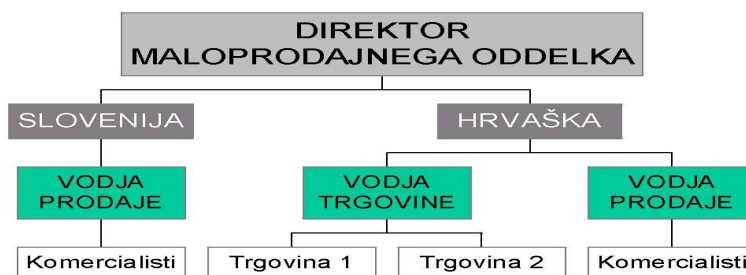
5.2.4. VIDEO - MALOPRODAJNI ODDELEK

Podjetje prodaja videokasete maloprodajno le v Sloveniji in na Hrvaškem. Oddelek vodi direktor, ki vodi in usmerja vodji prodaje maloprodajnih videokaset na Hrvaškem in v Sloveniji ter vodjo trgovin v Zagrebu. V Zagrebu ima podjetje namreč tudi dve lastni trgovini z videokasetami in DVD-ji. Vodje prodaje poleg s direktorjem oddelka sodelujeta tudi z trženjskim sektorjem.

Videokasete podjetje samo presnemava v snemalnem studiu, katerega vodi direktor videotečnega oddelka. Direktor videotečnega oddelka je hkrati tudi odgovoren za nabavo praznih videokaset in škatel, v katerih se videokasete shranjuje. Operativno mu pri delu pomaga vodja skladišča. Videokasete in škatle nabavljajo v Sloveniji in Nemčiji pri partnerjih, s katerimi že dolgo časa sodelujejo.

Snemalni studio natisne vedno približno enako število videokaset po kategorijah, ki se oblikujejo po pričakovani uspešnosti. Največ se natisne hitov oz. "blockbusterjev". Svoja predvidevanja oddajo vsake tri mesece tudi komercialisti po izkušnjah s terena.

Slika 14: Organizacijska struktura maloprodajnega oddelka



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

5.2.5. VIDEO – VIDEOTEČNI ODDELEK

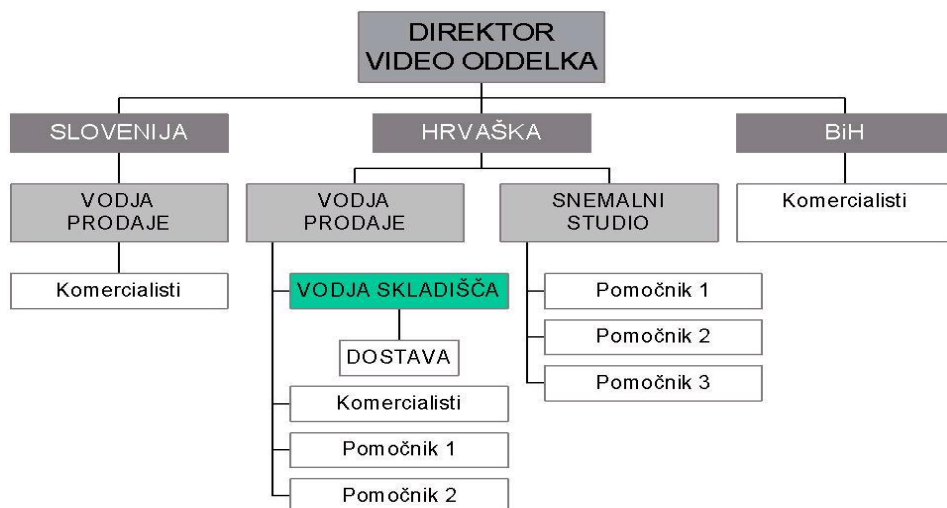
Direktor videotečnega oddelka vodi vodji prodaje v Sloveniji in na Hrvaškem ter komercialiste v Bosni in Hercegovini, snemalni studio kot proizvodnjo, nabavo ter skladišče skupaj z razpečavo. Delitev je nastala še v času, ko je podjetje imelo le oddelk za distribucijo filmov po kinematografih in združeni del za distribucijo videokaset. Potem se je maloprodajni del tako razširil, da se je njegov prodajni del odcepil, snemalni studio in skladišče pa sta ostala pod nadzorom direktorja za distribucijo videa po videotekah.

