

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA NJEGOVO ORGANIZACIJO**

Ljubljana, september 2011

ŽIGA PERPAR

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 Pojmovanje organizacije .....	2
1.1 Opredelitev organizacije.....	2
1.2 Organizacijske strukture.....	4
1.2.1 Tehnična struktura.....	4
1.2.2 Komunikacijska struktura .....	4
1.2.3 Motivacijska struktura.....	5
1.2.4 Oblastna struktura .....	5
1.2.5 Ravnalna struktura.....	5
1.3 Organizacijski procesi .....	6
1.3.1 Proces upravljanja .....	6
1.3.2 Upravljalno-ravnalni proces .....	7
1.3.3 Proces izvedbe.....	8
1.4 Situacijska teorija .....	8
1.4.1 Opredelitev situacijske teorije.....	8
1.4.2 Situacijske spremenljivke.....	9
2 Opredelitev velikosti podjetja .....	11
2.1 Razlogi za rast podjetja .....	11
2.2 Velikost podjetja .....	12
2.3 Vpliv velikosti na organizacijo .....	14
3 Poslovno-funkcijska organizacijska oblika.....	17
3.1 Opis .....	17
3.2 Prednosti.....	18
3.3 Slabosti .....	21
3.4 Situacijske spremenljivke in poslovno-funkcijska organizacijska oblika.....	23
3.5 Razvoj poslovno-funkcijske oblike .....	24
4 Produktno-matrična organizacijska oblika.....	26
4.1 Opis .....	26
4.2 Prednosti.....	27
4.3 Slabosti .....	28
4.4 Vpliv situacijskih spremenljivk.....	28
5 Poslovno-enotna organizacijska oblika.....	29
5.1 Opis .....	29
5.2 Opis poslovno-enotne organizacijske oblike in načina delitve po poslovnih enotah.....	30
5.3 Prednosti.....	32
5.4 Slabosti .....	35
5.5 Situacijske spremenljivke.....	37
6 Nekater druge organizacijske oblike .....	38
6.1 Mrežna organizacijska oblika.....	38
6.2 Timska organizacijska oblika.....	40
SKLEP.....	43
LITERATURA IN VIRI .....	45

## **Kazalo slik**

Slika 1: <i>Poslovno-funkcijska organizacijska struktura</i> .....	18
Slika 2: <i>Poslovno-funkcijska organizacijska struktura s štabno enoto</i> .....	24
Slika 3: <i>Produktno-matrična organizacijska struktura</i> .....	27
Slika 4: <i>Poslovno-enotna organizacijska struktura</i> .....	31
Slika 5: <i>Dinamična mreža</i> .....	39
Slika 6: <i>Timska organizacijska struktura</i> .....	41

## UVOD

Ljudje se povezujejo v združbe, da bi delali bolj učinkovito. Učinkovitost jim omogoči predvsem tehnična delitev dela. Združba predstavlja novo celoto, ki je bolj učinkovita, kot če bi vsak član delal ločeno. Med ljudmi v združbi so razmerja; razmerja skupaj so organizacija združbe.

Učinkovitost v združbah vpliva tudi na uspešnost združb. Uspešnost združb je družbeno ekonomsko določena. Uspešnost podjetja je odvisna od vrste dejavnikov. Eden izmed njih je organizacija, ki mora zagotavljati čim večjo uspešnost. To je zahtevno, saj ni najboljše organizacije, temveč je izbira organizacije odvisna od vpliva situacijskih spremenljivk. Ena izmed situacijskih spremenljivk je velikost podjetij. Vprašanje je, katera organizacija glede te situacijske spremenljivke najbolj ustreza podjetju. Rešiti je torej potrebno vprašanje med izbiro organizacije in velikostjo podjetja. Rast podjetja je vzrok in posledica uspešnosti, uspešnost pa je v veliki meri posledica učinkovitosti. Učinkovitost pa omogoča predvsem tehnična delitev dela. Ekonomisti temu pravijo ekonomija obsega.

Predmet obravnave v tem diplomskem delu so organizacijske strukture oz. bolj natančno oblike organizacijskih struktur. Podjetje se s svojo obliko organizacijske strukture prilagaja velikosti, rasti in svojemu razvoju. Podjetja se odločajo o ustrezni izbiri oblike organizacije glede na vpliv situacijskih spremenljivk, med njimi velikosti. Pri tej izbiri pa se pojavljajo težave, saj ni vedno mogoče najti primerne oblike organizacije za podjetja. Poiskati skušamo najbolj ustrezno rešitev, zato organizacijske strukture podrobno opisujem in jih predstavljam, hkrati pa tudi predlagam možne rešitve organizacijskih struktur za rast podjetja.

Namen diplomskega dela je prispevati k postavitvi ustrezne organizacije v podjetjih in s tem k smotrnemu poslovanju. Smotrno poslovanje pa vodi tudi v uspešnost. Pri tem opisujem različne organizacijske oblike ter ugotavljam njihovo ustreznost oz. primernost v povezavi z različnimi situacijskimi spremenljivkami.

Temeljni cilj dela je obravnavati razvoj organizacije, zlasti organizacijske strukture v odvisnosti od velikosti združbe. Manjše združbe zahtevajo drugačno obliko organizacije kot velike združbe. Delni cilj dela pa je podrobna obravnava posameznih organizacijskih oblik podjetja. Pri svoji fleksibilnosti in odzivnosti morajo biti velika podjetja prav tako hitra, kot so majhna podjetja.

V metodološkem smislu najprej opredelim organizacijo in velikost podjetja. Ravno tako sledim razvoju podjetja, ker razvoj podjetja povečuje njegovo velikost. Ustrezno opredeljujem spreminjanje organizacije, hkrati pa opredeljujem tudi prednosti in slabosti posameznih oblik organizacije in njihovo primernost za izbiro organizacije glede na velikost podjetja. Preučevani domači in tuji literaturi dodajam tudi lastna spoznanja.

Temeljna teza diplomskega dela je, da velikost podjetja vpliva na njegovo organizacijo. Velika podjetja morajo svojo organizacijsko strukturo prilagajati rasti in razvoju podjetja. V primeru da

tega ne storijo, lahko pričakujejo različne težave, končno lahko tudi propadejo, saj postanejo počasna pri odzivanju na spremembe v okolju. Podjetja se morajo spremembam v okolju prilagajati.

Diplomsko delo obsega šest poglavij. V prvem poglavju opredeljujem pojem organizacije, temeljne organizacijske strukture, organizacijske procese ter predstavljam situacijsko teorijo, na kateri gradim temeljno hipotezo o vplivu velikosti podjetja na njegovo organizacijo. Velikost je situacijska spremenljivka in je del situacijske teorije. V drugem poglavju opredeljujem razloge za rast podjetja, velikost organizacije in vpliv velikosti podjetja na njegovo organizacijo. V naslednjih poglavjih opisujem oblike organizacijskih struktur, ki ustrezajo določenim velikostim podjetja. V tretjem poglavju opisujem poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko in opredeljujem, za katera podjetja je ta oblika primerna, hkrati pa predstavljam prednosti in slabosti te organizacijske oblike. Enako v četrtem in petem poglavju predstavljam produktno-matrično in poslovno-enotno organizacijsko obliko, ki sta predstavljeni kot odgovor organizacije na rast podjetja. V zadnjem šestem poglavju predstavljam dve moderni organizacijski obliki, ki sicer z velikostjo podjetja nista neposredno povezani, sta pa primer prilagodljivih oblik organizacijskih struktur, to sta mrežna in timska organizacijska oblika.

## **1 Pojmovanje organizacije**

### **1.1 Opredelitev organizacije**

Organizacija je pojav, ki ga različne teorije različno opredelijo. Nas organizacija zanima predvsem z vidika organizacije podjetja, organizacija pa lahko pomeni tudi druge stvari, ne samo organizirano ali urejeno delovanje podjetja.

**Tehnična opredelitev organizacije** opredeljuje organizacijo kot tehnično strukturo ali razmerja med poslovnimi prvinami, procesi in proizvodi. Tehnična struktura je smotrno vzpostavljena in usklajena tako, da omogoča učinkovito doseganje ciljev podjetja. Organizacijo lahko spreminjajo ravnatelji, razmerja so samo tehnična ali formalna. Na ljudi se gleda kot na stroje, ki med seboj uspešno delujejo in sodelujejo. Tako opredeljena organizacija ima za svoj cilj učinkovitost, ne pa zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev združbe. Tako opredeljena organizacija ustvarja uporabno vrednost (proizvod in storitev) in ne zagotavlja samo smotrnega uresničevanja cilja, zato je takšna opredelitev del poslovnega procesa (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 18-19).

**Procesna opredelitev organizacije** opredeljuje organizacijo kot proces, proces pa zagotavlja smotrno uresničevanje cilja združbe. V podjetju loči med poslovnimi procesi kot so nabava, proizvodnja, prodaja, kadri in finance ter organizacijskimi ali ravnalnimi procesi. Organizacijski ali ravnalni procesi pa so planiranje, organiziranje, koordiniranje, komandiranje in kontrola. Končen rezultat poslovnih procesov je proizvod ali storitev, ki doda neko uporabno vrednost

podjetju. Končen rezultat organizacijskega ali ravnalnega procesa pa je zagotovitev možnosti smotrnega uresničevanja cilja ali ciljev združbe. Organizacijo vzpostavijo ravnatelji, ta opredelitev pa se razvije v vedo o ravnateljevanju. Pri tej opredelitvi obstajajo že razmerja med ljudmi, organizacija pa ni več statična, vendar je še zmeraj formalna in tehnična (Rozman et al., 2011, str. 20).

**Sociološka opredelitev organizacije** opredeljuje organizacijo kot združbo ljudi. Ti ljudje so člani združbe in delujejo v združbi, da bi cilje združbe skupaj bolje dosegli, hkrati pa tako uresničijo tudi lastne cilje preko delovanja združbe. Največji vpliv na organizacijo imajo ljudje, in sicer ustanovitelji združbe oz. lastniki in ravnatelji. Med ljudmi znotraj združbe pa poteka družbeni proces. Z drugo besedo lahko združbi rečemo tudi socialna ali družbena enota. Ta opredelitev je osnova sociologije organizacije (Rozman et al., 2011, str. 21).

**Sociološka opredelitev organizacije s poudarjanjem razmerij** opredeljuje organizacijo kot skupek razmerij med člani združbe, ki so še vedno podrejena ljudem in niso samostojna, ter kot proces za doseganje ciljev. Z doseženimi cilji je mišljena uporabna vrednost, pri podjetju je to proizvod in storitev, zato je s to opredelitvijo še zmeraj mišljen poslovni in ne organizacijski proces, ki je namenjen zagotovitvi smotrnega uresničevanja ciljev združbe, ne pa doseganju poslovnih ciljev združbe (Rozman et al., 2011, str. 22). Na kratko je takšna organizacija sestav delov, od katerih ima vsak svojo nalogo. Ti deli so v medsebojnem razmerju zaradi uresničevanja ciljev (Lipovec, 1987, str. 29).

**Sistemska opredelitev organizacije** opredeljuje združbo oz. organizacijo kot sistem. Sestavni deli sistema združbe so ljudje. Hatcheva (v Rozman et al., 2011, str. 23) kot možne sestavne dele opredeli tudi tehnologijo, organizacijski sestav, kulturo itd. Sistemi so lahko odprti in zaprti, združba pa spada med odprte sisteme, na katere okolje lahko vpliva. Sistem predstavlja torej neko celoto, ki je sestavljena iz povezanih delov, v tem primeru so to torej sestavni deli, v prvi vrsti so to ljudje (Rozman et al., 2011, str. 23).

Pri opredelitvah organizacije se je skozi čas povečevala pomembnost razmerij med subjekti združb. Subjekti združb pa so ljudje. Razmerja so bila dolgo časa podrejena v primerjavi z združbami ali ljudmi, vendar je bilo le vprašanje časa, kdaj bodo tudi razmerja postala del znanosti, znanosti o organizaciji (Rozman, 2010, str. 7).

**Lipovecva opredelitev organizacije** (Lipovec, 1987, str. 34-35) pa je organizacijo podjetja strnila v naslednjo opredelitev: »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« Ta opredelitev je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz statičnega in procesnega dela. Prvi del opredelitve je statičen del. To je del, ki govori o sestavu razmerij med ljudmi. Drugi del, ki je dinamičen, gibljiv oz. procesni, govori o obstoju podjetja, njegovih družbenoekonomskih in drugih značilnostih ter smotrnemu uresničevanju cilja. Prvi del opredelitve govori o sestavu razmerij ali organizacijskih strukturah, drugi del pa o poslovnem

procesu. S tem je nakazano prepletanje organizacije in poslovanja (Lipovec, 1987; Rozman et al., 2011).

V začetnih opredelitvah organizacije so na organizacijo gledali kot na nek tehnični proces ali tehniko kombiniranja opravil. V kasnejših opredelitvah je dodan pomen razmerij med ljudmi. Ključen del podjetja in organizacije podjetja so razmerja.

## **1.2 Organizacijske strukture**

Temeljna organizacijska razmerja in strukture so tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna in ravnalna. Kadar vključujemo ta razmerja na ravni podjetja, govorimo o organizacijskih strukturah ali oblikah. Poslovno-funkcijska, produktno-matrična, poslovno-enotna, mrežna in timska organizacijska struktura so oblike organizacijskih struktur.

### **1.2.1 Tehnična struktura**

Tehnična struktura je organizacijska struktura, ki nastane kot posledica delitve dela, in sicer delitve dela znotraj podjetja med zaposlenimi. Delo se razdeli tako, da se skupno delovno nalogo podjetja razdeli na posamezne ali delne delovne naloge, delne ali posamezne delovne naloge pa se še naprej razdeli na opravke oz. opravila. S tem je omogočena specializacija delavcev in izboljšana delovna storilnost oz. produktivnost delavcev. Ob tem procesu tehnične delitve dela pa poteka hkrati tudi obraten proces, ko je potrebno razdeljena opravila z enostavnimi gibi združiti v delne delovne naloge, delne delovne naloge pa v skupno delovno nalogo. Pri tem nastajajo razmerja, ki so izključno tehnične narave, saj nas ne zanimajo razmerja med konkretnimi ljudmi oz. osebami, temveč samo razmerja med opravki, delnimi delovnimi nalogami in skupnimi delovnimi nalogami. Razmerja pa so ključna sestavina organizacijskih struktur, tako je tudi pri tehnični strukturi (Rozman, 2000, str. 6-7).

### **1.2.2 Komunikacijska struktura**

Komunikacijska struktura v podjetju je sestav razmerij med ljudmi, ki med seboj komunicirajo. Zaradi tehnične delitve dela je komunikacija nujna, da se delo dobro opravi, to pomeni, da je skupna delovna naloga podjetja dobro opravljena. Brez komunikacije delo pri tehnični delitvi dela ne bi bilo opravljeno. Razmerje se tvori med oddajnikom sporočila in prejemnikom sporočila, sporočila ali informacije pa potujejo po komunikacijskem kanalu. Tu se soočamo z različnimi problemi, kot so ovire pri komunikaciji in šumi v komunikaciji. Komunikacije so lahko vodoravne ali pa navpične. Vodoravne komunikacije so značilne za time, navpične pa za hierarhijo. Sporočilom lahko določimo smer, obseg in vsebino. Glede na smer so sporočila lahko enosmerna ali dvosmerna, povratna. Kot enosmerno sporočilo lahko opredelimo ukaz ali poročanje, kot dvosmerno sporočilo pa pogovor. Po svojem obsegu so lahko sporočila kratka ali pa obsežna, dolga. Po vsebini ločimo enostavna in kompleksna sporočila. Sporočila lahko delimo tudi na ustna ali pisna (Rozman, 2000, str. 7).



### **1.2.3 Motivacijska struktura**

Motivacijska struktura je organizacijska struktura, ki jo tvorijo razmerja med ljudmi, ki so motivirani za doseg določenih ciljev. Cilji ljudi v podjetju so različni, pomembno pa je, da ljudje do določene mere ovirajo druge pri doseganju ciljev. Pri tem nastajajo različna razmerja. Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami, na drugi strani z doseganjem ciljev (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134-135).

Cilje lahko klasificiramo v različne nivoje, ko pa jih dosežemo, nas običajno ne motivirajo več. Avtorji največkrat omenjajo Maslowa in Herzberga. Ko so po Maslowovi motivacijski teoriji zadovoljene fiziološke potrebe, je človekova dejavnost usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 164).

Herzberg po drugi strani v svoji dvofaktorski (motivacijski) teoriji razvršča dejavnike v dve kategoriji, satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Satisfaktorji ali higieniki so tisti dejavniki, ki ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 168).

Razmerja, ki nastajajo med ljudmi pri doseganju ciljev, interesov in nagrad, tvorijo motivacijsko strukturo. Tudi tu torej vidimo, da so razmerja med ljudmi ključni gradnik organizacijske strukture, v tem primeru je to motivacijska struktura.

### **1.2.4 Oblastna struktura**

Oblastna struktura izvira iz lastnine. Nastaja med vsemi zaposlenimi v podjetju. Izvira tudi iz položaja. Pri tej strukturi govorimo o tem, kako potujejo ukazi od lastnika do zaposlenih oz. iz višjih položajev do nižjih položajev, vse do izvedbene ravni. Pri tem lahko govorimo o centralizaciji ali decentralizaciji oblasti. V zadnjem času govorimo o trendu decentralizacije, ki prenaša dodatna pooblastila, pristojnosti in odgovornosti za izvedbo skupne naloge na nižje položaje, s tem pa daje organizaciji dodatno fleksibilnost. V primeru decentralizacije poteka tudi obraten proces centralizacije odgovornosti za izvedbo skupne naloge podjetja. Pri oblastni organizacijski strukturi govorimo tudi o številu hierarhičnih ravni in vertikalni ter horizontalni rasti podjetja (Rozman, 2000, str. 8-9).

### **1.2.5 Ravnalna struktura**

Tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura so med seboj povezane. Delovati morajo skupaj oz. se mora tehnična, komunikacijska in motivacijska struktura prilagajati druga drugi, zlasti pa še oblastni strukturi. Skupaj te enovite organizacijske strukture tvorijo zloženo organizacijsko strukturo oz. ravnalno strukturo. Ravnalna struktura je tako struktura zadolžitve (tehnična struktura), mesta v komuniciranju (komunikacijska struktura), odgovornosti

(motivacijska struktura) in avtoritete (oblastna struktura). Ravnalna struktura je odvisna od vplivov. V povezavi s hierarhijo ločimo še linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije (Rozman, 2000, str. 9).

Organizacija z **linijskim tipom hierarhije** je hierarhična. Podrejeni ima vedno le enega nadrejenega, zato je takšen tip hierarhije zelo urejen in najbolj razširjen. Delovne naloge so delegirane na zaposlene nižje po hierarhični lestvici. Organizacija s takšno strukturo je preprosta in zagotavlja disciplino, vendar zahteva od nadrejenih veliko znanja (Rozman, 2000, str. 9). To je posledica centraliziranosti odločitev. Primer organizacijske oblike z linijskim tipom hierarhije je poslovno-funkcijska organizacijska oblika.

