

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV INTERNETNEGA POSLOVANJA NA ORGANIZACIJO  
PODJETIJ V DEJAVNOSTI ŠPORTNIH STAV**

Ljubljana, oktober 2004

KLEMEN PIŠEK

## **IZJAVA**

Študent \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZACIJA ZDRUŽBE.....</b>	<b>3</b>
2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE ZDRUŽBE .....	3
2.2. RAZVIJANJE ORGANIZACIJE.....	4
2.3. RAZLOGI ZA SPREMINJANJE PODJETJA IN ORGANIZACIJE TER VRSTE SPREMEMB .....	4
2.4. TRENDI V SPREMINJANJU ORGANIZACIJE.....	5
2.5. ENOVITE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN NJHOVO MEDSEBOJNO PRILAGAJANJE.....	6
2.6. LASTNOSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	7
2.7. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	8
2.7.1. Tradicionalne oblike organizacijskih struktur.....	8
2.7.2. Vodoravna (timska) struktura (procesna organizacija).....	12
2.7.3. Mrežna (navidezna) struktura (virtualna organizacija).....	14
2.7.4. Učeča se organizacija.....	15
2.7.5. Vitka organizacija .....	16
2.8. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	17
<b>3. INTERNETNO POSLOVANJE .....</b>	<b>19</b>
3.1. RAZVOJ IN OPREDELITEV INTERNETA.....	19
3.2. RAZVOJ IN OPREDELITEV ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA .....	20
3.3. OPREDELITEV INTERNETNEGA POSLOVANJA .....	23
<b>4. VPLIV INTERNETNEGA POSLOVANJA NA ORGANIZACIJO PODJETIJ V DEJAVNOSTI ŠPORTNIH STAV.....</b>	<b>24</b>
4.1. PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ŠPORTNIH STAV .....	24
4.2. ORGANIZIRANOST PODJETJA ATLANTIK KOT KLASIČNE STAVNICE.....	25
4.2.1. Predstavitev trga.....	25
4.2.2. Predstavitev podjetja .....	26
4.2.3. Opis organizacije podjetja.....	26
4.2.4. Značilnosti organizacije podjetja .....	28
4.2.5. Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja.....	30
4.3. ORGANIZIRANOST PODJETJA BET-AT-HOME.COM KOT INTERNETNE STAVNICE .....	32
4.3.1. Predstavitev trga.....	32
4.3.2. Predstavitev podjetja .....	33
4.3.3. Opis organizacije podjetja.....	33
4.3.4. Značilnosti organizacije podjetja .....	35
4.3.5. Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja.....	36
4.4. PRIMERJAVA IN GLAVNE RAZLIKE V ORGANIZIRANOSTI OBEH PODJETIJ.....	38
4.4.1. Primerjava značilnosti organizacije obeh podjetij .....	39
4.4.2. Razlike v vplivu situacijskih spremenljivk na organizacijo obeh podjetij.....	40
4.4.3. Predlogi sprememb v organizaciji podjetja Atlantik.....	40

<b>5. SKLEP .....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>44</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>45</b>

**PRILOGE**

## 1. UVOD

V zadnjih nekaj desetletjih smo priča intenzivnemu razvoju, ki ga človeštvo dosega na vseh področjih znanosti. Še posebno hiter je razvoj na področju informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Ena najbolj pogosto uporabljenih besednih zvez v današnjem poslovnem svetu je tako elektronsko poslovanje. Kljub temu da ta besedna zveza ni povsem natančno definirana, pa vsa podjetja težijo k temu, da bi svoje poslovanje organizirala čim bolj elektronsko in s tem izkoristila prednosti, ki jih ta oblika poslovanja ponuja.

Dandanes je najvišjo možno stopnjo elektronskega poslovanja mogoče doseči s čistim internetnim poslovanjem, kar pomeni, da podjetje oblikuje povezave znotraj podjetja, med poslovnimi partnerji in tudi s kupci izključno s pomočjo internetne tehnologije. Tudi nasploh je internetno poslovanje danes najbolj priljubljena in najbolj pogosto uporabljena oblika elektronskega poslovanja. Prehodi s klasičnega na vedno naprednejše oblike elektronskega poslovanja so zelo zahtevni, saj zahtevajo precejšnje spremembe v podjetju samem, predvsem pa tudi v njegovi organizaciji. Spremembe v organizaciji podjetja so še posebno pomembne, saj je učinkovita organizacija predpogoj za uspešno podjetje.

Kakšne so organizacijske spremembe, ki jih zahteva prehod s klasičnega poslovanja na vedno višjo stopnjo elektronskega poslovanja, bom poizkušal prikazati na primeru dveh podjetij, ki se ukvarjata z dejavnostjo športnih stav. V dejavnost športnih stav je namreč sodobna informacijska tehnologija prinesla številne spremembe, saj se je pomemben del poslovanja preselil na internet.

Športne stave so dejavnost, ki je v Sloveniji uvrščena v dejavnost prirejanja klasičnih iger na srečo in prirejanja posebnih iger na srečo. Med igre na srečo tako lahko uvrstimo razne loterije, igre s kartami, igre s kockami, rulete, stave na športne in tudi druge dogodke. Pri tem pa med igrami, ki se klasično igrajo v igralnicah, in stavami obstaja velika razlika. Pri igrah, ki se klasično igrajo v igralnici, je dobiček igralnici zagotovljen, saj je večina iger naravnanih tako, da igralnica dobi nekaj odstotkov vsega denarja, ki ga igralci vplačajo. Pri stavah pa dobiček stavnice ni zagotovljen, saj ljudje stavijo na športne dogodke, pri tem pa lahko uporabljajo svoje znanje in pridobljene informacije. To pomeni, da stavnice v primeru, da ne organizirajo svojega poslovanja zelo previdno in natančno, lahko hitro končajo v rdečih številkah. Glede na to, da stavnice ponujajo možnost stave na športne dogodke iz celega sveta in je nemogoče spremljati, kaj se pred temi športnimi dogodki dogaja na prizorišču samem, morajo stavnice zelo dobro izkoriščati prednosti, ki jih prinaša sodobna informacijska tehnologija. Zaradi tega sklepam, da je prilagoditev organizacije stavnice možnostim, ki jih ponuja informacijska tehnologija, zelo pomembna.

Preko študentskega servisa sem delal v podjetju, ki stavnicam dostavlja športne rezultate v živo. V pogajanjih za prodajo omenjenih storitev pa sem opazil precejšnjo razliko med klasičnimi in internetnimi stavnicami. Pri klasičnih stavnicah so pogajanja veliko daljša, pogodbo mora pregledati in potrditi večje število ljudi, na drugi strani pa so internetne stavnice veliko bolj zahtevne pri uresničevanju same pogodbe. Pozorni so že na najmanjše napake oziroma težave pri dostavi športnih rezultatov v živo in tudi njihov reakcijski čas na te težave je zelo hiter. Na podlagi tega sklepam, da morajo obstajati določene razlike v organizaciji klasične stavnice v primerjavi z organizacijo internetne stavnice.

**Predmet** mojega diplomskega dela bosta podjetji Atlantik in Bet-at-home.com ter njuni organizaciji. Podjetje Atlantik je klasična stavnica, ki ima stavna mesta, na katerih stranke vplačajo stave in kjer srečneži nato tudi dobijo svoje dobitke izplačane. Na drugi strani pa bom opazoval organizacijo podjetja Bet-at-home.com, ki nima stavnih mest in tako v celoti svojo dejavnost opravlja le preko interneta. **Namen** diplomskega dela je spoznati vpliv internetnega poslovanja na organizacijo podjetij v dejavnosti športnih stav ter ravnateljem stavnice Atlantik predlagati, kako naj organizacijo podjetja prilagodijo novim razmeram, ki jih je povzročilo internetno poslovanje, da bi s tem povečali učinkovitost organizacije svojega podjetja. **Cilj** diplomskega dela pa je ugotoviti razlike v organizaciji podjetij Atlantik in Bet-at-home.com ter s tem ugotoviti, kakšen vpliv ima internetno poslovanje na organizacijo podjetja v dejavnosti športnih stav, in sicer z namenom ugotoviti, kako izboljšati učinkovitost organizacije v dejavnosti športnih stav. Pri internetni stavnici Bet-at-home.com pričakujem veliko bolj organsko organizacijo, manjše število zaposlenih, ki pa bodo v povprečju višje izobraženi kot zaposleni v stavnici Atlantik. Stavnica Atlantik pa bo imela večje število zaposlenih, poslovali bodo na več lokacijah, v organizaciji bo opazna večja formalizacija, standardizacija ter specializacija.