V skladišču so zaposleni vodja in pa raznašalci oz. logistični del organizacije. Vodja skladišča je zadolžen tako za operativno nabavo in prevzem potrebnega materiala za snemanje videokaset, kakor tudi za distribucijo filmskih kopij na kolutih za kinematografe in videokaset ter DVDjev. Od pomočnikov vodij prodaje posameznih programov prejme skladišče dobavnico, na podlagi katere pripravi potrebno blago.

Direktor je odgovoren za doseganje prodajnih ciljev videotečnega oddelka. Prodaja videotečnega programa je organizirana ločeno od maloprodajne prodaje. Sezonska nihanja so

podobna za vse tri prodajne programe. Poleti je najslabša sezona, najbolje pa je pozna jesen in zima. Predvsem pa je prodaja filma odvisna od popularnosti v tujini in od te, ki se ustvari doma, ter od okusa publike.

Slika 15: Organizacijska struktura videotečnega oddelka



Vir: Interni viri Continental filma Zagreb, Company Profile, 2001.

Prodaja videokaset se je močno povečala s spremembo organizacije - več poudarka trženju. Vodje prodaje imajo namreč precej 'papirnatega dela', zbiranja najrazličnejših podatkov od predvidevanja prodaje, podatkov o tekoči prodaji, o konkurenci ipd. Inventura se opravlja enkrat letno. Podatke zbirajo predvsem za svoje licenčne partnerje, filmske družbe, da jih te lahko pravilno usmerijo pri njihovih akcijah.

Na področju prodaje maloprodajnih videokaset in DVDjev je najbolj decentralizirano oz. svobodno odločanje o načinih prodaje in raznoraznih akcijah. Najbolj usmerjan in kontroliran pa je kino program, ki je obenem tudi paradni konj podjetja. Prva predstavitev filma je namreč v kinematografih.

6. PRIMERJAVA ZAMIŠLJENE ORGANIZACIJE Z DEJANSKO

6.1. PREDNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE DRUŽBE CONTINENTAL FILM

Prednost organizacijske strukture družbe Continental film, ki ima največ značilnosti hibridne strukture, je razdelitev na programe. Prodajni programi so dokaj samostojni, na tak samostojen način pa je organizirana predvsem prodaja. Na skupni ravni so organizirane finance, trženje in delno nabava.

Glede na prodajo se torej programi obnašajo kot samostojni profitni centri. Zato jih tudi lahko razdelimo po prihodku. Kino ga prinese 25%, video pa 75%. Ker pa imajo programi še vseeno precej skupnih funkcij, zaenkrat še ni bojazni, da bi se kateri želel odcepiti.

Skupno organizirano trženje pomeni, da podjetje za določeno filmsko družbo nastopa enotno navzven. Tudi celotno podjetje se navzven s tako organiziranim trženjem bolj enotno in celovito predstavlja. Člani trženjskega oddelka med seboj sodelujejo, imajo pa tudi svojega direktorja, ki njihove akcije usklajuje. Med seboj izmenjujejo znanje in izkušnje, kar je zelo pozitivno za podjetje.

Ravno tako je velika prednost podjetja v skupno organiziranih financah, saj s tem podjetje lažje dosega svoje cilje, za katere potrebuje velik kapital. Direktor financ ima pregled nad finančno situacijo pri vseh programih v podjetju in usklajuje aktivnosti. Veliko moč nad finančnimi odločitvami ima lastnik podjetja. Njegovi osebni interesi naj ne bi ovirali doseganja ciljev celotnega podjetja.

Današnje okolje je precej nestabilno, zato čista mehanska oblika organiziranosti ni več primerna za uspešno poslovanje. Prednost podjetja je ta, da vodijo trženje izkušene filmske družbe iz tujine, ki so licenčni partnerji. Enoten trženjski oddelak omogoča boljši pregled nad pojavljanjem filmov določene družbe v javnosti.

Družinski tip podjetja omogoča veliko povezanost med zaposlenimi, veliko neformalnega druženja in razgovorov pa daje polet inovativnosti, kreativnosti in nasploh boljšemu razumevanju ciljev podjetja s strani zaposlenih. Krepi tudi občutek pomembnosti in pripadnosti kolektivu. Tudi z mnogimi poslovnimi partnerji ima lastnik podjetja prijateljske, neformalne odnose.

Vse pomembne funkcije podjetja so v Zagrebu, na sedežu podjetja, kar pomeni, da ima lastnik s tem večji pregled in kontrolo nad podjetjem. To je pomembno, zato da podjetju ostane jasn skupni cilj, da ne potegne vsak program v svojo stran, kar se pri čisti produktni organiziranosti lahko zgodi.