Pri **funkcionalnem tipu hierarhije** ima podrejeni več nadrejenih. To včasih povzroči težave pri disciplini. Ravnalci so nadrejeni podrejenim le v določenem delu. V primerjavi z linijskim tipom hierarhije je tu več možnosti za strokovnost ravnalcev (Rozman, 2000, str. 10). Ravnalcem tako ni treba vedeti vsega. Primer organizacijske oblike s funkcionalnim tipom hierarhije je produktno-matrična organizacijska oblika.

Pri **štabno-linijskem tipu hierarhije** se ohrani jasnost hierarhije kot pri linijskem tipu hierarhije, hkrati pa se omogoči tudi strokovnost nadrejenih s štabi, ki pa nimajo neposredne oblasti (Rozman, 2000, str. 10). Primer organizacijske oblike s štabno-linijskim tipom hierarhije je poslovno-funkcijska organizacijska oblika s štabi.

Pri **odborovskem tipu hierarhije** so poleg posameznikov v hierarhije vključeni tudi odbori, ki imajo različne vloge pri odločanju, od posvetovalne do odločitvene (Rozman, 2000, str. 10).

**Timska organizacijska oblika** je organizacijska oblika, ki **ni hierarhična**. Timi so začasni, prav tako pa tudi vodje timov. Tukaj sta pomembna osebnost vodje in znanje (Rozman, 2000, str. 10).

### **1.3 Organizacijski procesi**

Na ravni celotnega podjetja potekajo trije procesi, in sicer proces upravljanja, proces ravnanja in proces izvedbe. Podrobneje opisujem združeni upravljalno-ravnalni proces, ki nas z organizacijskega vidika pri tem diplomskem delu najbolj zanima. Tako lahko proces ravnanja še naprej razdelimo na fazo planiranja, fazo organiziranja, fazo vodenja in fazo kontroliranja.

#### **1.3.1 Proces upravljanja**

Proces upravljanja (angl. *governance*) dostikrat pomešamo s procesom ravnanja (angl. *management*). Usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom je upravljanje (Rozman et al., 1993, str. 39). Upravljajo torej lastniki in ne nelastniki oz. managerji. Seveda so tudi managerji

lahko delni lastniki v velikih podjetjih, vendar tu mislim predvsem na največje lastnike in ustanovitelje podjetij.

Vendar pa lastniki, predvsem v manjših podjetjih z malo zaposlenimi, sprejemajo tako upravljalne kot tudi managerske odločitve. To je predvsem posledica majhnosti podjetja, ne prevelike zapletenosti poslovanja in tudi potrebe po profesionalnem managementu ni ali pa to ni racionalno s finančnega vidika.

Pri nemškem sistemu upravljanja v velikih podjetjih, npr. velikih delniških družbah, lastniki oz. delničarji upravljajo podjetje preko zbora delničarjev, ki vpliva na managerske odločitve tudi z zamenjavo managerjev in tako zastopa interese lastnikov - delničarjev. V tem sistemu je vloga lastnikov - upravljalcev skržena zgolj na nadzor dela managerjev. V angloameriškem sistemu pa so pogosto lastniki v delniških družbah tudi managerji podjetij, ki poleg tega, da upravljajo in sprejemajo odločitve v zvezi z lastnino, tudi ravnaajo kot managerji (Rozman et al., 1993, str. 40).

Proces se začne v upravljanju, nadaljuje pa v ravnateljevanju. Iz tega sledi, da je težko ločiti združeni upravljalno-ravnalni proces, kar je posledica zgodovinskega postopnega razvoja podjetij in postopne ločitve managerske funkcije od funkcije upravljanja z rastjo podjetja, vendar pa se je z vključitvijo managerjev med lastnike podjetij ta proces ponovno prepletel. Zato v naslednji točki proces ravnanja združujem s procesom upravljanja v upravljalno-ravnalni proces.

### 1.3.2 Upravljalno-ravnalni proces

Upravljalno-ravnalni proces je osnoven formalen organizacijski proces, ki je usmerjen na zagotavljanje doseganja ciljev podjetja na racionalen način. Običajna delitev upravljalno-ravnalnega procesa, ki ga najdemo v večini knjig o managementu je na planiranje, organiziranje, (človekovi viri), vodenje in kontrola (Rozman, 2010, str. 11). Tu pa opisujem nov način razumevanja upravljalno-ravnalnega procesa.

Proces ravnateljevanja se prične s **planiranjem poslovanja**. Poslovanje ne more biti izvedeno s strani podjetja direktno, ampak je izvedeno s strani posameznikov, zaposlenih in članov. V tej fazi se določi pozicija posameznikov - članov podjetja v organizacijski strukturi podjetja. To je faza **planiranja organizacije**. Za izvedbo planirane organizacije je potrebno najeti ljudi, ki so potrebni za izvedbo vlog, ki smo jih določili posameznikom v organizacijski strukturi podjetja. Lastnosti, vedenje, motiviranje in komuniciranje s strani ravnateljev sproži **vodenje** (Rozman, 2010, str. 11-12).

Vodenje je povod za **izvedbo poslovanja**. Najmanjše ljudi pa sproži **aktiviranje organizacije**. Izvršitev poslovanja izvedejo specialisti oz. zaposleni, ki niso ravnatelji. Hkrati pa ravnatelji izvajajo **kontrolno** nad posamezniki v povezavi z izvrševanjem plana. Ugotavljajo, ali posamezniki izvajajo plan v skladu z njihovo avtoriteto na odgovoren način. Hkrati se preverja ali kontrolira aktiviranje organizacijskih procesov. To je faza **kontrole organizacije**. Ravno tako

se hkrati **kontrolira** tudi **izvajanje poslovanja**. Ta kontrola se izvede skladno z letnimi poročili. Ideja novega razumevanja upravljalno-ravnalnega procesa je ta, da je na abstrakten način možno ločiti upravljalno-ravnalni proces poslovanja in planiranje organizacije. Planiranje organizacije se izvaja na ravni posameznika, medtem ko se planiranje poslovanja izvaja na ravni (formalne) socialne enote. Oba procesa sta medsebojno povezana in se prepletata (Rozman, 2010, str. 12).

Upravljalno-ravnalni proces tako sestavljajo planiranje poslovanja, planiranje organizacije, aktiviranje organizacije, kontroliranje organizacije in kontroliranje poslovanja. To so funkcije ravnateljevanja. Čeprav sta poslovanje podjetja in organizacija prepletene, so tukaj funkcije jasno ločene. Upravljalno-ravnalni proces omogoča obstoj, razvoj in rast socialne enote (v našem primeru je to podjetje) in racionalno doseganje ciljev. Bistveno torej je, da je podjetje in poslovanje možno (čeprav težko) ločiti od organizacije in organiziranja. Cilj podjetja je dobičkonosnost, cilj organizacije pa je učinkovitost ali zagotavljanje racionalnosti pri doseganju ciljev organizacije (Rozman, 2010, str. 12-13).

### **1.3.3 Proces izvedbe**

Proces izvedbe poteka na izvedbeni ravni v podjetju. Vse odločitve, ki se v podjetju sprejmejo v okviru upravljalno-ravnalnega procesa, se na izvedbeni ravni upošteva in prenese v prakso, torej v proces izvajanja.

## **1.4 Situacijska teorija**

### **1.4.1 Opredelitev situacijske teorije**

O organizaciji sicer obstaja mnogo teorij, vendar pa v osnovi verjetno nobena ne velja v večji meri kot situacijska teorija, ki pravi, da je oblikovanje organizacijske strukture pri podjetju odvisno od okoliščin oz. situacije, na okoliščine oz. situacije pa vplivajo situacijske spremenljivke, ki vplivajo na izbor primerne organizacijske strukture. Situacijska spremenljivka je spremenljivka, ki vpliva na smotnost doseganja ciljev združbe. To poteka prek organizacije oziroma njenih značilnosti. Ena sama najboljša organizacija za vsa podjetja ne obstaja (Rozman et al., 2011, str. 85).

Situacijska (ali odvisnostna) teorija uvaja veljavnost načel pogojno (Rozman et al., 1993, str. 62). Medtem ko nekatere druge teorije govorijo o najboljši organizacijski strukturi, ki je absolutno primerna za vsa podjetja, v teh primerih situacijska teorija govori o primernosti različnih organizacijskih struktur za posamezno podjetje, odvisno od situacijskih spremenljivk. Pri situacijski teoriji so tako lahko vse organizacijske strukture primerne za podjetje, vendar ne za vsako podjetje, odvisno je torej od podjetja, v kateri fazi razvoja se nahaja, kako veliko podjetje je, kakšno tehnologijo uporablja, v kakšnem okolju posluje in kakšne zaposlene ima. Prav velikost, tehnologija, okolje in zaposleni pa so najpogostejše situacijske spremenljivke.

Trije temelji situacijske teorije so (Rozman et al., 2011, str. 85):

- da obstaja povezava med situacijsko spremenljivko in organizacijo,
- da situacijska spremenljivka določa organizacijo,
- da določene povezave omogočajo doseganje večje uspešnosti poslovanja.

Če so situacijske spremenljivke in organizacija usklajene, podjetje (zdržba) uspešno posluje (deluje). Pri neuskklajenosti podjetje ne posluje uspešno. Podjetja se morajo situacijskim spremenljivkam prilagajati, saj se situacijske spremenljivke spreminjajo neodvisno od organizacije podjetja (Rozman et al., 2011, str. 85).

Obstajata dve organizaciji, ki ustrezata določenim situacijskim spremenljivkam. **Mehanistična organizacija** ustreza situacijskim spremenljivkam, kot so stabilno okolje, rutinska tehnologija, veliko podjetje. Značilnosti mehanistične organizacije so naslednje (Rozman et al., 2011, str. 87-88):

- podrobna razdelitev dela,
- natančna opredelitev dolžnosti, odgovornosti in avtoritete za vsako vlogo,
- hierarhična struktura kontrole, avtoritete in komunikacij,
- razmerja so večinoma vertikalna.

**Organska organizacija** ustreza situacijskim spremenljivkam, kot so spreminjajoče se okolje, nerutinska tehnologija ipd. Naslednje značilnosti so nasprotne mehanistični organizaciji (Rozman et al., 2011, str. 88-89):

- specialno znanje in izkušnje se poveže s celotno delovno nalogo,
- vse znanje in vsemogočnost ni več stvar vrha hierarhije,
- vodoravno komuniciranje,
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti in ne instrukcije in odločitve.

#### 1.4.2 Situacijske spremenljivke

Poznamo notranje in zunanje situacijske spremenljivke oz. situacijske dejavnike. Tehnologija in okolje sta zunanji spremenljivki, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni v podjetju pa so notranje spremenljivke.

**Tehnologija** je znanje, ki nam pomaga spreminjati inpute v outpute, to je proizvode in storitve. Obstajata dve glavni smeri, ki opredeljujeta tehnologijo, obe pa govorita o velikem vplivu tehnologije na organizacijsko strukturo. Eno smer vodi Joan Woodward, drugo pa skupina avtorjev, ki govorijo o odvisnosti tehnologije od tega, ali je podjetje proizvodno ali pa storitveno. Joan Woodward govori o posamični in procesni tehnologiji, ki zahtevata majhno formalizacijo, malo hierarhije in kontrole, horizontalno komunikacijo in manjšo specializacijo. Za množinsko tehnologijo pa je značilno ravno nasprotno: specializacija, formalizacija, hierarhija in vertikalno komuniciranje. Druga skupina avtorjev se združuje pod imenom Astor. Za proizvodna podjetja pravijo, da potrebujejo več specializacije, več standardizacije in več decentralizacije. Za

storitvena podjetja pa pravijo, da potrebujejo več strokovnosti osebja, decentralizacijo in manj formalizacije (Rozman et al., 1993, str. 139-141).

**Okolje** je lahko spremenljivo ali stabilno, kompleksno ali preprosto. Vse to dela okolje negotovo. Vendar je lahko stopnja negotovosti velika ali pa majhna. Velika je takrat, kadar je okolje spremenljivo in kompleksno, majhna pa takrat, kadar je okolje stabilno in preprosto. Podjetje se prilagaja okolju s tem, da prilagaja svojo organizacijsko strukturo okolju. Podjetje ustanovi npr. mejne oddelke, ki delujejo tako, da osrednje poslovanje podjetja zaradi negotovosti ni vprašljivo. Primer takšnega mejnega oddelka je oddelek z zalogami, ki v primeru velikega povpraševanja po proizvodih podjetja, to povpraševanje pokrije z zalogami materialov. Nenadna velikost povpraševanja izvira iz negotovosti okolja. Stabilno in preprosto okolje zahteva organizacijsko strukturo, ki je formalizirana, centralizirana in ima jasno hierarhijo. Nestabilno in kompleksno okolje pa zahteva organizacijsko strukturo, ki ima večje število oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateško planiranje (Rozman et al., 1993, str. 141-142). Okolje in organizacija se morata ujemati, organizacija pa mora biti povezana z okoljem, da lahko preživi (Burton & Obel, 1998, str. 171-172).

**Velikost podjetja** je odraz velikega obsega poslovanja in uspešnosti pri poslovanju, vendar pa je potrebno večje podjetje tudi bolje obvladovati. Velika podjetja naj bi bila bolj formalizirana, imela naj bi veliko hierarhičnih ravni, več specialistov in večjo kontrolo. V velikih podjetjih naj bi bilo managerjev relativno manj, vendar naj bi manjši relativni delež managerjev nadomestila birokratska organizacija z veliko pravili in postopki (Rozman et al., 1993, str. 143). Velikost podjetja merimo s številom zaposlenih, z rastjo podjetja pa rast števila zaposlenih. Organizacija pa pomeni obseg razmerij med ljudmi, člani združbe (Lipovec, 1995, str. 23). Večje kot je podjetje, več je teh razmerij in bolj kompleksna je organizacija podjetja.

**Cilj** je neko zaželeno stanje v prihodnosti, ki mora biti dosegljivo, hkrati pa dovolj ambiciozno, da nas motivira k doseganju cilja. Poznamo cilje poslovanja kot npr. dobičkonosnost oz. rentabilnost, sistemske cilje ki so dolgoročni, to je npr. izobraževanje zaposlenih, ter procesne cilje, kjer gledamo na učinkovitost organizacije, kot je sodelovanje, skrb nadrejenih za podrejene in podobno. Velikost podjetja vpliva tudi na cilje podjetja. Cilji manjših podjetij so drugačni od ciljev velikih podjetij. Manjša podjetja imajo npr. cilj notranje učinkovitosti, ki je povezan s specializacijo, medtem ko je cilj velikih podjetij dobiček (Rozman et al., 1993, str. 143-144).

Tudi **strategije** vplivajo na organizacijsko strukturo. Strategija je ena izmed spremenljivk in glavnih določljivk organizacijske strukture (Robbins, 1987, str. 100). Pri neusklajenosti strategije in organizacijske strukture prihaja do velikih težav. Organizacijska struktura se mora ustrezno spreminjati s cilji in strategijami podjetja (Rozman et al., 1993, str. 144). Če podjetje zasleduje npr. strategijo rasti, potem se mora organizacijska struktura prilagajati rasti podjetja, v nasprotnem primeru podjetje ne bo imelo rasti, ali pa bo neorganizirano in se bo rast ustavila.

Organizacijske strukture sestavljajo razmerja med ljudmi, **zaposlenimi**. Nosilci razmerij pa so ljudje. Ko postavljamo organizacijsko strukturo, si zamišljamo kakšne lastnosti morajo imeti

posamezniki na določenem položaju v organizacijski strukturi (Rozman et al., 1993, str. 144), na primer na položaju managerja želimo imeti osebo z izobrazbo iz organizacijskih in poslovnih ved. Vendar pa prihaja med željami, ki jih imamo pri zaposlovanju oseb, postavljanju oseb na različne položaje in zaposlenimi, do odstopanja. Tako se morajo zaposleni deloma prilagoditi dani organizacijski strukturi in zahtevam, ki jih imamo do njih glede na položaj v organizacijski strukturi, deloma pa moramo prilagoditi razmerja v organizacijski strukturi zaposlenim (Rozman et al., 1993, str. 144).

## **2 Opredelitev velikosti podjetja**

### **2.1 Razlogi za rast podjetja**

Razloge za rast podjetja delimo na ekonomske in organizacijske. Eden izmed ekonomskih razlogov je pogajalska moč (Rozman et al., 2011, str. 99). Iz pogajalske moči sledi vpliv podjetja. Veliko podjetje ima veliko pogajalsko moč pri najemanju kreditov pri bankah, pri pogajanjih ipd. Drug ekonomski razlog za rast podjetja je ekonomija obsega (Rozman et al., 2011, str. 99). Podjetje ima določene fiksne stroške pri poslovanju, ki se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo. Torej, več proizvodov kot proizvedemo, manjši so fiksni stroški na enoto proizvoda. Z izboljševanjem tehnologij proizvodnje pa znižujemo tudi variabilne stroške. Tako lahko velika podjetja v primerjavi z manjšimi podjetji proizvedejo več, pokrijejo večje povpraševanje in morebitna nepredvidena povpraševanja. Ravno tako pa lahko velika podjetja proizvode tudi ceneje prodajajo zaradi navedenih zmanjšanih stroškov. Hkrati pa lahko dajejo tudi različne popuste, npr. količinske popuste ali pa popuste za stalne kupce. Manjša podjetja takšnih popustov ne morejo dajati zaradi višjih fiksnih in variabilnih stroškov.

Eden izmed organizacijskih razlogov za rast podjetij, ki velika podjetja izboljšuje in jim daje veliko prednost pred majhnimi podjetji, je delitev dela in z njo specializacija (Rozman et al., 2011, str. 99). Poznamo tako družbeno kot tehnično delitev dela. Družbena delitev dela poteka zunaj podjetja, nas pa zanima delitev dela, ki poteka znotraj podjetja, to je tehnična delitev dela. Tehnična delitev dela je delitev celotne delovne naloge na delne delovne naloge, te delne delovne naloge pa na opravke in gibe. Dela ne razdeljujemo tako podrobno do posameznih gibov, saj bi bilo takšno delo dolgočasno in utrujajoče za telo. Vendar pa želimo z delitvijo dela izboljšati delovno učinkovitost, to pa naredimo tako, da delo poenostavimo. Poenostavitev dela pomeni za delavce to, da se lahko za poenostavljeno delo specializirajo. Delo je tako lahko enostavno ali enostavnejše, da je vsak, ki opravlja takšno delo, pri tem delu lahko zares učinkovit. Delo delavca v tovarni obsega le nekaj gibov, takšnega dela se lahko delavec hitro nauči in ga izpopolni. Ravno tako pa lahko višje po hierarhični lestvici specializiramo dela tako, da razdelimo delo po funkcijah. Tako dobimo računovodje, finančnike, kadrovnike, ravnatelje itd. Računovodja je tako lahko boljši računovodja, kot če bi bil hkrati tudi prodajalec ali nabavnik, ker se svojemu delu lahko bolj posveti.