Diplomsko delo sestavljajo **tri** osrednja poglavja. Po uvodu bom v drugem poglavju najprej opredelil organizacijo, v nadaljevanju bom prikazal razvijanje organizacije in razloge za spreminjanje podjetja ter organizacije in vrste sprememb. Nadaljeval bom s predstavitvijo trendov v spreminjanju organizacije, s predstavitvijo enovitih organizacijskih struktur in njihovega medsebojnega prilagajanja ter s predstavitvijo lastnosti organizacijskih struktur. Pri predstavitvi oblik organizacijskih struktur bom najprej predstavil tradicionalne organizacijske strukture, nato pa še novejša organizacijska strukture, ki se dandanes najpogosteje omenjajo v literaturi. Drugo poglavje bom zaključil s prikazom oblikovanja organizacijske strukture. Tretje poglavje bom začel z opredelitvijo interneta in prikazom njegovega razvoja, nadaljeval s prikazom razvoja ter opredelitvijo elektronskega poslovanja, zaključil pa z opredelitvijo internetnega poslovanja.

V četrtem poglavju bom predstavil dejavnost športnih stav, nadaljeval pa bom s predstavitvijo organiziranosti podjetja Atlantik kot klasične stavnice. V začetku bom predstavil trg, na katerem posluje stavnica Atlantik, in podjetje samo, nato bo sledil opis organizacije podjetja ter značilnosti organizacije podjetja. Na koncu pa bom predstavil še

situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja Atlantik. V nadaljevanju bom predstavil organiziranost podjetja Bet-at-home kot internetne stavnice, tudi tu bom začel s predstavitvijo trga, na katerem stavnica posluje, nadaljeval s predstavitvijo podjetja in opisom organizacije podjetja, nato bom predstavil še značilnosti organizacije podjetja ter situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja Bet-at-home.com. Četrto poglavje bom zaključil s primerjavo organiziranosti obeh podjetij, iskanjem glavnih razlik v organiziranosti ter predlogi sprememb v organizaciji podjetja Atlantik. V petem poglavju bom diplomsko delo zaključil s sklepom, kjer bom povzel bistvene ugotovitve, do katerih sem prišel s proučevanjem literature in organizacij obeh podjetij.

## 2. ORGANIZACIJA ZDRUŽBE

Ljudje so že kmalu ugotovili, da v primeru, če združijo moči, lažje dosežejo cilj, ki je vsem skupen. Tako so se že v pradavnini pri lovu organizirali v skupine, da so tako lažje dosegli skupen cilj – preskrbeti si dovolj hrane, da bodo njihove družine lahko preživele. Vendar pa ljudje tedaj zagotovo še niso razmišljali o organizaciji.

**Prve zapise** o nekaterih prvinah organizacije tako lahko najdemo pri starogrških piscih, kot sta Ksenofont in Aristotel (Ivanko, 1999a, str. 29, 30). S problemi delovne utrujenosti so se ukvarjali tudi Galelei, Bernoulli, Lavoisier in drugi pisci v srednjem veku in v prvem obdobju razvoja kapitalizma. V drugi polovici sedemnajstega stoletja pri Colbetu zasledimo prve poizkuse standardizacije, pri Vaubanu pa poizkus normiranja dela. Zelo opazna so tudi dela Marxa, ki je natančno analiziral organizacije dela od najstarejših časov do industrijskega načina proizvodnje.

**Sistematično** so se s proučevanjem organizacije začeli ukvarjati proti koncu devetnajstega stoletja. Najbolj znani avtorji v tem obdobju pa so bili Taylor, Fayol in Weber, ki jih lahko štejemo za začetnike sistematičnega proučevanja organizacije (Vila, Kovač, 1997, str. 45, 46). Vsak od njih je oblikoval svoja načela, ki bi se jih morali v združbi držati, da bi povečali učinkovitost organizacije. Vendar pa se je kasneje izkazalo, da so organizacije podjetij med seboj zelo različne in da ne moremo postaviti univerzalnih načel, ki bi bila uporabna v vseh podjetjih.

### 2.1. Opredelitev organizacije združbe

V literaturi se pojavljajo različne **opredelitve organizacije**, najpogostejše pa se omenjajo tri temeljne opredelitve organizacije: organizacija v tehničnem smislu, organizacija kot združba (sistem) in organizacija kot množica medsebojnih razmerij (Rozman, 2001, str. 15).

Organizacijo v **tehničnem smislu** avtorji opredelijo kot proces, ki z neko značilnostjo poteka med vsebinskimi elementi z nekim namenom (Mihelčič, 1993, str. 50). Avtorji organizacijo razumejo kot bolj ali manj formalen proces ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje

smotnosti. Tako razumevanje organizacije je zlasti prisotno v nemški in švicarski literaturi. Opredelitev organizacije **kot združbe** je najbolj priljubljena pri sociologih, tudi nasploh ima ta opredelitev veliko pristašev. Organizacijo pa opredeljujejo kot organsko povezano in medsebojno usklajeno skupino ljudi, ki z ustreznimi sredstvi ustvarjajo postavljene cilje (Rozman, 2001, str. 15).

Najbolj pa je izpopolnjena opredelitev, ki jo je postavil Lipovec. Organizacijo je opredelil kot **množico medsebojnih razmerij**, in sicer pravi, da je organizacija sestav razmerij med ljudmi – člani združbe, ki zagotavlja obstoj in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje ciljev združbe (Lipovec, 1987, str. 34, 35). To definicijo bom ves čas uporabljal za potrebe diplomskega dela.

## 2.2. Razvijanje organizacije

V delovanju združb se marsikdaj izkaže, da obstoječa organizacija ni najboljša in da ne more zagotavljati smotnosti poslovanja ter doseganja ciljev. Vzroki za to so lahko spremembe zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na združbo, ali pa v spremembi notranjih dejavnikov. Organizacija združbe se mora tako prilagajati tem spremembam. Spremembe so v sodobnem gospodarstvu vse pogostejše, tako da razvijanje organizacije postaja vse bolj pomembno za uspešnost podjetja.

Rozman pravi, da je **spreminjanje organizacije** oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe (Rozman, 2001, str. 121).

## 2.3. Razlogi za spreminjanje podjetja in organizacije ter vrste sprememb

**Zunanje sile**, ki zahtevajo spreminjanje organizacije, so (Rozman, 2001, str. 121, 122):

- konkurenca, ki od podjetja zahteva prizadevanje za učinkovitost, kakovost, fleksibilnost in inovativnost, da bi s tem v čim večji meri ustregli potrebam porabnika ter preživel v konkurenčnem boju;
- gospodarske in politične sile, ki v vedno večji meri vplivajo na spreminjanje podjetij, kot primer lahko navedemo Evropsko unijo in prilagajanje slovenskih podjetij, ki je bilo potrebno za vstop v njo;
- demografska struktura porabnikov in zaposlenih ima prav tako velik vpliv na spreminjanje organizacije podjetja. Na tem področju so prisotni trendi staranja prebivalstva, izginjanje razlik med moškimi in ženskimi deli... ;
- moralne norme se spreminjajo, tako da postajajo zahteve po družbeno odgovornem in poštenem delovanju vse večje.

Spremembe, ki se dogajajo v **podjetju**, so (Rozman, 2001, str. 125, 126):

- tehnološke spremembe, ki so spremembe v poslovnih procesih, najpogosteje prav v proizvodnji;



- spremembe proizvodov in storitev; novi proizvodi so močno odvisni od porabnikov, tako le majhen del začetnih zamisli doživi uresničitev v tržno sprejemljivih in dobičkonosnih proizvodih;
- spremembe organizacije; spremembe organizacije so pogoste zlasti v zadnjem času, saj si podjetja prizadevajo za učinkovito organizacijo;
- spreminjanje zaposlenih, skupin in podjetja; pri tem gre za spreminjanje sposobnosti, znanja, vedenja in vrednot zaposlenih, vse te spremembe pa so posledica sprememb v razmerjih med zaposlenimi.

Tehnološke spremembe in spremembe proizvodov ter storitev so tehnične spremembe, torej gre za spremembe v tehničnih razmerjih. Težave z uvajanjem teh sprememb ponavadi niso velike. Spremembe organizacije in spreminjanje zaposlenih, skupin ter podjetja pa so organizacijske spremembe, kar pomeni, da se obenem z navedenimi spremembami spreminjajo tudi zaposleni, zaradi tega pa so težave pri uvajanju teh sprememb lahko tudi zelo velike.