6.2. SLABOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE DRUŽBE CONTINENTAL FILM ZAGREB

Na organizacijski shemi ponavadi ne vidimo, kdo ali kaj najbolj ovira organizacijo, kje so najpomembnejši komunikacijski kanali, tako da poleg narisane strukture potrebujemo še opazovanja, intervjuje z zaposlenimi in podobno. Po letu dni opazovanja v podjetju sem prišla do ugotovitev, ki sem jih strnila spodaj.

Podjetje se je v desetih letih naglo razraslo in sedaj, ob tolikšni količini zaposlenih, je čas, da uredi kadrovske funkcije v podjetju. Z opazovanjem in usmerjanjem kadrov se posebej nihče ne ukvarja. To bi bilo sedaj najbolj pomembno uvesti v podjetju. Tako bi prišli tudi do boljšega izkoristka pozitivnih lastnosti zaposlenih, če bi potem glede na sposobnosti vsakemu dali pravo nalogo.

Podjetje kot organizacija bo najuspešnejše v primeru, da bodo zaposleni pravi ljudje na pravih mestih. Pomembno se mi zdi posvetiti več pozornosti in sredstev dodatnemu izobraževanju zaposlenih – predvsem tistih pri prodaji, financah in v računovodstvu. V podjetju se pojavljajo računovodske napake, zaradi katerih je moralo že plačati kazen, zato bi bil vložek v večje računovodsko znanje nujen.

Tako za kadrovske kakor tudi za ostale funkcije v podjetju bi priporočila izdelavo okvirnega opisa delovnih mest, nalog in odgovornosti, kar bi pomagalo k jasnejši sliki v podjetju, kdo o čem odloča in odgovarja.

Pri organizaciji finančnega oddelka bi opozorila na nedodelano usklajevanje med direktorjem finančnega oddelka in vodjo računovodstva. Usklajeni morajo biti njihovi cilji in jasno razmejene naloge, kdo jih opravlja in kdo za kaj odgovarja.

Predvsem pa je potrebna delitev na finančni in računovodski oddelek tako, da sta ločena vsak zase. Računovodski oddelek namreč spremlja pretekle dogodke v podjetju, finančni pa je dinamičen, usmerjen v prihodnost, predvideva prihodnje spremembe v okolju, odkriva in pridobiva finančne vire, ter vodi še razne druge finančne projekte.

Podjetje bi moralo finančni oddelek tudi okrepiti, saj uspešnost podjetja slabijo nekatere finančne odločitve iz preteklosti, ki so bile osnovane predvsem na prijateljskem zaupanju v določenega poslovnega partnerja.

Video oddelek se je najprej razvijal enotno, nato pa se je razdelil in dobil novega direktorja za maloprodajo. Skladišče in snemalni studio sta ostala pod vodstvom direktorja videa za prodajo videotekam. Vprašanje, ki se pri tem poraja je, ali lahko on kot vodja enega profitnega centra maksimalno zadovoljuje tudi interese drugega profitnega centra, torej maloprodajnega video oddelka.

Je pa direktor programa videa za prodajo videotekam eden od družinskih članov lastnika podjetja in s tem še posebej navezan in pripaden podjetju, kar sicer govori njemu v prid, a priporočila bi neodvisno organiziranost skladišča in snemalnega studia, ki ju mora voditi oseba, ki bo odgovorna za natančnost, točnost in vse ostalo kar je potrebno za učinkovito delo programov.

Podružnice imajo zelo malo zaposlenih, zato je zelo majhna delitev dela, torej majhna specializacija, eno delovno mesto zajema zelo različne naloge. Pogosto so zaposleni preobremenjeni z različnimi rutinskimi deli, pisanjem poročil, in jim zmanjka časa oziroma nimajo prave spodbude za učinkovitejše in kreativnejše delo na področju trženja in prodaje. S takim načinom dela bi lahko prodajo še krepko povečali. Pritožba s strani podružnic je, da je v centrali v Zagrebu preveč zaposlenih za administracijo, po podružnicah pa je več dela kakor zaposlenih.

Slabost pri organizaciji podružnice v Sloveniji, katere delo sem lahko поблиže spoznala, je tudi slaba povezava z zunanjimi sodelavci, ki vodijo računovodstvo in informatiko za podjetje. Predvsem moti počasna hitrost odzivanja obeh zunanjih sodelavcev. Problematična pa je tudi lokacija skladišča in pisarne, za zbiranje naročil in izdajo dobavnic, ki sta na različnih koncih Ljubljane. To moti hitro odzivanje v primeru kakšnih problematičnih naročil ali pa napak.