Delitev dela torej omogoča specializacijo, specializacija pa privablja strokovnjake v podjetje z različnih področij, saj vidijo v takšnem podjetju priložnost za napredovanje. To je tudi ena izmed organizacijskih prednosti velikih podjetij (Rozman et al., 2011, str. 99). Podjetje tako lahko raste in se izboljšuje na vseh področjih dela. Poleg tega, da delitev dela omogoča rast podjetja, tudi velika podjetja omogočajo še večjo specializacijo. Zaradi potrebe po večjem številu delavcev in tudi zaradi večje finančne moči je takšno podjetje zmožno zaposliti dodatne delavce, ki jih podjetje potrebuje zaradi večje specializacije.

Ko podjetje prične rasti z delitvijo dela, tudi sama velikost podjetja oz. sama rast podjetja zahteva še več specializacije dela in s tem tudi bolj podrobno delitev dela. To je proces, ki se ne zaustavi, vendar je res, da je potrebno občasno določene gibe, opravila, delne delovne naloge ali pa funkcije združiti v sklop gibov, množico opravil ali pa v skupek delnih delovnih nalog in v skupno funkcijo, če je to smiselno z ekonomskega in organizacijskega vidika, torej če je to stroškovno upravičeno in če je takšno podjetje z organizacijskega vidika bolj pregledno, lažje vodljivo in fleksibilno.

Značilnosti velikih podjetij so z ekonomskega vidika ekonomija obsega, svetovni trg, stabilen trg, z organizacijskega vidika pa hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in številni ravnatelji. Za majhna podjetja pa je z ekonomskega vidika značilna prilagodljivost in omejitve na ožji trg tako območno kot po proizvodih (tržne niše). Z organizacijskega vidika je značilna organska in sploščena organizacija, preprosta organizacija, podjetniki pa so obenem tudi ravnatelji (Rozman et al., 2011, str. 100).

## **2.2 Velikost podjetja**

Velikost podjetja lahko merimo na različne načine. Na prvi videz majhna podjetja lahko sklepa velike posle in obratno, na videz veliko podjetje sklepa manjše posle kot na videz majhna podjetja.

Prvo izmed meril, ki govori o velikosti podjetja je **število zaposlenih**. Velja nekako takole, da imajo majhna podjetja do 50 zaposlenih. Obstajajo pa tudi srednje velika podjetja, ki imajo do 250 zaposlenih (Zupan & Kaše, 2003, str. 6). Podjetja z več kot 2000 zaposlenimi štejemo med velika podjetja (Rozman et al., 2011, str. 98). Nekateri ločijo tudi mikro podjetja z do 10 zaposlenimi.

Vendar pa je velikost podjetja odvisna od situacijske spremenljivke okolja. Podjetje s 500 zaposlenimi pomeni nedvomno več v Sloveniji, kot pa podjetje s 500 zaposlenimi v Združenih državah Amerike. Torej je velikost podjetja odvisna tudi od okolja ali panoge v kateri posluje. Pomembno je torej, kolikšno število prebivalcev ima trg, kjer podjetje posluje, oz. kako široko število ljudi (kupcev) zajema panoga. Za velika podjetja po tem prvem merilu, merilu števila zaposlenih, veljajo podjetja, ki imajo več kot 2000 zaposlenih, vendar je to malo v primerjavi s podjetjem Wall Mart, ki zaposluje v trgovinski dejavnosti preko 2 milijona ljudi. Prvo merilo



torej ni najboljše za merjenje velikosti podjetja, da pa nam vpogled v velikost podjetja z vidika organizacijske strukture. Podjetje s tolikšnim številom zaposlenih ima večje število hierarhičnih ravni v organizacijski strukturi, kot pa z manjšim številom zaposlenih. Ravno tako pa ima po Rozmanu et al. (2011, str. 98) večje tudi število medsebojnih razmerij.

Drugo merilo, s katerim lahko merimo velikost podjetja, je **velikost prihodkov** podjetja. Podjetje, ki ima malo prihodkov, je majhno podjetje. Podjetje, z le nekaj 10 tisoč evri prihodkov na leto je majhno podjetje, ne glede na to, ali je lastnik in verjetno hkrati tudi manager takšnega podjetja izjemno zadovoljen s količino prihodkov ali ne. Nedvomno lahko rečem, da je podjetje z nekaj milijardami evrov prihodkov večje, kot pa podjetje z le nekaj 10 tisoč evri prihodkov na leto. Takšno majhno podjetje predstavlja le en majhen oddelek v veliki korporaciji.

Kako vemo, koliko ima podjetje prihodkov? To je danes precej preprosto, saj so prihodki podjetij izkazani v letnih računovodskih izkazih, ki jih morajo podjetja objavljati. Tudi število letnih računovodskih izkazov, ki jih mora podjetje prikazati, je odvisno od velikosti podjetja. Tako morajo velika podjetja poleg bilance stanja in izkaza poslovnega izida prikazati tudi izkaz gibanja denarnih tokov, medtem ko morajo majhna ali manjša podjetja prikazati le bilanco stanja in izkaz poslovnega izida. Nekatera podjetja pa prikažejo, poleg že omenjenih izkazov, še izkaz gibanja kapitala. Količino prihodkov enega poslovnega leta izvemo iz izkaza poslovnega izida. Če so prihodki večji od odhodkov, imamo dobiček. Če so prihodki manjši od odhodkov, pa imamo izgubo. Vendar pa to, ali podjetje prikaže izgubo ali dobiček, ne vpliva na naše merilo, ki govori o absolutni številki prihodkov. Nas zanima le, kako velika je ta številka, ne pa kako podjetje posluje. Prihodki nam dajo torej nek vpogled, kako veliko je podjetje, koliko znaša njegova prodaja v enem letu in kaže na moč podjetja. Večji kot so prihodki podjetja, večje je podjetje in večjo moč ter vpliv ima.

Tretje merilo, ki govori o velikosti podjetja, pa je merilo **sredstev ali premoženja**. Sredstva so lahko kratkoročna ali dolgoročna, lahko so stalna sredstva ali pa gibljiva sredstva. Koliko sredstev podjetje ima, razberemo iz bilance stanja. Sredstva so v bilanci stanja prikazana vrednostno in ne količinsko, torej v bilanci stanja ne bo podatka o tem, koliko kilogramov zalog določenega materiala podjetje ima, vendar pa bodo zaloge ovrednotene računovodsko na podlagi računov. Zaradi računovodskega ovrednotenja sredstev prihaja tudi do odstopanja med bilančno vrednostjo sredstev in tržno vrednostjo sredstev. Sredstva morajo biti amortizirana, da ne izkažemo prevelike vrednosti sredstev, vendar pa ni obvezno, da so revalorizirana. Torej lahko rečemo, da so sredstva podjetja vredna najmanj toliko, kolikor so vredna po bilanci stanja. Ravno tako so določene izvenbilančne postavke, ki v bilanci stanja niso zajete. Vrednost sredstev razberemo na aktivni strani bilance stanja, vendar pa moramo vedeti, da so določena sredstva financirana z dolgovi in jih mora podjetje odplačati.

Kratkoročna sredstva so namenjena tekočemu poslovanju podjetja, medtem ko so dolgoročna sredstva namenjena temu, da podjetje sploh lahko posluje. Takšno sredstvo je lahko proizvodni obrat ali pa proizvodni stroji. Podjetje, ki ima več sredstev je veliko podjetje. Podjetje z le nekaj 1000 evri sredstev pa je majhno podjetje. Vendar pa moram opozoriti na razliko med količino

sredstev storitvenih in proizvodnih podjetij. Storitvena podjetja imajo lahko izkazano manjšo količino sredstev glede na primerljivo proizvodno podjetje. Proizvodno podjetje ima tako več proizvodnih strojev in večje proizvodne obrate, kot pa storitveno podjetje. Ravno tako pa ima proizvodno podjetje tudi zaloge dokončanih proizvodov in zaloge materiala, medtem ko storitvena podjetja nimajo zalog dokončanih proizvodov, kvečjemu zaloge materiala. Storitve, ki so outputi storitvenih podjetij, namreč ne moremo shraniti med zaloge dokončanih proizvodov.

Ne moremo torej dati enoznačnega odgovora na to, ali je podjetje veliko ali majhno po enem merilu, vendar nam upoštevanje vseh meril hkrati da dovolj podatkov in informacij, da lahko rečemo, ali je podjetje veliko ali majhno. Pomembno je torej, da upoštevamo vsa merila hkrati.

### **2.3 Vpliv velikosti na organizacijo**

Velikost vpliva na organizacijo tako, da zahteva prilagoditev organizacijske strukture. Večja podjetja in združbe imajo bolj kompleksno organizacijsko strukturo kot majhna. Kompleksnost organizacijske strukture se kaže v večjem številu oddelkov, večjem številu hierarhičnih ravni ter posledično v večjem kontrolnem razponu (Moorhead & Griffin, 1998, str. 478).

Povečana ali naraščajoča velikost združbe zahteva od organizacije **večjo specializacijo dela**. Večja specializacija dela pa poteka na ravni celotnega podjetja in tudi na ravni oddelkov oz. znotraj oddelkov. Z večjo specializacijo se povečujejo razlike med oddelki, ravno tako pa se ustvarja več hierarhičnih nivojev (Moorhead & Griffin, 1998, str. 478).

Da lahko sodelovanje in komunikacija med oddelki in različnimi hierarhičnimi nivoji poteka nemoteno, je potrebna **formalizacija** (Moorhead & Griffin, 1998, str. 478). Formalizacija poskrbi, da je podjetje kljub svoji velikosti lahko učinkovito, hkrati pa dodatno ali bolj natančno opredeli odnose ali razmerja med zaposlenimi v podjetju (ali med člani združbe) in doda nek protokol pri komunikaciji. Formalizacija torej poskrbi, da sodelovanje poteka nemoteno.

**Večji kontrolni razpon** pomeni manj managerjev na nižji ravni, ter večje število srednjih in višjih managerjev (Moorhead & Griffin, 1998, str. 478). Večji kontrolni razpon imamo pri podjetjih, kjer je oblika organizacijske strukture bolj visoka v primerjavi s podjetji, kjer imajo nižji kontrolni razpon, kjer je organizacijska struktura bolj ploska. Tam imajo več managerjev tudi na nižji ravni.

Zaradi večjega kontrolnega razpona je takšna organizacijska struktura, ki je prilagojena večji velikosti podjetja, bolj **učinkovita**, saj se zmanjša količina administracije (Moorhead & Griffin, 1998, str. 478). Managerji na najvišji ravni so seznanjeni s tem, kar se dogaja na nižjih ravneh, ravno tako pa je bolj jasna in znana linija avtoritete. Odpade tudi dodatna administracija zaradi večjega kontrolnega razpona in formalizacije odnosov. V primeru, da formalizacija ne bi bila izvedena, bi bilo potrebno dodati veliko oddelkov, ki bi se ukvarjali z administracijo. Kljub zmanjševanju administracije, kar je posledica formalizacije in večjega kontrolnega razpona, pa se tradicionalno podjetjem, ki rastejo, **dodaja oddelke**, ki imajo vlogo svetovanja (Moorhead &

Griffin, 1998, str. 479). Ti oddelki so lahko tudi štabi. Takšna organizacijska struktura z dodanimi oddelki pa postaja bolj kompleksna.

V zadnjem času se pojavlja tudi trend zmanjševanja zaposlenega osebja v velikih podjetjih, kar pa je lahko za takšna podjetja, ki želijo na ta način zmanjšati stroške na kratek rok, na dolgi rok tudi usodno, še posebej velja to za tiste oddelke, ki prihajajo v stik s strankami. Takšna podjetja lahko z odpustitvijo svojih delavcev izgubijo tudi več strank, škoda je ponavadi tako lahko še večja, kot če bi ti ljudje ostali v podjetju. Ravno tako pa se podjetja včasih odpuščanja ne lotijo dovolj resno in ne premislijo dovolj dobro, katere ljudi in njihova znanja bodo še potrebovali pri nadaljnjem poslovanju. Takšna odpuščanja izkoristi tudi konkurenca, ki zmanjševanje števila oddelkov pri enem podjetju izkoristi v svoj prid ter zaposli izkušeno delovno silo (Moorhead & Griffin, 1998, str. 479-480).

Poleg že naštetih lastnosti organizacijskih struktur pri velikih podjetjih je lastnost tudi manjša jasnost ciljev, več ravni nadzora ter možnost tega, da se informacije popačijo (kljub formalizaciji), ko potujejo preko več hierarhičnih ravni. To je tudi podlaga za večje konflikte v večjih in bolj kompleksnih organizacijah (Vecchio, 1995, str. 470-471).

Podjetja pa niso takoj ob ustanovitvi velika, temveč rastejo postopoma. Govorimo o življenjskem ciklu podjetja. Življenjski cikel podjetja sestavljajo naslednje faze:

- rojstvo,
- mladost,
- sredina življenja,
- zrelost.

Nekateri pa dodajajo še fazo zmanjševanja in ukinitve. Podjetje mora pri rasti prilagajati svojo organizacijo, v nasprotnem primeru lahko sledi faza zmanjševanja in ukinitve (Rozman et al., 2011, str. 102-103). Greiner (v Rozman et al., 2011, str. 102-103) pa dodaja še fazo, kjer se organizacija podjetja spreminja v manj hierarhično in bolj timsko.

Druga delitev faze življenjskega cikla malo drugače poimenuje, saj izpusti fazo sredine življenja. Vsaka organizacija ima idealno strukturo, ki se odziva na velikost in položaj v življenjskem ciklu podjetja. Velike organizacije imajo več formalizacije, postopkov in operacij, kot majhne. Pri **rojstvu** je organizacija **neformalna in sproščena** v strukturi. **Rast** poteka **preko kreativnosti**. Obstaja močan vpliv ustanoviteljev pri kontroli, vendar kmalu nastopi kriza vodenja, ko se ustanovitelji takšnih podjetij več ne znajdejo pri vodenju rastočega podjetja. Zato se najame profesionalne managerje (Vecchio, 1995, str. 651-652).

Profesionalni managerji nato v naslednjem **obdobju rasti preko usmeritve** uvedejo **formalizacijo in birokratizacijo**. Podjetje je še zmeraj v **fazi rojstva**. Uvedejo se oddelki za pomoč managerjem. Specializacija uvede specializirane divizije, ki se sčasoma želijo osamosvojiti, vendar tej osamosvojitvi nasprotujejo managerji, ki so uvedli specializacijo, zato nastane kriza avtonomije (Vecchio, 1995, str. 652).

Velika podjetja želijo ostati učinkovita in stabilna. Ena izmed možnosti, da to dosežejo, je vpeljava birokracije. Birokracija temelji na pravilih, pisnem in vertikalnem komuniciranju, postopkih, ima značilnosti mehanistične organizacije. Prednosti birokracije so v učinkovitosti, stabilnosti, racionalnosti, redu in disciplini. Slabosti pa so neosebno komuniciranje, manj sodelovanja med oddelki ter počasno spreminjanje. Cilj birokracije ni birokracija, temveč uspešno poslovanje, kar pa se pogosto pozabi. Birokracije dobro delujejo tam, kjer so proizvodi in storitve standardizirani (banke, pošta), preprosta tehnologija (restavracije), nespremenljive storitve (izdaja dovoljenj). Pri majhnih podjetjih, kjer se zahteva inovativnost, birokracija ni ustrezna organizacija (Rozman et al., 2011, str. 101).

Naslednje **obdobje rasti** se odvije **preko delegiranja**, ki uspešno razreši krizo avtonomije. Podjetje je v fazi rojstva in **prehaja v fazo mladosti**. Vendar pa lahko oddelki, ki so pridobili dodatno avtonomijo, delujejo samosvoje, neučinkovito in brez nadzora, zato nastane kriza nadzora (Vecchio, 1995, str. 652).

Tej fazi sledi **obdobje rasti preko koordinacije**, ki razreši krizo nadzora. Podjetje je v **fazi mladosti**. V tej fazi se spodbuja komunikacijo med oddelki, najame pa se svetovalce, ki ocenijo kolikšna koordinacija je potrebna, ravno tako pa se uvede različne projektne skupine. Kot rešitev se lahko predstavi matrične organizacijske strukture. Vendar v tej fazi nastane obilje managerskih programov, prav tako pa postaja organizacijska struktura precej kompleksna. Tako nastane kriza birokracije in pravil (Vecchio, 1995, str. 652-653).

Sledi še **obdobje rasti s sodelovanjem**. Podjetje **prehaja v fazo zrelosti**. Tu se formalne strukture poenostavi, kar razreši krizo birokracije in pravil. Velike organizacije pripeljejo zunanje sodelavce, ki jim pomagajo. Managerji se naučijo v tej fazi, kako sodelovati z organizacijsko strukturo, hkrati pa preprečiti dodajanje dodatnih struktur (Vecchio, 1995, str. 652-653).

Vsem tem obdobjem rasti in fazam pa lahko sledi tudi **faza upadanja**. V tej fazi se število zaposlenih zmanjšuje, ravno tako pa se zmanjšajo tudi dobički, proračuni in število strank. Če prestrukturiranje v tej fazi ni uspešno, lahko podjetje ob koncu te faze zapremo. Razlogi za upadanje so številni: izguba konkurenčnosti in tekmovalnosti, ekonomske krize, zasičenost trga s konkurenti, premalo denarnih rezerv, zastareli proizvodi, nezanesljiva dobava materiala itd. (Vecchio, 1995, str. 653-654).

Večje organizacije potrebujejo več specializacije, več oddelkov, centralizacijo in pravila. Vendar, ko organizacija v številu zaposlenih preraste določeno mejno številko, npr. 2000 zaposlenih, je takrat že mehanistična in dodatno zaposlovanje 500 ljudi takšne organizacije bistveno ne spremeni. Če pri organizaciji, kjer je zaposlenih 300 ljudi, zaposlimo dodatnih 500 ljudi, takšna organizacija preide iz organske ali deloma mehanistične organizacije v povsem mehanistično. Tu je vpliv velikosti ali rasti podjetja na organizacijsko strukturo večji, kot pri velikih organizacijah (Robbins & Coulter, 2009, str. 191).

Ravno tako pa na organizacijsko strukturo vplivajo spremenjeni pogoji poslovanja in spremenjene strategije. Managerji lahko spremenijo zadolžitve, ki jih imajo oddelki tako, da jih združujejo z drugimi oddelki, organizacijske ravni so lahko odpravljene, kontrolni razponi razširjeni tako, da je organizacijska struktura bolj široka in ploska ter manj birokratska. Za povečanje standardizacije lahko uvedemo več pravil in procedur, lahko pa povečamo decentralizacijo tako, da je odločitveni proces hitrejši. Lahko se izvede tudi večje spremembe pri sami obliki organizacijske strukture tako, da opustimo funkcijsko organizacijsko strukturo in uvedemo poslovno-enotno organizacijsko strukturo ali pa produktno-matrično organizacijsko strukturo (Robbins & Coulter, 2009, str. 262).