#### 2.4. Trendi v spreminjanju organizacije

V tem delu bom naštel nekaj najpogosteje navajanih sprememb, ki naj bi povečale učinkovitost organizacije v sodobnem, hitro se spreminjajočem svetu (Schermerhorn, 2002, str. 270 – 274):

- Organizacije se izboljšujejo z *odstranjevanjem nepotrebnih ravnalnih ravni*. Sploščene in bolj horizontalne organizacijske strukture predstavljajo konkurenčno prednost.
- Organizacija uporablja vse *več timov, skupin in horizontalnih struktur* in postaja vse bolj usmerjena h kupcem, pri tem pa zaposleni pogosto delajo za več kot enega nadrejenega.
- Številne organizacije prehajajo na *širši kontrolni razpon*, ob tem ko se odstranjujejo nepotrebne ravnalne ravni, pri tem pa pooblaščenje pridobiva na pomenu. Posamezni ravnatelji prevzemajo odgovornost za večje število podrejenih, vendar podrejeni delujejo z manj neposrednega nadzora.
- Ravnatelji v naprednih organizacijah več *pristojnosti prenašajo na podrejene*. Ravnatelji najdejo več poti, preko katerih lahko pooblaščajo zaposlene na vseh ravneh, da sprejemajo več odločitev, ki vplivajo na njih in na njihovo delo.
- Pooblaščenje in podobne sile prispevajo k *večji decentralizaciji organizacije*, sočasno pa napredek informacijske tehnologije omogoča ohranjanje centralizirane kontrole.
- Organizacije *zmanjšujejo število zaposlenih* in iščejo operativno učinkovitost z zaposlovanjem manjšega števila zaposlenih ter uporabljanjem manjših timov.

Pri upoštevanju teh trendov pa **moramo biti previdni** in ne smemo postavljati senzacionalnih trditev, kot je ta, da v sodobnih organizacijah ni prostora za hierarhijo, kar poudarjajo nekateri zagovorniki procesne organizacije. Podjetje se namreč v hitro spreminjajočem se okolju lahko hitro znajde v kriznih razmerah in v teh razmerah je preživetje podjetja v veliki meri odvisno od jasnih ukazov, ki jih morajo vsi zaposleni

izpolniti brez ugovarjanja in pomislekov (Drucker, 2001, str. 21). Ni namreč časa, da bi se v okviru timov debatiralo in usklajevalo o tem, kakšna rešitev je najboljša. Takrat hierarhija v podjetju odigra zelo pomembno vlogo.

## 2.5. Enovite organizacijske strukture in njihovo medsebojno prilagajanje

Ljudje v organizaciji prihajajo v medsebojne stike in med njimi se razvijejo določena razmerja. Vsak človek je v organizaciji z mnogimi razmerji povezan z drugimi ljudmi, ki delujejo v organizaciji, tako da nastane mreža ali sestav razmerij. To mrežo imenujemo **organizacijska struktura** (Lipovec, 1987, str. 60).

Strukture, ki nastanejo nenamerno, imenujemo neformalne strukture, pri tem ni pomembno, ali obstaja kakšna združba ali ne. Formalne pa so tiste organizacijske strukture, ki so postavljene zavestno in namerno ter so ponavadi postavljene v okviru kakšne združbe. **Enovite strukture** dobimo, če se med seboj veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, sestavljene strukture pa, če se med seboj veže več različnih razmerij med ljudmi. Lipovec pri tem ugotavlja, da so enovite strukture največkrat samo sestavine ali pa celo samo poseben vidik sestavljenih struktur (Lipovec, 1987, str. 61).

Enovite organizacijske strukture so: tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura ali struktura avtoritete. Sestavljena struktura pa je ravnalna struktura.

V podjetju najprej celotno delovno nalogo, s pomočjo tehnične delitve, razdelimo na delne delovne naloge, le-te pa nato dodelimo v izvedbo posameznim zaposlenim. Pri izvajanju teh nalog prihaja med zaposlenimi do različnih razmerij, eno izmed njih je tudi **tehnično** razmerje, ki je povezano z zaporedjem, lokacijo, trajanjem in zahtevnostjo delovnih nalog.

S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, 2001, str. 6, 7).

S tehnično delitvijo dela skupno delovno nalogo razdelimo na delne delovne naloge, te pa damo v izvajanje zaposlenim, vendar če želimo, da bo delo po tej delitvi dela normalno potekalo, morajo zaposleni med seboj komunicirati. Da zaposleni lahko med seboj komunicirajo, pa mora obstajati **komunikacijska** struktura, ki je sestav razmerij med zaposlenimi, ki nastanejo s komuniciranjem in zaradi komuniciranja.

Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman, 2001, str. 7). Glavne sestavine komunikacij so: sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal (Lipovec, 1987, str. 101). Skupaj tvorijo komunikacijski sistem. Preprosti komunikacijski sistemi so v resnici največkrat povezani v kompleksnem sistemu, ki ga imenujemo komunikacijsko omrežje (Lipovec, 1987, str. 105).

Komunikacijsko razmerje lahko delimo glede na smer na enosmerno ali dvosmerno komuniciranje, lahko poteka navzgor ali navzdol, lahko je vodoravno ali pa vertikalno komuniciranje (Rozman, 2001, str. 7). Komunikacijsko razmerje pa ni določeno le s smerjo, temveč tudi s kvaliteto sporočila in s časom trajanja (Lipovec, 1987, str. 105). Ena najpreprostejših delitev komunikacij je na ustne, pisne, govorico telesa na eni strani in na elektronske na drugi strani (Rozman, 2001, str. 7).

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev, za njihovo zadovoljitev in takemu delovanju, ki je usmerjeno v cilj, pravimo motivirano dejanje. Ljudje v združbi tako delujejo, da bi dosegli določene cilje, pri tem pa člani združbe prihajajo tudi v medsebojne stike, pri tem se člani združbe medsebojno podpirajo, pa tudi omejujejo. Med njimi, njihovimi potrebami in cilji prihaja do **motivacijskih** razmerij in struktur (Rozman, 2001, str. 7, 8).

S tehnično delitvijo dela skupno delovno nalogo razdelimo na mnogo manjših delovnih nalog, le-te pa nato dodelimo v izvajanje posameznim zaposlenim. Pri tem pa zaposleni potrebujejo usklajevanje, sicer ne bi vedeli, kako ravnati v skladu s cilji celotnega podjetja.

Skupno delovno nalogo tako podjetja dajejo v izvedbo glavnemu ravnatelju. Le-ta s prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete prične proces delegiranja ali pooblaščenja, ki ga podrejeni ravnatelji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija (Rozman, 2001, str. 8, 9). Med zaposlenimi se tako razvijajo razmerja podrejenosti in nadrejenosti.

Enovite strukture, tehnična, motivacijska in oblastna, pa tudi komunikacijska, so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, pri čemer gre predvsem za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo zložena organizacijska struktura ali ravnalna struktura (Rozman, 2001, str. 9). **Ravnalna struktura** je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. Z ravnalno strukturo je tako formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju.

## 2.6. Lastnosti organizacijskih struktur

Organizacijske strukture imajo določene **lastnosti**, v katerih se med seboj razlikujejo in ki jih imenujemo organizacijske spremenljivke (Rozman, 2001, str. 25 – 27):

- *Formalizacija* nam pove, kolikšen je obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih v podjetju. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna, in obratno manj, kot jih je, bolj je neformalna. Na splošno so velika podjetja pogosteje bolj formalizirana kot pa majhna.

- *Specializacija* je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Visoka specializacija pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne delovne naloge in obratno. Visoka specializacija tako vodi k večjemu številu delovnih mest.
- *Standardizacija* pomeni, da se enake delovne naloge v celotnem podjetju izvajajo na enak način. Posledica tega je, da je pri visoki standardizaciji delo običajno opisano v podrobnosti.
- *Hierarhija avtoritete* določa, kdo komu poroča in odgovarja. Ob tem pa določa tudi širino in razpon kontrole. Razpon kontrole pove, kolikim ljudem je nekdo nadrejen.
- *Kompleksnost* se nanaša na tri dimenzije. Vertikalna dimenzija predstavlja število ravni v podjetju, horizontalna predstavlja število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest, prostorska dimenzija pa predstavlja obstoj ene ali več lokacij.
- *Centralizacija* je odvisna od tega, kje se nahaja avtoriteta za odločanje. Ali se le-ta nahaja na zgornjih ali na spodnjih ravneh. Več kot je decentraliziranih odločitev, delegiranih nižje, bolj nižje ravni rešujejo probleme same in manjša je centralizacija.
- *Profesionalizacija* predstavlja obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja. Visoka profesionalizacija pomeni, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi.
- *Kadrovska struktura* pove, kateri in kako so ljudje zaposleni. Delež ene vrste izobraženih, usposobljenih in poklicev primerjamo z vsemi ostalimi.

Na podlagi naštetih lastnosti organizacijskih struktur lahko za vsako podjetje posebej ugotovimo zanj značilno organizacijsko strukturo.

