

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE PODJETJA EUROVISION D.O.O.

Ljubljana, avgust 2008

JURIJ PARAVAN

IZJAVA

Študent Jurij Paravan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Melite Rant in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.08.2008

Podpis:

Kazalo

UVOD.....	1
1 POJEM „ORGANIZACIJSKA STRUKTURA”	2
2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJO PODJETJA	4
2.1 ZUNANJI DEJAVNIKI	5
2.1.1 Trg.....	5
2.1.2 Razvoj znanosti in tehnologije.....	5
2.1.3 Institucionalne razmere.....	5
2.1.4 Integracijski procesi.....	5
2.1.5 Globalne družbene vrednote	5
2.1.6 Analiza negotovosti okolja	5
2.2 NOTRANJI DEJAVNIKI.....	6
2.2.1 Vrsta izdelka.....	6
2.2.2 Naloge in tehnologija.....	6
2.2.3 Kadri	7
2.2.4 Velikost organizacije.....	7
2.2.5 Lokacija.....	7
2.2.6 Tradicija.....	8
2.2.7 Poslovna strategija.....	8
3 DELITEV ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	8
3.1 DELITEV PO MINTZBERGU	8
3.1.1 Strateški vrh	8
3.1.2 Srednja linija.....	8
3.1.3 Operativno jedro.....	8
3.1.4 Tehnostruktura	9
3.1.5 Štab za podporo.....	9
3.2 FORMALNOST ORGANIZACIJE.....	9
3.3 DELITEV PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH	10
4 ZNAČILNOSTI STRUKTURIRANJA ORGANIZACIJE	11
5 IZBOR IN DEFINICIJA DIMENZIJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	11
6 PRIKAZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	13
7 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	14
7.1 DELITEV ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR Z VIDIKA (DE)CENTRALIZIRANOSTI.....	15
7.1.1 Funkcijska organizacijska struktura	15
7.1.2 Divizijska organizacijska struktura (produktna).....	17
7.1.3 Projektna organizacijska struktura.....	18
7.1.4 Matrična organizacijska struktura.....	20
7.1.5 Dinamična mreža	21
7.2 DELITEV ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR GLEDE NA NAČIN VODENJA.....	22
7.2.1 Linijska.....	22
7.2.2 Funkcionalna.....	22
7.2.3 Linijsko - štabna.....	23
7.2.4 Interakcijska.....	23
8 PREDSTAVITEV PODJETJA EUROVISION D.O.O.....	24
9 ORGANIZACIJSKI RAZVOJ PODJETJA SKOZI ČAS IN POSLEDIČNO RAZVIJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA	26
9.1 VELEPRODAJA	26
9.2 MALOPRODAJA	26
9.3 SPLETNA TRGOVINA.....	28
9.3.1 Spremembe, ki jih je prineslo spletno poslovanje.....	31
10 ANALIZA OKOLJA.....	35
10.1 ANALIZA OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA PROCESA.....	38
10.2 PREDLOG IZBOLJŠAVE POSLOVNEGA PROCESA.....	38

10.3	PREDLOGI DRUGIH SPREMEMB IN IZBOLJŠAV	40
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI:	43

Kazalo slik

Slika 1: Osnovne sestavine organizacijske strukture in njihova povezanost	3
Slika 2: Negotovost okolja	6
Slika 3: Organizacijska struktura funkcij - vlog po Mintzbergu	9
Slika 4: Grafični prikaz visoke in široke organizacije	12
Slika 5: Prikaz organizacijske strukture v obliki obešanke	13
Slika 6: Prikaz organizacijske strukture v obliki dežnikarice	14
Slika 7: Prikaz organizacijske strukture v obliki kroga	14
Slika 8: Organigram funkcijske organizacijske strukture	16
Slika 9: Organigram divizijske organizacijske strukture	17
Slika 10: Organigram projektne organizacijske strukture	19
Slika 11: Organigram matrične organizacijske strukture	20
Slika 12: Organigram dinamične mreže	21
Slika 13: Organigram funkcijske organizacijske strukture podjetja Eurovision d.o.o. ob začetku delovanja	26
Slika 14: Organigram funkcijske strukture podjetja Eurovision d.o.o. ob odprtju trgovine	27
Slika 15: Organigram funkcijske organiziranosti podjetja Eurovision d.o.o. ob uvedbi notranjega računovodstva, servisa in poslovodje v maloprodaji	28
Slika 16: Organigram projektne organizacijske strukture, med projektom vzpostavitve delovanja spletne trgovine	34
Slika 17: Organigram organizacijske strukture podjetja Eurovision d.o.o.	35
Slika 18: Negotovost okolja v primeru podjetja Eurovision d.o.o.	36
Slika 19: Shematski diagram obstoječega poslovnega procesa	38
Slika 20: Shematski diagram prenovljenega poslovnega procesa	39
Slika 21: Diagram poslovnega procesa e-posla	40

Uvod

V zadnjem času je bilo kar nekaj sprememb pri organizacijskih strukturah, predvsem zaradi napredka na področju poslovnih procesov, dodelanih informacijskih sistemov in vedno bolj strokovnega kadra. Pojavljajo se nove in hibridne organizacijske oblike, ki jih podjetja uporabljajo za doseganje kar najboljših rezultatov. Podjetje je čedalje bolj odvisno od zaposlenih in njihovih sposobnosti, saj le-ti med seboj sodelujejo, komunicirajo in delujejo v želji po skupnem cilju, kar je edina pot do uspešnega podjetja.

Industrija zabavne elektronike je bila še ne tako dolgo nazaj sinonim za hiter napredek in razvoj. Danes sicer ne napreduje s takšno hitrostjo, kar pa še zdaleč ne pomeni, da industrija zabavne elektronike stagnira ali celo nazaduje. V Sloveniji je zelo razvita, saj sledi svetovnim trendom in je med podjetji, ki ponujajo tovrstne artikle, velika konkurenca. Ljudje imajo radi novodobne "igračke", ki jim v marsičem olajšajo delo in omogočajo veliko novih možnosti. Ravno zaradi hitrega napredka v tej panogi je zelo pomembno, da podjetja sledijo dogajanju na trgu. Novi proizvodi hitro prihajajo na trg in izrinjajo stare, ki zastarijo precej hitreje kot v mnogih drugih panogah. Ravno zaradi tega je tveganje ponudnikov tovrstnih proizvodov veliko. Proizvajalci v tej industriji morajo nenehno vlagati v razvoj produktov, saj je konkurenca zelo močna, prodajalci pa morajo biti ravno tako vseskozi pozorni, da se jim ne bi kopičila zaloga, saj grede "stari" artikli precej težko v promet. To področje je namreč zelo zanimivo tudi za končne kupce, ki so o novostih precej dobro obveščeni, saj so informacije zelo lahko dostopne.

V tej diplomski nalogi bo predstavljena organiziranost podjetja Eurovision d.o.o., ki je najbolj poznano po zastopstvu in prodaji določenih blagovnih znamk iz sveta zabavne elektronike. Podjetje je poleg navedenega poznano tudi po svoji trgovini 5 Pik, ki se nahaja v Ljubljanskem BTC-ju ter v spletni obliki na strani www.5pik.si.

Podjetje Eurovision d.o.o. je pričelo z delovanjem leta 1993, kot specializiran trgovec za fotografsko opremo. Iz leta v leto je povečevalo obseg poslovanja in se širilo, tako na kadrovskem, kakor na geografskem področju. Svoj prodajni program je razširilo še na mnoga druga področja, ki se večinoma uvrščajo v svet zabavne elektronike. Danes podjetje zaposluje 17 ljudi in je dejavno na področju veleprodaje in maloprodaje. Kljub izredno močni konkurenci in relativno nestabilnemu okolju pa podjetje načrtuje nadaljno širitev in in z optimizmom zre v prihodnost. Na področju veleprodaje je močno zasidrano tako pri velikih trgovskih verigah kakor tudi pri manjših, bolj specializiranih trgovcih. Maloprodaja še ni tako razvita, vendar pa se vlaga tudi v širitev in prepoznavnost le te.

V teoretičnem delu bo predstavljena organizacijska struktura in različne organizacijske oblike podjetja, na kar se bo navezoval tudi praktični del, v katerem bo podjetje Eurovision d.o.o. uvrščeno v eno od navedenih oblik. V teoretičnem delu bo opisan razvoj podjetja in organizacijska struktura le-tega, saj se nenehno širi, tako tržno, kot tudi kadrovsko. Prikazano bo tudi spreminjanje organizacije dela in organizacijske strukture skozi razvoj podjetja ter možnosti, ki jih ima podjetje, da se razširi še hitreje in utrdi svoj položaj na trgu. Nekaj besed

bo teklo tudi na temo spletne trgovine in njenega načina delovanja ter na njen vpliv na samo podjetje, in sicer tako v organizacijskem, kot tudi v poslovnem smislu.

Organizacija podjetja je bistvena zaradi racionalizacije poslovanja. V primeru dobro izdelane organizacijske strukture delo poteka hitreje in se ne podvaja, pretok informacij je boljši, kar je razlog za učinkovitejše delo, vse skupaj pa pripelje do boljših poslovnih rezultatov podjetja. Poslovno-organizacijski problem podjetja Eurovision d.o.o. je ravno (pre)počasno kroženje informacij in v veliko primerih nepotrebno podvajanje dela.

Namen diplomske naloge je na podlagi preučenega stanja in možnosti, ki jih podjetje še ni izkoristilo, pokazati, kako lahko podjetje pride do boljših in hitrejših poslovnih odločitev, večje fleksibilnosti poslovanja in večje uspešnosti poslovanja. Organizacijska struktura ima pri tem velik pomen, saj bi se ob določenih spremembah zagotovo pokazali boljši rezultati.

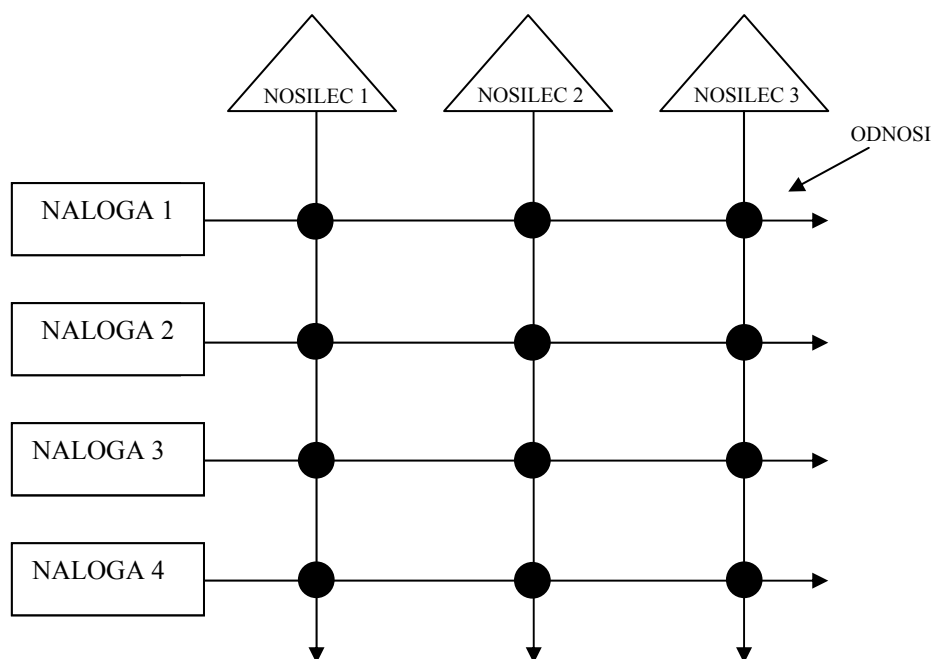
Cilji diplomske naloge so: preučiti organizacijske značilnosti podjetja, določiti težave in pomanjkljivosti ter predlagati rešitve za odpravo ugotovljenih pomankljivosti in izboljšavo poslovanja.

Diplomsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje najprej teoretični del, nato pa še praktični del. Teoretično sem preučeval organizacijo in organizacijsko strukturo. Uporabil sem znanja iz domače in tuje literature s področja organizacijske teorije. V praktičnem delu sem prikazal delovanje in razvoj podjetja Eurovision d.o.o., o čemer sem pisal na podlagi osebnih izkušenj in globinskih intervjujev direktorja podjetja in ostalih zaposlenih, ki so tam že precej dlje časa.

1 Pojem „organizacijska struktura“

Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotno uresničevanje cilja zaradi katerega deluje (Lipovec, 1987, str. 60). Je nepogrešljiv organizacijski element vsake organizacije, z vidika katere sta pomembni predvsem dve sestavini: naloge ter njihovi nosilci. Med tema dvema sestavinama se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi, ki poleg nalog in nosilcev oblikujejo organizacijsko strukturo.

Slika 1: Osnovne sestavine organizacijske strukture in njihova povezanost



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 44.

Pojem organizacijska struktura je sicer znan, vendar bi ga marsikdo težko pojasnil. Obstaja nekaj različnih kratkih opredelitev (Lipičnik, 2005, str. 44):

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno obnašajo. Pri tem pa niti sama ne sme biti fleksibilna niti spremenljiva (Lipičnik, 1994, str. 52). Torej mora biti organizacijska struktura kljub notranjim gibanjem čvrsta in mora ostati nespremenjena. Prilagaja se le zunanjim silam.

Žal ni neke splošne definicije, s katero bi opredelili dobro organizacijsko strukturo. Prava organizacijska struktura je temelj podjetja, mimo katerega le-to nikakor ne more. Če podjetje ni dobro organizirano, se lahko še tako trudi, pa vendar rezultati ne bodo najboljši. Prav iz teh razlogov je za vsako podjetje že v sami osnovi poslovanja najbolj pomemben izbor primerne organizacijske strukture (Sikavica, 1991, str. 29). Včasih se le-ta oblikuje nenačrtno, sama od sebe, kar velja predvsem za manjša podjetja, včasih pa načrtno, saj je le tako zagotovljen pravilen razpored dela in nadzora.

Proces oblikovanja organizacijske strukture se začne z določitvijo organizacijskih ciljev (pri tem so mišljeni strateški cilji), pri določitvi katerih ima ključno vlogo vodstvo organizacije. Organizacijska struktura je tako rezultat načrtovalnega procesa.

Organizacijska struktura ni stabilna, ampak se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju in v organizaciji (sprememba homogenosti in stabilnosti okolja, sprememba organizacijskih ciljev). Organizacija pa lahko na vse te spremembe reagira tudi samo s spremembami v preoblikovalnem procesu, ali dejavnosti kakšnega drugega, že oblikovanega oddelka.

Organizacijska struktura podjetja torej predstavlja dinamičen element organizacije. Prav tako kot v vsakem živem organizmu se tudi v organizaciji dogajajo stalne spremembe, organizacijska struktura pa se mora tem spremembam prilagoditi, če želi še naprej organizirano in učinkovito poslovati (Sikavica, 1991, str. 30).

Ker jo obravnavajo kot dejavnik organizacijske učinkovitosti, je organizacijska struktura deležna precej velike pozornosti. Znaki učinkovite organizacijske strukture so (Kavčič, 1991, str. 178):

- jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti; vsak posameznik ve, komu in za kaj je odgovoren ter kdo in za kaj je odgovoren njemu,
- organizacija tako diferencira svoje aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno,
- organizacija je sposobna koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti,
- komunikacijski proces je zgrajen tako, da so tistim, ki odločajo, zagotovljene natančne, učinkovite in hitre informacije,
- formalna organizacijska struktura priznava in dopušča ravnanje, ki je deviantno od formalnega, neformalna organizacija pa je razumljena kot dopolnilo formalne,
- organizacijska struktura je dovolj decentralizirana in kompleksna, da organizacija lahko (prek svojih delov) reagira na okolje,
- organizacijska struktura je toliko usklajena, da v njej ni lukenj (da kakšne funkcije ne bi pokrivala nobena enota oziroma del) in ni prekrivanj (da bi isto funkcijo opravljalo več oddelkov).

2 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijo podjetja

Učinkovitost organizacije je odvisna od prilagajanja organizacije situacijskim spremenljivkam. Vpliv pa ni samo enostranski, ampak obojestranski, se pravi, da tako kot okolje vpliva na organizacijo, ta s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja (Rozman & Kovač & Koletnik, 1993, str. 138).

S temi situacijskimi spremenljivkami je v veliki meri določena organizacijska struktura oziroma njeni sestavni deli, ki so: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna in ravnalna struktura. Najpogostejše situacijske spremenljivke, ki se jim organizacije skušajo prilagoditi so: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter ljudje v podjetju. Najboljša organizacijska struktura določenega podjetja je tista, ki je najbolj usklajena s temi spremenljivkami.

Na delovanje organizacije vpliva več različnih dejavnikov, ki neposredno ali posredno vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja. Tudi v tem primeru različni avtorji različno opredeljujejo te vplive, večina pa se strinja z delitvijo na zunanje in notranje dejavnike (Mlakar, 2000, str. 27).

2.1 Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki so tisti, ki vplivajo na podjetje od zunaj in na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Mednje štejemo (Ivanko, 2002, str. 33):

2.1.1 Trg

Na trg kot zunanji dejavnik lahko gledamo z dveh zornih kotov: kot nabavni in kot prodajni trg. Neposredno torej vpliva na področje nabave in prodaje, posredno pa potem tudi na ostala področja delovanja podjetja. Trg vpliva na vrsto in obseg proizvodnega programa, intenzivnost inovacij, stopnjo tehnične opremljenosti, itd. Čimbolj je tržno okolje organizacije komplicirano, tem bolj zapleteno in zdiferencirano strukturo organiziranosti zahteva.