### **3 Poslovno-funkcijska organizacijska oblika**

Razvoj organizacijskih struktur je počasen proces, ki se odvija z rastjo podjetja. Vsak nov oddelek mora biti premišljen, upravičen in pravilno umeščen v organizacijsko strukturo. Stvari, narejene v naglici, ponavadi niso dobro premišljene in tako velja tudi pri postavljanju organizacijskih struktur. Organizacijska struktura ne sme biti sama sebi namen, temveč morajo njen razvoj, velikost, prepredenost in kompleksnost oddelkov, število ravni in odnosov v vodoravni in navpični liniji izhajati iz potrebe po takšni strukturi in ne le iz želje po takšni strukturi.

#### **3.1 Opis**

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je prevladujoča organizacijska oblika. Uporablja se od nastanka prvih industrijskih podjetij, danes pa najbolj v majhnih industrijskih podjetjih. Nastane tako, da na drugi hierarhični ravni zaokrožimo enote na podlagi funkcij, ki jih opravljajo (Rozman et al., 1993; Lipičnik & Mežnar, 1998). V teh enotah torej združimo vse strokovnjake, delavce in zaposlene z nekega področja. Po Zupanovi in Kašetu (2003, str. 25) so področja, združena v eni poslovni funkciji, med seboj enaka, sorodna, podobna in medsebojno odvisna.

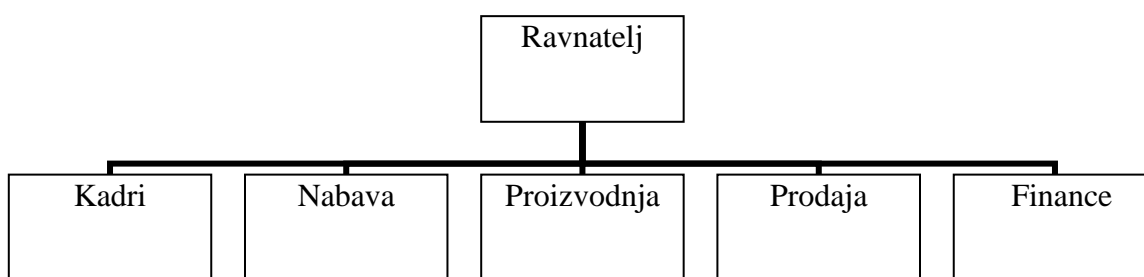
Po Lipičniku (1992, str. 60) se mora vsaka poslovna funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Število teh področij, sektorjev, služb oz. poslovnih funkcij mora biti optimalno. Možina et al. (2002, str. 418) pravi o poslovni funkciji tako: »Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom.« Pod enotnim vodstvom pa so delne naloge združene s poslovno-funkcijskim ravnateljem.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura ima centralizirano odločanje (Možina et al., 2002, str. 418). Proizvodna funkcija tako združuje vse naloge, ki so povezane s proizvodnjo, podobno tudi ostale funkcije združujejo naloge, povezane s svojim področjem. Rozman et al. (1993, str. 148) pravi, da je odločanje centralizirano s pomočjo linijskega tipa managementa. Prevladujoče, ali pa glavne poslovne funkcije, po katerih se druga hierarhična raven deli, so kadri, nabava, proizvodnja, prodaja in finance. Glavni ravnatelj usklajuje delo poslovnih funkcij in je tudi

neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Ni primerna za kompleksno okolje, temveč za stabilno okolje in predvsem za rutinsko oz. enostavno tehnologijo. Prav tako je ustrezna predvsem za eno skupino proizvodov in ne za množico skupin proizvodov. Primerna je za količinsko in tržno rast (Rozman et al., 1993, str. 148).

V sliki 1 lahko vidimo enostaven primer poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Na nek način lahko rečemo, da shematičen prikaz organizacijske strukture spominja na družinsko drevo. V prvi hierarhični ravni imamo ravnatelja, v drugi pa poslovne funkcije (kadri, nabava, proizvodnja, prodaja in finance). Pod poslovnimi funkcijami imamo lahko na tretji hierarhični ravni še podfunkcije.

*Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura*



*Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 87.*

Podjetja, ki so tako organizirana, so navadno razdeljena v dve ali tri glavne hierarhične ravni tako, da so zgoraj omenjene funkcije podrejene neposredno vrhovnemu vodstvu podjetja, medsebojno pa so razvrščene v isto hierarhično raven. Pod vsako funkcijo je lahko še različno število hierarhičnih ravni.

### **3.2 Prednosti**

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so številne. Gre za eno izmed najbolj klasičnih in poznanih oblik organizacijskih struktur. Kavčič (1991, str. 187) omenja prednosti, kot so visoka stopnja poklicne funkcijske specializacije, preglednost organizacije, enotnost nastopanja navzven, jasnost moči, statusa in ugleda, enostavno usposabljanje zaposlenih, intenziven razvoj funkcije itd.

**Visoka stopnja funkcijske specializacije** je omogočena, ker so pri poslovno-funkcijski organizacijski strukturi delovne naloge ali opravila, ki so si enaka, podobna ali pa sorodna, združena v istih enotah. Tako so v isti enoti združeni vsi strokovnjaki, ki opravljajo določeno opravilo, njihovo znanje pa se dopolnjuje, izpopolnjuje in nadgrajuje. Učinek tako združenega znanja je mnogo večji, kot če bi bili ti strokovnjaki razkropljeni po celotnem podjetju, drug od drugega ločeni fizično ali pa administrativno, njihovo sodelovanje pa bi bilo onemogočeno ali pa oteženo.

**Racionalnost** kot ključno prednost poslovno-funkcijske organizacijske strukture omenjata Lipičnik in Mežnar (1998, str. 53). Utemeljujeta jo ravno z združitvijo istovrstnih opravil v en prostor ali eno enoto. Po njunem mnenju se racionalnost kaže v nižjih stroških poslovanja, povečani specializaciji in profesionalizaciji. Racionalnost kot ključno prednost poslovno-funkcijske organizacijske strukture navajata tudi Zupanova in Kaše (2003, str. 25). Po njunem mnenju racionalnost izvira iz organiziranosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture, ki je centralizirano organizirana, centralizirana pa je zaradi izvajanja vseh nalog, ki spadajo na področje določene poslovne funkcije, v eni poslovni funkciji. Racionalnost pa se kaže v nižjih stroških poslovanja. Racionalnost omenja tudi Možina et al. (2002, str. 418), ki govori o tem, da se naloge opravljajo pod enim vodjem. To po njegovem mnenju zmanjšuje stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo. Z opravljanjem nalog pod enim vodjem je mišljeno opravljanje nalog, ki spadajo pod področje poslovne funkcije za celotno podjetje, vodja pa je poslovno-funkcijski ravnatelj oz. manager.

**Večja profesionalizacija in specializacija** rezultira v boljšem opravljanju manjšega števila opravil. Človek je lahko izredno dober le v omejenem številu stvari, ki jih dela. Specializacija nam omogoči, da se osredotočimo le na majhno število enostavnih delovnih opravil, ki jih izboljšamo do te mere, da smo v njih odlični.

**Nižji stroški poslovanja** pri takšni organizaciji izhajajo iz tega, da so vsi strokovnjaki enega področja združeni v isti enoti in odpadejo morebitni transportni stroški, stroški komuniciranja na daljavo, stroški prevoza ipd. Če ne bi bili združeni v isti enoti, v primeru da bi bili geografsko na drugih lokacijah, bi bili potrebni stroški prevoza na skupne posvete ali kaj podobnega. Po Zupanovi in Kašetu (2003, str. 25) ne prihaja do podvajanja nalog ali pa sredstev, ki so namenjena za izvajanja teh nalog, ravno tako pa je možna tudi ekonomija obsega znotraj poslovnih funkcij, kar je povezano z velikimi naročili (npr. v proizvodni funkciji). Če to združimo, lahko rečemo, da je poslovno-funkcijska organizacijska struktura racionalna struktura (z vidika stroškov). Nižji stroški pa so isto kot visoka učinkovitost.

Takšna **organizacija je tudi pregledna**. Področja dela so razdeljena med poslovne funkcije. Ravnatelji poslovnih funkcij so odgovorni za poslovanje svoje poslovne funkcije, vrhovni ravnatelj pa lahko poslovanje podjetja spremlja pregledno preko poslovanja poslovnih funkcij.

**Enotnost nastopanja navzven** je posledica tega, da je vrhovni ravnatelj odgovoren za izvedbo celotne delovne naloge. Vrhovnemu ravnatelju pa so odgovorni poslovno-funkcijski ravnatelji vsak po svojem področju. Tako je vrhovni ravnatelj odgovoren za poenotenje stališč in rezultatov poslovno-funkcijskih ravnateljev, zato je ta organizacijska struktura navzven enotna.

Prav tako pa potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta (Rozman et al., 1993, str. 148). To v bistvu potrjuje moje zgornje navedbe, ko govorim o tem, da se stališča pri nastopanju navzven poenotijo pri vrhovnemu ravnatelju, hkrati pa razširja razumevanje nastopanja navzven na poenotenje pri poslovnih funkcijah, saj ena poslovna funkcija po Rozmanu et al. (1993, str. 149) opravlja svoj del delovne naloge za celotno podjetje

oz. nadzoruje izvedbo svojega dela delovne naloge pri vseh izvajalcih (v okviru svoje funkcije) za celotno podjetje. Tako lahko poda enotne ocene o napredku dela z vidika svojega dela delovne naloge za celotno podjetje, ta del delovne naloge in stališča oz. razumevanje o opravljanju tega dela delovne naloge so poenotena.

**Jasnost moči, statusa in ugleda** izhaja iz dokaj jasnih linij odgovornosti. Večjo moč ima tisti, ki je višje v organizacijski strukturi. Ravno tako imajo osebe višje v hierarhični strukturi boljši status, ugled pa je verjetno bolj posledica odgovornega in uspešnega poslovanja, kot pa česarkoli drugega.

**Enostavnost usposabljanja zaposlenih** izvira iz jasnosti in preglednosti omenjene organizacijske strukture, poleg tega pa so opravila pri tej organizacijski strukturi zelo razčlenjena na enostavna opravila, kar izvira iz funkcijske specializacije. Enostavnost usposabljanja zaposlenih omenja tako Kavčič (1991, str. 187) kot Zupanova in Kaše (2003, str. 25).

**Intenziven razvoj funkcije** pa omogoča funkcijska specializacija ter združitev strokovnjakov z istih področij v istih enotah. Rozman et al. (1993, str. 148) pravi o poslovno-funcijski organizacijski strukturi naslednje: »Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funcijske specializacije. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu.« Koncentracija znanja pa po njegovem mnenju omogoča bolj intenziven razvoj posameznih funkcij.

**Visoko izkoriščanje zmogljivosti** po Rozmanu et al. (1993, str. 149) izhaja iz tega, da se del delovne naloge pri posamezni poslovni funkciji opravlja za celotno podjetje in ne le za del podjetja. Tako so zaposlene vse poslovne funkcije s poslovanjem podjetja in ne le npr. proizvodnja.

Križman in Novak (2002, str. 16) ravno tako pravita, da funkcijska organiziranost združuje ljudi s podobnimi specialističnimi veščinami, ki uporabljajo iste vire in znanja. Zaposleni v npr. proizvodnem oddelku imajo podobna znanja. Ravno tako tudi Zupanova in Kaše (2003, str. 25) govorita o poglobljanju znanja na funkcijskem področju, konkretno omenjata specializacijo in profesionalizacijo dela. Med drugim dodajata še jasno postavljanje funkcijskih ciljev in spremljanje njihovega uresničevanja, kar pa izvira iz jasnosti in enostavnosti ter preglednosti omenjene organizacijske strukture pred drugimi organizacijski strukturami.

Kljub vsem prednostim pa je poslovno-funcijska organizacijska struktura primerna le za določena podjetja. Prednosti ima kar nekaj, vendar ima tudi veliko slabosti. Ne smemo pa zanemariti izjemnega vpliva te organizacijske strukture na razvoj organizacijskih struktur. Tudi sodobnejše organizacijske strukture imajo svoje temelje pri poslovno-funcijski organizacijski strukturi, kar vidimo iz organizacije oddelkov, ki so organizirani po funkcijskih področjih.



### 3.3 Slabosti

Slabosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture je kar nekaj. Tukaj naštevam nekaj osnovnih slabosti ter jih opisujem.

**Centralizirano odločanje**, čeprav predstavlja jasnost in enostavnost poslovno-funkcijske organizacijske strukture, pa po Zupanovi in Kašetu (2003, str. 26) hkrati tudi obremenjuje hierarhijo, še posebej ko je potrebno sprejeti veliko odločitev, ko morajo biti odločitve hitre ali pa oboje hkrati.

Funkcijski oddelki se osredotočajo na svoje delo, **povezave** med njimi pa so **počasne**, zato je **usklajevanje dela počasno** (Zupan & Kaše, 2003, str. 26). Nepovezanost med posameznimi funkcijami omenja tudi Rozman et al. (1993, str. 149), hkrati pa dodaja še, da je potrebno veliko medsebojnega usklajevanja. Ne smemo pozabiti, da vsi poslovno-funkcijski oddelki skupaj opravljajo eno delovno nalogo oz. vsi skupaj skrbijo, da teče delovni proces nemoteno. Če kateri izmed njih ne opravi svojega dela naloge, naloga ni opravljena primerno, ali pa sploh ni opravljena.

**Funkcijski interesi prevladujejo** (Zupan & Kaše, 2003, str. 26). Funkcije izgubljajo veliko sliko, to je, da se naloga opravi skupaj, pravočasno in da se sploh opravi. Vidijo le svoj del naloge, svoje potrebe in želijo pridobiti čim več sredstev v svoj oddelek. Za njih je torej najbolj pomemben njihov oddelek, ne pa globalni cilji podjetja in vizija podjetja.

Posamezne funkcije se lahko razrastejo preko potreb podjetja (Zupan & Kaše, 2003, str. 26). To je posledica funkcijskih interesov in teženja k temu, da si pridobijo čim več sredstev. Velika sredstva pa lahko pomenijo **rast poslovne funkcije preko okvirov potreb podjetja**, česar si ne želimo, saj to ni racionalno, kar pa naj bi bila osnovna oz. glavna prednost poslovno-funkcijske organizacijske strukture.

Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je **počasna pri odzivanju na spremembe v okolju** (Zupan & Kaše, 2003, str. 26). Lipičnik (1992, str. 60) govori celo o disfunkcionalnosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Te disfunkcionalnosti so po njegovem mnenju neprilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev, težko prenašanje rezultatov razvojnega dela v proizvodnjo. Vse naštetu potrjuje tudi Možina et al. (2002, str. 418), ko govori o neprilagodljivosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture, počasnem komuniciranju, počasnem sprejemanju in počasnem uresničevanju odločitev ter o težkem prenašanju izidov razvojnega dela v proizvodnjo.

Križman in Novak (2002, str. 15) govorita o notranjih mejah, ovirah pri koordinaciji in sodelovanju. Poleg tega pa omenjata dve vrsti trenj, ki jih te ovire povzročajo, in sicer:

- ko delo prehaja iz ene enote v drugo, naleti na odobritve, interpretacije in vprašanja, kar povzroča zamude v izvajanju samega dela,

- ljudje v teh enotah težijo k ohranitvi svoje pozicije, tudi če pri tem slabšajo učinkovitost celotne organizacije. Marsikateri funkcijski manager vidi procese predvsem kot sredstvo za doseg svojih ciljev in ciljev njihovih enot.

Dodatne odobritve, interpretacije in vprašanja povzročajo počasnost, o kateri govorijo tudi drugi avtorji. Ohranitev svojih pozicij pa posredno omenjata že Zupanova in Kaše (2003, str. 26), ko govorita o prevladovanju funkcijskih interesov. Kavčič (1991, str. 188) pa govori še o pretirani specializaciji, skrčeni odgovornosti, zapostavljanju podpornih funkcij in pomanjkljivi koordinaciji ter nezmožnosti oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh. Po Kavčiču (1991, str. 188) skrčena odgovornost pomeni preložitve odgovornosti le na vodilni vrh, namesto da bi bila odgovornost tam, kjer se stvari izvajajo, torej na nižjih delih organizacije. Podporne funkcije pa so tukaj, da pomagajo temeljnim funkcijam, vendar z zapostavljanjem ne dosežejo svojega učinka. Nezmožnost oblikovanja avtonomnih enot na nižjih delih podjetja pa daje togost tej organizacijski strukturi, hkrati pa tudi počasnost. Avtonomne funkcije na nižjih ravneh bi imele preneseno odgovornost in zmožnost sprejemanja odločitev iz višjih delov podjetja na nižje dele podjetja, to bi pospešilo proces sprejemanja odločitev in odzivnost na spremembe v okolju.

**Neprilagodljivost spremembam** je posledica počasnosti omenjene organizacijske strukture, počasnost pa v sodobnem poslovnem svetu ni dobra, saj se (poslovno) okolje hitro spreminja. Vidimo lahko, da je dostikrat uporabljen izraz pri slabostih poslovno-funcijske organizacijske strukture ravno počasnost (npr. počasno komuniciranje, počasno sprejemanje in počasno uresničevanje odločitev). Okolju se moramo prilagoditi in to hitro, drugače smo slabši od konkurence. Spremembe so hitre, ravno tako pa lahko hitro izgubimo kupce. Zato morajo biti odločitve hitro sprejete in hitro uresničene, le tako se lahko hitro prilagodimo spremembam. Lipičnik in Mežnar (1998, str. 53-54) celo pravita, da se poslovno-funcijska organizacijska struktura ne prilagaja spremembam. S tem sta verjetno avtorja želela le še dodatno poudariti počasnost prilagajanja spremembam, ne da bi zares menila, da se spremembe v poslovno-funcijski organizacijski strukturi sploh ne izvajajo.

Prav tako je pomembno, da s podjetjem tudi ustvarjamo, inoviramo in povzročamo spremembe. To nam lahko da prednost pred ostalimi konkurenti in lahko povzročimo, da se morajo drugi konkurenti prilagajati spremembam, ki smo jih uvedli pri našem podjetju. Vendar je pomembno tudi to, da znamo inovacije prenesti tudi v proizvodnjo, torej da znamo proizvesti proizvode ali storitve. Pri vsem tem je pomembna tudi hitrost prenosa inovacij v proizvodnjo. S počasnostjo tvegamo, da bo novosti nekdo hitreje prenesel v proizvodnjo in povzročil, da se bomo mi prilagajali spremembam, poleg tega pa lahko izgubimo veliko denarja, ki smo ga investirali. Pri poslovanju ni samo pomembno zaslužiti, temveč tudi, kdaj nekaj zaslužimo. Vsak dan, ko nečesa ne moremo prodati, nastanejo stroški, četudi samo oportunitetni. Torej moramo rezultate razvojnega dela hitro prenesti v proizvodnjo, preden jih kdo drug uveljavi in zaščiti z dolgoletnimi patentnimi pravicami.