## **2.7. Oblike organizacijskih struktur**

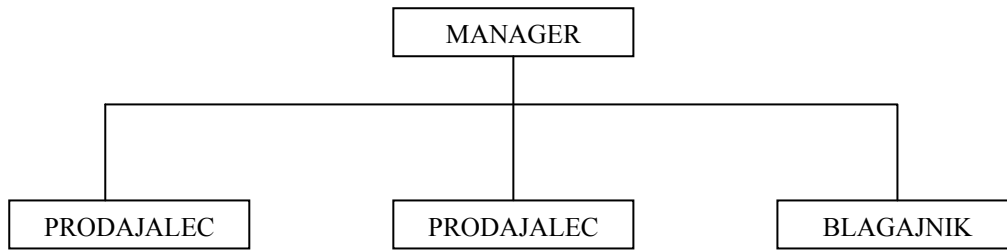
Katera bo najustreznejša organizacijska struktura za podjetje, je odvisno predvsem od situacijskih spremenljivk. Pri tem pa velja, da konkretna organizacijska struktura v podjetju pomeni določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost (Rozman, 2001, str. 86).

V večini organizacijske literature zasledimo naslednje **tradicionalne oblike** organizacijskih struktur: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, poslovno-enotno in projektno-matrično organizacijsko strukturo (Rozman, 2001, str. 86). V novejšem času pa avtorji ob naštetih navajajo še številne **modernejšje** organizacijske strukture: timsko, mrežno, vitko, učečo se, vodoravno, virtualno, navidezno in procesno organizacijo. Ob tem pa je treba poudariti, da se v povsem čisti obliki organizacijske strukture ne kažejo pogosto, da se med seboj prepletajo in da v podjetjih obstojijo tudi drugačne strukture (Rozman, 2001, str. 99).

### **2.7.1. Tradicionalne oblike organizacijskih struktur**

**Enostavna organizacijska struktura** je najmanj kompleksna izmed vseh struktur, primerna pa je le za majhna podjetja z majhnim številom zaposlenih. Manager je lastnik podjetja, poleg tega pa je tudi nosilec novih idej v podjetju. Podjetje je v veliki meri odvisno samo od znanja in sposobnosti managerja. Organizacijska struktura ni formalizirana, komuniciranje pa je pretežno ustno (Rozman, 2001, str. 86).

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura



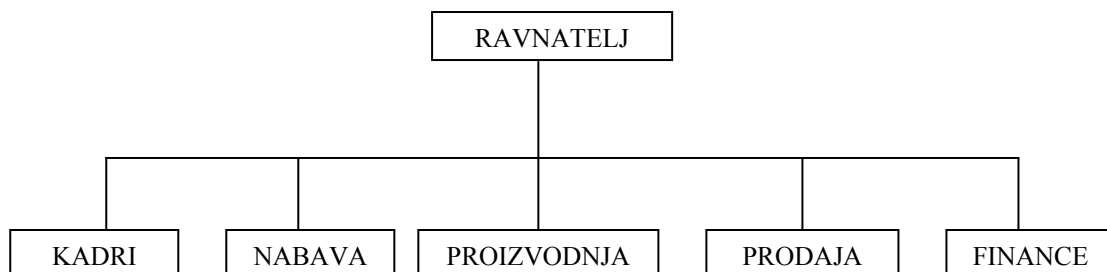
Vir: Rozman, 2001, str. 86.

Prednosti enostavne organizacijske strukture so jasne odgovornosti, hitro reagiranje in nizki stroški vzdrževanja strukture. Slabosti strukture pa sta velika odvisnost od managerja ter dejstvo, da je struktura primerna le za majhna podjetja (Rozman, 2001, str. 86).

Za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** je značilna delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja ter centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura je primerna za mala in srednje velika podjetja, za stabilno in ne preveč kompleksno okolje, za pretežno rutinsko tehnologijo in za proizvodnjo le ene skupine proizvodov (Rozman, 2001, str. 87).

Prednosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture so prostorsko, organizacijsko in delovno zaokrožena posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu, oblikovanje enotnega nastopanja navzven, intenziven razvoj posameznih poslovnih funkcij in veliko izkoriščanje zmogljivosti. Slabosti organizacijske strukture pa sta nepovezanost med poslovnimi enotami in veliko medsebojnega usklajevanja za izvedbo nalog, ki posegajo na več poslovno funkcijskih področij (Rozman, 2001, str. 87, 88).

Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika

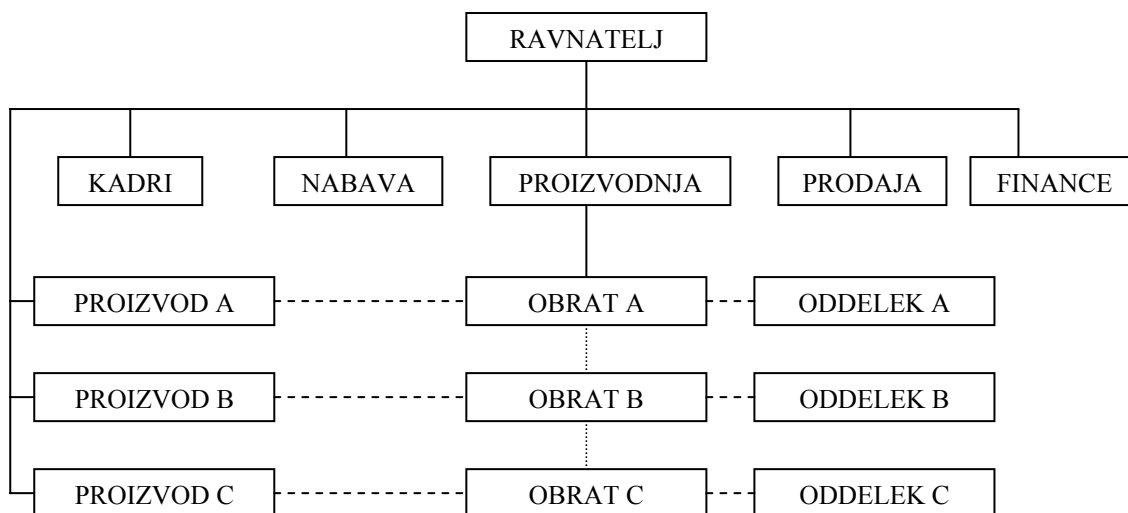


Vir: Rozman, 2001, str. 87.

Pri proizvodnji več med seboj različnih skupin proizvodov se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih in manjših oddelkih v skladu s

skupinami proizvodov (Rozman, 2001, str. 89). **Produktno-matrična organizacijska struktura** je primerna za srednje velika podjetja z nekaj skupinami proizvodov ali storitev, pri nerutinski tehnologiji in visoki negotovosti. Za to organizacijsko strukturo je značilno, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu kot produktnemu managerju.

Slika 3: Produktno-matrična organizacijska oblika



Vir: Rozman, 2001, str. 91.

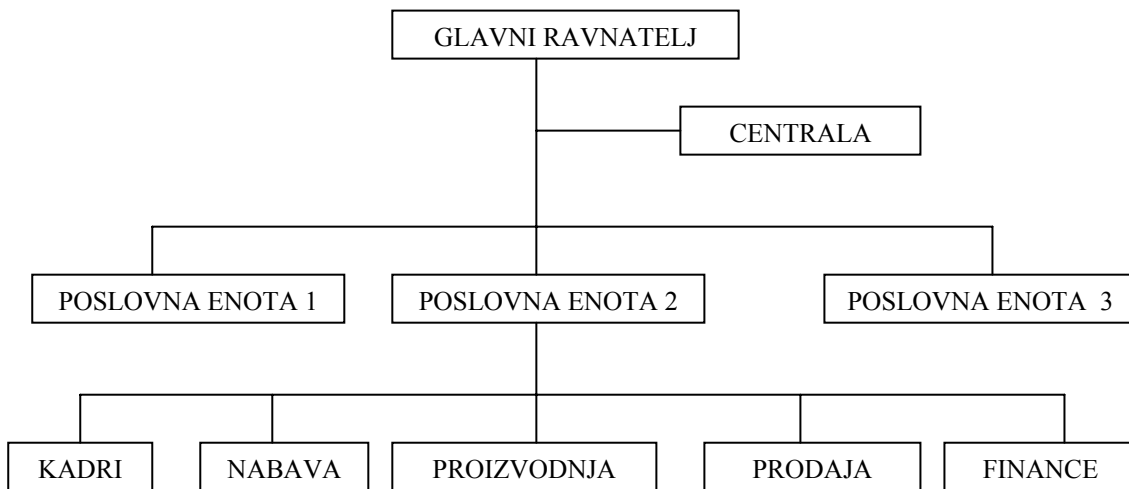
Prednosti produktno-matrične organizacijske strukture so omogočanje razvoja tako poslovno-funkcijskih kot produktnih managerjev in odpravljanje prepada med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog. Slabosti organizacijske strukture pa so obsežna koordinacija in povezovanje med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji po skupinah proizvodov ter s tem obsežen sistem nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog in dvojna odgovornost, produktnemu in poslovno-funkcijskemu managerju, ki lahko povzroča veliko zmedo (Rozman, 2001, str. 93, 94).