2.1.2 Razvoj znanosti in tehnologije

Velik vpliv na organizacijo imajo dosežki v znanosti in tehnologiji, ki jih mora podjetje zaradi svoje konkurenčnosti vključiti v svoj proces. Čimbolj je poslovanje organizacije dinamično, večje so potrebe po prilagajanju strukture organiziranosti. Pri strukturi organiziranosti moramo biti pozorni tudi na razvoj novih delovnih sredstev, novih metod, novih izdelkov in nove tehnologije dela, ki jih prinaša razvoj znanosti in tehnike (Ivanko, 1999, str. 53). Prav tako pa je pomemben čas med znanstvenim odkritjem in uporabo izdelka v industriji.

2.1.3 Institucionalne razmere

Institucionalne razmere so dejavnik, kateremu se mora podjetje prilagoditi in nanj nima vpliva. Sem uvrščamo ekonomsko politiko in pravne predpise, ter norme, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij.

2.1.4 Integracijski procesi

Ker globalizacija vedno bolj vpliva na podjetja, je potrebno ta kriterij upoštevati pri načrtovanju organiziranosti podjetja. Vedno več podjetij se vključuje v svetovno poslovanje in posledično je obvezno prilagajanje podjetij mednarodnim razmeram.

2.1.5 Globalne družbene vrednote

Vsak družbeno ekonomski sistem ima svoje norme in vrednote, katere morajo biti upoštevane pri gradnji organizacije. Najpomembnejša za oblikovanje organizacijskega sistema je v tem pogledu ideologija vodilnega družbenega razreda. Vedno večji vpliv na organiziranost pa ima tudi splošna kultura.

2.1.6 Analiza negotovosti okolja

Rozman (2000, str. 41) navaja, da značilnosti okolja opisujemo na podlagi šestih elementov:

- Stabilno – nestabilno okolje

V stabilnem okolju so spremembe, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja, redke. V nestabilnem pa so večje in pogostejše.

- Homogeno – heterogeno okolje
Za homogeno okolje je značilno, da se v posameznih delih okolja vplivi bolj ali manj ne razlikujejo (podobna konkurenca, podobni kupci). V heterogenem okolju so vplivi raznoliki.
- Koncentrirano – disperzirano okolje
Za koncentrirano okolje je značilno manjše število velikih konkurentov, kupcev in dobaviteljev.
- Enostavno – kompleksno okolje
V enostavnem okolju vpliva na podjetje le nekaj delov okolja, v kompleksnem pa skoraj vsa okolja in ponavadi še v precejšnji meri.
- Stopnja turbolentnosti
Stopnja turbolentnosti je vezana na enkratnost, stopnjo predvidljivosti in velikost sprememb okolja.

Slika 2: Negotovost okolja

KOMPLEKSNOŠT \ SPREMENLJIVOST	ENOSTAVNO	KOMPLEKSNO
STABILNO	majhna negotovost	(nizka) srednja negotovost
NESTABILNO	(visoka) srednja negotovost	visoka negotovost

Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 42.

2.2 Notranji dejavniki

Notranji dejavniki so tisti, ki na podjetje vplivajo od znotraj in na katere podjetje lahko vpliva. Mednje štejemo (Ivanko, 2002, str. 22):

2.2.1 Vrsta izdelka

Vrsta izdelka je med pomembnejšimi notranjimi dejavniki in vpliva na vrsto uporabljene tehnologije ter tudi na izbiro organizacijske strukture. Vrsta oziroma diverzifikacija izdelkov namreč vpliva na organizacijo proizvodnje, saj določena vrsta izdelka zahteva določeno organiziranost znotraj podjetja (Ivanko, 2002, str. 36).

2.2.2 Naloge in tehnologija

Za oblikovanje nalog so potrebni jasno določeni cilji. Oblikovanje nalog poteka tako, da se izbere nosilec naloge, določi potreben čas za izvedbo naloge ter opredeli stroške, ki bodo nastali ob izvedbi posamezne naloge. Izvedba posamezne naloge zahteva tudi določeno tehniko in tehnologijo (Mlakar, 2000, str. 27).

Tehnologija je po mnenju mnogih avtorjev eden najpomembnejših, če ne celo najpomembnejši notranji dejavnik, ki vpliva na organizacijo poslovanja. Angleška sociologinja Joan Woodward je v raziskavi o vplivu tehnologije na organizacijsko strukturo ugotovila, da tehnološki razvoj vpliva na število hierarhičnih ravni. Bolj ko je podjetje tehnološko razvito, več hierarhičnih ravni je potrebnih in obratno. V eni od osnovnih delitev je Woodwardova ločila posamično, serijsko-množinsko in procesno tehnologijo. Pri posameznih tehnologijah je različen tako obseg mehanizacije, kot predvidljivost procesa. Ob primerjavi rezultatov se je pokazala vrsta organizacijskih razlik v odvisnosti od tehnologije. Tehnologija ima torej velik vpliv na organizacijsko strukturo. V kasnejših raziskavah se je pokazalo, da tehnologija le ni najpomembnejši dejavnik organizacijske strukture. Tehnologija je bližje dejavniku, ki omogoča neko organizacijsko strukturo, kot pa dejavniku, ki to strukturo določa oziroma opredeljuje (Kavčič, 1991, str. 104).

2.2.3 Kadri

Velike organizacije so običajno kadrovske bolj intenzivne kot pa manjše. Klasični organizacijski teoretiki menijo, da organizacijske strukture ter postopkov ni potrebno prilagajati razpoložljivim kadrom, medtem ko se v sodobni organizacijski teoriji in praksi pojavlja mnenje, da je potrebno organizacijske postopke in strukture organiziranosti prilagajati sposobnostim in znanju zaposlenih (Ivanko, 2002, str. 37).

2.2.4 Velikost organizacije

Velike organizacije so vedno drugače organizirane kot majhne. V velikih organizacijah se problemi ne pojavljajo samo zaradi velikega števila zaposlenih in dejavnosti, temveč tudi zaradi kvalitativno drugačnih dejavnikov in razmer, ki vplivajo na organizacijsko strukturo. Od velikosti organizacije je odvisna stopnja diferenciacije, število funkcij oblikovanih v samostojne enote in obravnavanje problemov usklajevanja in usmerjanja (Ivanko, 2002, str. 38).

Vila (1994, str. 168 – 180) je v svoji knjigi pojasnil, da ima velikost podjetja velik vpliv na kompleksnost in na formalizacijo v podjetju. V velikih podjetjih je namreč potrebno pravila definirati oziroma na določenih mestih izvesti standardizacijo dela. Pravila tako nadomestijo neposredno kontrolo, katero vodilno osebje fizično ne more izvajati. Formalizacija določi tudi usklajeno delovanje med oddelki in službami.

Na centralizacijo ima velikost podjetja manjši vpliv. Splošno namreč velja, da je velika podjetja težko voditi iz enega centra, saj je usklajevanje enot podjetja precej zahtevna naloga in vodilni so težko zelo dobro informirani o vseh enotah. Tako je veliko delegiranje podrejenim funkcijam in službam. Lastniki podjetij pa imajo svoj pogled na centralizacijo in si želijo zadržati upravljanje in nadzor nad celim podjetjem ter se upirajo decentralizaciji (Vila, 1994, str. 271).

2.2.5 Lokacija

Lokacija kaže svoj vpliv na organizacijo glede na koncentracijo oziroma dislokacijo posameznih organizacijskih enot. V primeru razdrobljenosti organizacijskih enot po različnih

lokacijah je potrebna drugačna organiziranost, kot pa v primeru strnjenosti enot na enem mestu. Tudi možnosti sodelovanja so odvisne od lokacije organizacije, saj bližina poslovnih partnerjev in infrastruktura olajša sodelovanje. Če pogledamo običajno prakso podjetij, lahko vidimo, da so organizacije v industrijskih in mestnih središčih bolj zdiferencirane, kot pa tiste zunaj mestnih središč.

2.2.6 Tradicija

Tradicija lahko zavede podjetje in zavre razvoj organizacije. Pogosto se zgodi, da se organizacije predolgo držijo nekega vzorca organiziranosti, ki je uspešno deloval v preteklosti. Tako lahko podjetje zaide v težave, saj ne sledi novostim na trgu.

2.2.7 Poslovna strategija

Tudi strategija ima svoj vpliv na organizacijo. Pri kratkoročnih, natančno opredeljivih ciljih in prizadevanjih za večjo učinkovitost se pričakuje organizacija z značilnostmi mehanistične organizacije. Pri stroškovnih strategijah bi prav tako pričakovali mehanistično organizacijo, pri strategijah različnosti pa organsko strukturo. Med drugim je tudi Chandler v svoji raziskavi leta 1962 zelo podrobno prikazal povezanost strategij in organizacije. Ugotovil je, da struktura sledi strategiji (Rozman, 2000, str. 62).

3 Delitev organizacijske strukture

3.1 Delitev po Mintzbergu

Ena od delitev organizacijske strukture je delitev funkcij oziroma vlog po Mintzbergu. Po tej delitvi je organizacijska struktura sestavljena iz petih splošnih elementov (Vila, 1994, str. 203):

3.1.1 Strateški vrh

V ta del uvrščamo glavnega direktorja oziroma upravo, nadzorni odbor, pomočnika direktorja, kolegij direktorjev in štab direktorjev, ki delajo z glavnim direktorjem. Naloga strateškega vrha je vodenje podjetja in definiranje strategije podjetja ter prenašanje pomembnih informacij iz okolja v podjetje.

3.1.2 Srednja linija

Je vez med strateškim vrhom in operativnim jedrom. Vanjo vključujemo vodje obratov, njihovega tehničnega direktorja, vodjo prodaje in vodjo nabave. Zadolženi so za zbiranje informacij o izvrševanju dela znotraj svoje enote, izdelavo poročil, ki jih potrebuje strateški vrh, ter za skrb za zagotavljanje resursov.

3.1.3 Operativno jedro

Operativno jedro predstavljajo nabava, skladiščenje surovin, proizvodnja, prodaja, distribucija izdelkov in ostale službe. Njihova poglobitna naloga je pretvoriti input v output.

3.1.4 Tehnostruktura

Je element, sestavljen iz tehnološkega procesa, načrtovanja proizvodnje, študija dela in časa, kontrole kvalitete v delavnicah, stroškovnega računovodstva, operacijskega raziskovanja in dolgoročnega planiranja. Zadolženi so za predpisovanje metod in načinov dela v operativnem jedru.

3.1.5 Štab za podporo

Je vrsta služb, ki podpirajo funkcioniranje celotne organizacije (npr.: kadrovski oddelek, pravni oddelek, računovodstvo, varnostna služba,...).

Na osnovi teh predpostavk Mintezberg podaja svojo sistematizacijo organizacijskih kultur.

Slika 3: Organizacijska struktura funkcij - vlog po Mintzbergu



Vir: A. Vila, *Organizacija in Organiziranje*, 1994, str. 204.

3.2 Formalnost organizacije

O **formalni organizaciji** lahko govorimo takrat, ko so elementi organizacije in njihovi medsebojni odnosi določeni od zunaj. Oblikoval jih je konstruktor organizacije, po njih bi se morali ravnati vsi udeleženi (Lipičnik & Pučko & Rozman, 1991, str. 11 – 20).

S formalizacijo se predpisujejo (Vila, 1994, str. 178):

- *pravila* – s pomočjo katerih se natančno predpiše, kaj kdo mora in česa ne sme storiti,
- *procedure* – so vrsta med seboj povezanih postopkov, ki morajo biti opravljeni, da bi se neko delo izvršilo,
- *politike* – so splošne smernice, ki določajo svobodno delovanje znotraj nekih meja.

Formalna struktura se nanaša na formalno organizacijo in jo definiramo kot (Kavčič, 1991, str. 177):

- vzorec formalnih odnosov in zadolžitev – predstavlja ga organigram in opis delovnih nalog,
- način razdelitve delovnih nalog med različne oddelke in zaposlene v organizaciji (diferenciacija),

- način koordinacije tako razdeljenih nalog (integracija),
- odnosi moči, položajev in hierarhije v organizaciji (sistem oblasti),
- planiranje in formaliziranje politike, postopki in kontrole, ki usmerjajo aktivnosti in odnose med zaposlenimi v organizaciji (upravljalni sistem).

Če elementi organizacije in predvsem odnosi med njimi nastajajo brez določitve, enostavno kar sami do sebe, govorimo o **neformalni organizaciji**. Mnogokrat se zgodi, da neformalne organizacije delujejo celo bolje kot formalne, kljub temu, da se je konstruktor pri oblikovanju formalne organizacije močno potrudil, da bi zagotovil njeno ustrezno delovanje. Pogosto deluje neformalna organizacija tudi tam, kjer je oblikovana formalna struktura. Če sta obe organizaciji uravnoteženi in delujeta z istim ciljem, ga lahko hitreje in lažje dosežeta (vendar se to zgodi redkeje), v drugem primeru pa lahko druga drugo ovirata (Lipičnik et al., 1991, str. 11 – 20).

Vrste organizacij glede na vzorec nastajanja:

- shematske
- individualne

Vrste organizacij glede na aktivnost članstva:

- aktivna
- pasivna

3.3 Delitev po organizacijskih enotah

V učbeniku Ekonomika in organizacija podjetja je navedena še delitev organizacijske strukture na makro-, mezo- in mikroorganizacijsko strukturo. Nosilci organizacije predstavljajo sestavne dele organizacijske strukture in se imenujejo tudi organizacijske enote. Le-te se razlikujejo po velikosti in vsebini, zato se temu primerno tudi imenujejo npr. divizije, sektorji, oddelki, skupine, delovna mesta. Slednja so tudi najmanjše še smotrne organizacijske enote. Umestitev organizacije v eno od naštetih treh organizacijskih struktur je odvisna od sestavljenosti organizacije (Lipičnik et al., 1991, str. 13 – 4).

- **Makroorganizacijska struktura** enovitega podjetja je temeljna organizacijska zgradba skupnega poslovanja do kompleksnih poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Vsaka organizacija ima le eno makroorganizacijsko raven.
- **Mezoorganizacijska struktura** je organizacijska zgradba organizacijskih enot posameznega kompleksa poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij.
- **Mikroorganizacijska struktura** je smotrna organizacijska razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj posamezne organizacijske enote in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij.

4 Značilnosti strukturiranja organizacije

Pri strukturiranju organizacijske zgradbe sta pomembna dva cilja: stabilnost in fleksibilnost. Biti morata pravilno razporejena, da lahko dobimo organizacijsko ravnovesje, ki mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanja strukture organiziranosti.

Organizacijska struktura podjetja se oblikuje z razlogom doseganja čim večje stabilnosti. V sodobnih organizacijah so spremembe vse pogostejše, za kar je kriva nestabilnost okolja. V primeru, da se podjetje ne prilagaja okolju, se organizacijska učinkovitost zmanjša. Tu se kot drugi temeljni cilj pojavi fleksibilnost. Fleksibilnost se namreč kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlenih pri sprejemanju novih pravil ter nalog.

Organizacijske strukture oblikujemo za dejavnosti, ki se ponavljajo. Pri oblikovanju svoje organizacijske strukture imajo organizacije načeloma proste roke, vendar pa se morajo pri oblikovanju te strukture držati zakonskih določil. Dejansko ima podjetje pri oblikovanju organizacijske strukture le navidezno proste roke, saj je potrebno upoštevati načelo racionalnosti in jo je zato potrebno oblikovati tako, da omogoča uspešno in učinkovito uresničevanje željenih ciljev. Sicer oblikovanje strukture dejansko ni smotno, saj je le-ta v tem primeru neučinkovita.

Temeljni načeli, ki ju je potrebno upoštevati pri postavljanju strukture, sta centralizacija in decentralizacija.

Centralizacija se nanaša na določeno mesto, na katerem se poslovanje odvija pod vodstvom majhne skupine ljudi na organizacijskem vrhu. Zaposleni na nižjih ravneh v organizaciji le izvajajo odločitve, ki so prišle "od zgoraj". Za decentralizacijo pa je značilno opravljanje nalog na različnih lokacijah, pod različnimi vodstvi. Tu lahko tudi ljudje na nižjih ravneh sprejemajo odločitve in le-te tudi izvajajo.

Obe načeli pa imata tako pozitivne kot negativne plati. Centralizacija lahko privede do specializacije in če je le ta prevelika, lahko oteži izvajanje nalog. Fleksibilnost pri zaposlenih upade in težje opravljajo več različnih nalog. Če gledamo na prednosti in slabosti s strani stroškov podjetja, lahko ugotovimo, da je centralizirana organizacijska struktura primernejša, medtem ko je decentralizirana primernejša v primeru sprememb v okolju.