Kljub vsem pomanjkljivostim pa moram povedati, da veliko pomanjkljivosti odpade, če je poslovno-funcijska organizacijska struktura izbrana za primerno podjetje po velikosti in

primerno okolje po stabilnosti. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je namenjena majhnim ali srednje velikim podjetjem in je namenjena delovanju v stabilnem okolju ter proizvodnji ene ali nekaj proizvodov, ki so enostavni za proizvodnjo. Poslovno-funkcijsko strukturo so skozi čas skušali izboljšati, to jim je do neke mere tudi uspelo. Predvsem so jo hoteli narediti bolj učinkovito, kar jim je do neke mere uspelo s štabnimi enotami (glej točko 3.5).

### **3.4 Situacijske spremenljivke in poslovno-funkcijska organizacijska oblika**

**Okolje** vpliva na poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo tako, da poslovno-funkcijska organizacijska struktura organizira mejne oddelke, ki negotovosti okolja absorbirajo tako, da osrednji del podjetja, to je proizvodnja, nemoteno deluje. Takšna oddelka sta v našem primeru dva, prvi je kadrovski oddelek, ki se ukvarja z brezposelnimi, drugi pa finančni oddelek, ki se ukvarja z bankami (Rozman, 2000, str. 43). Vseeno pa je poslovno-funkcijska organizacijska struktura primerna le za stabilno in ne preveč kompleksno okolje (Rozman, 2000, str. 87).

**Velikost podjetja** vpliva na kompleksnost organizacijske strukture. Večja kot so podjetja, več organizacijskih ravni ima poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Večja podjetja so tudi bolj formalizirana, odločanje pa poteka počasneje. Veliko podjetje sčasoma ugotovi, da bo potrebna decentralizacija zaradi hitrejšega odločanja, poslovno-funkcijska organizacijska struktura pa je izrazito centralizirana. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je primerna za mala in srednje velika podjetja. Vendar je z rastjo podjetja in uvedbo novih proizvodov usklajevanje med poslovnimi funkcijami nepregledno in težko zaradi prepletenosti med poslovnimi funkcijami. Z rastjo podjetja in uvedbo večih proizvodov poslovno-funkcijska organizacijska struktura več ne ustreza. S širjenjem proizvodnih programov se namreč znotraj poslovnih funkcij zahteva različne pristope do posameznega proizvodnega programa (Rozman, 2000; Rozman et al., 1993).

**Zaposleni**, ki ustrezajo poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, ki je centralizirana, so takšni, ki so zmožni izvrševati ukaze. Ravno tako se ne zahteva od zaposlenih sodelovanje v timih in sposobnosti sodelovanja v timu. Delo v proizvodnji tudi ni tako ustvarjalno, kot v timih, zato tudi ustvarjalnost ni nujna. Zahteva pa se natančnost pri delu in hitrost. Seveda pa so zahteve za zaposlene odvisne tudi od tega, kako visoko se delovno mesto nahaja v organizacijski strukturi. Zahteve za vodilne delavce so podobne pri vsaki organizacijski strukturi, variira le število odločitev in količina dela.

Pri poslovno-funkcijski organizacijski strukturi se zahteva **tehnologija** primerna majhnim in srednje velikim industrijskim podjetjem. Ustrezna je rutinska tehnologija (Rozman, 2000, str. 87), nimamo velikoserijske in množinske proizvodnje.

Pri **ciljih** mora biti urejena hierarhija ciljev med organizacijskimi ravni. Cilj proizvodnje je lahko povečanje količine proizvodov za nekaj odstotkov, cilj podjetja pa je dobiček (Rozman, 2000, str. 56-57). Primerna **strategija** pa je tista, ki ustreza majhnim industrijskim podjetjem.

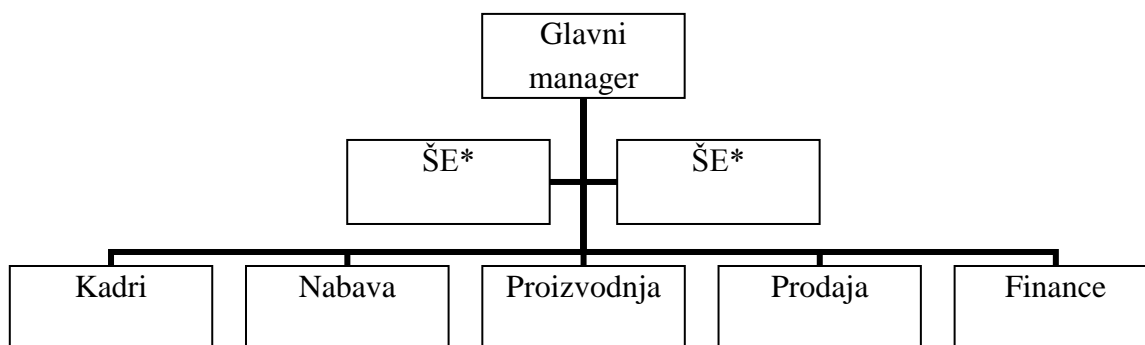
Takšna strategija po Rozmanu (2000, str. 62) temelji na povečevanju proizvodnje, zniževanju potroškov in zniževanju fiksnih stroškov na enoto proizvoda ter zniževanju variabilnih stroškov na enoto proizvoda. Ustrezna je strategija količinske in tržne rasti ter proizvodnja ene skupine proizvodov (Rozman, 2000, str. 87).

### 3.5 Razvoj poslovno-funkcijske oblike

Zaradi pomanjkljivosti oz. slabosti, zlasti težav v usklajevanju in odločanju, se je kot dopolnilo poslovno-funkcijski organizacijski strukturi namesto linijske organizacijske strukture izoblikovala linijsko-štabna organizacijska struktura (Lipičnik, 1992; Rozman et al., 1993). Štab je dodeljen v pomoč vrhovnemu ravnatelju. Sestavljajo ga svetovalci, ki nimajo ravnalne oblasti, temveč le strokovno svetovalno (Lipovec, 1987, str. 164).

Na sliki 2 vidimo na vmesni ravni med glavnim managerjem in poslovnimi funkcijami (kadri, nabava, proizvodnja, prodaja in finance) dve štabni enoti. Beseda štab izhaja iz vojaškega izrazja. Štabe predstavljajo posamezniki, ki so strokovnjaki za analize. Lahko so organizirani kot enote za plan, enote za ekonomske analize, organizacijo ali kontrolo, nagrajevanje, informatiko ipd. Štabi ne sprejemajo odločitev in ne delegirajo nalog v linijskem sistemu, srečamo jih pri vrhu podjetja, strokovno obdelujejo probleme in imajo veliko stopnjo specializacije (Rozman et al., 1993; Weidner v Rozman et al., 1993). Visoka stopnja specializacije je pravzaprav skupna s poslovnimi funkcijami. Čeprav jih po Rozmanu et al. (1993, str. 150) srečamo največkrat pri vrhu podjetja kot podporo odločitvam vrhovnega ravnateljstva, pa so lahko povezani s katerokoli hierarhično ravni. Srečamo jih lahko tudi na nižjih hierarhičnih ravneh. Štabi torej dajejo podporo odločitvam oz. bolje rečeno pripravljajo odločitve za vrhovno ravnateljstvo. Odločitve še zmeraj sprejemajo ravnatelji, ki lahko pripravljene možnosti odločitev štaba sprejmejo ali pa zavrnejo.

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura s štabno enoto



**Legenda:** \* ŠE je kratica, ki pomeni štabno enoto.

Vir: Lipičnik, Organizacija podjetja, 1992, str. 61.

Čeprav ni njihova naloga sprejemanje odločitev, pa se pogosto zgodi, da želijo prevzemati odločitve namesto (vrhovnega) ravnateljstva in se vmešavajo v odločanje. To ni njihova naloga.

Takšno vmešavanje povzroča konflikte z linijskimi enotami. V tem sporu med štabi in managerji imajo prav linijski vodje (Rozman et al., 1993, str. 150). Podobno meni tudi Lipovec (1987, str. 167), ki pravi, da imajo štabi veliko znanja, ravnatelji pa se bojijo, da bi štabi prevzeli vodilno vlogo, zato jih še bolj potiskajo ob stran. Štabi niso tu, da sprejemajo odločitve, temveč da pripravljajo različne analize oz. poročila, s katerimi bo odločitve lažje sprejeti. Poleg tega pa lahko pri odločanju svetujejo. Vendar je njihova odgovornost omejena na točnost pripravljanja analiz oz. poročil, točnost podajanja informacij in interpretiranja podatkov. Ker ne prevzemajo odgovornosti za sprejemanje odločitev, tudi ne bi smeli sprejemati odločitev. Zato po Rozmanu et al. (1993, str. 150) najlažje rešimo takšen problem vmešavanja strokovnih štabov v odločanje tako, da se držimo osnovne vloge štabov kot podporne funkcije, ki ne nadomešča ravnateljstva, temveč ga podpira in mu pomaga.

Vrsti štabov sta splošni in specifični štabi. Splošni štabi so namenjeni podpori najvišjemu ravnateljstvu, pokrivajo pa celotno področje dela (z vidika podpiranja odločitev) kot vrhovno ravnateljstvo. Specifični štabi so namenjeni določenemu strokovnemu področju dela. Najdemo jih na najvišji ali na srednji ravni managementa. Štabe lahko vključujemo v katerokoli organizacijsko strukturo oz. obliko, zato so zelo primerni (Weidner v Rozman et al., 1993, str. 150). Prav tako dajejo primerno pomoč centraliziranim organizacijskim strukturam, kot je npr. poslovno-funkcijska organizacijska struktura.

Ravnatelji centraliziranih organizacijskih struktur in linijskih organizacijskih struktur so zasičeni z odločitvami, še posebej ko podjetje raste. Število odločitev, ki jih je potrebno sprejeti, se povečuje, hkrati pa je potrebno odločitve hitro sprejeti. Odločitve pa ne moremo sprejemati na pamet. To je neodgovorno. Odločitve morajo biti podprte s podatki, nekdo pa mora te podatke pripraviti. Tukaj nastopi vloga štabov, ki pripravlja in ureja podatke, jih zbira in obdeluje in iz podatkov izlušči bistvo ter ravnatelju poda ustrezno informacijo, ki mora biti pravočasna, jasna, razumljiva in nedvoumna ter seveda objektivna.

Rozman et al. (1993, str. 149) o štabih pravi, da so kot modifikacijske oblike poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Štabi so bili torej odgovor na počasnost in zasičenost odločitev pri poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, ki so deloma uspešni. V Sliki 2 vidimo primer, kako je lahko štab umeščen v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, ki deluje kot asistent vrhovnemu vodstvu, prikazujem pa ga kot podporno enoto med prvo in drugo hierarhično ravni.

Lipičnik (1992, str. 60) o štabnih enotah pravi naslednje: »Stabilnost funkcijske organizacijske strukture so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh.« Odprava stabilnosti pa ne pomeni, da je poslovno-funkcijska organizacijska struktura postala nestabilna, temveč da je postala bolj prilagodljiva in primerna za poslovanje tudi v nestabilnem okolju.

Možina et al. (2002, str. 418-419) o štabih pravi, da so bili poskus odprave pomanjkljivosti, ki jih poslovno-funkcijska organizacijska struktura ima. Vendar pa je bila ta uvedba le deloma

uspešna, končni cilj pa je bil neuspeh, saj štabi niso bili odgovor na vse pomanjkljivosti organizacijske strukture. Tako je poslovno-funkcijska organizacijska struktura primerna za manjša industrijska podjetja, Možina et al. (2002, str. 419) pa pravi, da v deželah v razvoju tudi za velika podjetja.

Po Lipovcu (1987, str. 167) pa štabi povzročajo tudi veliko stroškov, saj izdelujejo veliko pisanih analiz in predlogov, takšno delo pa zahteva visoko strokovnost. Po njegovem delo tako poteka počasneje zaradi podrobnih analiz, vendar je zaradi natančnega analitičnega dela prilagajanje spremembam organizacijske strukture s štabi bolj natančno.

Štabne enote so bile torej poskus oz. odgovor na hitro spreminjajoče in nestabilno okolje, vendar z rastjo podjetja prihaja do novih težav, ki pa jih štabi niso zmožni odpraviti. Štabi so torej nekakšen zadnji odgovor ali poskus, da bi se poslovno-funkcijska organizacijska struktura prilagodila strokovnim zahtevam. Po poslovno-funkcijski organizacijski strukturi so nastale nove organizacijske strukture, ki so bolj prilagodljive in imajo boljše odgovore na pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Še posebej glede nezmožnosti oz. neprimernosti poslovanja poslovno-funkcijske organizacijske strukture z rastjo podjetja.

## 4 Produktno-matrična organizacijska oblika

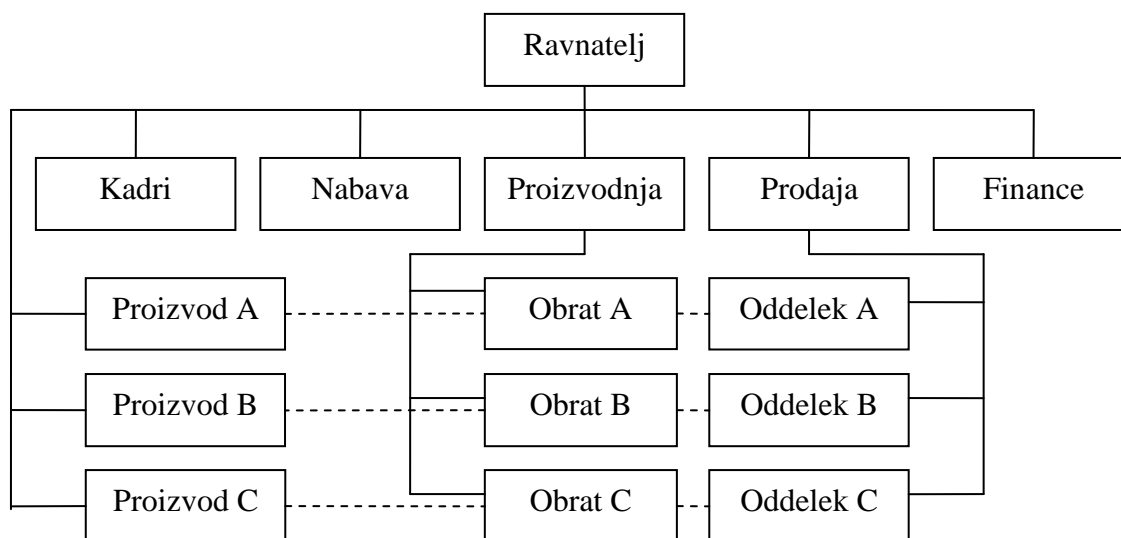
### 4.1 Opis

Težave poslovno-funkcijski organizacijski strukturi povzročata zlasti širjenje asortimana proizvodov.

Produktno-matrična organizacijska struktura je po svoji obliki podobna poslovno-funkcijski organizacijski strukturi, poslovno-enotni organizacijski strukturi in tudi matrični organizacijski strukturi. Vse tri organizacijske strukture imajo osnovne poslovne funkcije kot so kadri, nabava, proizvodnja, prodaja in finance (glej sliko 3). Produktno-matrična organizacijska struktura je po Rozmanu et al. (1993, str. 151) razvojni odgovor organizacijskih struktur na naraščanje kompleksnosti nalog in na **diverzifikacijo proizvodnih programov**.

Produktno-matrično organizacijsko strukturo se uvede zaradi tekmovalnosti, regulatornih zahtev ali pa zahtev porabnikov. Z uvedbo večjega števila proizvodov se znižajo tveganja poslovanja na trgu. Produktno-matrična organizacijska struktura združuje poslovno-funkcijsko in poslovno-enotno oziroma produktno organizacijsko strukturo v eni strukturi. Nimamo le večjega števila proizvodov, temveč tudi proizvode, ki so tehnično kvalitetni, kar je posledica združenega dela poslovno-funkcijskih specialistov, ki so združeni preko ravnatelja proizvodnega programa (Stearns, 1987, str. 305).

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 91.

Kavčič (1991, str. 196-197) jo uvršča med posebne oblike matrične organizacije, kamor uvršča poleg produktno-matrične organizacijske strukture tudi projektno in programsko obliko matrične strukture. Po njegovem mnenju je navadno stabilnejša od projektno organizacijske strukture, uporablja pa se v organizacijah z mnogimi produkti.

Lastnost, ki jo produktno-matrična organizacijska struktura ima, je dvojnost vodenja oz. prekrivanje pristojnosti dveh ravnateljev, to je ravnatelja poslovne funkcije in ravnatelja proizvodnega programa oz. proizvoda. Iz dvojnosti vodenja izhaja tudi dvojna odgovornost. Poslovno-funkcijski ravnatelji so odgovorni za strokovno opravljanje njihove poslovne funkcije. Produktni ravnatelji pa so odgovorni za uspešnost proizvodnega programa. Obratovodja je tako odgovoren managerju proizvodnje in hkrati produktnemu managerju z vidika povezave z vsemi poslovnimi funkcijami (slika 3). Produktni manager pripravi tržni razvoj posameznega proizvodnega programa. Proizvodni program pa povezuje vse oddelke istega proizvodnega programa iz vseh poslovnih funkcij (Rozman, 2000; Rozman et al., 1993).

## 4.2 Prednosti

Prednosti produktno-matrične organizacijske strukture so odprava prepada med poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog in razvoj tako poslovno-funkcijskih ravnateljev kot tudi produktnih ravnateljev. Odprava prepada med poslovno-funkcijskimi področji koristi celotnemu podjetju, povezane poslovne funkcije delujejo bolj usklajeno, produktni ravnatelji pa se posvečajo prodajni uspešnosti njihovih proizvodnih programov. Prednost je tudi usklajevanje po proizvodih preko vseh poslovnih funkcij. Produktni manager zbira tržne informacije o kupcih, konkurenci in trgu za posamezen proizvodni program in usklajuje razvoj ter kontrolira razvoj

produktivnega programa preko vseh poslovnih funkcij. Možno je spremljanje uspešnosti proizvodnega programa preko vseh poslovnih funkcij (Rozman, 2000, str. 89-92).

### **4.3 Slabosti**

Slabosti, ki jih produktno-matrična organizacijska struktura ima, so obsežna koordinacija in obsežen sistem nadzora. Ena izmed poglobitnih značilnosti in prednosti (prednost je razvoj poslovno-funkcijskih in produktnih managerjev), ki pa je hkrati tudi slabost, je dvojnost vodenja in podvajanje pristojnosti. Oddelki in obrati, ki delujejo v tej matrični strukturi, so zadolženi in odgovorni svojemu poslovno-funkcijskemu managerju, hkrati pa produktnemu managerju za koordinacijo posameznega proizvodnega programa med vsemi poslovno-funkcijskimi oddelki, kar pa ni zmeraj lahko in enostavno. Obsežen sistem nadzora izhaja iz številnih proizvodnih programov. Podvajanje pristojnosti in odgovornosti tako poslovno-funkcijskih managerjev, kot tudi produktnih managerjev, pri tej organizacijski strukturi povzroča zmedo pri delavcih (Rozman, 2000, str. 91-92).