Ob rasti podjetja in vedno bolj kompleksnem okolju se pojavi težnja, da se posamezne skupine proizvodov znotraj podjetja osamosvojijo oziroma decentralizirajo, s tem prihaja do nastanka decentralizirane ali **poslovno-enotne organizacijske strukture**.

Osnovna značilnost te organizacijske strukture je osnovna členitev podjetja na poslovne enote, ali na podlagi proizvoda ali trga ali obeh. Pri tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Druga značilnost te strukture pa je decentralizirano odločanje, saj so poslovne enote razmeroma samostojne (Rozman, 2001, str. 93).

Poslovno-enotna organizacijska struktura je primerna zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Uporabna je pri horizontalni diverzifikaciji programov, ne pa tudi pri vertikalni, kjer je povezanost med fazami tesnejša (Rozman, 2001, str. 94).

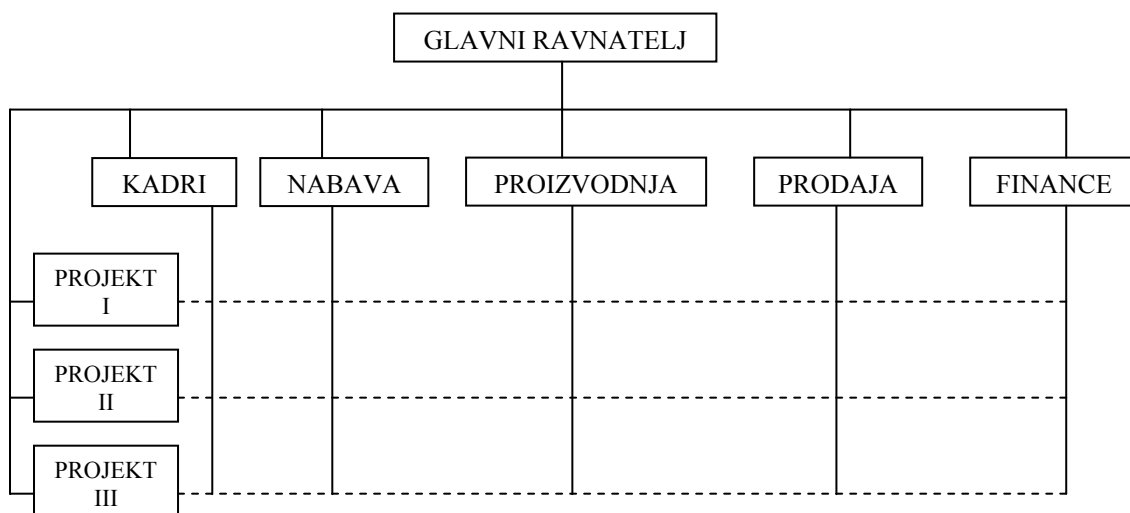
Slika 4: Poslovno-enotna organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2001, str. 93.

Prednosti poslovno-enotne organizacijske strukture so hitrejše ocenjevanje tržnega položaja podjetja, hitrejše odzivanje na zahteve trga, lažje spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci in hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Slabosti organizacijske strukture pa sta v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot pri prizadevanju za doseg skupnih ciljev ter notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami, s tem namreč zmanjšamo možnost za koncentracijo in oblikovanje ustrezne kritične mase na poslovno-funkcijskih področjih (Rozman, 2001, str. 94).

Slika 5: Projektno-matrična organizacijska oblika



Vir: Rozman, 2001, str. 98.

**Projektno-matrična organizacijska struktura** se je uveljavila pri izvedbi velikih projektov v letalski in vesoljski industriji, vendar doslej ni postala množična ali prevladujoča organizacijska oblika (Rozman, 2001, str. 99). Njen problem je ta, da zahteva timsko

delovanje, le-to pa je pa je dolgotrajen proces, ki terja usposobljene ljudi za ta način dela (Ivanko, 1999b, str. 26). Projektno-matrična struktura tako ni primerna za vsa podjetja, ampak le za tista, kjer so projekti prevladujoča oblika dela v podjetju.

Prednost projektno-matrične organizacijske strukture je predvsem v tem, da pri izvedbi določenih nalog združujejo vse potrebne izvajalce iz različnih poslovnih funkcijskih področij. Slabost organizacijske strukture pa je v prepletanju funkcijske in projektne oblike, saj prihaja do dvojnega sistema vodenja in odgovornosti (Rozman, 2001, str. 98).

### 2.7.2. Vodoravna (timska) struktura (procesna organizacija)

Tradicionalne organizacijske strukture, kljub nekaterim prilagoditvam, še vedno težko vodijo podjetje v novih razmerah, ki so posledica hitre globalizacije sveta in hitrih, nenadnih sprememb v okolju. Zaradi tega so bili ravnatelji prisiljeni preizkusiti nove organizacijske strukture, ki so bolj prilagojene hitremu odzivanju, ki je potrebno na današnjih trgih. Med temi novimi organizacijskimi strukturami in organizacijami se najpogosteje omenjajo timska, mrežna, navidezna, brezmejna, učeča se, procesna, vitka in vodoravna organizacija. V literaturi definicije sodobnih organizacijskih struktur še niso enotne, tako da avtorji opisujejo enake ali pa zelo podobne organizacijske strukture, pri tem pa uporabljajo zelo različna imena.

Sam bom najprej opisal organizacijo, ki jo različni avtorji poimenujejo kot vodoravno, timsko ali pa kot procesno organizacijo. Nadaljeval bom z opredelitvijo sodobnih organizacij, ki jih lahko poimenujemo kot mrežno, navidezno ali pa virtualno organizacijo. Zaključil pa bom z opredelitvijo in kritiko učeče se organizacije ter vitke organizacije.

V zadnjem času se uveljavlja **vodoravna struktura**, v kateri so zaposleni organizirani okrog procesov. Vsi zaposleni, ki sodelujejo pri določenem procesu, delajo kot en procesni tim, tako da čim bolj učinkovito komunicirajo in usklajujejo svoje delo ter čim bolj neposredno ustvarjajo vrednost za kupca. Vodoravna organizacija poruši navpične (hierarhične) in vodoravne pregrade med oddelki (Zupan, Kaše, 2003, str. 30).

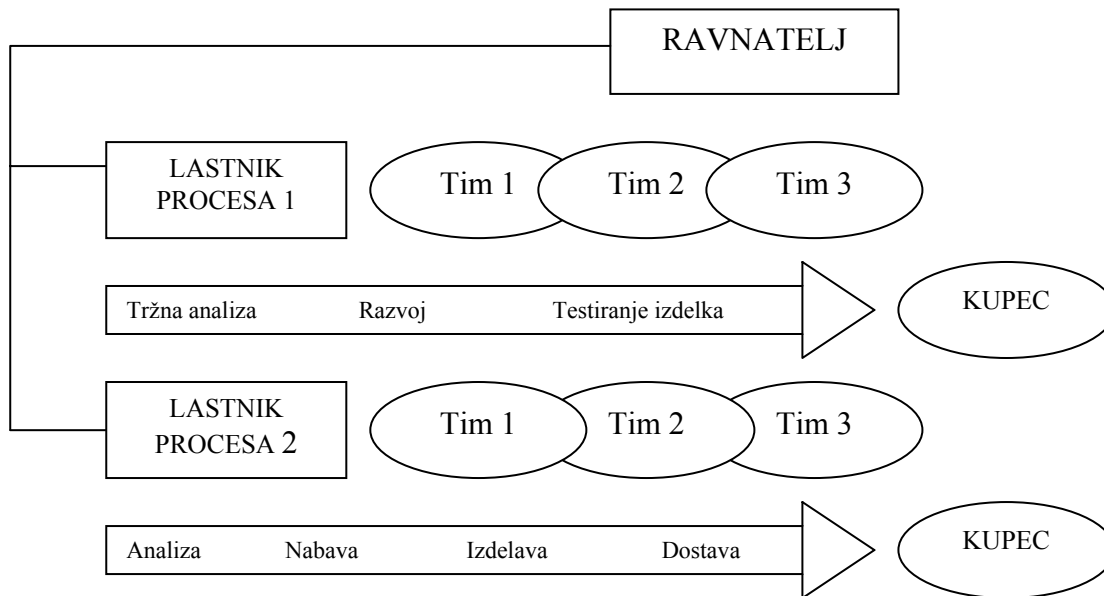
Klub temu da nekateri avtorji posebej definirajo vodoravno strukturo, procesno organizacijo in timsko strukturo, pa je iz zgornje definicije in Slike 6 jasno vidno, da gre za eno in isto organizacijsko strukturo. Do podobne ugotovitve lahko pridemo, če si pogledamo opredelitvi timske strukture in procesne organizacije.