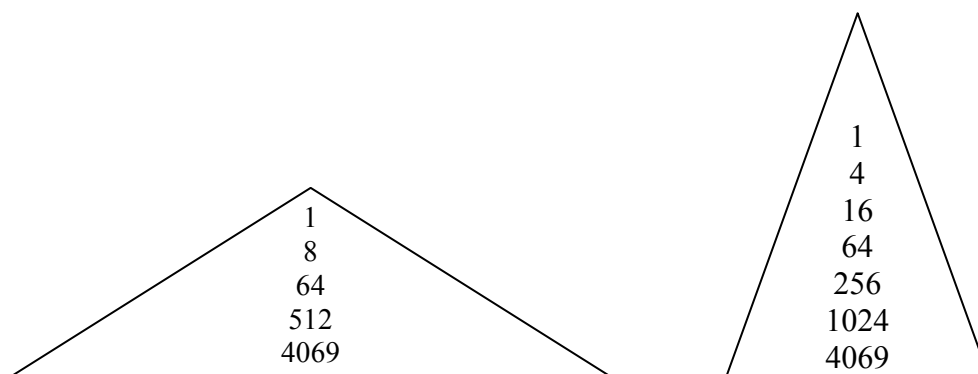
5 Izbor in definicija dimenzij organizacijske strukture

Glavne značilnosti po katerih razlikujemo strukture so naslednje (Rozman, 2000, str. 25):

- **Kompleksnost** – nanaša se na tri dimenzije: vertikalno, ki prikazuje število ravni v podjetju; horizontalno, ki označuje število oddelkov na določeni ravni; in prostorsko, ki kaže na obstoj ene ali več lokacij.
- **Formalizacija** – predstavlja obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delo zaposlenih. Pravila so običajno napisana in več kot jih je, bolj je organizacijska struktura formalna. Velika formaliziranost je značilna za velika podjetja.

- **Centralizacija** – pojasnjuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev. Obstaja mnogo različnih stopenj decentralizacije, kar je odvisno od razpršenosti teh pravic na organizacijske enote. Centralizacija se nanaša na določeno mesto, na katerem se poslovanje odvija pod vodstvom majhne skupine ljudi na organizacijskem vrhu. Zaposleni na nižjih ravneh v organizaciji le izvajajo odločitve, ki so prišle "od zgoraj". Za decentralizacijo pa je značilno opravljanje nalog na različnih lokacijah, pod različnimi vodstvi. Tu lahko tudi ljudje na nižjih ravneh sprejemajo odločitve in le-te tudi izvajajo.
- **Specializacija** – predstavlja stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika specializacija pomeni, da posameznika ponavljajoče opravlja manjši del skupne naloge. To seveda privede do večjega števila delovnih mest.
- **Standardizacija** – pomeni izvajanje enakih delovnih nalog znotraj celotnega podjetja na enak način. Če se podobne delovne naloge izvajajo enako v celotnem podjetju, tudi na različnih lokacijah, govorimo o visoki standardizaciji.
- **Hierarhija avtoritete** – določa, kdo je komu odgovoren in komu poroča o svojem delu. Določa tudi širino oziroma razpon kontrole, kar pove, koliko ljudem je kdo nadrejen. Majhen razpon kontrole vodi k velikemu številu ravni in tako tudi velikemu številu vodilnih na vseh ravneh in obratno. Veliko kritik je napisanih v zvezi z visoko organizacijo, zato je v praksi pogostejša nizka in široka organizacija.

Slika 4: Grafični prikaz visoke in široke organizacije



Vir: A.Vila, Organizacija in organiziranje, 1994, str. 174.

Na zgornji sliki vidimo grafični prikaz nizke in visoke organizacijske strukture. Za obe predpostavljamo, da imata 4069 delavcev. Nato pa pri nizki predpostavljamo, da ima vsak nadrejeni pod seboj 8 podrejenih, kar pomeni, da je ima za organizacijska struktura na štirih ravneh 585 nadrejenih. Pri visoki organizacijski strukturi pa predpostavljamo, da ima vsak nadrejeni pod seboj 4 podrejene, kar nas pripelje do šestih ravni nadrejenih v skupnem številu 1365 ljudi.

- **Profesionalizacija** – kaže obseg formalne izobrazbe za izpopolnjevanje. Če je potrebna daljša učna doba ali doba izpopolnjevanja, govorimo o visoki profesionalizaciji. Delo v tem primeru zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi.

- **Kadrovska konfiguracija** – pove kateri ljudje in kako so zaposleni. Obsega razmerja režijski delavci – strokovnjaki, izvajalci – ravnalci itd. Delež ene vrste poklicev primerjajo z vsemi zaposlenimi.

6 Prikazovanje organizacijskih struktur

Organizacijske strukture se prikazujejo grafično, v obliki organizacijskih shem oziroma organigramov. Organigram je sestavljen predvsem iz pravokotnikov in črt. Nosilčevo področje delovanja ponazarjamo z pravokotniki, v katere vpišemo ime nosilca, da vemo za koga pravzaprav gre. Povezave med nosilci in njihove medsebojne odnose pa prikazujemo s črtami. Naloge se običajno v organigramih ne vpisujejo, saj bi le-te zavzele preveč prostora in se opisujejo v posebnem spisku, ki se imenuje „opis delovnega mesta“ oziroma „opis sektorja“, odvisno od tega, ali je nosilec naloge delovno mesto ali sektor.

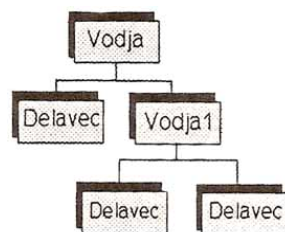
Glavni namen organigramov je jasnost in lahka preglednost organizacijske strukture. Zaradi navedenega se je uporaba grafičnih znakov zmanjšala na minimum, da le-ti v prikaz nebi vnašali nejasnosti in zmanjševali preglednosti.

Načeloma ni strogo določenih pravil za risanje organizacijskih shem, vendar se večinoma uporablja vedno isti način označevanja in ista simbolika. S tem se doseže, da vsi lahko razberejo podrejenost, nadrejenost, makro, mezo in mikroorganizacijske enote, imena organizacijskih enot, itd. Za večjo jasnost lahko uporabimo šrafure, poudarjene pisave, senčenje pravokotnikov in podobno. Puščicam se pri risanju organigramov izogibamo, saj se z njimi označuje dinamičnost, ki pa je v organizacijskih shemah ne označujemo.

V praksi se je uveljavilo več grafičnih podob organizacijskih struktur, med katerimi tri izstopajo zaradi svoje grafične podobnosti s predmeti, po katerih nosijo ime (Lipičnik, 2005, str. 48):

- **Obešanke**

Slika 5: Prikaz organizacijske strukture v obliki obešanke



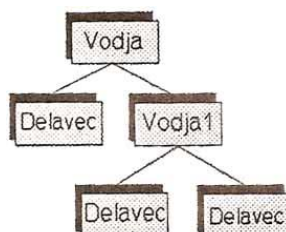
Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 48.

Ta vrsta prikaza organizacijske strukture se uporablja najpogosteje. Njena značilnost je povezovanje posameznih nosilcev in nakazovanje njihovih medsebojnih odnosov z navpičnimi in vodoravnimi črtami. Dokler je majhno število nosilcev, ni težav s preglednostjo. Odnose, ki jih je imel v mislih risar organigrama, je lahko odkriti in razumeti. Težave s preglednostjo nastopijo, ko je nosilcev (pre)več in prostora na papirju premalo.

Takrat poskušajo risarji organigrama povezati nosilce s črtami, ki prikazujejo odnose med njimi glede na razpoložljiv prostor na papirju. Pri tem pozabijo na preglednost in uporabnik mora pazljivo in mogoče celo večkrat prebrati shemo, da bi razumel prikazane odnose med nosilci.

- **dežnikarice**

Slika 6: Prikaz organizacijske strukture v obliki dežnikarice

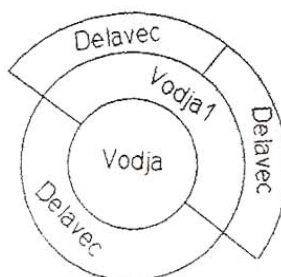


Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 48.

Ta oblika odpravlja nejasnosti povezav v obešankah, če govorimo o bolj zapletenih primerih z več nosilci. Le-ti so med seboj povezani s poševnimi črtami, ki vselej izhajajo iz istega mesta. Tako je mogoče preprosto ugotoviti, kaj spada v okvir ene organizacijske enote.

- **krog**

Slika 7: Prikaz organizacijske strukture v obliki kroga



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 49.

Krog je ena od oblik prikaza organizacijskih shem, ki odpravlja nazoren prikaz hierarhije. Nekateri moti ta jasnost hierarhije predvsem zaradi svojega položaja v njej, saj z prikazanim niso zadovoljni. Notranjost prikazuje makroorganizacijsko raven, naslednje plasti so rezervirane za mezo raven, povsem na obodu pa najdemo mikroorganizacijsko raven.

7 Vrste organizacijskih struktur

Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih. Organizacije lahko sorazmerno uspešno poslujejo v raznolikih okoljih, le da svojo strukturo okolju primerno prilagodijo.

Nekateri avtorji menijo, da je velikost podjetja ključni dejavnik organizacijske strukture, drugi spet menijo, da velikost podjetja ni kritični dejavnik. Raziskave so pokazale, da gre za

kombinacijo vpliva velikosti in kompleksnosti organizacije. Ta vpliv se kaže tako (Kavčič, 1991, str. 184):

- Z naraščanjem velikosti so organizacije nagnjene k diferenciaciji aktivnosti, da bi dosegle prednosti, ki jih daje specializacija. Zato oblikujejo funkcijske oddelke, ki se ukvarjajo s specifičnimi notranjimi težavami in problemi odnosa z okoljem.
- Zaradi potreb po usmerjanju dela zaposlenih, prihaja do večje formalizacije politik in postopkov.
- Zaradi večje diferenciacije se pojavljajo težave z integracijo. Potrebe po reševanju teh težav pa privedejo do oblikovanja večje upravljalne strukture.
- Ko težave pri uresničevanju osebnega vodenja in kontrole opazi najvišje vodstvo, se začne razvijati jasnejši sistem kontrole in jasnejše definiranje vlog.
- Decentralizaciji se ne moremo več izogniti, ko je kontroliranje vseh dejavnosti z enega vrha onemogočeno.

Na diferenciacijo na operativni ravni ima najpomembnejši vpliv tehnologija. Okolje pa je tisto, ki ključno vpliva na strateško raven. Če se organizacija večja, se hitreje povečuje delež tako administrativnega kot operativnega osebja.

Ivanko (2002, str. 86) je v svojem delu pojasnil, da so osnova za diferenciacijo v organizacijah funkcije, proizvodi, geografska področja, proizvodni procesi in proizvodna oprema. Na podlagi le teh so nastale tudi temeljne diferenciacijske organizacijske strukture - torej funkcijska, produktna, organizacijska struktura na podlagi geografskih področij, tržna, procesna, struktura na podlagi opreme, časovna, linijska, linijsko štabna, funkcionalizirana linijsko štabna, matrična, ter še nekatere druge, nekoliko manj pomembne organizacijske strukture (Ivanko, 1980, str. 30).

Vila (1994, str. 183) pa je mnenja, da se odnosi v organizacijski strukturi razberejo skozi uporabo treh vrst avtoritete (linijska avtoriteta, štabna avtoriteta in avtoriteta funkcij), ki definirajo tri vrste organizacijske strukture. Te strukture so linijska organizacijska struktura, štabno-linijska organizacijska struktura in funkcijska organizacijska struktura.

Sledi podrobnejši opis delitve organizacijskih struktur z vidika centralizacije in decentralizacije ter glede na način vodenja, pojasnjenih v delu Organizacija podjetja (Lipičnik, 2005, str. 49).

7.1 Delitev organizacijskih struktur z vidika (de)centraliziranosti

7.1.1 Funkcijska organizacijska struktura

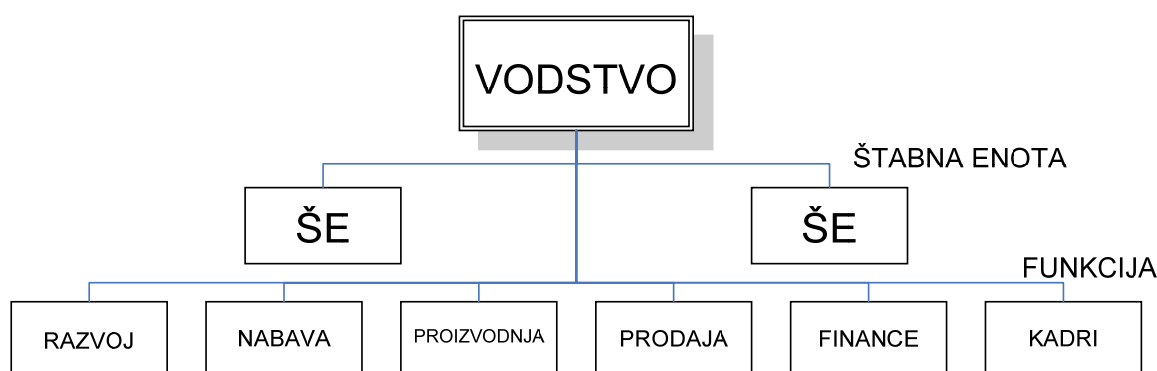
Delovno nalogo je mogoče strukturirati na skupine vsebinsko podobnih delovnih opravil. Te skupine imenujemo poslovne funkcije.

Že Fayol je opisal osnovne funkcije podjetja, ki pa so se do danes še bolj razvile. Seveda obstaja nek seznam organizacijskih funkcij podjetja, vendar pri nekaterih avtorjih ta seznam

vsebuje deset, pri nekaterih pa celo dvajset funkcij. Le-te so v podjetju odvisne od ciljev, ki jih želi podjetje doseči, od vodilnih kadrov, nujnih potreb podjetja, uporabljene strategije, itd. Funkcije, katere večina avtorjev uvršča v svoj seznam, pa so: proizvodnja, prodaja, finance, kadrovanje, nabava, računovodstvo, raziskovanje in razvoj.

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Organizacija se na drugi hierarhični ravni razveja po nekaj ključnih funkcijah in vsaka od teh ima svojega vodjo. Če se spustimo še eno raven nižje, vidimo, da se vsaka funkcija razdeli na podfunkcije, te se potem razdelijo še na manjše dele, itn., dokler ne pridemo do nalog, ki jih v okviru funkcije opravlja posameznik.

Slika 8: Ogranigram funkcijske organizacijske strukture



Vir: B. Lipičnik, *Organizacija Podjetja*, 2005, str. 51.

PREDNOSTI:

- omogoča preglednost organizacije,
- omogoča intenzivni razvoj funkcije,
- z grupiranjem istovrstnih nalog dosežemo visoko stopnjo poklicne funkcijske specializacije,
- omogoča enostavno usposabljanje zaposlenih,
- oblikuje enotnost nastopanja navzven,
- zagotavlja jasno definiranje moči, statusa in ugleda.

Zgoraj naštetih lastnosti so bile razlog, da je bila funkcijska organizacijska struktura temeljna oblika organizacije od nastanka prvih industrijskih podjetij, pa vse do šestdesetih let tega stoletja. Še danes je to najpogostejša organizacijska struktura, predvsem v manjših industrijskih podjetjih. Primerna pa je predvsem za stabilno okolje.

Pogosto jo najdemo tudi v večjih organizacijah, predvsem v kombinaciji z drugimi organizacijskimi strukturami.

V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti, kot so neprilagodljivost spremembam, počasna komunikacija, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev ter težko prenašanje rezultatov razvojnega dela v proizvodnjo.

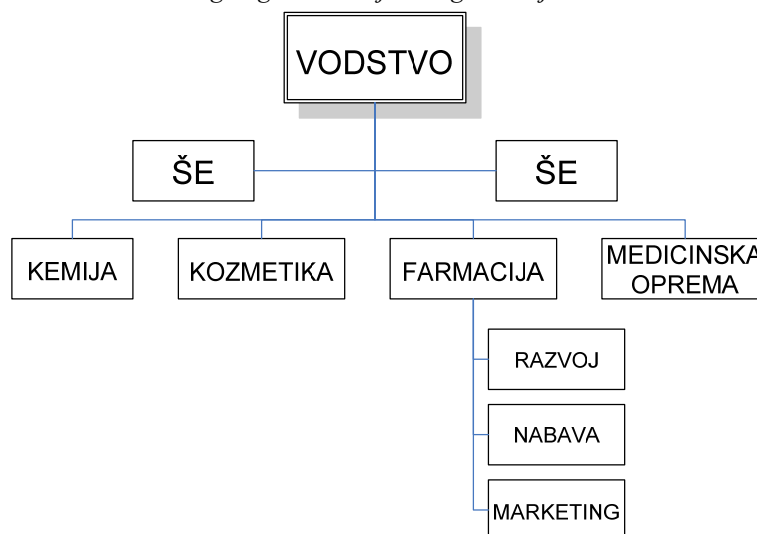
Ostale slabosti funkcijske organizacijske strukture so še:

- rast organizacije lahko pripelje do pretirane specializacije, zaradi česar se izgubi povezava z drugimi funkcijami,
- pri veliki organizaciji zaradi večstopenjske diverzifikacije postane kritičen dejavnik,
- le vrhovno vodstvo je krivo za uspešnost organizacije,
- ker so druge funkcije priključene temeljnim, lahko pride do njihovega zapostavljanja in pomanjkljive organizacije,
- ta organizacijska struktura ne omogoča oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh.

7.1.2 Divizijska organizacijska struktura (produktna)

V primeru, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote, govorimo o produktno organizacijski strukturi. Veliko podjetje dejansko razdelimo na nekaj manjših, program proizvodnje pa je osnova za organiziranje funkcij. Odločanje je decentralizirano pri čemer se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. To je tudi eden izmed razlogov, da je produktna organizacijska struktura bolj prilagodljiva od prej opisane funkcijske. Ta prilagodljivost, ki je bistvo organizacijske strukture, pa se kaže tudi v temeljnih zahtevah organizacije, da na podlagi inovacij in stalnega zniževanja stroškov obvladuje konkurenco.