### **4.4 Vpliv situacijskih spremenljivk**

Produktno-matrična organizacijska oblika se je **okolju** prilagodila z uvedbo produktnega managementa. Produktni management zbira vse tržne informacije o konkurentih in kupcih ter kontrolira izvajanje proizvodnega programa, hkrati pa skrbi za sodelovanje s poslovnimi funkcijami. Produktno-matrična organizacijska struktura je primerna za okolje z razmeroma visoko negotovostjo (Rozman, 2000, str. 89-92).

**Velikost podjetja** zahteva pri produktno-matrični organizacijski obliki s širjenjem proizvodnje uvajanje novih proizvodnih programov. Novi programi pa vplivajo na organizacijsko obliko z uvedbo novih oddelkov. Novi proizvodni programi zahtevajo različno proizvodnjo in različno prodajo. Znotraj poslovnih funkcij se začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Poslovne funkcije se pričnejo povezovati za skupine proizvodov. Povezovanje opravljajo produktni managerji. Tako imamo poleg poslovnih funkcij tudi proizvodne programe ter poslovno-funkcijske in produktne managerje (Rozman, 2000; Rozman et al., 1993). Produktno-matrična organizacijska struktura je primerna za večja podjetja (White & Bednar, 1986, str. 85).

**Zaposleni**, ki ustrezajo produktno-matrični organizacijski obliki so takšni, ki so zmožni delati pod vodstvom ravnatelja poslovne funkcije in vodstvom ravnatelja proizvodnega programa, hkrati pa so zmožni sodelovati z različnimi oddelki iz istega proizvodnega programa. Ustrezajo različni ljudje, ker gre za različne skupine proizvodov.

Pri tej organizacijski obliki je primerna specializirana **tehnologija**. Primerna je nerutinska tehnologija, ki ima veliko povezav s poslovnimi funkcijami in proizvodi (Rozman, 2000, str. 92).



Primerna **strategija**, ki vpliva na to organizacijsko obliko je strategija pridobivanja novih trgov. Pomembna je hierarhija ciljev. **Cilji** posameznega proizvodnega programa ne smejo postati bolj pomembni od ciljev drugih proizvodnih programov (Rozman, 2000, str. 62). Po Rozmanu (2000, str. 92) je pri ciljih poudarek na specializaciji in na proizvodih.

## 5 Poslovno-enotna organizacijska oblika

### 5.1 Opis

Poslovno-enotna organizacijska struktura je prevladujoča oblika organizacijske strukture v večjih in velikih podjetjih v razvitih gospodarstvih. Primerna je za velika podjetja, kjer se uporablja nerutinska tehnologija, prav tako pa so proizvodni programi med seboj neodvisni. Programe lahko diverzificiramo vodoravno ali navpično. Omenjena organizacijska struktura je primerna predvsem za programe z vodoravno diverzifikacijo, pri tej diverzifikaciji povezave med proizvodnimi programi niso tako zelo velike, medtem ko so pri navpični proizvodni diverzifikaciji povezave med programi lahko zelo velike, saj sledijo faze proizvodnje v določenem zaporedju (Rozman et al., 1993, str. 156-157). S proizvodno diverzifikacijo mislimo na ločitev programov med različne poslovne enote. Kljub tej ločenosti programov med različne poslovne enote pa imajo programi še zmeraj lahko določene faze proizvodnje skupne zaradi podobnosti v načinu proizvodnje. Da se odločimo za to organizacijsko strukturo, mora podjetje rasti, ravno tako pa raste tudi trg, ki postaja vedno bolj kompleksen. Podjetje ne samo da raste, ampak se tudi notranje diverzificira (Rozman et al., 1993, str. 156).

S širjenjem proizvodnih programov se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi. Potrebno je upoštevati značilnosti različnih programov. Poslovno-funkcijska organizacijska oblika prične povzročati probleme. S horizontalno oz. vodoravno rastjo podjetja (z rastjo podjetja mislim predvsem na večanje števila proizvodnih programov in povečevanje kompleksnosti organizacije) nastane potreba po osamosvojitvi teh programov. Ti programi se lahko osamosvojijo prav z decentralizacijo. Vendar ne želimo kakršnekoli oz. popolne osamosvojitve proizvodnih programov, temveč osamosvojitve z vidika operacije (Rozman et al., 1993, str. 154).

Organizacijska struktura, ki je tako organizirana s poslovnimi enotami, je decentralizirana organizacijska struktura. Vsaka poslovna enota ima svoje poslovne funkcije. Različni avtorji jo različno poimenujejo. Po Rozmanu (2000, str. 92-93) je to decentralizirana oz. poslovno-enotna organizacijska struktura ali pa tudi divizijska (po vojaških formacijah) in tudi korporacijska organizacijska struktura. Lipičnik (1992, str. 61) jo poimenuje kot divizijsko ali produktno. Možina et al. (2002, str. 419) jo poimenuje tudi panožna organizacijska struktura, Kavčič (1991, str. 188-190) pa pod poslovno-enotno organizacijsko strukturo uvršča produktno organizacijsko strukturo in organizacijsko strukturo deljeno po geografskem načelu ter tudi tržno organizacijsko strukturo. Za poslovne enote se je uveljavil tudi izraz profitni center ali dobičkovni center

(Rozman, 2000, str. 95). Ne glede na poimenovanje, pa vsi govorijo o eni stvari, o decentralizaciji določenih odločitev na poslovne enote v hierarhični strukturi.

Poslovne enote so kot majhna podjetja, največkrat pa so organizirane funkcijsko. Delitev dela znotraj poslovnih enot je visoka, visoka je tudi formalizacija, poslovne enote pa so notranje centralizirane. Vse pomembne odločitve sprejema ravnatelj poslovnih enot (Robbins, 1987, str. 218-219). Poslovno-enotna organizacijska struktura je torej ohranila poslovno-funcijsko organiziranost znotraj poslovnih enot. Kljub decentraliziranosti na globalni ravni podjetja, pa so poslovne enote centralizirane.

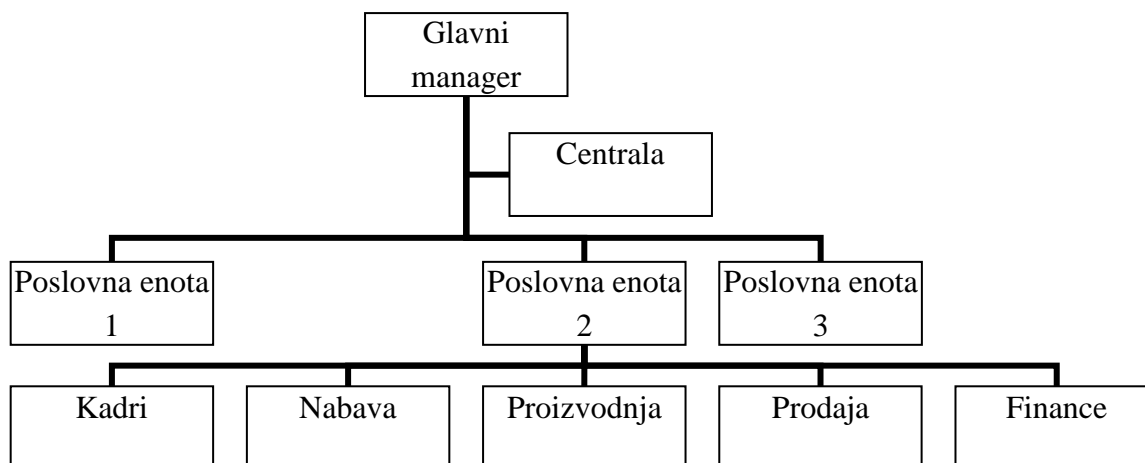
Skupne funkcije so tiste funkcije, ki so skupne vsem poslovnim enotam. Dve izmed njih sta nabava surovin in skupni razvoj, ki razvija, kar ne razvija nobena divizija ter obsega temeljne raziskave, zbira podatke o raziskovalnih projektih, da se ti podatki ne podvajajo, organizira skupno nastopanje v tujini (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54). Poleg že naštetega pa Možina et al. (2002, str. 419) dodaja še skupno trženje in skupne finance. Na ravni celotnega, sestavljenega oz. globalnega podjetja ostanejo tudi globalni cilji, strategije in politika podjetja, medtem ko se na ravni posameznih poslovnih enot določa poslovne cilje in taktike. Za vse kar se določa na ravni poslovnih enot so odgovorni ravnatelji na tej ravni, ravno tako velja tudi za globalno podjetje. Stvari v poslovnih enotah morajo seveda delovati v skladu in znotraj okvirov globalnega podjetja in ne zunaj teh okvirov. Cilji na ravni poslovnih enot morajo biti usklajeni z globalnimi cilji, prav tako morajo biti taktike na ravni poslovnih enot usklajene s strategijami globalnega podjetja (Rozman et al., 1993, str. 156). Avtorji so si torej v mnenju, katere naj bodo skupne funkcije, v grobem enotni. Vendar pa tako kot povsod, prihaja do razlik v teh mnenjih.

To, da je omenjena organizacijska struktura decentralizirana pomeni, da se vse odločitve ne sprejemajo pri vrhu organizacijske strukture oz. pri vrhovnem ravnateljstvu, temveč se del pomembnejših odločitev prenese na nižje dele organizacijske strukture. Konkretno to pomeni, da so posamezne funkcije v podjetju organizirane decentralizirano, in sicer predvsem v proizvodnji na ravni proizvodnega programa, programsko tržne celote ali panoge znotraj podjetja. Zato je ta organizacijska struktura decentralizirana in tudi bolj prilagodljiva od funkcijske organizacijske strukture. Ker je bolj prilagodljiva, je tudi bolj sprejemljiva (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54).

## ***5.2 Opis poslovno-enotne organizacijske oblike in načina delitve po poslovnih enotah***

Če enostavno opišem število ravni hierarhije, ki se nahaja v takšni organizacijski strukturi, so te ravni v hipotetičnem primeru, ki je prikazan tudi na sliki 4, tri. Na vrhu je seveda vrhovni (glavni) ravnatelj ali vrhovni (glavni) manager. Na drugi ravni so novo nastali oddelki, ki smo jih členili, to so poslovne enote. Na tretji ravni pa so nastale poslovne funkcije znotraj teh oddelkov. Na prikazani sliki 4 so te poslovne funkcije kadri, nabava, proizvodnja, prodaja in finance, vendar le njihovi operativni deli. Te poslovne funkcije omogočajo poslovnim enotam relativno visoko stopnjo samostojnosti v operativnem smislu.

Slika 4: Poslovno-enotna organizacijska struktura



Vir: Rozman et al., *Management*, 1993, str. 155.

V sliki 4 vidimo shematičen prikaz poslovno-enotne organizacijske strukture, ki ima organizirane tri poslovne enote na drugi hierarhični ravni. Poslovno-enotna organizacijska struktura ima praktično vse osnovne oz. temeljne poslovne funkcije organizirane na ravni poslovnih enot. Centrali torej ostanejo skupne funkcije kot so razvoj in podobno, kar pač ni organizirano na ravni poslovnih enot.

Centrala po Rozmanu et al. (1993, str. 155) predstavlja osrednji del podjetja, kjer se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij. V centrali se usklajuje tudi razvoj finančnih in kadrovskih oddelkov (Rozman, 2000, str. 93). Vsaka poslovna enota ima poslovne funkcije, kot je to razvidno tudi iz slike 4. Da podjetje plava skupaj, enotno in v smeri toka in ne proti toku, je potrebno te poslovne funkcije v strateškem smislu združeno planirati. Sama beseda strategija pomeni izbiro vojaške formacije, ki je najbolj primerna za obliko bojevanja na bojišču, tu pa je naše bojišče trg, katerega moramo strateško zavzeti. Strateško planiranje pa pomeni planiranje na daljši rok, to je rok, ki presega poslovanje podjetja v enem letu.

Strateško-planski oddelki v centrali vodijo razvoj. Poleg teh strateško-planskih oddelkov imamo tudi druge oddelke, ki so na ravni celotnega podjetja in niso decentralizirani na ravni poslovnih enot, npr. finančni oddelki, ki združujejo sredstva za usklajen razvoj poslovnih enot in posameznih poslovnih funkcij znotraj poslovnih enot (Rozman et al., 1993, str. 155-156).

Lipičnik (1992, str. 62) prikazuje ravno tako poslovno-enotno organizacijsko strukturo, vendar lahko pri njegovem prikazu na drugi hierarhični ravni vidimo poslovne enote, ki so organizirane na osnovi produktov, kot so kemija, kozmetika, farmacija in medicinska oprema. Poslovne enote imajo organiziranih le nekaj poslovnih funkcij, ostale poslovne funkcije pa morajo biti organizirane na ravni sestavljenega podjetja oz. v njegovem primeru centralno-štabnih enot.

Velika podjetja proizvajajo številne proizvode. Ta velika podjetja razdelimo na manjše enote glede na program proizvodnje, ki je osnova za takšno delitev. Skupne funkcije teh manjših enot

pa združujemo. Načelo, ki ga upoštevamo, je **načelo avtonomne decentralizacije**, pri tem pa upoštevamo merilo, da se funkcije, ki naj bi ostale skupne za vse poslovne enote, torej da bi delovale za celotno oz. sestavljeno oz. globalno podjetje, združuje ob upoštevanju **merila prostovoljnega združevanja skupnih funkcij**. Torej funkcije, ki delujejo v centrali ali štabnih enotah, morajo biti združene prostovoljno. Tako pridemo do naslednjega merila, ki nekako potrjuje to prostovoljnost oz. demokratičnost pri poslovno-enotni organizacijski strukturi, tj. **merilo kolegijskega načina vodenja** (Lipičnik & Mežnar, 1998; Možina et al., 2002).

Poslovno-enotne organizacijske strukture lahko oblikujemo na treh osnovah (Kavčič, 1991, str. 188-191):

- produktov oz. proizvodov, ki jih podjetje proizvaja,
- geografskih trgov, ki so med seboj ločeni,
- trgov ali panog.

Za takšno organizacijsko strukturo je značilno, da se njena struktura členi na oddelke, ki jih imenujemo poslovne enote. Poslovne enote so po Rozmanu et al. (1993, str. 156) oblikovane na podlagi proizvodnih programov ali na podlagi trgov (ali odjemalcev). Ti merili za diverzifikacijo se lahko uporabita skupaj ali pa posamično, torej sta lahko osnovi hkrati obe, tako trg kot tudi proizvod. S trgov pa mislim na trg v geografskem pomenu in trg kot panogo. Rozman et al. (1993, str. 156) pravi: »Odločitev za oblikovanje in prehod na to organizacijsko strukturo je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja.«

Glede na to, katero osnovo izberemo za delitev organizacijske strukture na poslovne enote na drugi hierarhični ravni, lahko govorimo o produktni organizacijski strukturi, ki ima svoje proizvode ločene po produktih ali bolje rečeno skupinah produktov, primer za gradbena podjetja je v tem primeru lahko Visoke gradnje in Nizke gradnje. Če se odločimo za drugo možnost, tj. da delimo poslovne enote po geografski osnovi, lahko govorimo o tržni organizacijski strukturi, ki ima svoje poslovne enote ločene po geografskih trgih, npr. poslovna enota Balkan, ki deluje samo na Balkanu, ali pa poslovna enota Severna Evropa, ki deluje samo v Severni Evropi (Kaše, 2003, vaja 4, str. 1).

Pri tretji možnosti govorimo o podjetju, ki deluje na različnih trgih, vendar ne v geografskem pomenu, temveč deluje v različnih panogah, kot je npr. transport, gradbeništvo in turizem. Tako imamo poslovno enoto Transport, ki deluje na področju transporta in špediterstva, poslovno enoto Gradbeništvo, ki se ukvarja z gradnjo in poslovno enoto Turizem, ki se ukvarja s turizmom in gostinskimi storitvami.

### **5.3 Prednosti**

Glavna prednost poslovno-enotne organizacijske strukture pred ostalimi organizacijskimi strukturami je njena **decentraliziranost**. Decentraliziranost pomeni, da se odločitve v takšni organizacijski strukturi sprejemajo decentralizirano, torej na ravni kjer je potrebno te odločitve

tudi izvajati. Ker nas zanima predvsem dobiček teh novonastalih enot (poslovnih enot ali divizij), lahko poslovne enote ali divizije spremljamo z vidika dobička vsako posebej in to ne predstavlja nobenih težav. Dobitek s tujko poimenujemo profit. Poslovne enote oz. divizije spremljamo z vidika profita in jih poimenujemo kar profitni centri (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54). Kavčič (1991, str. 188-189) govori o navzdol premaknjeni odgovornosti za uspešnost poslovanja po organizacijski hierarhiji in o decentralizaciji odločanja in oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh. Decentralizirano odločanje omenja tudi Kaše (2003, vaja 4, str. 1). Navzdol premaknjena odgovornost po organizacijski hierarhiji za uspešnost poslovanja in decentralizacija odločanja pravzaprav pomenita eno in isto stvar. Odgovornost brez možnosti sprejemanja odločitev bi bila nesmiselna, ravno tako pa morajo biti enote, kjer se odločitve sprejemajo, pri tem avtonomne, da so lahko za sprejete odločitve tudi odgovorne.

Prednost torej je **enostavno ugotavljanje enot, ki dobro in slabo poslujejo**. Poleg enostavnega ugotavljanja poslovanja je pomembno, da enote, ki slabo poslujejo, tudi hitro odkrijemo. Naslednja prednost poslovno-enotne organizacijske strukture je torej hitro ugotavljanje slabih poslovnih enot oz. divizij z vidika uspešnosti poslovanja in dobičkonosnosti. Prednost je poleg hitrega zaznavanja slabih delov organizacije tudi ta, da ni potrebno zdraviti celotne organizacije, temveč samo njene slabe dele oz., kot jih imenujeta Lipičnik in Mežnar, bolne divizije (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54).

Še ena prednost poslovno-enotne organizacijske strukture je **enostaven prehod ljudi med poslovnimi enotami**, vendar pa lahko to enostavno prehajanje preprečimo z administrativnimi ovirami, v tem primeru to prednost izgubimo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54). Torej preprečiti moramo nastajanje administrativnih ovir, da bi izkoristili prednosti, ki jih ponuja poslovno-enotna organizacijska struktura.

Poleg ostalih prednosti, ki dajejo prednost omenjeni organizacijski strukturi pred ostalimi organizacijskimi strukturami, je **hitrejše iskanje in ocenjevanje tržnega položaja**, ki ga dosežemo z notranjo delitvijo. Ta delitev so poslovne enote, za katere tudi določamo tržni položaj za vsako posebej. Tržni položaj je lažje določati za posamezne poslovne enote kakor za celotno podjetje (Rozman et al., 1993, str. 156). Poslovne enote so namreč specializirane za proizvodnjo posameznih proizvodov ali skupin proizvodov, ki so med seboj po proizvodnji podobni oz. namenjeni za določene trge in panoge.