Na finančnem področju je v podružnici problematično usklajevanje med plačili Continental filmu Zagreb in licenčninami ter rednemu plačevanju računov podjetjem, s katerimi sodelujejo. Usklajevanje je otežkočeno zaradi različnih navad v Sloveniji in na Hrvaškem, ki je bolj popustljiva pri prekoračitvah valut plačil. Zato vodstvo v Zagrebu dostikrat težko razume, zakaj Ljubljana tako teži k rednemu plačevanju svojih obveznosti. Zaposlene v podružnici bi bilo potrebno bolje seznaniti s cilji in nameni podjetja, tudi na formalni in ne le na neformalni način.

Če ima podjetje zadovoljne zaposlene in zadovoljne potrošnike, obenem pa še posluje s profitom, to pomeni, da je dobro organizirano. Menim, da bi zaposleni potrebovali več znanja o tem, kaj njihove stranke potrebujejo, še posebej trgovine na drobno in tudi končni potrošniki. Navada trgovin na drobno v zadnjem času je just in time sistem zalog, torej da jim

dobavitelji v zelo kratkem času dobavijo novo robo, najbolje da kar direktno na police. Končni potrošniki tudi pogosto kličejo v podjetje zaradi različnih podatkov o filmih, oglašajo se razni zbiratelji in ljubitelji filmov. Potrebno bi bilo usposobiti človeka, ki bi znal pravilno ravnati z njimi.

7. SKLEP

Organizacijska struktura je sestav razmerij, medsebojno odvisnih vlog in funkcij, ki zagotovijo smotrno delovanje podjetja. Situacijske spremenljivke, ki sem jih v nalogi obdelala, nam povedo, kakšna bi morala biti organizacijska struktura v podjetju Continental film Zagreb.

Po temeljiti preučitvi organizacijske strukture Continental filma Zagreb sem našla kar nekaj področij v organizaciji, ki bi jih podjetje za učinkovitejše poslovanje lahko izboljšalo. To je za dokaj hitro rastoče podjetje normalno, saj se je podjetje dosedaj osredotočalo le na najpomembnejše funkcije v podjetju.

Pogoji poslovanja Continental filma so specifični. Po eni strani so omejeni s pogoji in navodili licenčnih partnerjev, po drugi pa s specifikom trga. To se še posebej pozna na področju programa filmov za vrtenje po kinematografih, ki zahteva zelo veliko pogajalskega dela, pri katerem imajo zopet precej besede licenčni partnerji. Samostojni so pri določanju ciljev podjetja, pri finančnih odločitvah, prodaji videokaset in DVD-jev, nabavi materiala in kadrih kot tudi pri podrobnejšem opredeljevanju načina izvedbe trženjskih nalog.

Najbližje organizacijski strukturi v podjetju je hibridna struktura, torej struktura sestavljena iz funkcijske in produktne. V primeru Continental filma ima podjetje večinoma že neko mehansko, od zunaj določeno ogrodje, znotraj katerega lahko potem bolj fleksibilno razvrsti naloge. Licenčni partnerji so za poslovanje podjetja nujno potrebni, zato se taki organiziranosti ne more niti izogniti.

Obstaja zveza med velikostjo podjetja in birokracijo, katere značilnosti se kažejo v opredeljevanju pravil in postopkov, specializaciji in delitvi dela, hierarhiji in avtoriteti, dolžnostih in položajih, posrednih komunikacijah in navodilih. Podjetje Continental film Zagreb je sedaj ravno prav veliko, da začne razmišljati o tem, koliko birokracije je zares pomembne v podjetju, koliko birokracije je neizogibno potrebne zaradi sodelovanja z licenčnimi partnerji in koliko bi jo za bolj uspešno poslovanje lahko še uvedli sami.

Čeprav je podjetje že precej veliko, še vedno vlada linijska struktura organiziranosti in zelo koncentrirana pozicija moči v ožjem vrhu. Odgovornosti in odločitve bi morale biti malo bolj porazdeljene tudi na srednji management.