Slika 9: Organigram divizijske organizacijske strukture



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 51.

PREDNOSTI:

- odgovornost za uspešnost poslovanja je premaknjena nižje (gledano po organizacijski hierarhiji),
- omogočena je boljša koordinacija funkcij v okviru posameznega programskega segmenta,
- omogočena je decentralizacija odločanja in oblikovanje avtonomnih enot na nižjih organizacijskih ravneh,
- koordinacija celotne dejavnosti na višjih ravneh je izboljšana.

POMANJKLJIVOSTI:

- potrebnega je več osebja z managerskimi sposobnostmi,
- pride lahko do težav s koordinacijo različnih funkcijskih oddelkov, ki se oblikujejo znotraj posameznih produktnih enot,
- lahko pride do teženj po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov,
- med programi se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav se do določene mere le-ta potencira, saj velja za gonilo napredka.

Vse funkcije pa niso decentralizirane. Nekatere delujejo na skupni ravni in veljajo za vsa področja (nabava surovin, skupni razvoj, itd.).

Vodenje velikih podjetij z divizijsko organizacijo je predvsem kolegijsko. Upravni odbor je najvišji organ, ki ima upravljalno in vodstveno funkcijo. Člani upravnega odbora običajno vodijo določene panoge oziroma proizvodni program in nosijo odgovornost za določeno področje poslovanja. Upravni odbor zagotavlja centralno vodenje:

- s strategijo in personalno politiko vrhovnega vodstva,
- z organiziranjem centralnih štabnih enot,
- z investicijskimi odločitvami upravnega odbora.

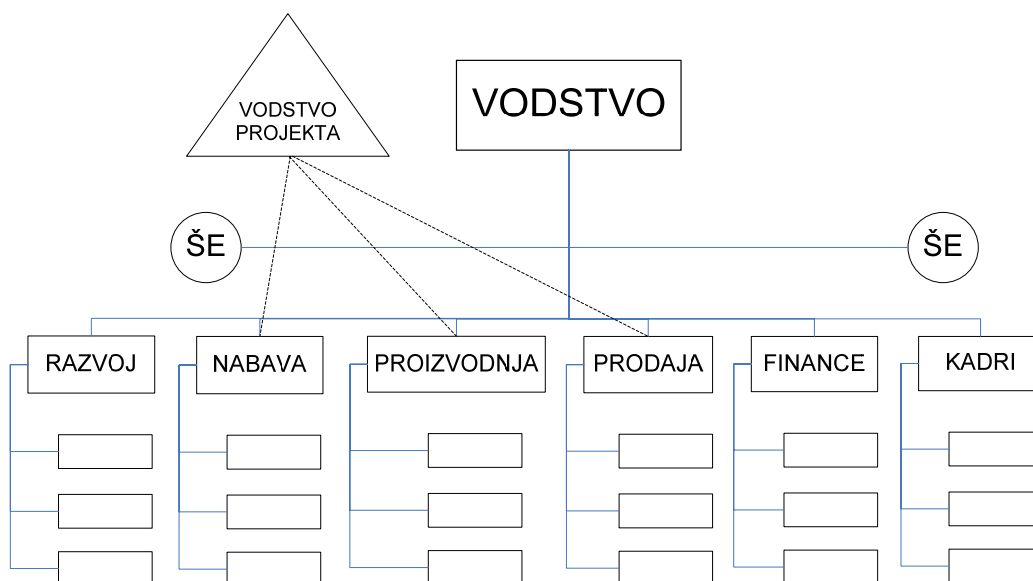
7.1.3 Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska oblika omogoča uresničitev tistih ciljev, za katere je potrebna visoka stopnja usklajenosti posameznih aktivnosti, ki so vezane na določen projekt. Takšna organizacijska oblika je primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog.

Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v okviru vnaprej določenega časa in stroškov ter v skladu z zahtevami naročnika. V takšni organizaciji so vsem sodelujočim, zbranim iz različnih oddelkov, dodeljene naloge potrebne za izvršitev projekta. Nad temi ljudmi pa bedi vodja projekta, ki je v celoti zadolžen za pravilno izvedbo projekta. Po koncu projekta so udeleženci razrešeni svojih nalog in se vrnejo svojim matičnim oddelkom, ali pa se jim dodelijo nove zadolžitve na katerem od drugih projektov.

Biti vodja projekta je precej zahtevna funkcija, saj je le-ta odgovoren za celo vrsto nalog in opravil, katere pa morajo biti opravljene znotraj vnaprej določenih okvirov. Tako je torej vodja projekta odgovoren za izvedbo projekta v določenem času, določenih stroških ter znotraj potreb in zahtev kupcev. Odgovoren je tudi za stroške in profit. Je nadrejeni vsem strokovnim delavcem, katerih sodelovanje zahteva realizacija projekta in vsem ostalim delavcem, ki sodelujejo pri izvedbi projekta.

Slika 10: Organigram projektne organizacijske strukture



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 53.

Temeljne značilnosti projektne organizacije:

- usmerjenost k nalogam,
- sistemska usmerjenost,
- časovna razporeditvena usmerjenost,
- stroškovna odgovornost,
- organizacija z omejenim časom trajanja,
- dinamični značaj,
- interdisciplinarno timsko delo,
- posebnost položaja znotraj organizacije,
- dvojni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija,
- storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija.

PREDNOSTI (predvsem v primerjavi z običajno funkcionalno strukturo):

- projekt se obravnava kot načrtovana, usklajena in nadzorovana organizacija,
- projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom,
- zagotavlja se izvršitev projektnih ciljev in minimizira projektni rizik,
- centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom,
- zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti,
- stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka,
- vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah,
- omogoča se razvoj in izbiranje bodočih vodij na podlagi ocenjevanja njihovih doseženih rezultatov znotraj projektne organizacije.

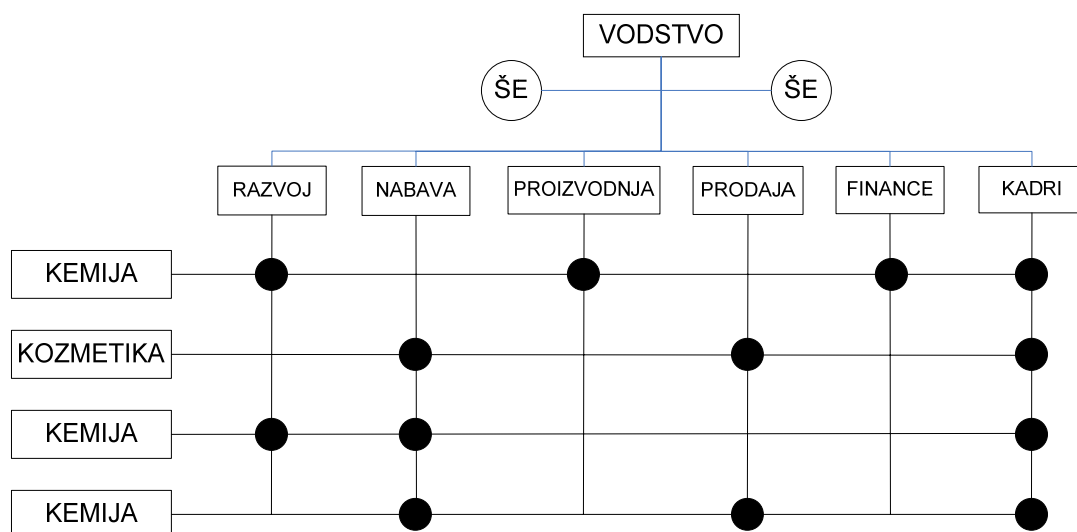
POMANJKLJIVOSTI:

Kljub mnogim prednostim, ki jih ima projektna organizacija, pa so tudi tu vidni določeni problemi, in sicer:

- nevarnost vodstvene hipertrofije,
- neusklajenost med projektnim in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov,
- možnost razočaranja projektnih vodij v primeru neuspeha zaradi nerealno postavljenih ciljev,
- spreminjanje članov projektnega tima, zaradi prenehanja njihovih obveznosti po končanem projektu in hitro spreminjanje nalog, okolja in nadrejenih in drugih sodelavcev zaradi spreminjanja nalog v drugih timih ali ponovnega delovanja v svojih funkcijskih oddelkih,
- potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za potrebe posameznih projektov.

7.1.4 Matrična organizacijska struktura

Slika 11: Organigram matrične organizacijske strukture



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 56.

Matrična organizacijska struktura se je razvila v 70-ih letih, kot kombinacija med funkcijsko in divizijsko organizacijsko strukturo. Tako se je rodila struktura, zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je vidna tako, da tu sodelavci na projektu delujejo po potrebi. Tako se menjavata delo na raznih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Do menjave med deloma lahko pride že v okviru enega dne, kar pomeni, da mora delavec preklapljati med dvema različnimi deli in je hkrati podrejen dvema vodjema, ki pogosto ne moreta uskladiti svojih potreb do tega delavca.

Avtorji matrične organizacijske strukture so bili prepričani v uspeh le-te in v hitro zamenjavo divizijske organizacijske strukture v velikih podjetjih, vendar pa se je v praksi pokazalo

drugače. Uvajanje matrične organizacijske strukture je teklo zelo počasi, saj naj bi le-ta ne pomenila nič novega in naj ne bi vsebovala nič takega, česar prej še ne bi videli. Razlog za neuspeh bi lahko iskali tudi v precejšnjem razkoraku med teorijo in prakso matrične organizacije. S teoretičnega vidika naj bi matrična organizacijska struktura omogočala večjo mobilnost ljudi, praktiki pa so opozarjali na pomankljivost zaradi skupnega odločanja, kooperativnega vodenja in ne dovolj opredeljenih pristojnosti. Matrična organizacijska struktura se je uveljavila tako le na nekaterih področjih, predvsem pa v projektnih oziroma projektantskih organizacijah.

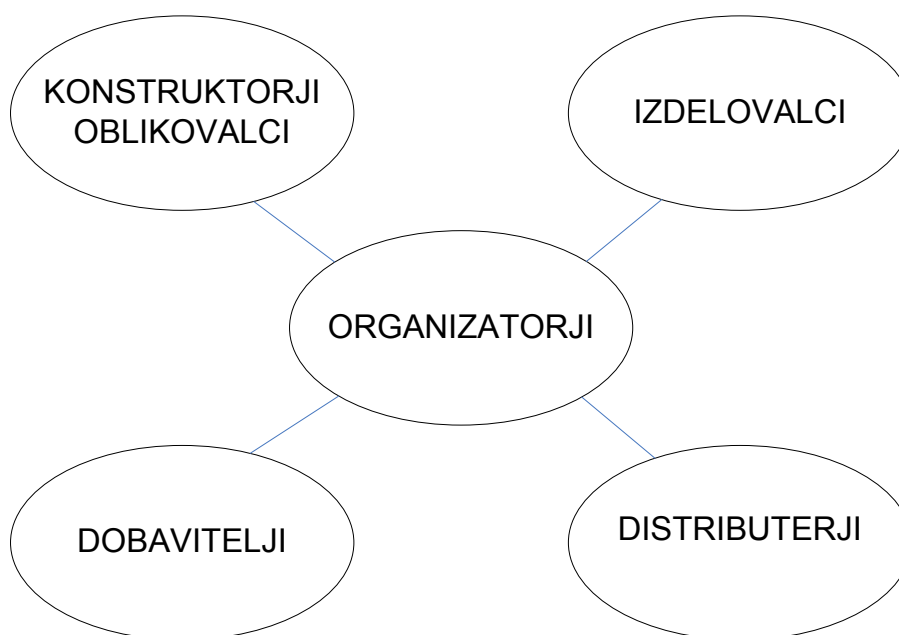
Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delovanje njenih članov. Timsko delo pa zahteva posebno usposabljanje ljudi za ta način dela in je zato dokaj dolgotrajen proces. Vzrok za to, da ta vrsta organizacije ne daje takšnih rezultatov, kot bi jih lahko, je tudi v nepoznavanju timskega dela in v timski nestrpnosti.

Druga zahteva matrične organizacije pa je velika zavzetost sodelavcev za doseganje ciljev. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni in imajo omejene pristojnosti. Ker pa je enakopravno delovanje v mnogih organizacijah vprašljivo, zahtevajo kritiki matrične organizacijske strukture natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev.

7.1.5 Dinamična mreža

Dinamična mreža je ena novejših organizacijskih struktur. Dejansko je ta organizacijska struktura nevidna, saj običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delavce in trgovce. Vseeno pa lahko dinamično mrežo prikažemo grafično.

Slika 12: Organigram dinamične mreže



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 57.

PREDNOSTI:

- dopustna prilagodljivost,
- večja izraba človeških zmogljivosti,
- večju učinkovitost nasploh,
- možnost združitve velike količine znanja, ki ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli.

Gre torej za veliko količino znanja, brez da se zaposli dodatnega človeka. Odpade tudi organizacijsko projektiranje in prevladuje dogovarjanje o prevzemu posameznih aktivnosti.

POMANJKLJIVOSTI:

- težka obvladljivost dogajanja s strani poslovodij,
- uspeh in dobro ime podjetja je v veliki meri odvisno od ostalih partnerjev v mreži,
- možnost propada celotne mreže zaradi prehoda enega partnerja h konkurenci.

Pri dinamičnih mrežah je zaupanje ključnega pomena in to je danes v svetu ostre globalne konkurence velik problem.

7.2 *Delitev organizacijskih struktur glede na način vodenja*

Že dolgo je v rabi poleg delitve z vidika centraliziranosti tudi delitev glede na način vodenja. Imenujemo jo tudi „delitev glede na vidik ukazovanja ali prenašanja navodil“.

Ravnalna struktura je sestavljena iz med seboj povezanih struktur: tehnične, motivacijske, oblastne in komunikativne strukture. Z ravnalno strukturo – ravnanjem je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Je torej struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. Je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura. Različni vplivi pa so vzrok, da ravnalna struktura ni vedno enaka in jo v povezavi s hierarhijo ločimo na naslednje tipe hierarhij (Rozman, 2000, str. 9):

7.2.1 Linijska

V linijski organizacijski strukturi je vodja oddelka popolnoma odgovoren za delovanje celotnega oddelka. Ukazi torej prehajajo od zgoraj navzdol po hierarhični lestvici. Takšen sistem je ob povečevanju kompleksnosti organizacije postajal čedalje bolj neučinkovit, zaradi česar se danes uporablja le pri manjših organizacijah.

7.2.2 Funkcionalna

Pri funkcionalni organizacijski strukturi je delo vodij specializirano in kot tako razdeljeno po hierarhičnih ravneh. Vsak vodja naj bi torej vodil le eno funkcijo. V tem sistemu vsak delavec vsakodnevno prejema pomoč in navodila neposredno od tolikšnega števila vodij, kolikor funkcij opravlja podjetje. Zaradi izrabe domačih vodilnih strokovnjakov in prepletanja vplivov različnih vodij, se čista funkcionalna organizacijska struktura redko uporablja.

7.2.3 Linijsko - štabna

Zaradi neustreznosti linijske in funkcionalne organizacijske strukture so avtorji razvili linijsko - štabno organizacijsko strukturo. Le-to sestavljajo nekateri elementi linijske in funkcionalne organizacijske strukture. Linijskim vodjem so dodali posebne službe ali delovna mesta, ki so jih zasedli posebni strokovnjaki. Postali so svetovalci oziroma štabi pri svojih vodjih in s tem pomagali vodjem, da so povečali svoje zmogljivosti, saj je zahtevnost nalog marsikdaj preseгла njihove sposobnosti in znanje.

7.2.4 Interakcijska

Interakcijska organizacijska struktura se je razvila s strani tistih, ki so menili, da je v vodstveni proces nujno vključevanje vseh organizacijskih subjektov, česar prej omenjene organizacijske strukture niso omogočale.

Obstajajo tudi neke povezave med organizacijskimi strukturami, deljenimi glede na centraliziranost in med strukturami, deljenimi glede na vidik ukazovanja. Tako je funkcijska organizacijska struktura največkrat tudi linijska ali linijsko - štabna, projektna in matrična organizacijska struktura pa sta običajno funkcionalni organizacijski zgradbi. (Lipičnik, 2005, str. 59)

V literaturi o organizacijah in organizacijskih strukturah je mogoče zaslediti še druge vrste organizacijskih struktur, ki pa so redkejše. Razvoj prinaša inovacije tudi na tem področju in razvijajo se nove organizacijske kulture, katerih končni cilj je čim boljša učinkovitost organizacije. Učinkovite oblike organizacijske strukture imajo naslednje značilnosti (Kavčič, 1991, str. 202):

- dosega cilje z najnižjimi stroški,
- so inovativne, kar je nujno še posebno v dinamičnem okolju,
- so fleksibilne in adaptivne,
- zaposlenim olajšujejo doseganje visokih delovnih rezultatov in spodbujajo njihov razvoj,
- olajšujejo koordinacijo in strateško upravljanje.