Rozman navaja, da so skupine v podjetju lahko formalne in neformalne (Rozman, 2001, str. 71). **Formalne skupine** namenoma postavijo ravnatelji, da zagotovijo doseganje ciljev podjetja, **neformalne skupine** pa nastanejo brez neposredne povezave s ciljem podjetja. Rozman formalne skupine naprej razdeli na *oddelke* v podjetju, ki so razmeroma stalni in so podrejeni odgovornemu vodji, na *delovne skupine*, ki so podobne oddelkom, vendar pa so



postavljene le za izvedbo določene naloge ter so z izvedbo naloge razpuščene in pa na *time*. Tim je formalno združenje članov, ki med seboj izjemno tesno sodelujejo in si delijo isti cilj (Dessler, 2001, str. 227).

Slika 6: Vodoravna (timska) struktura (procesna organizacija)



Vir: Zupan, Kaše, 2003, str. 30.

Timsko delo je lahko v podjetju organiziramo na več načinov. V podjetju lahko organizirajo time, ki opravljajo vsakodnevne naloge. Pri tem ima tim lahko vodjo ali pa je samouravnajoči, kar pomeni, da nima formalnega vodje. Druga možnost je, da v podjetju formirajo delovno skupino, ki deluje skupaj samo za čas izvedbe določene naloge, nato pa skupina razpade. Za **timsko organizacijsko strukturo** je značilno, da so timi in delovne skupine osnovne delovne enote, kar pomeni, da tradicionalne poslovne funkcije izgubljajo svoj vpliv (Dessler, 2001, str. 228).

**Procesna organizacija** naj bi bila temeljna ideja sodobne organizacije. V procesni organizaciji je proces osnova organizacije. Organizacija, ki je usmerjena na proces, ne pozna meja funkcij, oddelkov ter služb in jih ne priznava. Proces postaja enotna celota, proučuje se ga, analizira in organizira (Vila, 2000, str. 151). V procesni organizaciji struktura sledi procesom preko meja poslovnih funkcij.

Po mojem mnenju je najbolj primeren izraz za opisano strukturo vodoravna struktura, saj gre za strukturo, ki ni več hierarhična. **Prednosti** vodoravne strukture so v sposobnosti hitrega odziva na spremembe in zahteve kupcev ter v usmerjanju pozornosti vseh k ustvarjanju vrednosti za kupce (Zupan, Kaše, 2003, str. 30, 31). Hkrati takšna organizacija zaposlenim omogoča njihov strokovni razvoj, saj morajo pri timskem delu pridobivati in uporabljati različna znanja. **Težave** pri vodoravni strukturi pa so v tem, kako opredeliti ključne procese

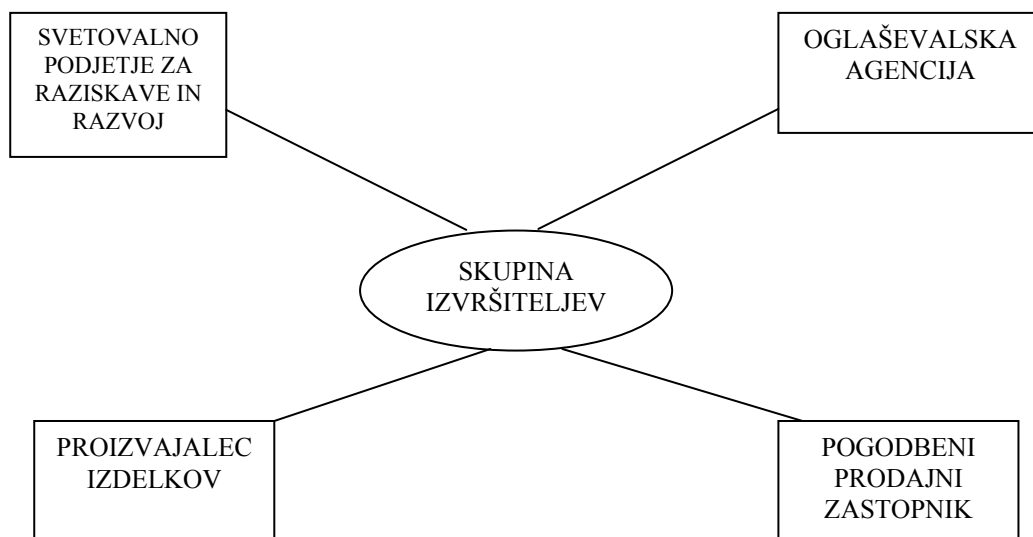
in aktivnosti, ki kupcu dodajajo vrednost. Poleg tega je potrebno veliko dela nameniti razvoju organizacijske kulture, filozofije prakse timskega dela ter temu prilagoditi tudi sistem nagrajevanja, seveda pa je hkrati zaposlene potrebno usposobiti za timsko delo. Včasih se pri spremembi organiziranosti tradicionalni funkcijski ali produktni ravnatelji upirajo temu, da izgubljajo svojo moč, saj vodoravna organizacija ukinja hierarhične ravni.

### 2.7.3. Mrežna (navidezna) struktura (virtualna organizacija)

Mrežna organizacijska struktura je struktura, ki v mnogih podjetjih le dopolnjuje že obstoječo organizacijsko strukturo in jo prilagaja zahtevam današnjega časa. **Mrežna organizacijska struktura** uporablja informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo, ki omogoča povezavo med vsemi zaposlenimi v podjetju ter neposredno povezavo z dobavitelji in kupci. Mrežna organizacijska struktura tako omogoča podjetju, da se osredotoči le na dejavnosti, kjer lahko dosegajo konkurenčno prednost, vse ostale dejavnosti pa lahko daje v zunanje izvajanje (Schermerhorn, 2002, str. 266).

Za podjetja, ki uporabljajo le mrežno organizacijsko strukturo, je značilno, da so to majhna podjetja, ki imajo le nekaj redno zaposlenih, ki vsi delajo na sedežu podjetja. V organizacijsko strukturo takega podjetja je vključeno veliko poslovnih partnerjev, podjetje pa uporablja najsodobnejšo informacijsko tehnologijo (Schermerhorn, 2002, str. 266).

Slika 7: Navidezna (virtualna) struktura



Vir: Zupan, Kaše, 2003, str. 31.

Navidezna struktura in virtualna organizacija, ki se pogosto omenjata v sodobni literaturi, opisujeta organizacijsko strukturo, ki predstavlja eno izmed možnih oblik mrežne strukture. Ivanko tako opredeli **virtualno organizacijo** kot začasno mrežo podjetij, od katerih ima vsako svoje kompetenčne sposobnosti in ki so se združila za izvajanje določene naloge, da bi

izrabila nekatere hitro spremenljive položaje v svojem poslovnem okolju (Ivanko, 1999, str. 60). Virtualna organizacija je tako ena izmed dinamičnih oblik mrežnih organizacijskih povezav, ki ima omejen čas trajanja. V tem primeru gre za ohlapno in začasno obliko mrežne organizacije. Tudi za virtualno organizacijo je značilna najšodobnejša informacijska tehnologija.

**Prednosti** mrežne organizacijske strukture so v tem, da ima podjetje lahko zelo malo zaposlenih in da je zato struktura znotraj podjetja zelo preprosta. Mrežna organizacijska struktura je hkrati tudi zelo prilagodljiva ter pomaga podjetju k stroškovni učinkovitosti, omogoča tudi oddajo vseh dejavnosti, pri katerih ne bi mogli dosežati dodane vrednosti, v zunanje izvajanje. Informacijska tehnologija pri tem omogoča premagovanje velikih razdalj, saj ni več potrebno potovati po svet in se srečevati iz oči v oči. Slabosti mrežne organizacijske strukture pa so v težavnosti kontroliranja in koordiniranja med vsemi pogodbenimi partnerji v možnosti, da prihaja do okvar informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ki povzročajo, da celotno podjetje ne more pravilno delovati. **Slabosti** sta tudi izguba nadzora nad dejavnostmi, ki jih damo v zunanje izvajanje, in pa pomanjkanje lojalnosti med partnerji, ki sodelujejo na kratki rok in s katerimi se ne razvije dolgoročno sodelovanje (Schermerhorn, 2002, str. 266). Morda celo glavna prednost mrežne strukture pa je v njeni popolni prilagodljivosti, saj se lahko mreže sodelovanja s pogodbami zelo hitro stkejo in razklenejo (Zupan, Kaše, 2003, str. 31).

Informacijska in telekomunikacijska tehnologija se razvija še naprej in s tem predstavlja vedno nove in nove priložnosti za majhna podjetja in podjetnike, ki uporabljajo mrežno organizacijsko strukturo, ter predstavlja nove in nove ovire za velika podjetja, ki se morajo novih trendom, ki jih narekuje razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije, prilagajati. Mrežna struktura torej pridobiva na pomenu zaradi razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije, povečanja konkurenčnega boja (globalizacija), ki zahteva združevanje različnih resursov organizacij, rasti stroškov za raziskave in razvoj ter zaradi izginjanja nacionalnih ekonomij in nastajanja globalnega trga (Kovač, Semolič, 2002, str. 19).