Prednost je tudi **hitrejše odzivanje na zahteve trga** (Rozman et al., 1993, str. 156). Kaše (2003, vaja 4, str. 1) omeni hitrejši odziv na spremembe v primerjavi s poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Hitreje se odzivamo, saj smo bolj organizirani. Posamezna poslovna enota se odzove na zahtevo trga s svojim proizvodnim programom, medtem ko lahko ostale poslovne enote normalno poslujejo naprej v dosedanjih okvirih brez konkretnih sprememb. Spremljanje gibanj na trgu postane enostavnejše, posamezne poslovne enote spremljajo gibanja na trgu z vidika povpraševanja in ponudbe v okvirih svojih proizvodnih programov, panog oz. geografskih trgov. S tem se izognemo zmedam in prekrivanjem pristojnosti za spremljanje trgov z drugimi poslovnimi enotami. Pri tem spremljanju pa lahko poslovne enote seveda tudi

sodelujejo, še posebej tiste, ki so si po geografskih trgih bližje ali pa delujejo na povezanih trgih, ali pa morda tiste, ki so si po proizvodnih programih bližje. Poslovno-enotna organizacijska struktura omogoča po Rozmanu et al. (1993, str. 156) tudi tesnejšo povezanost s kupci. Posamezne poslovne enote lahko dajejo kupcem boljše informacije, če proizvajajo le določeno skupino proizvodov. O teh proizvodih vedo več in tako lahko tudi bolje svetujejo v procesu prodaje. Pritožbe oz. mnenja kupcev pa se bolje in hitreje procesirajo ter prenesejo v proizvodnjo. Zupanova in Kaše (2003, str. 27) ravno tako potrjujeta hitrejše prilagajanje poslovno-enotne organizacijske strukture okolju, kot pa je to v primeru poslovno-funkcijske organizacijske strukture.

**Hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo** je naslednja prednost (Rozman et al., 1993, str. 156). Pomembno pri raziskovalnih dosežkih je tudi, da te dosežke hitro prenesemo v proizvodnjo, drugače nas pri teh dosežkih lahko prehitijo nekdo, ki hitro uvede spremembe, uvedene spremembe pa lahko tudi patentira. Ravno tako pa z raziskovalnimi dosežki ničesar ne zaslužimo, dokler niso preneseni v proizvodnjo in kot proizvodi tudi prodani. Stroški raziskovanja so visoki, zato jih želimo čim prej pokriti.

Možina et al. (2002, str. 419) izpostavlja **prilagodljivost** poslovno-enotne organizacijske strukture kot njeno največjo prednost. Prilagodljivost pa utemeljuje s samostojnostjo vodstva pri organiziranju dela in poslovanja. Tako so lahko poslovne enote fleksibilne pri prilagajanju organiziranosti glede na zahteve notranjega ali zunanjega okolja, ki pa so z zaostreno konkurenco vedno večje in večje.

Kavčič (1991, str. 188-189) navaja še boljšo koordinacijo funkcij v okviru posameznega programskega segmenta in **izboljšano koordinacijo** na najvišjih ravneh organizacije. Tudi Kaše (2003, vaja 4, str. 1) omenja boljšo koordinacijo med funkcijami. Z boljšo koordinacijo funkcij v okviru posameznega programskega segmenta pa Kavčič (1991, str. 189) poudarja, da se poslovno-enotno organizacijsko strukturo na drugi ravni razdeli po programskih segmentih (produktih), znotraj teh programskih segmentov pa se na tretji ravni razdeli po funkcijah. Tako je organizacijska struktura boljše urejena, z boljšo urejenostjo pa pridemo tudi do lažje koordinacije.

Še nekaj prednosti, ki jih navaja Kavčič (1991, str. 190): odgovornost za uspeh je porazdeljena na geografske enote, večji poudarek je na lokalnem trgu, izboljšane komunikacije z lokalnimi dejavniki, dodatno usposabljanje zaposlenih je olajšano. Ni potrebno posebej poudarjati, da to velja predvsem za poslovno-enotno organizacijsko strukturo, ki je razdeljena po geografskem načelu. Pri odgovornostih geografskih enot za uspeh poslovanja gre za decentralizacijo odločanja na nižje ravni in preloženo odgovornost iz višjih ravni hierarhije na nižje ravni. Vse ostale prednosti izhajajo ravno zaradi decentralizacije odločanja, ki dajejo takšni organizaciji s takšno organizacijsko strukturo večjo fleksibilnost. Če pa se organizacija odloči za decentralizacijo po načelu trgov oz. panog, pa iz takšne decentralizacije izhajata prilagoditev organizacijske strukture posebnim skupinam strank oz. uporabnikov (kupcem) in tesnejši stiki s pomembnim vidikom okolja (Kavčič, 1991, str. 190). Ravno tako kot pri ostalih prednostih, ki jih naštevam, tudi ti prednosti kažeta na večjo prilagodljivost poslovno-enotne organizacijske strukture.

Kaše (2003, vaja 4, str. 1) izpostavlja pozitivno **notranjo tekmovalnost** oz. imitacijo trga. Pozitivna notranja tekmovalnost pomeni predvsem tekmovalnost med različnimi poslovnimi enotami. V tem primeru gre za nekakšno posnemanje oz. imitacijo trga ali pa notranjo konkurenco, to je konkurenco, ki deluje znotraj podjetja.

Robbins kot prednosti poslovno-enotne organizacijske strukture navaja **večjo odgovornost poslovnih enot** ter lažjo opustitev poslovnih enot. Poslovne enote lahko delujejo kot podjetja v podjetju. Poslovno-enotna organizacijska struktura ponazarja prednosti tako malih kot tudi velikih podjetij. Prednosti malih podjetij imajo poslovne enote, ki delujejo posamično. Prednosti velikih podjetij imamo takrat, ko vse poslovne enote delujejo skupaj. Te prednosti so razpršitev tveganja, akumuliranje kapitala in ekonomija obsega (Robbins, 1987, str. 219-220).

Vidimo torej lahko, da je kar nekaj prednosti, ki jih poslovno-enotna organizacijska struktura ima, od podjetja do podjetja pa je odvisno, ali bo izkoristilo prednosti takšne organizacije in izboljšalo poslovanje, ali pa prednosti ne bo izkoristilo. Lahko pa rečem, da se različni avtorji strinjajo, da je prednost poslovno-enotne organizacijske strukture predvsem v njeni decentraliziranosti, posledično pa tudi v možnosti sprejemanja hitrejših odločitev, hitrega odzivanja na okolje in spremembe v njem, še posebej ko jo primerjamo s poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo.

#### **5.4 Slabosti**

Ena izmed slabosti je **želja poslovnih enot po osamosvajanju** (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54). Enako navajata tudi Možina et al. (2002, str. 419) in Kaše (2003, vaja 4, str. 1). Čeprav je osamosvajanje zaželeno, pa lahko preveliko osamosvajanje tudi škodi, saj se funkcije lahko podvajajo. Podvajanje funkcij pomeni večanje stroškov poslovanja. Cilj poslovno-enotne organizacijske strukture pa je zadržati skupne funkcije ter tako stroškovno, strokovno in učinkovito poslovati s skupnimi funkcijami in decentraliziranimi poslovnimi enotami, ki so prilagodljive.

Druga slabost je **prevelika konkurenca med poslovnimi enotami** (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 54). Enako meni tudi Kaše (2003, vaja 4, str. 1). Konkurenca med poslovnimi enotami je zaželena, saj vodi po njunem mnenju k izboljševanju in napredku, vendar pa prevelika konkurenca lahko tudi škodi. Ena poslovna enota dela vse da bi premagala drugo, ne zaveda pa se, da tekmujejo skupaj na trgu in da obstaja tudi zunanja konkurenca, ki lahko podjetje uniči. Tako potekata dve vrsti konkurence, notranja in zunanja, ne želimo si, da bi bila katera izmed njih premočna, še posebej ne notranja. Posamezne poslovne enote morajo imeti po njunem mnenju takšne organizacijske strukture, da sodelujejo med seboj, ne pa da delujejo druga proti drugi. Odpraviti je potrebno tudi odvečne administrativne ovire za sodelovanje.

Čeprav je ravno decentralizacija ena izmed glavnih prednosti poslovno-enotne organizacijske strukture, pa je ta prednost lahko hkrati tudi pomanjkljivost. Čeprav se trudimo, da bi poslovne

enote zaživele bolj samostojno, se po Rozmanu et al. (1993, str. 156) pojavijo **težave pri usklajevanju**. Kavčič (1991, str. 190-191) omenja težave s koordinacijo in kontrolo različnih funkcijskih oddelkov znotraj poslovnih enot. Večja kot je samostojnost poslovnih enot, težje je usklajevanje s poslovnimi enotami. Proces usklajevanja gre lahko v takšnih primerih v dveh smereh. Po Rozmanu je možna ponovna integracija in uskladitev glavnih ciljev s podjetjem na globalni ravni. Možna pa bi bila tudi popolna osamosvojitve poslovne enote in nastanek novega podjetja, saj po Lipičniku in Mežnarju (1998, str. 54) poslovne enote že delujejo kot nekakšna majhna podjetja. Seveda si ne želimo osamosvajanja poslovnih enot, zato je naš trud usmerjen v ponovno integracijo poslovnih enot in uskladitev vseh globalnih ciljev s poslovnimi cilji in uskladitev strategij in taktik. Ponovna integracija in koordinacija vzameta veliko časa, vendar sta neizogibni. Ponovna integracija je odgovor na preveliko samostojnost posameznih poslovnih enot, ki jim postanejo lastni cilji bolj pomembni od ciljev celotnega podjetja. Namen poslovnih enot ni ta, da bi postajale vedno bolj in bolj samostojne, ampak da bi z decentralizacijo pridobile potrebno samostojnost, ki jim omogoča, da postanejo fleksibilne in hitre pri odzivanju na spremembe v okolju, vendar pod pogojem, da delujejo v skladu s skupnimi cilji podjetja.

V poslovnih enotah **delujejo** predvsem **kratkoročno**, podjetje pa mora delovati v skladu s postavljeno vizijo. Kratkoročno delovanje je namenjeno doseganju kratkoročnega uspeha (Rozman et al., 1993, str. 156). To pomeni, da želijo v poslovni enoti doseči kratkoročni poslovni uspeh ali dobiček, čeprav bodo s tem škodili drugim poslovnim enotam, ki so morda bolj dobičkonosne pri proizvodnji in prodaji, vendar ne dovolj uspešne pri npr. črpanju materiala iz skupne nabave. Ravno tako pa pri poslovnih enotah delujejo kratkoročno tudi tako, da želijo dosežati poslovni uspeh oz. dobiček, čeprav bi zmanjševali sredstva oz. stroške, ki so namenjeni razvoju. Če je vizija podjetja naravnana razvojno, s tem škodijo razvoju podjetja. V takšnih primerih bi bilo bolje poslovati z izgubo nekaj mesecev ali četrletij in vlagati v razvoj, kot pa zamuditi razvojne priložnosti in v prihodnosti poslovati z izgubo. Takrat bodo izgube še večje, potreba po hitrih spremembah pa še toliko večja, ravno tako pa bo potrebno znotraj podjetja preusmerjati sredstva in reševati poslovno enoto, ki slabo posluje, na račun drugih poslovnih enot.

Še ena izmed slabosti poslovno-enotne organizacijske strukture je **notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami**. Na poslovno-funkcijskih področjih je premalo koncentracije in kritične mase (Rozman et al., 1993, str. 156). Ker so organizacijske enote nepovezane, počasneje napredujejo, kot če bi bile povezane in bi sodelovale. Tako bi lahko dosegale nekajkratni kumulativni učinek znanja. Hkrati pa Kaše (2003, vaja 4, str. 1) navaja še slabo koordinacijo med programskimi funkcijami.

Poleg že naštetih pomanjkljivosti in slabosti, so slabosti še **prevelika fragmentacija**, z njo pa nezmožnost ponudbe proizvodov in storitev. Prevelika fragmentacija se pokaže za pomanjkljivost pri poslovno-enotni organizacijski strukturi, ki ima poslovne enote razdeljene po tržnem oz. panožnem načelu. Trgi so lahko zelo specifični in posledično majhni, ravno tako pa se trgi hitro spreminjajo in nastajajo vedno novi in novi trgi. Tako organizirano podjetje želi zadostiti željam oz. povpraševanju potrošnikov različnih (oz. vseh) trgov s spreminjanjem



organizacijske strukture, vendar pa tega enostavno ni zmožno narediti. Tako določenim strankam ni zmožno ponuditi proizvodov in storitev (Kavčič, 1991, str. 190-191).

Zupanova in Kaše (2003, str. 27) omenjata **manjšo racionalnost** poslovno-enotne organizacijske strukture v primerjavi s poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Kaše (2003, vaja 4, str. 1) govori o manjši stroškovni učinkovitosti. Manjša stroškovna učinkovitost nastane zaradi podvajanja funkcij in večjega števila ravnateljev (Kavčič, 1991, str. 190-191), kar pa je stroškovno manj učinkovito. Ko delimo podjetje na drugi hierarhični ravni, nastaja vedno več novih poslovnih enot oz. toliko, kolikor smo si jih zamislili. Nove poslovne enote zahtevajo vodstvo novih ravnateljev poslovnih enot. Tako potrebujemo več ravnateljev, saj moramo upoštevati tudi, da potrebujemo ravnatelje na tretji hierarhični ravni, to je na ravni poslovnih funkcij, kjer imamo poslovno-funkcijske ravnatelje.

**Specializacija in standardizacija** sta po Zupanovi in Kašetu (2003, str. 27) **težje izvedljivi**, Kaše (2003, vaja 4, str. 1) navaja, da je funkcijske specializacije in standardizacije manj. To je posledica prevelike notranje konkurence med poslovnimi enotami in težnje po osamosvajanju poslovnih enot. Kot pravita, obstajajo velike težnje po osamosvajanju poslovnih enot, še posebej v primerih velikih razlik v poslovni uspešnosti med poslovnimi enotami. To ne preseneča, saj se želijo osamosvojiti poslovne enote, ki najbolje poslujejo in menijo, da druge enote ne vlečejo skupnega voza dovolj dobro in da bi jim bilo bolje, če bi bile samostojne. Zaradi notranje konkurence pa je pretok informacij in znanja med poslovno-funkcijskimi enotami znotraj poslovnih enot s poslovno-funkcijskimi enotami drugih poslovnih enot slab. Poleg slabe povezave med funkcijami pa manjka tudi kritična masa, ki jo omenja Rozman et al. (1993, str. 156).

Kljub vsem slabostim, pa ima poslovno-enotna organizacijska struktura dovolj ali pa celo več prednosti, kot slabosti. Ravno tako pa jo tudi vsi avtorji priporočajo ravno za velika podjetja. To se izkaže tudi v praksi, saj je prav pri velikih podjetjih omenjena organizacijska struktura precej pogosta.

## **5.5 Situacijske spremenljivke**

Poslovno-enotna organizacijska oblika se je **okolju** prilagodila z uvedbo poslovnih enot. Ravnatelji poslovnih enot bolje poznajo lokalne trge ter tako lažje vodijo decentralizirane poslovne enote in poslovne funkcije. S poslovno-enotno organizacijsko strukturo se lažje ocenjuje tržni položaj. Poslovno-enotna organizacijska struktura je primerna tudi za kompleksno okolje.

**Velikost podjetja** zahteva pri poslovno-enotni organizacijski obliki uvajanje novih poslovnih enot s širjenjem podjetja na nove trge. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura s širjenjem proizvodnih programov povzroča probleme. Ti problemi so lahko ekonomski ali pa organizacijski. Ekonomski problem je težko ugotavljanje uspešnosti različnih proizvodnih skupin. Tako se lahko neuspešne proizvode še naprej proizvajajo, saj izgubo pokrivajo uspešni

proizvodi. Organizacijski problem pa je težko usklajevanje različnih skupin proizvodov v okviru poslovnih funkcij. Proizvodni programi se tako lahko operativno osamosvojijo s poslovno enoto. Rast podjetja vpliva na izbiro poslovno-enotne organizacijske strukture (Rozman, 2000, str. 92-94).

**Zaposleni**, ki ustrezajo poslovno-enotni organizacijski obliki so takšni, ki so zmožni delati pod vodstvom ravnatelja poslovne funkcije in vodstvom ravnatelja poslovne enote, hkrati pa so zmožni sodelovati s poslovno-funkcijskimi oddelki iz različnih poslovnih enot.

Poslovno-enotna organizacijska struktura je primerna za velika podjetja, ki imajo nerutinsko **tehnologijo** in razmeroma veliko neodvisnost med proizvodnimi programi, zato je primerna bolj za horizontalno diverzifikacijo programov (Rozman, 2000, str. 94).

Primerna **strategija**, ki vpliva na to organizacijsko obliko, je strategija diverzifikacije proizvodov. Strategijo določi management sestavljenega podjetja. Pomembna je hierarhija ciljev. **Cilji** posamezne poslovne enote ne smejo postati bolj pomembni od ciljev drugih poslovnih enot. Globalne cilje določa management sestavljenega podjetja. Poslovne cilje in taktike poslovnih enot določijo managerji poslovnih enot in morajo biti usklajeni z globalnimi cilji podjetja (Rozman, 2000, str. 63 in 94).

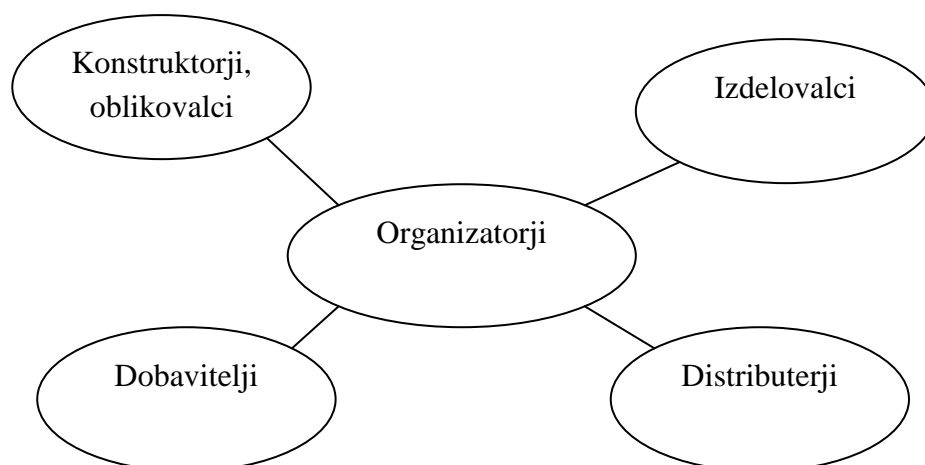
## 6 Nekatere druge organizacijske oblike

Naslednji dve obliki nista neposredno povezani z velikostjo, jih pa navajam. V okolju, ki je bolj dinamično in kompleksno, potrebujemo vitko, prilagodljivo in inovativno organizacijo (Robbins & Coulter, 2009, str. 194). Ti dve moderni organizacijski obliki predstavljata prav to.

### 6.1 Mrežna organizacijska oblika

Mrežna organizacijska struktura je organizacijska struktura, ki ima eno osrednje podjetje, okoli tega podjetja pa se tvorijo mreže povezav z drugimi podjetji. Ta podjetja so lahko (Slika 5) razni dobavitelji, prodajalci ali kupci, ali pa preprosto sodelujejo z osrednjim podjetjem pri proizvodnji in razvijanju zahtevnih proizvodov in storitev. Mrežne organizacijske strukture so po svojem obsegu zelo velike (Mihelčič, 2008, str. 449-451). V mreže se lahko združuje na desetine podjetij, zaposlujejo pa lahko tudi na tisoče ljudi.