Nove organizacijske strukture so pogosteje slabše od preizkušenih starih. Nove so precej zahtevne ter zapletene in zahtevajo nove vloge zaposlenih, katerih se morajo le-ti naučiti. Uporaba novih vlog in kreiranje odnosov med njimi pa zahteva veliko časa, skrbi, konfliktov in možno začasno neučinkovitost. Prihaja lahko tudi do nezaupanja med novimi ljudmi. Iz tega razloga je smotrno organizacijsko strukturo bistveno spreminjati le, če nova omogoča dovolj velike prednosti. Manjša spreminjanja organizacijske strukture, predvsem na nivoju mikroorganizacije, pa so lahko pogostejša in celo priporočljiva. Spremembe so nujne, neprestane in na večih delih organizacije, saj se mora le-ta sproti prilagajati spreminjajočemu se okolju.

8 Predstavitev podjetja Eurovision d.o.o.

V zadnjem desetletju se je s prehodom na tržno gospodarstvo močno povečalo število novoustanovljenih podjetij. Med temi prevladujejo predvsem mala in srednje velika podjetja in eno takih je tudi podjetje Eurovision d.o.o., ki je vstopilo na trg kot partnersko podjetje podjetja Bofex d.o.o. (danes Big Bang d.o.o.).

Glavna dejavnost podjetja je bila veleprodaja foto opreme in zabavne elektronike. Ukvarjalo se je z zastopstvom in prodajo kar nekaj svetovnih blagovnih znamk na teh dveh področjih, in sicer: Aigo, Albinar, Apacer, Audiovox, Celestron, Frontier Labs, Kenko, Konus, Mac Audio, Pixo Media, Praktica, Reflecta, Slik, Tamrac, Tokina, itd. Artikli prihajajo večinoma iz držav Evropske unije, Kitajske in ZDA. Ob sledenju svetovnih trendov je podjetje Eurovision d.o.o. v kratkem času postalo eden vodilnih veleprodajnih trgovcev fotoaparatorov in foto dodatkov v Sloveniji. Svoje artikle je prodajalo v verige trgovin s tehničnimi izdelki, kot so Big Bang, Merkur, Interspar, TUS ter mnoge druge manjše trgovine. Kasneje, ko so trgovine Big Bang začele s svojim foto programom, je podjetje Eurovision d.o.o. umaknilo svoje oddelke iz teh trgovin, kar pa ne pomeni, da je umaknilo tudi svoje proizvode. Še naprej je bilo to podjetje eden glavnih dobaviteljev foto opreme trgovinam Big Bang, poleg tega pa je v želji po zmanjšanju odvisnosti od enega velikega kupca, stopilo v kontakt z mnogimi drugimi odjemalci. Med njimi so tudi ostali večji trgovci E'Leclerc, Harvey Norman in ostali.

Med pomembnejšimi znamkami na slovenskem trgu pa podjetje Eurovision d.o.o. danes zastopa tudi LG, in sicer na področju TV in avdio-video opreme ter na področju avtoakustike (v bližnji prihodnosti se namerava podjetje usmeriti tudi na uvoz in zastopstvo bele tehnike ter ostalih gospodinjstkih aparatov te svetovno priznane blagovne znamke). Druga pomembna in omembe vredna blagovna znamka, katere glavni zastopnik za Slovenijo je podjetje Eurovision d.o.o., je Praktica. Nemška blagovna znamka je tako še dodatno zaostriła boj na trgu fotoaparatorov in daljnogledov. Nikakor pa ne smemo pozabiti tudi na ponudnika avtoakustike Mac Audio, ki prav tako tvori pomemben del prodaje podjetja Eurovision d.o.o..

Primarno se je podjetje ukvarjalo z veleprodajo in maloprodajo. Prva trgovina je bila odprta leta 1993 v ljubljanskem BTC-ju v Hali D, kjer stoji še danes. Prodajni program trgovine je v njenih začetkih obsegal predvsem HI-FI opremo, kasneje pa je razširila ponudbo še na avdio in video opremo ter avtoakustiko. Sredi 90. let je začela tudi s programom foto opreme, ki je zelo hitro prevzel vodilno mesto med programi. Kmalu je podjetje Eurovision d.o.o. postalo eno najpomembnejših na področju foto opreme v Sloveniji. Odprlo je še nekaj trgovin, ki pa niso bile samostojne trgovine, ampak so delovale znotraj velikega trgovskega sistema podjetja Bofex d.o.o. Znotraj trgovin Big Bang je bil torej foto oddelek, za katerega je skrbelo podjetje Eurovision d.o.o.. Ta foto oddelek je poleg širokega spektra fotoaparatorov ponujal tudi dodatno opremo za fotoaprato (torbice, baterije, leče, stojala, bliskavice, objektivne, itd.), daljnoglede, teleskope in mikroskope. Proti koncu 90. let so trgovine Big Bang prenehale sodelovati s podjetjem Eurovision d.o.o. na področju vodenja foto oddelkov in pripeljale svoje ljudi, ki so bili poznavalci fotografske opreme in tako odprli svoje foto oddelke.

Podjetje Eurovision d.o.o. se je še bolj osredotočilo na veleprodajo in samostojno trgovino Eurovision v BTC-ju. Kmalu se je le-ta preimenovala v trgovino 5 Pik, kar je bila tudi osnova za spletno trgovino, ki nosi enako ime.

Spletna trgovina 5 Pik, pod upraviteljstvom podjetja Eurovision d.o.o., je začela z delovanjem leta 2006, kot del poslovne strategije širjenja podjetja. Zаметki te trgovine so se kazali že z uvedbo spletne trgovine FotoDigital leto prej, ki je bila usmerjena le na področje foto opreme. Leto za tem, se je podjetje odločilo resno in z vsemi močmi vstopiti na spletni trg in si izboriti svoj tržni delež med takrat že uveljavljenimi in precej bolj poznanimi spletnimi trgovinami, ki so ponujale podobne artikle. Svojo ponudbo je trgovina razširila z avdio, video in TV oddelkom, računalniškim in avtoakustičnim oddelkom ter oddelkom za dom in gospodinjstvom. Po dobrem letu in pol poslovanja si je spletna trgovina 5 Pik že izborila mesto med prvimi petimi spletnimi trgovinami v Sloveniji.

Danes je podjetje Eurovision d.o.o. dinamično in še vedno hitro razvijajoče se podjetje, ki na slovenskem trgu neprestano ponuja nove in zanimive blagovne znamke ter njihove artikle iz sveta fotografije in širšega področja zabavne in uporabne elektronike. Podjetje želi kupcem ponuditi kvalitetno blago za sprejemljivo ceno, po drugi strani pa zadovoljiti okus tudi zahtevnejšim kupcem, ki se zadovoljijo le z najboljšim. Tako je pred nedavnim pod svoje okrilje vzela še Phonocar - italijansko znamko avtoakustičnih dodatkov in elektronike, Trekstor – MP3 predvajalniki in zunanji računalniški diski ter Gebl – dodatki na področjih TV, avdio-video in Hi-Fi. Področje svojega delovanja pa je razširilo tudi na klimatske naprave, ki predvsem v poletnih mesecih tvorijo pomembnem del celotne prodaje podjetja.

Vodilo podjetja je ponuditi kupcem kvalitetno blago za sprejemljivo ceno. Vizija v naslednjih letih je: utrditi svoj položaj na trgu, razširiti maloprodajno mrežo po Sloveniji, povečati tržni delež pri storitvah, povečati prodajni asortima z novimi kvalitetnimi blagovnimi znamkami in narediti še en korak več pri strokovni usposobljenosti zaposlenih. Hitra in uspešna rast podjetja ni ostala neopažena, saj je bilo podjetje v letu 2003 med kandidati za Gazelo leta, ki jo podeljuje Gospodarski Vestnik.

Podjetje želi uspeh na trgu doseči tako na področju maloprodaje kot veleprodaje. Lahko bi celo rekli, da se nekoliko bolj osredotoča na maloprodajo, saj se je na področju veleprodaje stanje precej izboljšalo in se je podjetje s svojo ponudbo že močno zasidrilo med kupce. Maloprodajo pa namerava podjetje povečati na račun agresivnejše promocije „zemeljske” trgovine s pomočjo katalogov, letakov in nagradnih iger. V pomoč ji je lahko tudi spletna trgovina, ki pa mora najprej poskrbeti za svoj položaj na trgu, ki je sicer dober, vendar je potrebno z novimi idejami in agresivnejšim oglaševanjem ta položaj še izboljšati.

Ciljni kupci zaradi širokega prodajnega programa ne morejo biti natančno definirani, se pa podjetje bolj obrača k mladim, ki jih bolj zanima avdio-video in avtoakustični program ter srednjemu starostnemu razredu, katere pa bolj zanima foto program in program gospodinjstva. Z zadnjim programom se cilja tudi na starejše, ki so ciljna skupina samo „zemeljske” trgovine, saj internet med starejšimi še ni toliko v uporabi, so pa tudi precej dvomljivi glede

spletnih nakupov. V povezavi s spolom se nekoliko bolj računa na moški del kupcev, saj je ponudba trgovine 5 Pik takšna, da je nekoliko bolj zanimiva njim. Se pa razlike opazno manjšajo in je iz leta v leto med kupci zabavne elektronike čedalje več žensk.

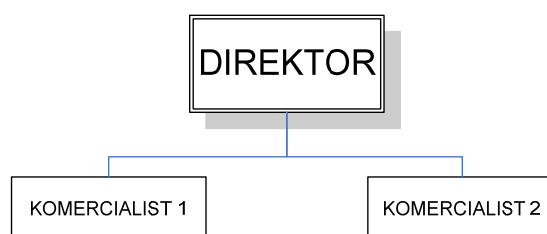
9 Organizacijski razvoj podjetja skozi čas in posledično razvijanje organizacijske strukture podjetja

9.1 Veleprodaja

Leta 1993, ko je podjetje začelo delovati, sta bila zaposlena le dva komercialista. Lastnik podjetja (današnji direktor) v njem sicer ni bil zaposlen, a je sprejemal vse večje odločitve in vodil delovanje podjetja Eurovision d.o.o.. Komercialista sta opravljala praktično vsa dela v podjetju, in sicer od nabave, prodaje in trženja, do skladiščenja in pakiranja blaga. V začetni fazi bi torej težko govorili o neki organizacijski obliki, saj ni bilo potrebe po pretirani organiziranosti. Lahko bi jo primerjali z najpreprostejšo obliko funkcionalne organiziranosti z vidika centraliziranosti podjetja, vendar o le-tej ne bi mogli govoriti, saj se organiziranost ni delila na funkcije, ampak zgolj na dva zaposlena komercialista, ki sta dejansko opravljala vsa dela. Po obliki vodenja, pa je imelo podjetje linijsko organizacijsko strukturo, saj je bil lastnik tisti, ki je odločal o vseh bistvenih odločitvah v podjetju.

Če prikažemo organizacijsko strukturo podjetja ob ustanovitvi, bi organigram izgledal takole:

Slika 13: Organigram funkcijske organizacijske strukture podjetja Eurovision d.o.o. ob začetku delovanja



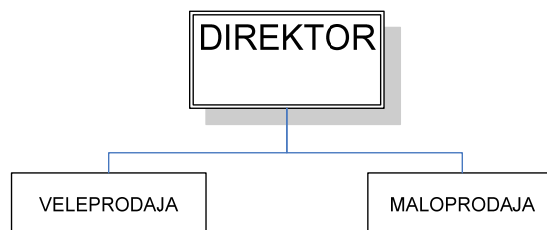
Tako majhna organizacija dejansko niti ne more delovati drugače, saj naloge niso posebjaj razdeljene med oba zaposlena. Računovodstvo je bilo v tistem času pokrito s strani zunanjega računovodskega servisa.

9.2 Maloprodaja

Kmalu se je odprla trgovina Eurovision v ljubljanskem BTC-ju, kjer sta bila zaposlena dva prodajalca, podjetju pa so se priključili še prodajalci, ki so delali v foto oddelkih trgovin Big Bang. Še vedno so bili pod vodstvom in neposrednim nadzorom direktorja. Organizacijsko strukturo podjetja bi sedaj veliko lažje opredelili kot funkcijsko, saj sta se pod direktorjem formirala dva oddelka: veleprodaja in maloprodaja. Podjetje je z odprtjem trgovine vstopilo v segment maloprodaje in se na ta način predstavilo še končnim kupcem. Trgovina je bila poznana po HI-FI, kasneje pa še posebjaj po fotografski opremi in se je ravno s to ozko

usmerjenostjo približala kupcem. Zgodba zase pa so bili foto oddelki znotraj trgovin Big Bang, saj so bile te trgovine že zelo poznane v Sloveniji in so privabliale veliko število obiskovalcev. Vsekakor je bil doprinos trgovine h poslovanju podjetja pozitiven.

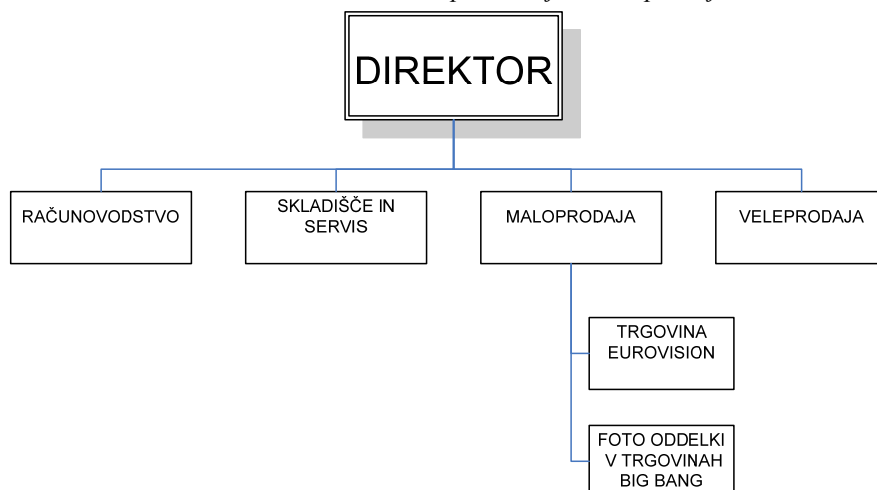
Slika 14: Organigram funkcijske strukture podjetja Eurovision d.o.o. ob odprtju trgovine



Po obliki vodenja je imelo podjetje še naprej linijsko organizacijsko strukturo.

Naslednji korak je bil zaključek sodelovanja z računovodskim servisom in uvedba oddelka računovodstvo v podjetju. Razlog za takšno odločitev je bilo povečano poslovanje, ki je zahtevalo boljši in predvsem ažurnejši notranji pregled nad financami. Povečan obseg poslovanja podjetja Eurovision d.o.o. pa je tudi upravičeval osem urno zaposlitev delavca v računovodstvu. Zaposlili so tudi delavca v skladišču, ki je bil hkrati tudi serviser za artikle, ki so pod zastopstvom podjetja Eurovision d.o.o.. S tem so se komercialisti v popolnosti lahko posvetili le svojemu komercialnemu delu v veleprodaji. V tem obdobju pa je lastnik tudi dejansko postal direktor podjetja, saj je zapustil dotedanje delovno mesto in se zaposlil v svojem podjetju. Sprememba se je zgodila še na enem področju. Poslovodja trgovine Eurovision v ljubljanskem BTC-ju je namreč dobil dodatno delovno nalogo, to je nadzor in vodenje vseh tistih oddelkov znotraj trgovin Big Bang, ki so bili del podjetja Eurovision d.o.o. Obseg prodaje je še vedno rasel, prav tako pa se je podjetje tudi kadrovske okrepilo. S širitvijo podjetja je tudi organizacijska struktura prišla bolj do izraza. Še vedno pa ni bilo potrebe po neki kompleksnejši organizacijski strukturi, saj je bilo podjetje relativno majhno. Torej, organizacijska struktura glede na centraliziranost je bila še vedno funkcijska, glede na obliko vodenja pa linijska. Organigram izgleda takole:

Slika 15: Organigram funkcijske organiziranosti podjetja Eurovision d.o.o. ob uvedbi notranjega računovodstva, servisa in poslovdje v maloprodaji



Funkcijska strategija je v vseh primerih edina primerna ravno zaradi majhnosti podjetja in poslednično dobrega pregleda nad delovanjem vseh zaposlenih v podjetju. Tudi v praksi so se izkazale prednosti te organizacijske strukture. Če na kratko povzamemo:

- *omogočena preglednost organizacije*: direktor podjetja ima omogočen pregled nad delovanjem celotnega podjetja. Vsako poslovno funkcijo sam nadzira in jo usmerja. Z vsakim oddelkom ločeno se redno sestaja in zaposlenim predstavi svoje ideje in načrte, zaposleni pa predstavijo svoj vidik in svoje težave, s katerimi se soočajo pri delu,
- *omogoča intenziven razvoj funkcije*: vsi zaposleni, ki so del neke poslovne funkcije delajo skupaj in skupaj rešujejo težave ter iščejo nove rešitve in priložnosti,
- *z grupiranjem istovrstnih nalog dosežemo visoko stopnjo poklicne funkcijske specializacije*: zaposleni se osredotočijo le na svoje delo in ga opravljajo veliko hitreje in natančneje,
- *omogoča enostavno usposabljanje zaposlenih*: vsi zaposleni opravljajo delo skupaj in skupaj hodijo na izobraževanje, oziroma so vsi na enem mestu, ko izobraževanje poteka v podjetju. Olajšana je tudi komunikacija med njimi ter s tem prenos podatkov in znanja,
- *oblikuje enotnost nastopanja navzven*: preden nastopi podjetje izven svojih štirih sten, se vodje funkcij temeljito pogovorijo in si izmenjajo informacije, tako da ne prihaja do navzkrižnih besed med predstavniki podjetja,
- *zagotavlja jasno definiranje moči, statusa in ugleda*: natančno so določene delovne naloge zaposlenih in razmerja med njimi.