Bolj podrobno sem podjetje predstavila na začetku diplomskega dela. Zelo zanimiv se mi zdi njihov začetek, da je poslovna priložnost kar sama poiskala lastnika in ne on nje. Zanimivo bi bilo podjetje spremljati še naprej in opazovati ali bo uspelo ohraniti oz. še povečati vodstveno pozicijo na trgu. Licenčne pravice se namreč vsako leto obnavljajo in če nisi uspešen, filmska družba naslednje leto proda licenco nekemu drugemu. Izboljšanje organizacijske strukture bo gotovo pripomoglo k bolj uspešnemu poslovanju.

Predloge za izboljšave sem navedla že pri naštevanju prednosti in slabosti podjetja, poudarila bi le še enkrat pomen kadrovske funkcije, ne le na področju zaposlovanja novih sodelavcev,

ampak tudi pri vodenju in usmerjanju razvoja že zaposlenih. Vodstvo namreč nima vedno pregleda nad tem, kaj kdo počne in kaj mu manjka za uspešnejše poslovanje.

Malo bolj bi se zaposlene lahko upoštevalo tudi pri odločanju, ki je v glavnem enosmerno, čeprav poteka komunikacija dvosmerno. Za izvedbo tega je potrebno v podjetje uvesti redne sestanke direktorjev, vodij programov in srednjega managementa, z neko vnaprej določeno strukturo oz. usmeritvijo, kaj želimo z njimi doseči. V podjetju je namreč zelo veliko neformalne komunikacije, ki velikokrat ne prinese rezultatov in uresničenja idej.

Drugo kritično področje za uspešnost in doseg dolgoročnega cilja podjetja pa so finance. Podjetje nujno potrebuje več finančnih strokovnjakov, ki bodo podjetju pripeljali in pravilno usmerjali kapital za gradnjo novih ali nakup obstoječih kinematografov.

Prednost podjetja pa je ta, da se kljub ločenosti oz. samostojnosti programi med seboj ne spodbijajo, ampak se celo podpirajo. Popularnost filmov, ki se vrtijo v kinematografih, podpira prodajo obeh različic video filmov.

Dokler je bilo podjetje majhno, je bilo lahko vodeno ozko, družinsko. Sedaj, s pojavom multipleksov, pa se trg hitreje spreminja, in tudi cilji podjetja so se povečali. Zato je potrebno spremeniti in skrbno spremljati organizacijsko strukturo.

Z izboljšano organizacijsko strukturo se lahko podjetje Continental film razvije v zelo cvetoče podjetje, torej v vodilno podjetje na področju filmske zabavne industrije za področje bivše Jugoslavije in tako doseže svoj cilj.

LITERATURA

1. BOŠNJAK Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
2. DAFT Richard L.: Organization Theory and design. St. Paul : West Publishing Company, 1986. 571 str.
3. DUNCAN R.: The Characteristics of Organisational Environments and Percived Environmental Uncertainty. Lincolnwood : Administrative Science Quaterly 17, 1972. 302 str.
4. ERSKINE Robert: Business Management. Cambridge : Prentice Hall International (UK),1991. 562 str.
5. EVANS Roger, RUSSELL Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, 1992. 181 str.
6. IVANKO Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj : Mednarodna organizacija, 1992. 410 str.
7. IVANKO Štefan: Sodobne metode v analizi in projektiranju organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1974. 335 str.
8. KAVČIČ Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. LIPIČNIK Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 239 str.
10. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
11. MOŽINA Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
12. QUINN E. Robert, Cameron Kim: Organisational Life Cycles and Shifting Criteria of Efectivenes. Harvard Business Review, : Harvard, 1972.,50, str. 210.
13. PUČKO Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996, str. 392.
14. ROZMAN Rudi: Gradivo za predmet Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997.
15. ROZMAN, KOVAČ, KOLETNIK: Management. Ljubljana : Gospodarski Vestnik 1993. 311 str.
16. ŠČEK Janez: Pot do učinkovite delovne organizacije. Ljubljana : ČGP Delo - TOZD Gospodarski Vestnik, 1987. 343 str.
17. WOODWARD Joan: Industrial Organisation, Theory and Practice. London : Oxford University Pres, 1965.

VIRI

1. Interni viri Continental filma Zagreb: Company Profile, 2001.
2. Columbia Pictures: URL[<http://www.scripophily.net/colpiccor.html>], 2002.
3. 20th Century Fox: URL[<http://www.seeing-stars.com/Studios/FoxStudios.html>], 2002.
4. Zakon o gospodarskih družbah:
URL[http://www.dzrs.si/spremljanje_zakonodaje/sprejeti_zakoni/sprejeti_zakoni.html], 2002.