#### 2.7.4. Učeča se organizacija

Učečo se organizacijo različni avtorji definirajo na različen način. Možina tako **učečo se organizacijo** opredeli kot organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje na svoje zaposlene in tako spreminjati svoje vedenje oziroma dejavnost (Možina, 2000, str. 468). Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo več ravni učenja, in sicer individualno učenje, učenje timov in učenje na ravni organizacije. Učečo se organizacijo torej razumemo kot model izobraževanja zaposlenih v podjetju in uvajanju znanja v prakso. Pojavila se je zaradi potrebe po nenehnem izobraževanju, temelji pa na aktivnih metodah učenja vsega osebja. Temeljne prvine učeče se organizacije naj bi bile sistemski način

razmišljanja, odličnost osebja, mentalni modeli, vizije usmerjene v izgradnjo prihodnosti in timsko učenje (Ferjan, 1999, str. 125-127).

Rozman **učenje** opredeli kot relativno stalno spremembo v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman, 2001, str. 143). Učenje združbe pa opredeli kot proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanje znanja (spomina) združbe. Pri tem znanje združbe ni le seštevek znanja posameznikov, marveč mora biti več kot zgolj seštevek. To pa je v veliki meri odvisno od medsebojnih razmerij, od organizacije združbe (Rozman, 2001, str. 146).

Protipomenka učeče se organizacije bi bila neučeča se organizacija. Če pri tem upoštevamo definicijo učenja in definicijo učenja združbe, lahko ugotovimo, da neučeča se organizacija ne obstaja, saj se znanje in vedenje posameznikov v času spreminja, prav tako pa se skozi čas tudi dopolnjuje znanje združbe. Posameznik in združba sta namreč ves čas v interakciji z okoljem in tako se njuno znanje ves čas spreminja in dopolnjuje.

Če izhajam samo iz zgornjih ugotovitev, potem učeča se organizacija sploh ni nov pojav, saj učeče se organizacije obstajajo že od nekdaj, še težje pa bi se lahko strinjal, da je učeča se organizacija povsem svoja organizacija s povsem svojimi značilnostmi. Je pa res, da se je hitrost učenja združbe in posameznikov v zadnjem obdobju izjemno povečala, vse skupaj pa je posledica dejstva, da je okolje dandanes bistveno bolj dinamično, kot je bilo nekoč, in zaradi tega se tudi znanje posameznikov ter združb spreminja in dopolnjuje bistveno hitreje.

### **2.7.5. Vitka organizacija**

Izhodišče za oblikovanje **vitke organizacije** predstavlja zniževanje hierarhičnih ravni in poudarjanje procesnega vidika organizacije (Kovač, 1999, str. 165). Ravnatelji v vitki organizaciji neprestano iščejo poti za odstranitev iz proizvodnega procesa vseh nepotrebnih poslovnih aktivnosti, ki v poslovnem procesu porabljajo resurse in ne ustvarjajo dodane vrednosti. Vitke organizacije poleg tega z namenom, da bi celovito sledile in nadzirale poslovni proces, nadgrajujejo poslovni tok z najsodobnejšimi proizvodnimi tehnologijami, kar jim omogoča spremljanje in kontroliranje celotnega poslovnega procesa.

Glede na navedene značilnosti vitke organizacije pa lahko ugotovim, da ne gre za neko novo organizacijo s povsem svojimi značilnostmi. Zmanjševanje hierarhičnih ravni je splošen trend, ki je prisoten v vseh organizacijah, poudarjanje procesnega vidika organizacije je značilno za vodoravno organizacijsko strukturo, odstranjevanje nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz proizvodnega procesa je samo po sebi umevno, saj se s tem povečuje uspešnost podjetja in ravnatelji se morajo ves čas truditi za povečevanje uspešnosti podjetja. Prav tako je na splošno prisoten tudi trend prilagajanja izdelkov kupcem, medtem ko so tehnološke spremembe in s tem spremembe proizvodnih tehnologij že od nekdaj prisotne v podjetjih.

## 2.8. Oblikovanje organizacijske strukture

Organizacijske strukture se od podjetja do podjetja precej razlikujejo. Vzrok za to so situacijske spremenljivke, katerim se mora organizacijska struktura prilagajati. Iz tega lahko sklepamo, da ni ene najboljše organizacije, ki je najbolj primerna za vsa podjetja. Zavrremo lahko tudi uporabo načel kot splošnih vodil, kakšna mora biti organizacija, da bo učinkovita. Danes prevladuje delitev organizacij na mehanistične in organske, prve so primerne za stabilno okolje, druge pa za spreminjajoče se okolje. Vendar pa v praksi prevladujejo organizacije, ki so nekje vmes med obema poloma, torej med mehanistično in organsko organizacijo.

Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo in se jim organizacija poskuša prilagoditi, pa so (Rozman, 2001, str. 28): tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji ter strategije podjetja in pa ljudje v podjetju.

**Tehnologija** je znanost o sredstvih in načinih predelovanja vhodnih elementov v izhodne elemente (storitve in izdelke) (Rozman, 2002, str. 20). Ujemanje tehnologije in organizacije je pomembno, kajti podjetje, ki izbere organizacijo, prilagojeno tehnologiji, bo verjetneje uspešno od podjetja, katerega organizacija se ne ujema s tehnologijo (Rozman, 2001, str. 34).

Organizacijska struktura se tako mora prilagajati tehnologiji podjetja. Woodwardova je s svojo raziskavo leta 1965 ugotovila, da je za posamično in procesno tehnologijo primernejša organska struktura, za masovno tehnologijo pa mehanistična struktura (Rozman, 2001, str. 31, 33).

Skupina Aston je ugotavljala, kakšna je razlika med proizvodno in storitveno tehnologijo (Rozman, 2001, str. 34, 35). Skupina je ugotovila, da je za proizvodno tehnologijo značilna večja usklajenost procesa kot pa za storitvena podjetja. To pomeni, da imajo proizvodna podjetja bolj avtomatizirano opremo, so manj fleksibilna in lažje merijo učinke kot pa storitvena podjetja.

Za nekatera podjetja z več oddelki je značilno, da tehnologija v oddelkih ni enaka. Perrow je tako glede na dve spremenljivki, pogostost novosti v tehnologiji in možnost delitve aktivnosti, oddelke razdelil v štiri skupine (Rozman, 2001, str. 36, 37): obrt, nerutinska dela, rutinska dela in inženiring. Nerutinska tehnologija pri tem zahteva organsko strukturo, rutinska tehnologija pa mehanistično strukturo. Obrt in inženiring zahtevata pretežno organsko strukturo.

**Okolje** je vsekakor situacijska spremenljivka, ki močno vpliva na organizacijo, kajti organizacija podjetja se mora prilagajati spremembam v okolju, problem je le, kako definirati okolje. V sistemski teoriji je okolje definirano kot skupek vseh predmetov, ki vplivajo na sistem in na katere vpliva sistem (Rozman, 2002, str. 27). Vprašanje pri tej definiciji pa je,

kdaj je nek predmet del okolja in kdaj je del sistema. Morda še najboljšo opredelitev okolja je podal Daft, ki razdeli okolje podjetja na splošno okolje, ki ni vpleteno v vsakodnevne transakcije podjetja, vendar pa vpliva na podjetje v času, in pa na delovno okolje, v katerega je podjetje vpeto z vsakodnevnimi transakcijami. Splošno okolje sestavljajo mednarodna dimenzija, tehnološka dimenzija, socialno-kulturna dimenzija, ekonomska dimenzija ter pravno-politična dimenzija. Delovno okolje podjetja pa sestavljajo kupci, konkurenca, dobavitelji in trg delovne sile (Daft, 1994, str. 112 – 117).

Pri vplivanju okolja na organizacijo podjetja nas zanima predvsem vpliv negotovosti okolja na organizacijo. Negotovo okolje pomeni, da podjetje nima informacij o okolju in ga le s težavo predvideva (Rozman, 2001, str. 42). Na negotovost okolja vplivata zlasti enostavnost – kompleksnost in stabilnost – nestabilnost okolja podjetja. Za stabilno-enostavno okolje in stabilno-kompleksno okolje je bolj primerna mehanistična struktura, za nestabilno-enostavno okolje in nestabilno-kompleksno okolje pa je bolj primerna organska struktura (Rozman, 2002, str. 30).

**Velikost podjetja** lahko izrazimo na različne načine. Najpogosteje velikost podjetja izražamo s številom zaposlenih, premoženjem podjetja, znanjem podjetja, prodajno vrednostjo proizvodov in storitev ter dodano vrednostjo, ki jo podjetje ustvarja (Rozman, 2001, str. 47). Vendar je velikost podjetja precej relativen pojem, tako Druker (1974) ne govori o majhnih in velikih podjetjih, temveč o pravi velikosti podjetja. To pomeni, da moramo upoštevati, v kateri dejavnosti podjetje deluje.