Slika 5: Mrežna organizacijska struktura



Vir: Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 1992, str. 69.

Lahko ji pravimo tudi dinamična mreža, s tem izrazom pa poudarimo navidezno ohlapna razmerja, ki so navzven nevidna, hkrati pa so ta razmerja tudi prilagodljiva in dinamična. Kratkoročna razmerja so ponavadi ohlapna, medtem ko so dolgoročna razmerja lahko tudi trdnejša (Lipičnik, 1992; Mihelčič, 2008).

Ena izmed značilnosti mrežne organizacijske strukture je, da je nevidna oz. virtualna. Povezave med podjetji pri tej organizacijski strukturi so lahko zelo ohlapne ter se hitro tvorijo in tudi hitro razpadejo ali pa so trdne ter dolgotrajne. Hkrati pa ne moremo vedeti, kdo je proizvod zares razvil in proizvedel, saj je končen proizvod delo vseh podjetij (Lipičnik, 1992; Možina et al., 2002).

Ena možnost nastanka mrežne organizacijske strukture je združitev podjetij zaradi proizvodnje zahtevnega proizvoda, ki ga podjetje samo ne bi moglo razviti oz. proizvesti (Možina et al., 2002, str. 426).

Druga možnost pa je, da damo del delovnih opravil v zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*). Mihelčič (2008, str. 447) pravi o zunanjem izvajanju naslednje: »...so uspešna podjetja prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju tistih dejavnosti, ki jih dobro poznajo in za katere so najbolj usposobljena. To so ključne dejavnosti podjetja. Vse ostale dejavnosti lahko bolj učinkovito in uspešno, predvsem pa ceneje izvajajo zunanji nosilci.« Za dela, za katera menimo, da nismo dovolj usposobljeni, da bi jih kvalitetno opravili, ali pa da jih ne moremo opraviti dovolj ekonomično, prepustimo za to usposobljenim strokovnjakom. Pri predajanju dela v zunanje izvajanje pazimo, da v zunanje izvajanje ne predajamo del, ki so osrednjega pomena za podjetje, temveč bolj obrobna dela, ki so sicer pomembna, ne pa ključna. Primer je lahko čiščenje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (v nadaljevanju EF), ki je predano v zunanje izvajanje, ali pa gostinska dejavnost znotraj EF, ki je prav tako predana v zunanje izvajanje. Na prvi pogled sta čiščenje in gostinska ponudba del EF, vendar pa, če bolje pogledamo, vidimo, da

so ta opravila predana v zunanje izvajanje. Pri gostinski ponudbi se to hitreje opazi, medtem ko se pri čiščenju to skoraj ne opazi. Povezave med organizacijami oz. podjetji so torej nevidne. V tem primeru tudi vidimo, da poučevanje kot osrednja naloga ali ključna dejavnost EF, ni predana v zunanje izvajanje.

Še ena izmed značilnosti mrežne organizacijske strukture je, da je zelo centralizirana. Pri vseh organizacijskih strukturah obstaja trend decentralizacije, tu pa se vse pomembnejše odločitve sprejema centralizirano (Zupan & Kaše, 2003, str. 31).

Mrežna organizacijska struktura omogoča visoko stopnjo fleksibilnosti, saj se razmerja lahko hitro vzpostavi ali pa odpravi. To je aktualno predvsem pri proizvodih, ki so prezahtevni za posamezno podjetje. Tako podjetje hitro sklene sodelovanje za posamezen zahteven proizvod z drugim podjetjem, ko je proizvod razvit, pa sodelovanje prekine. To nam omogoča omenjena organizacijska struktura, ki je zelo prilagodljiva. Večja učinkovitost je le ena izmed prednosti, ki jih prinaša omenjena organizacijska struktura. Hkrati pa se lahko akumulira veliko več znanja in to brez dodatnega zaposlovanja, in sicer tako, da sklenemo sodelovanje z drugim podjetjem (Lipičnik, 1992; Možina et al., 2002; Zupan & Kaše, 2003).

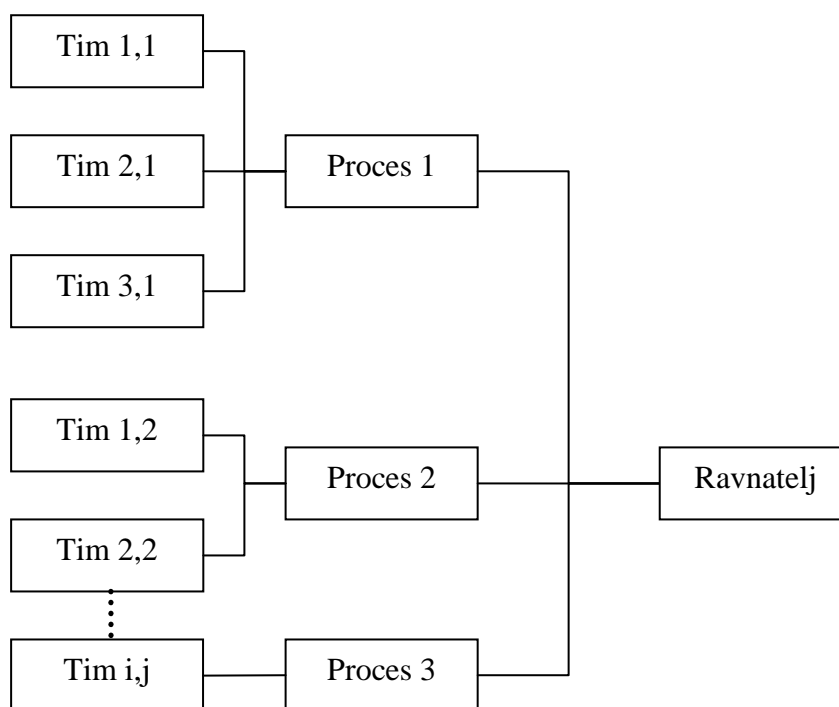
Nekatere izmed slabosti mrežne organizacijske strukture so izguba dela kontrole nad kakovostjo, medsebojna konkurenca, povzročanje monopola na trgu. Pogoj, da mrežna organizacijska struktura deluje, je disciplina podjetij, vključenih v mrežno organizacijsko strukturo. Ravnatelji izgubijo del kontrole nad kakovostjo, ko prepustijo dela v zunanje izvajanje, zato se pojavi skrb za dober glas. Lahko pa podjetja v mreži pričnejo tudi medsebojno konkurirati tako, da sklenejo sodelovanje s kakšnim drugim konkurenčnim podjetjem izven mreže. S tem mreža podjetij lahko tudi razpade. Monopol na trgu nastane v primeru, ko mreži podjetij uspe ustvariti močne medsebojne povezave, ki drugim podjetjem preprečujejo vstopanje na trg (Lipičnik, 1992; Možina et al., 2002).

## **6.2 Timska organizacijska oblika**

Timska ali procesna organizacijska struktura je novejša organizacijska struktura. Starejše organizacijske strukture so precej navpične z veliko hierarhičnimi ravnmi. Timska organizacijska struktura pa predstavlja vodoravno organizacijsko strukturo, ki ni hierarhična. Timska organizacijska struktura poruši navpične (hierarhične) in vodoravne pregrade med oddelki (Zupan & Kaše, 2003, str. 30). Sestavljena je iz povezanih timov, ki opravljajo delne procese poslovanja, več povezanih timov skupaj pa celoten proces poslovanja (Rozman, 2011, str. 144).

Na sliki 6 lahko vidimo grafičen prikaz timske organizacijske strukture. Timi so lahko istovrstni ali raznovrstni. Raznovrstne time med seboj usklajuje ravnatelj procesa, delne procese pa med seboj usklajuje ravnatelj (Rozman, 2011, str. 146). Na sliki 6 so prikazani trije procesi, ki jih usklajuje en ravnatelj. Število timov znotraj procesov pa je lahko poljubno oziroma odvisno od potreb podjetja.

Slika 6: Timska organizacijska struktura



Vir: Rozman, *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi*, 2011, str. 146.

Število procesov, ki jih organiziramo znotraj te organizacijske strukture je odvisno od potreb. Ti procesi so lahko npr. razvoj, proizvodnja in distribucija izdelkov (Možina et al., 2002, str. 430). Lahko pa so seveda tudi drugi procesi.

V preteklosti je bil poudarek na proizvodni, saj smo imeli množico kupcev. V današnjih časih imamo množico proizvodov in relativno manj kupcev, zato je sedaj poudarek na kupcu (primer prednostne obravnave v banki). Tako tudi proizvodi zaradi zahtev kupcev niso več standardni. Proizvodnja in prodaja ter nabava surovin za nestandardne proizvode je zahtevnejša. Prej je delavec te opravke opravil sam, sedaj pa potrebuje tim ljudi za prodajo, nabavo in proizvodnjo. Namesto posameznika imamo torej tim (Rozman, 2011, str. 141-142). Na tim pa še zmeraj lahko gledamo kot na posameznika z raznovrstnimi znanji, saj mora biti delovanje tima navzven usklajeno in poenoteno, to pa je naloga vodje tima.

V timih je planiranje okvirno, vodenje sodelujoče in komuniciranje vodoravno. Poudarek je na ustvarjalnosti, izobraževanju in tiskem delu. Vmešavanje ravnateljev v delo strokovnjakov je manjše, kar je dobro, saj ravnatelji o delu strokovnjakov vedo manj kot pa strokovnjaki sami (Rozman, 2011, str. 143). Od oddelkov se timi ločijo po tem, da so stalne skupine raznovrstnih ljudi, medtem ko so oddelki stalne skupine istovrstnih ljudi. V timih torej delujejo strokovnjaki iz različnih področij (Rozman, 2011, str. 139-140).

Timska organizacijska struktura dopolnjuje funkcijsko in divizijsko organizacijsko strukturo. Ima učinkovitost birokracije, tukaj pa so še timi, ki dodajajo prilagodljivost. Tudi del večjega podjetja je lahko organiziran timsko. S tem lahko v večjih podjetjih izboljšamo produktivnost (Robbins & Coulter, 2009, str. 195).

Prednosti timske organizacijske strukture so naslednje: strokoven razvoj zaposlenih, usmerjanje pozornosti k ustvarjanju vrednosti za kupca, hiter odziv na spremembe in zahteve kupcev (Zupan & Kaše, 2003, str. 30). Daft in Noe (v Rozman, 2011, str. 143) navajata še skrajšan čas za uvedbo sprememb in novosti, usmerjenost na uporabnika, širši pogled na cilje podjetja ter večje zadovoljstvo zaposlenih zaradi soodločanja.

**Strokoven razvoj zaposlenih** je posledica dela v timih. Timi se srečujejo z reševanjem različnih nalog, v time pa so vključeni posamezniki z različnimi znanji, vsak prispeva znanje s svojega področja, vendar pa se tudi drugi člani tima pri tem učijo. Tako nimamo ločenih specialistov pod različnimi oddelki, ampak imamo različne specialiste združene v timu, znanje tako hitro kroži in se dopolnjuje z različnih vidikov. To je prava dodana vrednost timov. Timi so usmerjeni k **ustvarjanju vrednosti za kupce**. Celoten tim se posveča kupcu in njegovim željam in zahtevam. Namesto da se kupcu posveča le nekdo v prodaji, ki lahko veliko obljubi, vendar se ne zaveda, ali je podjetje zmožno to tudi izvesti, imamo tim, ki želje in zahteve kupca celovito obravnava in se mu posveča. Hkrati pa lahko govorimo o individualni obravnavi kupca, kupec ni le številka v veliki birokratski organizaciji. Nekoč so uporabnike obravnavali skupaj, temelj pa so bili proizvodi. Pri timski organizacijski strukturi pa so proizvodi obravnavani skupaj, temelj pa je uporabnik. Posledica tega je večje zadovoljstvo kupcev, manj pritožb in manj reklamacij izdelkov. **Odziv na spremembe in zahteve kupcev** pa je lahko poleg tega tudi **hiter** in učinkovit. Celoten tim je s spremembami hitro seznanjen, informacije potujejo in krožijo po timu hitreje, kot bi krožile med različnimi oddelki po celotni organizaciji.

Slabosti timske organizacijske strukture so naslednje: izguba srednjega managementa, manj zaposlenih, izguba napredovanja po lestvici, zahteva po ustvarjalnih ljudeh in dobrem vodstvu, upiranje managerjev spremembam (Vila v Možina et al., 2002; Zupan & Kaše, 2003). Poleg teh pa še zahtevna opredelitev povezanih procesov. Potrebno je uvesti tudi spremembe v kulturi podjetja, nagrajevanju in ravnateljevanju (Daft & Noe, 2001, str. 537).

Izguba srednjega managementa je lahko slabost, lahko pa tudi ne, odvisno, s katerega vidika gledamo. S stroškovnega vidika zna biti odprava srednjega managementa dobra. Stroške plač lahko s tem znižamo, ravno tako informacije do najvišjega managementa hitreje krožijo, vendar pa najvišji in najnižji management s tem dobi več dela in odgovornosti. S timi se zmanjša število zaposlenih, organizacija postane bolj vodoravna, srednjega managementa nimamo več, ravno tako pa se odpravi še vsa administracija (ljudje), ki so zaposleni s srednjim managementom. Tvorijo se timi, ljudje, ki ne znajo delati v timu, so odveč. Problem je tudi izguba napredovanja po lestvici. To je posledica tega, da so v timu vsi na isti hierarhični ravni, srednjega managementa pa več ni. S tem se izgubi nekaj motivacije pri delavcih, ki jo skušamo nadomestiti z možnostjo vodenja timov. Vodje timov so od projekta do projekta različni. Zahteva po

ustvarjalnih ljudi in dobrem vodstvu pravzaprav ni slabost, vendar je težko takšne ljudi poiskati in zaposliti. Vsako podjetje si želi dobro vodstvo in ustvarjalne ljudi. Ustvarjalnost pa je potrebna za delo v timih. Po Zupanovi in Kašetu (2003, str. 31) se managerji na srednji ravni upirajo takšnim spremembam. Srednji managerji se upirajo zato, ker z odpravo srednjega managementa izgubijo službo. Nižji in višji managerji pa se prav tako upirajo spremembam, in sicer zato, ker imajo več dela.

## **SKLEP**

Notranja koordinacija postaja vse težja, ko organizacija raste ali pa, ko prevzame bolj kompleksne poslovne strategije. To še posebej velja takrat, ko mora podjetje raziskati področja rasti ali pa, ko želi na hitro vstopiti na nove trge (White & Bednar, 1986, str. 81).

Ker postaja notranja organizacija z rastjo podjetja vse težja, je potrebno poiskati rešitev za to novo težavo. Koordinacija aktivnosti mora biti hitra, da lahko aktivnosti v podjetju potekajo hitro in gladko, ter da organizacija ne postane birokracija, torej okorna organizacija, ki temelji izključno na pravilih in postopkih ter je v današnjem času sinonim za neuspešno organizacijo.

Lahko se vprašamo, zakaj je ključnega pomena, da je organizacija okretna? Čeprav potekajo različni procesi znotraj organizacije, pa prav tako potekajo različni procesi tudi zunaj naše organizacije, torej na trgu. Vedeti moramo, da organizacija ni sama sebi namen, temveč da obstaja z določenim razlogom. Ti razlogi so lahko različni, kar je odvisno od vrste organizacije. Z vrsto organizacije mislim na to, ali je organizacija profitna ali neprofitna (dobrodelna), državna oz. javna ali zasebna itd.

Vse organizacije pa imajo nekaj skupnega, to je, da lažje uresničujejo svoje cilje kot pa posamezniki. Uresničevanje ciljev brez organizacij ali zunaj organizacij je težje ali pa neuresničljivo. Združevanje v organizacije ima smisel, če so cilji lažje uresničljivi. Lažje uresničljivi pa so cilji takrat, ko jih lahko hitreje, ceneje in bolje uresničimo, takrat ima vključevanje in sploh nastanek organizacij nek smisel.

Lahko se tudi vprašamo, zakaj se cilji v organizaciji bolje uresničujejo in zakaj je izpolnitev ciljev znotraj organizacije sploh uresničljiva? Eden izmed razlogov je, da se akumulira znanje ljudi, ki so vključeni v organizacijo. Če uporabimo slovenski pregovor, lahko rečemo, da več glav več ve. Dostikrat pa združevanje znanj, spretnosti in izkušenj ne prinese le akumuliranega učinka, temveč multiplikativni učinek. Združeno znanje nima samo seštetega učinka, temveč je ta učinek nekoliko večji. Koliko bo ta učinek večji, pa je odvisno od organizacije same.

Podjetje lahko izbere različne organizacijske oblike. Poslovno-funkcijska je primerna za manjša podjetja, za večje število proizvodov pride v poštev produktno-matrična organizacijska oblika, za diverzifikacijo proizvodnje pa poslovno-enotna organizacijska oblika. Vse oblike organizacijskih struktur so primerne za določeno okolje in situacijske spremenljivke. Ne moremo reči, da je ena oblika organizacijske strukture boljša od druge, lahko pa rečemo, da je vsaka oblika

organizacijske strukture najboljša ob določenih situacijskih spremenljivkah. Izbira prave oblike organizacijske strukture je torej odvisna od številnih situacijskih spremenljivk, med katerimi je tudi velikost podjetja.

Koliko bo podjetje in njegova organizacija izkoristilo rast v svojo prid, je odvisno tudi od tega, kako bo podjetje prilagodilo svojo organizacijsko strukturo poslovnemu okolju. Ali bo podjetje zaostalo s spremembami, ki jih kot organizacija mora izvesti, ali pa bo izkoristilo prednosti, ki jih ponuja nova organizacijska struktura. To je odvisno od podjetja samega. Prikazal sem, da se mora podjetje rasti prilagajati tudi s prilagajanjem organizacijske strukture.



## LITERATURA IN VIRI

1. Burton, Richard M., & Obel, B. (1998). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application* (2nd ed.). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers Group.
2. Daft, R., & Noe, Raymond A. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
3. Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
5. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
6. Lipičnik, B. (1992). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Lipovec, A. (1995). *Razvoj organizacije dela* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
10. Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
11. Moorhead, G., & Griffin, Ricky W. (1998). *Organizational Behavior* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
12. Možina, S., Rozman, R., & Glas, M. in drugi (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Robbins, Stephen P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
14. Robbins, Stephen P., & Coulter, M. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
15. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Rozman, R. (2010). The Slovenian organization theory and its relationship with associated theories and sciences. V *1st international conference on management and organisation* [zgoščenka]. Brdo pri Kranju: The Slovenian Academy of Management.
17. Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. *Zbornik referatov 12. znanstvenega posvetovanja o organizaciji* (str. 135-148). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management.
18. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Stearns, A. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
21. Vecchio, Robert P. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth: Dryden.

22. White, Donald D., & Bednar, David V. (1986). *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*. Boston: Allyn and Bacon.
23. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.