9.3 Spletna trgovina

Prišel je trenutek, ko je prišlo do ideje o uvedbi spletne trgovine.

Pred časom, ko internet še ni bil razširjen med množicami, so imeli kataloški prodajalci v svojih garažah ali v katerem drugem prostoru spravljeno blago, ki je bilo v njihovi kataloški ponudbi. Svoje kataloge pa so ponujali širši množici.

Danes je tak način prodaje prenesen na svetovni splet, kjer je vsak katalog oziroma ponudba spletne trgovine poenostavljena in vidna vsem, ki lahko dostopajo do interneta. Ena od bistvenih razlik v primerjavi s kataloško prodajo iz preteklosti je, da ni potrebe po zalogi. Zaradi napredne tehnologije in dobre infrastrukture je možno delovanje spletne trgovine brez kakršnekoli zaloge. Le čas dobave se zato lahko podaljša za kakšen dan, kar pa se na strani končnega kupca uravna z nižjimi cenami artiklov kupljenih preko spleta.

Osnova spletne trgovine je elektronski katalog, kateri predstavlja zametek spletne trgovine. Tak spletni katalog je, v primerjavi s klasičnim papirnatim katalogom, mnogo lažje ažurirati in omogoča celo dvostransko komunikacijo med kupcem in prodajalcem, kjer kupec zlahka pride do dodatnih informacij o določenih artiklih. Bistvena razlika med samim elektronskim katalogom in spletno trgovino pa je v tem, da kupci v spletni trgovini nabirajo svoje artikle v t.i. spletno košarico. Omogočeno jim je spletno naročanje, plačevanje ter dodatne informacije.

Ker je glavna pomanjkljivost spletne trgovine ogled artikla le preko slike in nezmožnost otipa le-tega, morajo spletne trgovine dati kupcem občutek zaupanja, kateri se doseže z:

- bogato ponudbo,
- urejeno dostavo v obljubljenem roku,
- možnostjo po pridobitvi dodatnih informacij,
- dobrimi opisi in slikami artiklov,
- 24 urno dostopnostjo,
- možnostjo vračila artikla v primeru nezadovoljstva kupca.

Trenutno se največ nakupov v spletnih trgovinah zgodi na področju knjig. Sledi računalniška oprema, fotografska oprema, bela tehnika in mali gospodinjiski aparati, avdio in video oprema, vstopnice za prireditve, letalske karte, itd. Danes se v spletnih trgovinah najde praktično vse. Od hrane, oblek in obutve, opreme za dom, opreme za prosti čas, do avtomobilov in hiš.

Preden podjetje prične s svojo predstavitvijo na spletu preko spletne strani, morajo biti vodilnim v podjetju jasni kratkoročni in dolgoročni cilji, ki jih želi doseči. Razumeti morajo, kaj želijo s to stranjo doseči in temu primerno načrtovati pot do uresničitve zadanih ciljev.

Običajno je spletna stran namenjena (Welling & Thomson, 2001, str. 381):

- *objavi informacij o podjetju v spletni obliki*

Preprosta spletna stran je najbolj pogosta oblika spletne strani podjetja kot začetni korak k internetu ali zanimiva in poceni oblika tržne predstavitve. Oblike spletnih strani nihajo od oblik podobnih vizitki z osnovnimi podatki podjetja, pa do zapletenih in kompleksnih spletnih strani, z ogromno količino informacij o podjetju, ponudbi, trgu in tržnih priložnostih. Njen osnovni namen je vzpostavitev stikov z zainteresiranimi subjekti. Čeprav ta način neposredno

ne prinaša prihodkov, pa podjetju odpira nove komunikacijske in poslovne kanale in tako omogoča dodatno podporo klasičnemu poslovanju podjetja.

Izgradnja preproste spletne strani je relativno poceni za podjetje, a vendar je potrebno biti še kako pozoren pri izgledu in funkcionalnosti le-te, saj nam lahko slabo oblikovana stran prinese več slabega kot dobrega. Na internetu ni jasno vidna velikost in uspešnost podjetja. Nepravilno zastavljena spletna stran lahko pusti velik madež na še tako uspešnem podjetju, po drugi strani pa je potrebno vedeti, da dobra predstavitevna spletna stran malega podjetja, lahko da vtis velikosti in uspešnosti.

- *zbiranju naročil za izdelke in storitve v ponudbi*

Ko podjetje s pomočjo svoje spletne strani dodobra seznanja kupce s svojim prodajnim programom in jih z njimi prepriča, je na vrsti prodaja le-teh po čim hitrejši in čim krajši poti. To pomeni, da ne smemo dovoliti kupcu, da si vzame preveč časa za razmislek. Različne raziskave so že pokazale, da več časa, ko ima kupec za razmislek, manjša je možnost, da se odloči za nakup našega izdelka.

Vedno več podjetij se odloča za nadgradnjo svoje spletne strani in vanjo vključuje tudi možnost spletne oddaje naročila. Na ta način razbremeni svoje prodajalce oziroma komercialiste, ki lahko na ta račun več časa posvetijo novi ponudbi podjetja ter strankam, ki želijo še kakšne dodatne informacije o artiklih ali storitvah.

Spletna stran podjetja je danes v tej informacijski dobi že nuja, saj smo se ljudje že tako navadili na svetovni splet in na iskanje informacij preko njega, da neko podjetje brez predstavitve na spletu že težko posluje. To pa velja tako za podjetja, ki se ukvarjajo z maloprodajo, kot za podjetja, ki delujejo kot veleprodajni trgovci. Tudi podjetja, ki ne prodajajo svojih artiklov ali storitev končnim kupcem imajo svojo spletno trgovino, tako imenovan B2B (business to business) sistem. Le da v te veleprodajne spletne trgovine ne more vstopiti vsak, ampak le tisti, katerim se da dovoljenje za vstop z uporabniškim imenom in geslom. V praksi je stvar nekoliko drugačna, saj vsi B2B sistemi niso tako zavarovani, kot bi dejansko morali biti. Nekatera podjetja omogočajo dostop do veleprodajnih cen vsakemu, ki v registracijski obrazec vpiše svoje podatke, uporabniško ime in geslo pa dobi z avtomatskim povratnim elektronskim sporočilom. To pa za prodajalce teh artiklov vsekakor ni ravno dobrodošlo.

Najbolj pogoste ovire pri odločitvah potencialnih kupcev za nakup preko spleta so:

- določena vprašanja ostanejo neodgovorjena in tako zapustijo spletno stran,
- pomanjkanje zaupanja, kar pripelje do tega, da se spletni kupci raje odločijo za nekoliko dražji nakup v fizični trgovini,
- uporabniški vmesnik, ki ni enostaven in razumljiv,
- nezdružljivost z najbolj uporabljenimi spletnimi brskalniki.

- *ponudba spletnih storitev in izdelkov*

Vedno več je takih izdelkov, za katere je izdelana celovita spletna tržna pot. Izdelek gre torej od ponudnika do končnega kupca, brez neposrednega človeškega stika. Sem seveda spadajo vsa naročila, plačila in dostava, poleg tega pa še poprodajne aktivnosti. Tu gre šele za spletne izdelke ali storitve v pravem pomenu besede. Imenujemo jih tudi digitalni izdelki. Primeri digitalnih izdelkov so e-knjige, glasbene datoteke, dostop do različnih spletnih strani in virov informacij ter programska oprema. V skupino spletnih storitev pa lahko uvrstimo tudi ekspertne sisteme, ki nadomestijo specializirane storitve, internetno gostovanje, itd.

- *zagotavljanju dodane vrednosti obstoječim izdelkom in storitvam podjetja*

Niso tržno uspešne le strani, ki nekaj prodajajo. Nekatere spletne strani so namenjene ustvarjanju dodane vrednosti že obstoječih izdelkov ali storitev podjetja. Primeri takih strani so strani, ki omogočajo nadgradnjo programske opreme, pošiljanje SMS sporočil in forumi, ki omogočajo izmenjavo mnenj kupcev oziroma uporabnikov artiklov nekega podjetja. Na ta način kupci dobijo več informacij o določenem izdelku ali storitvi, na podlagi katerih se potem odločijo ali nekaj kupiti ali ne. Tu se dobijo tudi informacije, kako odpraviti določene težave pri kupljenemu izdelku oziroma kako ga še izboljšati in nadgraditi. Z izgradnjo take strani se podjetje izogne dodatni obremenitvi zaposlenih, saj jim kupci oziroma potencialni kupci ne jemljejo časa s takimi vprašanji. Posledica pa je tudi večje zadovoljstvo kupcev.

- *zniževanju stroškov kot alternativa sedanjim aktivnostim podjetja*

Nižji stroški so eden od pomembnejših razlogov, zakaj se podjetja odločijo za spletno prodajo. Nižji stroški se kažejo pri sporočanju informacij določeni populaciji (dostopne so širšemu krogu ljudi in so manj vsiljive, saj jih vidijo le tisti, ki na to stran pridejo), pri spreminjanju obstoječih tržnih poti in pri centraliziranju določenih operacij. Tudi prodajalci ni potrebno imeti razporejenih po celotnem območju, ki ga želimo pokriti. Internetna trgovina omogoča centralizirano poslovanje in hkrati pokritost celotne regije in širše.

9.3.1 Spremembe, ki jih je prineslo spletno poslovanje

Z vsako spremembo poslovanja se zgodijo tudi organizacijske spremembe. Včasih večje, včasih manjše. Pomembno pa je, da se le-te naredijo in da se delovanje in organizacijska struktura podjetja prilagodi novemu delu. Spremembe v organizacijski strukturi terjajo različne novosti. To je lahko sprememba ali dopolnitev že obstoječega kadra, dodatno izobraževanje obstoječega kadra, ki prične z novimi nalogami, nova programska in strojna oprema, dodatne prostorske kapacitete in podobno. Marsikatera od teh sprememb pa je seveda precejšen finančni zalogaj za podjetje, ki uvaja spremembe, oziroma se usmerja na novo področje delovanja. Novi kadri zahtevajo plačilo za svoje delo, nova strojna in programska oprema tudi ni poceni, da o prostorskih kapacitetah in o opremljanju le-teh niti ne govorimo.

Seveda vsako podjetje pričakuje neke pozitivne posledice uvajanja takšnih sprememb. Največkrat je želja po večjem profitu tista, ki povzroči uvajanje sprememb in usmerjanje na nova področja. Profit je med drugim glavno gonilo velike večine podjetij, podjetniki pa se prilagajajo toku, ki jih vodi oziroma naj bi jih vodil do večjega profita. Želja vsakega

podjetnika je, da se vsaka investicija povrne. Z drugimi besedami, podjetniki želijo imeti koristi od vloženih sredstev, časa in truda. Prav zato pa je potrebno vse poslovne odločitve tehtno premisliti in kar se da natančno predvideti končni rezultat te investicije oziroma nove poslovne usmeritve. Še zdaleč pa to ne pomeni, da se bo na koncu podjetniku vse izšlo po načrtih.

Ena od smernic, ki se kažejo v zadnjem času in je pravzaprav zelo popularna, je tudi spletno poslovanje. V bistvu tu niti ne gre za popularnost, saj je danes v informacijski dobi, spletno poslovanje že zelo dobrodošlo, če ne celo nujno. Podjetja so se različno odzvala na možnosti, ki jih ponuja svetovni splet. Nekatera so se odločila le za predstavitev na spletu (in še tu se podjetja ločijo med sabo, saj so nekatera investirala veliko denarja v izgradnjo spletne strani in želijo na ta način navdušiti in pritegniti stranke, spet druga precej manj, saj jim je pomembno le to, da se pojavljajo na spletu ali pa jim zgolj primanjkuje denarja za kaj bolj domiselnega in kakovostnejšega), nekatera pa so se odločila, da bo njihovo celotno poslovanje potekalo preko spleta. Torej od predstavitve ponudbe, do možnosti nakupa izdelka ali storitve preko spleta in seveda plačila. V nekaterih primerih je mogoča tudi izvedba storitve, oziroma prejem "artikla" neposredno preko spleta. V tem primeru govorimo o virtualnem artiklu.

Tudi v podjetju Eurovision d.o.o. je, kot rečeno, padla odločitev, da se del prodaje (na področju maloprodaje) preusmeri na internet. To je bil dejansko projekt direktorja, veleprodajnega komercialista in trgovca v trgovini Eurovision, s katerim so prvotno želeli ponuditi predvsem široko paleto artiklov iz sveta foto opreme in optike. V tistem času je že obstajalo nekaj spletnih prodajal, ki pa so bile precej široko zastavljene in niso uspešno sledile trendom, cenam in novostim na vseh teh področjih. Direktor podjetja Eurovision d.o.o. se je odločil razširiti maloprodajno mrežo in glede na svetovni trend uvajanja spletnih trgovin ter nižje stroške zagona v primerjavi z „zemeljsko“ trgovino je bila uvedba spletne trgovine najboljša pot. Sledil je zakup spletnega naslova in nakup programske opreme za spletno trgovino, katero so izven rednega časa vsi skupaj oblikovali in polnili spletne police. Nastala je spletna trgovina FotoDigital, ki pa žal ni bila preveč uspešna. Problem je bil tako v neustrezni programski opreми, kot v tem, da je bila ta spletna trgovina dejansko vodena s strani ljudi, ki so bili že prezaposleni s svojim primarnim delom in so tej trgovini posvečali le toliko časa, kolikor jim ga je ostalo po opravljenem svojem delu. Omembe vredno pa je tudi dejstvo, da je bila trgovina vodena dejansko s strani le dveh oseb, kar je pripeljalo do tega, da je bila trgovina kar precej zapostavljena. V precej kratkem času je znova sledil sestanek na temo spletne trgovine, kjer so se projekta lotili precej bolj resno, saj je spletna trgovina predstavljala veliko priložnost za podjetje.

Odločili so se, da bo nova trgovina ponujala precej širši prodajni program kot prejšnja. Ponuditiso želeli izdelke, ki so jih prodajali v zemeljski trgovini, prav tako pa tudi tiste, ki jih tam zaradi takšnih in drugačnih razlogov ni bilo. Spletna trgovina omogoča takorekoč neomejeno ponudbo, le da se je nekje treba ustaviti in se omejiti na določena področja, saj je prevelika ponudba neobvladljiva in ni ekonomsko upravičena. Kar precej časa je na primer potrebnega za vzdrževanje vedno sveže ponudbe, saj konkurenčnost na področju aktualnosti

artiklov in cen zahteva sprotno preverjanje in usklajevanje le-teh. Večja kot je ponudba, bolj je zahtevno osveževanje ponudbe in zato potrebujemo temu primerno število ljudi. Tako so morali direktor in komercialisti podjetja Eurovision d.o.o. premisliti in preračunati, za koliko članov se bo moral povečati njihov kolektiv, da pa to kljub vsemu ne bi zadalo prevelikega finančnega udarca podjetju, hkrati pa bi moral biti projekt izpeljan hitro in kvalitetno. Šli so čez različne možnosti, med katerimi sta na koncu izstopali dve, in sicer, da bi takrat zaposleni delavci malo zavihali rokave in pomagali pri postavitvi spletne trgovine, oziroma da bi zaposlili nove delavce ali pa študente preko študentskega servisa. Zaključili so, da bo najbolje, če zaposlijo študente, ki bi delali pod vodstvom in nadzorom trenutno zaposlenih. Potrebno je bilo vedeti, da je večje število študentov potrebnih na začetku zaradi graditve strani in zaradi čim prejšnje napolnjenosti ponudbe s široko paleto artiklov in sprotne spreminejanja cen že vnešenih artiklov, ki so se v tem času že spremenile. Kasneje tolikšna pomoč ni več potrebna, saj se ponudba le obnavlja in ni potrebnega toliko dela.

Za začetek so preko študentskega servisa zaposlili računalniškega strokovnjaka, ki je prevzel vodenje in nadzor nad izdelavo spletne trgovine. Na ta način so si zagotovili strokovno in kvalitetno izdelavo spletnega sistema. Samo izdelavo spletne trgovine so zaupali drugemu podjetju, kot je bilo v primeru spletne trgovine FotoDigital. Na podlagi sodelovanja tega podjetja in računalniškega strokovnjaka iz podjetja Eurovision d.o.o. je nastala precej bolj kompleksna spletna trgovina z ustreznim programom za urejanje te spletne trgovine. Ker se je ravno v tem času spremenilo ime zemeljske trgovine v 5 Pik, so se v podjetju odločili enako poimenovati tudi spletno trgovino. Sledile so tudi kadrovske spremembe, ki so poleg že omenjenega programerja vključevale tudi pomoč študentov. S tem so se veleprodajni komercialisti znebili precejšnjega bremena, a sta si dva komercialista vseeno morala razdeliti področja, nad katerimi sta bedela in skrbela za ponudbo.

Po tem, ko je bila spletna trgovina pripravljena za odprtje in je bila faza gradnje le-te zaključena, je programer poskrbel za sodelovanje s podjetjem, ki je postavljalo stran spletne trgovine, osveževanje strani in za nenehne izboljšave, za katerimi potrebe so se pokazale naknadno. Vseskozi je bil v kontaktu z njihovimi programerji, da je bila spletna trgovina 5 Pik postavljena v takšni obliki, kot so si jo zamislili v podjetju Eurovision d.o.o.. Prevzel je tudi nadzor nad delom ostalih treh študentov, ki so sodelovali pri umeščanju artiklov v spletno trgovino in osveževanju ponudbe spletne trgovine. Prej omenjena komercialista sta sproti preverjala cene in nove artikle pri dobaviteljih in pri konkurenci ter dajala naloge študentom, ki so po njihovih navodilih popravljali cene, dodajali nove artikle, spreminjali obstoječe ter umikali stare artikle iz ponudbe.

Prihajajoča naročila je potrebno realizirati in strankam dostaviti naročene artikle. Za to so poskrbeli prodajalci v trgovini. Tako so lahko pošiljali artikle, ki so bili na zalogi v trgovini, po drugi strani pa so morali naročiti artikle, ki jih ni bilo na zalogi in jih nato poslati. V tistem trenutku je bila najboljša možnost, da so prodajalci izvrševali naročila, saj so imeli stik z artikli in tudi v primeru, da se je stranka odločila za osebni prevzem naročenega artikla, ni bilo nobenih težav. Ko so dobili artikel v trgovino, so sporočili stranki, da lahko pride in prevzame naročeno. V primeru, da se stranka ni oglasila v trgovini da bi prevzela naročene

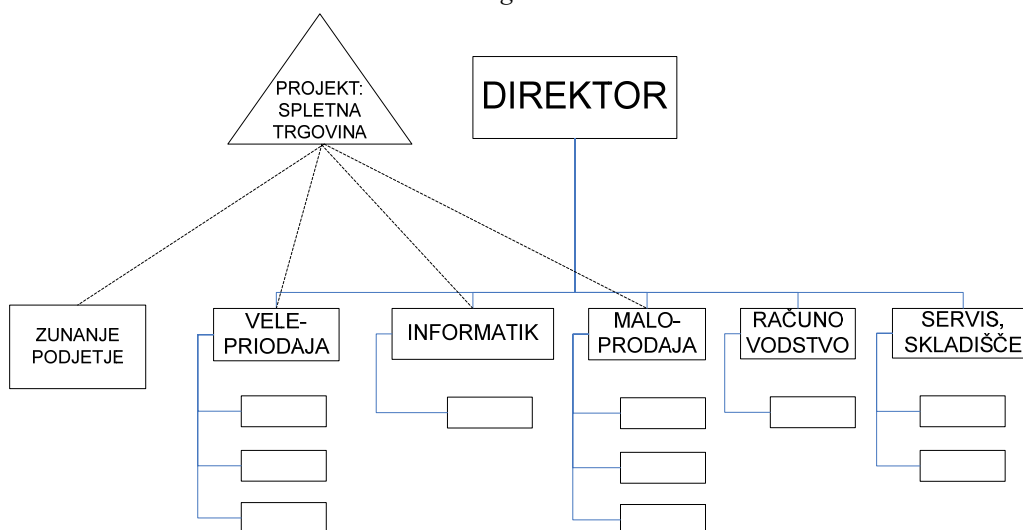
artikle, so jih lahko ali preprosto postavili na prodajno polico (s tem so se lahko prodali kot vsi ostali artikli v ponudbi trgovine), ali pa se je artikel vrnil nazaj dobavitelju.

Spremembe so se kazale tudi na nabavnem področju. Direktor podjetja Eurovision d.o.o. se je moral sestati z vodilnimi v podjetjih, katerih artikli so se ponujali v spletni trgovini 5 Pik. Z dobavitelji, s katerimi je podjetje Eurovision d.o.o. že poslovalo in katerih artikle je že prodajalo v trgovini, se je bilo treba dogovoriti o rokih plačila, načinu dostave in dobavnih rokih.

Kasneje sta skrb za naročila v spletni trgovini s strani trgovca v zemeljski trgovini prevzela dva novozaposlena, ki sta začela skrbeti tudi za samo podobo in založenost spletne trgovine. Vse to seveda ob študentski pomoči in pomoči informatika. Oddelek spletne trgovine je s tem postal popolnoma samostojen del podjetja Eurovision d.o.o., ki pa je še vedno tesno sodeloval z zemeljsko trgovino in veleprodajo. Pošiljanje pošiljk se je prestavilo iz zemeljske trgovine na lokacijo sedeža podjetja, kjer je tudi skladišče in je bil tako omogočen veliko boljši nadzor nad poslanimi pošiljkami, kot tudi komunikacija med internetnimi komercialisti in osebo, ki je blago dejansko zapakirala in poslala, v tem primeru skladiščnikom.

Pri tem projektu se je torej že oblikovala neka projektna skupina, ki je sodelovala pri vzpostavitvi novega oddelka znotraj podjetja, s tem pa je organizacijska struktura začela dobivati obliko projektne organizacijske strukture. Vsak od članov projektne skupine je seveda opravljal svoje primarno delo, bodisi je to veleprodaja, bodisi je to prodaja v trgovini ali katero drugo delo, poleg tega pa so vsi skrbeli tudi za nemoteno delovanje spletne trgovine, ki je bila takrat še v povojih. Naj omenim še to, da se je v umesnem času podjetje Eurovision d.o.o. umaknilo iz trgovin Big Bang in se popolnoma posvetilo svoji trgovini v ljubljanskem BTC-ju. Tako je tudi poslovodja izgubil svojo poglavitno delovno nalogo, in sicer povezovanje in nadzor nad delom vseh trgovin in se posvetil le prodaji v trgovini 5 PIK. Sledi grafični prikaz opisanega projekta, plod katerega je spletna trgovina 5 PIK.

Slika 16: Organigram projektne organizacijske strukture, med projektom vzpostavitve delovanja spletne trgovine

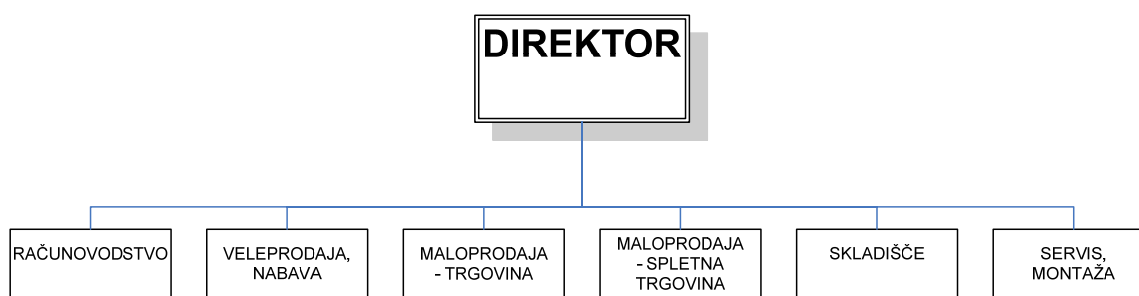


Trenutno je v podjetju Eurovision d.o.o. zaposlenih 15 ljudi, ki so razporejeni po naslednjih funkcijah:

- direktor,
- računovodstvo,
- veleprodaja, nabava,
- trgovina, maloprodaja,
- spletna trgovina,
- skladišče,
- servis, montaža.

Vedno znova se v podjetju oblikujejo različni projekti, s katerimi podjetje razširi svoj prodajni program ali poveča svoj tržni delež. Zato je nemogoče natančno prikazati organizacijsko strukturo podjetja in jo bom prikazal kot funkcijsko.

Slika 17: Organigram organizacijske strukture podjetja Eurovision d.o.o.



Mnoge funkcije so med seboj prepletene, najbolj pa je od ostalih odvisen in na ta način povezan spletni oddelek:

- Veleprodajni oddelek jim priskrbi vse trenutno veljavne cenike na trgu, na podlagi katerih se oblikujejo cene v spletni trgovini.
- Trgovina je pomembna zaradi strankine možnosti osebnega prevzema naročenega blaga. V primeru, da se stranka ne odloči za osebni prevzem, se lahko oglasi v trgovini, kjer ji prodajalci blago predajo in izstavijo račun.
- Računovodstvo skrbi za redna plačila dobaviteljem, saj lahko le tako spletna trgovina deluje nemoteno. Posreduje pa tudi informacije o plačanih predračunih s strani kupcev, ki so se odločili za tak način plačila.
- Skladišče je zadnja točka naročila, ko blago primerno zapakirajo ter ga predajo dostavni službi.

10 Analiza okolja

Konkurenca na področju distribucije in prodaje zabavne elektronike, kar predstavlja večji del prodaje podjetja Eurovision d.o.o., je zelo močna. Na področju veleprodaje so najbližja konkurenca podjetja, ki uvažajo isto blagovno znamko. Podjetje Eurovision d.o.o. pri

nekaterih večjih blagovnih znamkah nima ekskluzivne pogodbe in torej ni edini zastopnik. Tako je na primer korejska blagovna znamka LG v Sloveniji zastopana s strani petih podjetij, le-ta pa se potem borijo za stranke na podlagi cen, plačilnih pogojev, konstantne zaloge, dostave itd. Tako je potrebno biti pozoren tudi na potencialne konkurente, ki bi se lahko tudi sami podali v uvoz neke blagovne znamke, po tem, ko bi opazili, da so ti artikli zanimivi za trg na katerem delujejo. Tako se podjetja borijo za takšne pogodbe, s katerimi si zagotovijo, da so edini uvozniki na določenem trgu. Te pa niso tako zaželjene s strani proizvajalca in se je zanje precej težko dogovoriti. Od približno dvajsetih blagovnih znamk, katerih zastopnik je podjetje Eurovision d.o.o., je pet ali šest takšnih, ki so v Sloveniji zastopana s strani vsaj še enega podjetja.

Na drugi strani pa imamo podjetja, ki uvažajo enake proizvode drugih blagovnih znamk, ki so ravno tako neposredna konkurenca podjetju Eurovision d.o.o.. Na področju avdio, video in TV opreme je konkurenca precej velika, saj blagovni znamki LG, katere zastopnik je podjetje Eurovision d.o.o., konkurirajo ostale svetovno znane blagovne znamke kot so Sony, Samsung, Philips, Pioneer, Panasonic, JVC in še mnoge druge. Vodilno podjetje na slovenskem trgu pri uvozu teh produktov je podjetje BigBang, ki je po uvozu daleč pred ostalimi konkurenti. Ostala podjetja, ki so neposredni konkurenti podjetju Eurovision d.o.o., pa so še Aliansa d.o.o., Eltus Plus d.o.o., A.C.S. d.o.o., RAM2 d.o.o., Comtron d.o.o., Avtera d.o.o., Janus trade d.o.o., Intrade d.o.o., PC H.AND d.o.o., Primaline d.o.o. in Trion d.o.o.. Tudi na področju digitalnih fotoaparatorov je prisotne kar precej konkurence, saj se blagovna znamka Praktica uvršča med nižjecenovne fotoaparate. Na tem področju je prisotna še dodatna težava, saj imajo bolj priznane blagovne znamke, kot so Canon, Olympus, Nikon itd. nekaj svojih modelov tudi v nižjem cenovnem razredu in tem stranke na splošno bolj zaupajo. Pri ostali fotografski opremi pa je konkurence precej manj, tako da ima podjetje Eurovision d.o.o. več maneverskega prostora pri oblikovanju cen in pokriva večji del slovenskega trga. Potem pa sta tu še trga avtoakustike in klimatskih naprav, kjer je konkurenca med uvozniki precejšnja.

Slika 18: Negotovost okolja v primeru podjetja Eurovision d.o.o.

KOMPLESNOST SPREMENLJIVOST	ENOSTAVNO	KOMPLESNO
STABILNO	majhna negotovost	(nizka) srednja negotovost
NESTABILNO	(visoka) srednja negotovost	✗ Eurovision d.o.o. visoka negotovost

Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 42.

Iz zgornje slike vidimo, da se podjetje Eurovision d.o.o. nahaja v četrtem kvadrantu, kar pomeni, da je negotovost okolja visoka. Okolje je kompleksno, vseeno pa na poslovanje podjetja ne vpliva zelo veliko zunanjih elementov. Je pa okolje dokaj nestabilno, saj se proizvodi na tehnološkem področju zelo hitro menjajo, prav tako pa tudi želje in potrebe potrošnikov.

Konkurenca trgovini 5 Pik so predvsem trgovine v ljubljanskem BTC-ju, in sicer Big Bang, Comtron, trgovina Mixi ter center Harvey Norman. Vse te trgovine delujejo na območju največjega slovenskega trgovskega središča in predstavljajo najmočnejšo konkurenco trgovini 5 Pik.

Spletna trgovina 5 Pik pa se na spletnem trgu spopada z ostalimi spletnimi trgovinami kot so Mimovrste, EnaA, MojEdom, Big Bang, Ideo, GA, Nakupovanje, Mixi, Rolan, Comshop in še nekatere druge.

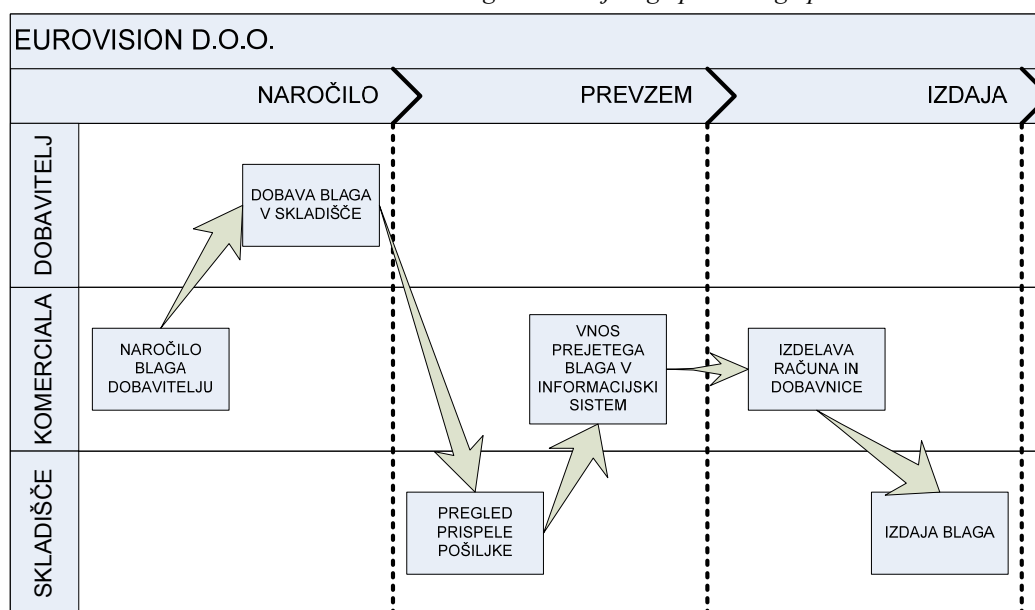
Strateški poslovni problemi v podjetju Eurovision d.o.o.:

- *naraščajoče zanimanje in povpraševanje po visoko tehničnem blagu* je povzročilo veliko konkurenco na trgu,
- *hitra izguba vrednosti zaloge*, saj cene visoko tehnoloških artiklov izredno hitro padajo,
- *hitro tehnološko zastaranje artiklov*, saj se artikli menjajo 1 - 2 krat na leto,
- *potencialna možnost, pomanjkanja zaloge* v kolikor komercialisti niso pozorni, kar pripelje do zmanjšane prodaje po nepotrebnem,
- *prevelika obremenitev delavcev v komerciali*, saj so zaradi velikega števila telefonskih klicev in elektronskih sporočil strank, ki želijo različne informacije, preobremenjeni predvsem komercialisti v veleprodaji.

Te strateške poslovne probleme je delno mogoče rešiti z izboljšanim nadzorom nad nabavo blaga, delno pa z izboljšanim nadzorom nad skladiščenjem ter izdajo blaga iz skladišča, za kar je potrebna reorganizacija v podjetju. Poleg navedenega pa je strateške poslovne probleme možno rešiti tudi z izboljšanim informacijskim sistemom (IS) v podjetju. Z izboljšavo IS v podjetju je mišljeno predvsem natančnejše in bolj dodelano delovanje IS med skladiščem in komercialo ter med komercialo in nabavo. Predhodno v dipomskem delu je bila sicer nabava uvrščena med komercialo, vendar za nabavo načeloma skrbi eden od komercialistov iz veleprodaje in je zato potrebno posodobiti tudi sistem med njim in ostalimi komercialisti. Na drugi strani pa je potrebno posodobiti IS za komunikacijo med veleprodajnimi komercialisti in veleprodajnimi kupci. S tem je predvsem mišljena uvedba t.i. B2B (business to business) sistema ali sistema podjetje – podjetjem.

10.1 Analiza obstoječega poslovnega procesa

Slika 19: Shematski diagram obstoječega poslovnega procesa

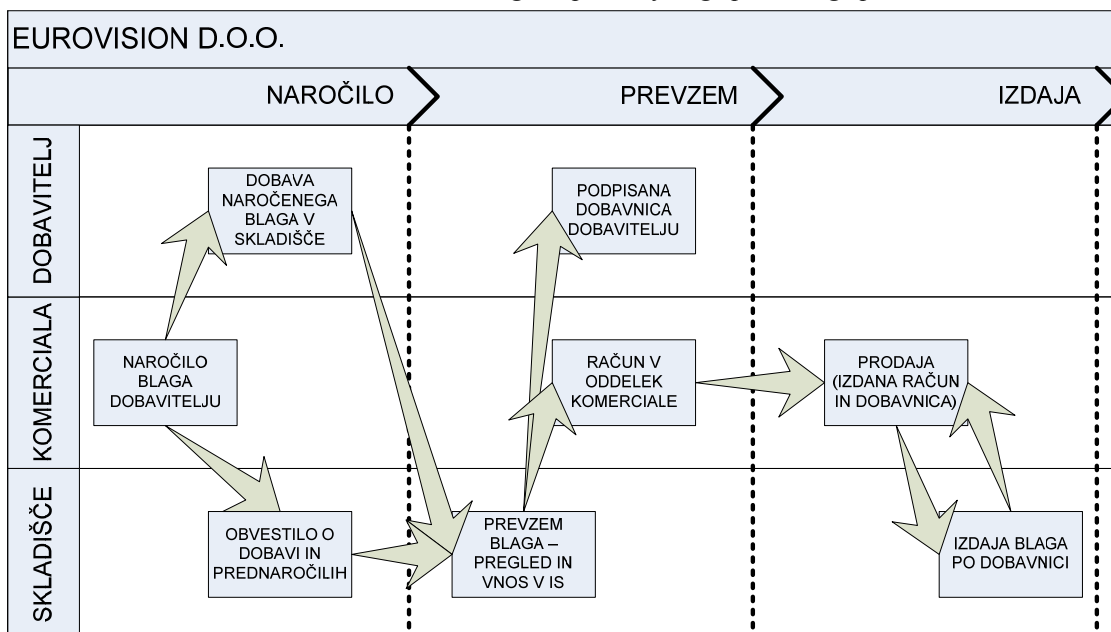


V zgornjem diagramu je prikazan obstoječi poslovni proces, ki se začne z naročilom nabavnega komercialista pri dobavitelju. Naročilo se določi na podlagi obstoječih rezervacij s strani kupcev in na podlagi predvidevanj prihodnje prodaje. Dobavitelj blago dostavi v skladišče podjetja Eurovision d.o.o., katerega skladiščniki nato raztovorijo in pregledajo ter preštejejo. Po pregledu in ob ugotovitvi ustreznosti, glede na dobaviteljevo dobavnico, se ta dobavnica preda v komercialo, kjer se podatki vnesejo v računalniški sistem in se tako naredi prevzem. Na podlagi naročila stranke se izdajo račun in dobavnica, katera se preda skladiščniku. Le-ti v skladu z dobavnico pripravijo blago ter ga po potrebi ustrezno zapakirajo in ga opremljenega z dokumenti izročijo dostavni službi oziroma ga sami dostavijo stranki.

10.2 Predlog izboljšave poslovnega procesa

Za optimalno delovanje poslovnega procesa bi bilo v sam proces potrebno uvesti nekaj sprememb. Te spremembe pa ne bi prinesle le hitrejšega izvajanja poslovnega procesa, ampak bi za sabo potegnile tudi večjo natančnost in preglednost. Spremembe se nanašajo predvsem na večji pretok informacij med zaposlenimi ter na drugačen način prenosa dokumentov med tistimi, ki ga pripravijo in tistimi, ki pripravijo blago.

Slika 20: Shematski diagram prenovljenega poslovnega procesa

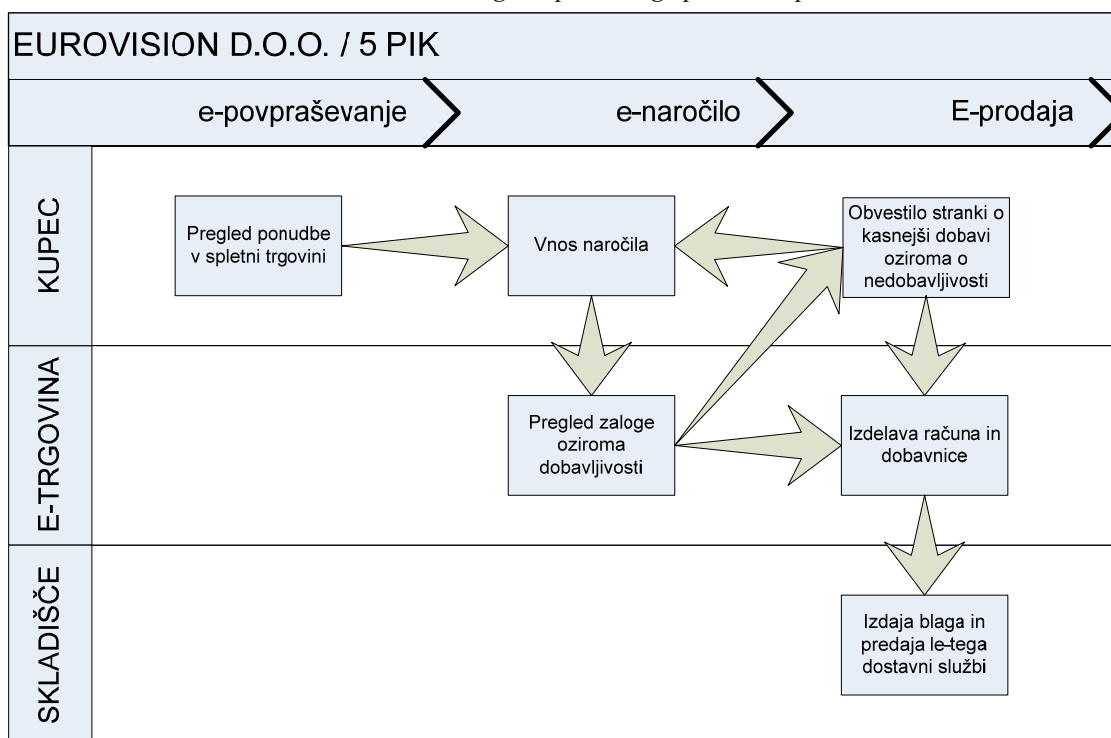


Tudi prenovljeni poslovni proces se začne z naročilom blaga pri dobavitelju. Glede na neizdobavljena naročila in glede na pričakovano prodajo v naslednjem obdobju. Pri tem se od dobavitelja zahteva natančen podatek o velikosti pošiljke (število euro palet) in pričakovanem času dostave. Ta dva podatka takoj posreduje v skladišče, da imajo zaposleni čas pripraviti prostor za prihajajoče blago. Skladišče je namreč precej majhno in zahteva racionalno delovanje in vzdrževanje reda. Pomemben podatek za zaposlene v skladišču pa so tudi že obstoječa naročila s strani strank. Tako se določeno blago niti ne pospravlja v skladišče, ampak se pusti zunaj in se ga takoj pripravi za odpošiljanje. S tem se odpravi dvojno delo skladišnikov in v skladišču ni potrebnega toliko prostora, kot bi ga potrebovali sicer. Dobavitelj torej dobavi pošiljko, skladiščniki pa blago raztovorijo, ga pregledajo in preštejejo. V kolikor je pošiljka v skladu z dobavnico, le-to podpišejo prevozniku in mu vrnejo kopijo. Sami pa prejem vnesejo v računalniški sistem, saj na dobavnica pogosto ni navedenih EAN kod in jih sami najlažje vnesejo s pomočjo čitalcev črtnih kod. V primeru, da je dobavnici priložen račun, se le-ta odda v računovodstvo, zaposlenim v komerciali pa se sporoči, da je blago prevzeto. Tam se potem na podlagi naročila kupca izdelata račun in dobavnica, a le v elektronski obliki. Programska oprema pa mora biti posodobljena vsaj do te mere, da komercialista opozori, v primeru, ko količina blaga pride do neke kritične meje, ki je predhodno določena. S tem se opozori nabavo, da je določen artikel potrebno ponovno naročiti. V skladišču se na podlagi dobavnice pripravi blago, dobavnica se natisne v dveh izvodih in pošlje naslovníku skupaj s pošiljko. Izvod dobavnice, ki mora biti podpisan s strani stranke, s čimer je potrjeno, da je stranka blago prevzela, se vrne v komercialo na osnovi tega pa se stiska še račun v dveh izvodih. En izvod se po pošti pošlje stranki, drugi pa se skupaj s podpisano dobavnico vloži v arhiv podjetja.

Sam proces dela v spletni trgovini ne zahteva veliko sprememb, kar pa ne pomeni, da je delovanje spletne trgovine optimalno. Nujno je potrebna povezava med IS, ki vodi stanje zalog in spletno trgovino, saj je le tako naveden natančen podatek o tem, ali je nek artikel na

zalogi ali ne. To pa je potrebno tudi zaradi zakonodaje, ki določa, da se napačno navedeni podatki o stanju zaloge artikla smatrajo kot zavajanje potrošnika oziroma kupca. Potrebni so še drugi finančni vložki v spletno trgovino, njen informacijski sistem in njeno oglaševanje. Dejstvo je, da pri današnji tehnologiji dober programski paket nadomesti enega ali več zaposlenih. Poslovni proces v spletni trgovini pa poteka nekako takole:

Slika 21: Diagram poslovnega procesa e-posla



Potek dela v spletni trgovini se začne s kupčevim obiskom spletne trgovine 5 Pik, kjer si ogleda ponudbo artiklov v kategoriji, ki ga zanima. Ko si izbere artikel (ali več artiklov), katerega bi želel kupiti, začne s postopkom spletnega nakupa. Najprej odda naročilo, v katerem so podatki o naročenem artiklu in podatki o kupcu samem. Komercialist v spletni trgovini prejme to naročilo in začne s poizvedbo o naročenem artiklu. Tamu sledi preverjanje zaloge in v primeru, da je izdelek na zalogi, takoj pripravi dobavnico in račun ter ga pošlje stranki preko dostavne službe. Če pa izdelka ni na zalogi, kontaktira dobavitelja in naroči artikel, oziroma (v kolikor tudi dobavitelj nima artikla na zalogi) povpraša o dobavljivosti le-tega. O kasnejši dobavi oziroma o nedobavljivosti obvesti stranko, ki se potem odloči ali bo čakala na artikel ali pa bo naročilo preklicala oziroma si bo izbrala kateri drug, soroden artikel. Ko artikel prispe v skladišče, se, kot že rečeno, izdeta dobavnica in račun ter se predata v skladišče. Skladiščnik naročen artikel zapakira v primerno embalažo ter ga pripravi za oddajo dostavni službi.

10.3 Predlogi drugih sprememb in izboljšav

Potrebno je pravilno razporediti delovne naloge posameznih ljudi v podjetju. V skladišču in servisu spremembe delovnih nalog niso potrebne, saj sta tam zaposlena dva delavca, pri čemer je eden zadolžen za servis in drugi za skladišče. Ker pa običajno delo v servisu ne zahteva

enega človeka za vseh 8 delovnih ur, serviser pogosto pomaga tudi v skladišču. Po drugi strani pa tudi skladiščnik pozna delo v servisu, za primer, ko serviserja ni na svojem delovnem mestu. Zaradi povečanega obsega dela, bi potrebovali vsaj še enega skladiščnika, ki bi bil med drugim zadolžen tudi za razvoz pošilk po Ljubljani oziroma drugih krajih po Sloveniji.

V komerciali je potrebnih nekaj sprememb, pri čemer mislim predvsem na delovne naloge posameznih komercialistov. Potrebno je ločiti veleprodajne komercialiste, komercialiste zadolžene za spletno trgovino ter poslovodjo trgovine v BTC-ju. Prvi dve področji se kar precej razlikujeta v svoji naravi poslovanja. Cene se postavljajo drugače in tudi spekter prodajnih artiklov je v spletni trgovini neprimerno večji in zahteva popolnoma svojega človeka. Veleprodajni komercialisti morajo torej opustiti delo na spletni trgovini. Ponudbo artiklov in njihove cene mora prevzeti komercialist za spletno trgovino, kar pa bi bilo preveliko breme za enega človeka. Nujno potrebna je še ena oseba, s katero bi si razdelila področja in bi tudi obdelovala naročila s svojega področja. Veleprodajni komercialisti pa bi se osredotočili na svoje stranke, saj ne smemo pozabiti, da veleprodaja predstavlja 70 odstotkov prodaje v podjetju Eurovision d.o.o.. Trenutno je delo komercialistov razdeljeno na področja skupin artiklov (foto in optika, audio - video, avtoakustika...). Vsak skrbi za sveže cenike artiklov in jih ponavadi zastopa in prodaja pri veleprodajnih kupcih. Ponavadi sem dejal zato, ker je v določenih primerih kupec zainteresiran za sodelovanje na večih področjih in takrat ni smiselno, da gredo na sestanek vsi komercialisti.

V tem primeru je bolj smiselno, da bi si komercialisti razdelili artikle v prvi vrsti po proizvajalcu. V večini primerov to sicer velja tudi sedaj, ne pa vedno. Tako bi bila ponudba podjetja Eurovision d.o.o. bolj pregledna. Ker pa se mnogokrat v ponudbo uvrstijo artikli, katerih uvoznik ni Eurovision d.o.o., mora vseeno ostati drugotna razdelitev področij komercialistov po blagovnih skupinah.

V maloprodaji je težava v obstoju le ene trgovine in tudi v lokaciji le-te, saj stoji v eni od manj obiskanih hal v ljubljanskem BTC-ju. Namesto obnove trgovine, ki je nedavno potekala, bi jo bilo bolj smiselno preseliti na neko drugo lokacijo, kjer je veliko večji pretok ljudi. Ob sicer dodatni finančni zadolžitvi podjetja, bi bilo dobro odpreti še kakšno trgovino v drugem mestu v Sloveniji. Stvar temeljitega premisleka pa je, ali bi bila ta lokacija v katerem od večjih slovenskih mest, kjer je število ljudi veliko, vendar kje temu primerna tudi konkurenca, ali pa se trgovina odpre v nekem manjšem mestu. Vsekakor bi bila vsaka dodatna trgovina zelo dobrodošla tudi za spletno trgovino in njene kupce, ki si želijo blago osebno prevzeti v trgovini, a ga zaradi oddaljenosti Ljubljane ne morejo oziroma so stroški za to previsoki.

Problem poslovanja fizične trgovine je tudi odsotnost poslovodje trgovine, ki bi moral nadzorovati delovanje trgovine. Ta bi skrbel za založenost trgovine, pravilne cene ter organizacijo dela v trgovini. Trenutno poslovodje v trgovini ni. Vsi prodajalci so odgovorni neposredno direktorju podjetja Eurovision d.o.o., kar bi bilo nujno potrebno spremeniti. Direktor žal nima dovolj časa, da bi se posvečal vsakemu prodajalcu posebej, ter vsakemu zaposlenemu na drugih delovnih mestih podjetja Eurovision d.o.o., poleg tega pa še skrbno in

kakovostno opravljati svoje delo. Naj omenim, da je direktor podjetja, preden je del svojega dela predal ostalim komercialistom, deloval tudi na komercialnem področju, saj je skrbel za eno od blagovnih znamk v podjetju. Direktor bi se moral posvečati zgolj svoji podjetniški, nadzorni in vodstveni funkciji.

Sklep

Podjetje Eurovision d.o.o. je malo podjetje, ki se na trgu zabavne elektronike, fotografske opreme in mnogih drugih tehničnih artiklov bori za svoj tržni delež. Podjetje iz leta v leto raste tako na kadrovskega področju, kot po prometu. Vse to so omogočili podjetni direktor in njegovi vztrajni in pridni sodelavci. Nikoli pa stvari niso tako dobre, da ne bi mogle biti še boljše in tudi v tem podjetju so vidne določene organizacijske in tehnološke napake oziroma pomankljivosti. V tem diplomskem delu je bilo najprej teoretično pojasnjeno področje organizacijske strukture, nato pa je sledil praktični del, kjer je opisan razvoj podjetja od njegovega nastanka pa vse do danes. Prikazano je spreminjanje organizacijske strukture v podjetju skozi čas in dogajanje, ki ga je prinesla vsaka od sprememb. V zaključku naloge pa so prikazane pomankljivosti v podjetju in možne rešitve, od katerih je nekatere lažje vpeljati v poslovanje, druge spet težje oziroma predvsem z precej visokimi stroški. Cilj uvedbe teh sprememb je poenostaviti poslovanje, dvigniti raven informiranosti v podjetju, povečati prepoznavnost podjetja in posledično povečati obseg prodaje in profit.

Literatura in viri:

1. Ivanko, Š. (1980). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Gospodarska založba.
2. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
3. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo.
5. Lipičnik, B., Pučko, D. & Rozman, R. (1991). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
6. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
7. Mlakar, P. (2000). *Organizacija poslovanja v podjetjih*. Maribor: DOBA d.o.o. PE Maribor.
8. *Podjetje Avtera d.o.o. – B2B sistem*. Najdeno na naslovu <http://b2b.avtera.si>
9. *Podjetje Avtera d.o.o.*. Najdeno 18.04.2008 na spletnem naslovu <http://www.avtera.si>
10. *Podjetje Eurovision d.o.o.*. Najdeno 23.02.2008 na spletnem naslovu <http://www.eurovision.si>
11. *Podjetje Trion d.o.o.*. Najdeno 18.04.2008 na spletnem naslovu <http://www.trion.si>
12. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Sikavica, P. (1991). *Modeliranje organizacijske strukture preduzeća*. Zagreb: Informator
15. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Zakon o varstvu potrošnikov (2004). *Uradni list RS*. (Št. 98/2004, 09. september 2004).
17. Zupan, N. (2001). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
18. Welling, L. & Thomson, L. (2001). *PHP and MySQL Web Development*. Indianapolis: Sams Publishing.