Značilnosti velikih podjetij so zlasti ekonomija obsega, svetovni trg, stabilen trg, z organizacijskega vidika pa hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in ravnatelj-organizatorji (Rozman, 2001, str. 49). Za majhna podjetja pa je značilna prilagodljivost in omejitve na ožji trg. V organizacijskem smislu pa gre za organsko, enostavno organizacijo, podjetniki pa so obenem tudi ravnatelji.

**Cilji** so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi (Rozman, 2001, str. 56). Združbe nastanejo zaradi možnosti večjega doseganja ciljev posameznikov. So nova kvaliteta, imajo svoj cilj. Doseganje tega cilja pa je odvisno od organizacije. Organizacija se torej prilagaja ciljem združbe (Rozman, 2002, str. 37). Cilji imajo tudi svoje lastnosti, kot so specifičnost cilja, jasnost cilja, težavnost doseganja cilja, dosegljivost cilja, spremenljivost cilja, splošni ali operativni cilji in kratkoročni ali dolgoročni cilji. Pri kratkoročnih, natančno opredeljenih ciljih in pri prizadevanjih za večjo učinkovitost pričakujemo organizacijo z značilnostmi mehanistične organizacije, pri bolj splošnih in dolgoročnih ciljih pa pričakujemo bolj organsko organizacijo.

V literaturi obstajajo trije klasični pristopi k doseganju uspešnosti podjetja. Vhodni ali sistemski pristop kot cilj postavlja predvsem zagotavljanje poslovnih prvin in učinkovitost pri njihovi uporabi. Ciljni ali izhodni pristop kot temeljni cilj postavlja rentabilnost sredstev,

pogosto razumljen s strani lastnikov bolj kratkoročno. Glavni cilj notranjega ali procesnega pristopa pa je doseganje učinkovitosti in zagotavljanje smotrnosti (Rozman, 2001, str. 60, 61). Poleg naštetih treh pristopov obstajajo še kombinirani pristopi. Pristop preko konkurenčnih prednosti tako, glede na fleksibilno oziroma togo strukturo in glede na osredotočenje na ljudi oziroma podjetje, razdeli podjetja v štiri osnovne modele: model človeški odnosi, model odprt sistem, interni procesni model in racionalni model ciljev.

Podjetje potrebuje **zaposlene**, kajti le-ti lahko opravljajo delovne naloge, pri tem pa prihaja tudi do vpliva zaposlenih na organizacijo. Zaposleni imajo namreč določene osebne značilnosti, v katerih se med seboj razlikujejo. Najpogosteje se omenja pet glavnih skupin značilnosti: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost, odprtost. Prav tako tudi organizacija od zaposlenih zahteva določene značilnosti in kadar značilnosti zaposlenih odstopajo od značilnosti, ki jih zahteva organizacija, prihaja do prilagajanja. Zaposleni se prilagajajo organizaciji, organizacija pa se prilagaja zaposlenim.

Organizacija podjetja se začne s pridobivanjem kadrov. Samostojnejši zaposleni, ki so pripravljeni prevzeti več odgovornosti in tvegati več, so primerni za organsko strukturo. Nasprotno so zaposleni, ki pri svojem delu potrebujejo navodila in usmeritve, primerni za mehanistično organizacijo.

### **3. INTERNETNO POSLOVANJE**

#### **3.1. Razvoj in opredelitev interneta**

Preden opredelim internetno poslovanje, moram na kratko prikazati razvoj interneta in opredeliti, kaj internet pravzaprav je.

Sedanji **internet** sloni na poslovnih izhodiščih, ki jih je v šestdesetih letih sprejelo ameriško obrambno ministrstvo na projektu DARPA. Projekt je izpostavil pomen komunikacijskih tehnologij, ki zagotavljajo nemoteno komuniciranje tudi v primeru izpada glavnih povezovalnih centrov. Te ugotovitve in prizadevanja so vodili raziskave paketnih tehnologij za prenos podatkov in v letu 1977 v razvoj dveh paketnih povezovalnih protokolov oziroma pravil in postopkov, ki opredeljujejo izmenjavo podatkov med subjektoma komuniciranja. Ta dva temeljna protokola TCP (Transmission Control Protocol) in IP (Internet Protocol) najdemo pod skupnim imenom TCP/IP in predstavljata vse bolj tudi defacto standard na ostalih področjih računalniškega komuniciranja (Kovačič, 1998, str. 15, 16).

Drugo ključno potezo v razvoju in uveljavitvi interneta predstavlja povezava superračunalnika ameriške Nacionalne znanstvene federacije (NSF) z večjim številom ameriških regionalnih znanstvenih in univerzitetnih računalniških omrežij. Na novem omrežju so raziskovalci različnih univerz razvili programske rešitve, kot na primer

elektronska pošta, namenjene predvsem izmenjavi in posredovanju informacij ostalim kolegom v omrežju (Kovačič, 1998, str. 16).

Pravo rast in uveljavitev tudi v poslovnem svetu pa je internetu zagotovil šele razvoj in uporaba **svetovnega spleta** (WWW – World Wide Web) in spletnega brskalnika ali brkljalnika (Web Browser), ki predstavlja standardni vmesnik med spletom in uporabnikom. Spletni protokol ali standardni postopek za prenos hiperteksta ali hiperbesedila preko interneta (HTTP – Hypertext Transfer Protocol) je bil najprej razvit in poskusno uporabljen leta 1989 v Švici v Evropskem centru za praktično raziskovanje (CERN). Kasneje je bil protokol nadgrajen z grafičnim vmesnikom in jezikom HTML (Hypertext Markup Language) za označevanje hipertekstnih dokumentov oziroma za ustvarjanje dinamičnih povezav znotraj dokumenta ali med dokumenti. Hipertekst lahko opredelimo kot besedilo, ki se preko izpostavljenih besed oziroma vročih mest povezuje z novo vsebino (Kovačič, 1998, str. 16).

Na ta način je bil internet opremljen s **spletnim brskalnikom**, ki deluje v grafičnem okolju in omogoča tudi netehničnim uporabnikom enostavno uporabo ter komuniciranje. Spletni brskalnik se je imenoval Mosaic in je bil v letu 1993 vsem na voljo brezplačno. Na njegovi osnovi sta bila kasneje razvita trenutno največ uporabljana Netscape Navigator in Microsoftov Internet Explorer (Kovačič, 1998, str. 16). Leto 1993 je torej mejno, kajti po tem letu je internet postal dostopen širokemu krogu potencialnih uporabnikov in od tega leta dalje smo priča izjemni rasti števila uporabnikov interneta.

Po zadnjih podatkih internet uporablja že več kot 739 milijonov ljudi po celem svetu, kar predstavlja kar 11,5 % vse svetovne populacije (Internet usage statistic, 2004). Največje število uporabnikov interneta je v Aziji, kateri sledita Severna Amerika in na tretjem mestu Evropa.

Internet je torej svetovno računalniško omrežje sestavljeno iz več deset tisoč računalniških mrež, ki omogočajo takojšnjo in decentralizirano globalno komunikacijo. Uporabniki lahko pošiljajo elektronsko pošto, izmenjujejo mnenja, kupujejo izdelke in pridejo do novic, kuharskih receptov in poslovnih informacij. Sam internet je brezplačen, čeprav morajo nekateri uporabniki plačati, da jih priključijo na omrežje (Kotler, 1996, str. 782). Internet bi tako lahko opredelili kot globalno omrežje, v katerega so vključena mnoga lokalna računalniška omrežja.

### **3.2. Razvoj in opredelitev elektronskega poslovanja**

Razvoj **elektronskega poslovanja** se je začel z razvojem računalniških omrežij in interneta, združevanjem informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter standardom za računalniško izmenjevanje podatkov, katerega začetki segajo v leto 1968 (Jerman Blažič, 2001, str. 13).



V sedemdesetih letih se je s pojavom elektronskih finančnih prenosov med bankami prek varnih zasebnih omrežij spremenil način poslovanja na finančnem trgu (Jeran Blažič, 2001, str. 13, 14). V poznih sedemdesetih in zgodnjih osemdesetih letih se je elektronsko poslovanje razširilo tudi v okviru podjetij v obliki sistemov za prenos podatkov, izmenjave podatkov in elektronske pošte. S tem so podjetja lahko zmanjšala obseg papirnatega dela in povečala avtomatizacijo pisarniškega poslovanja. Temeljna zamisel računalniške izmenjave podatkov v osemdesetih letih je bila nadomestitev papirnatih poslovnih listin, kot so na primer naročila, računi, plačilni nalogi in druge, z računalniškim prenosom listin v standardizirani elektronski obliki. V toku let se je računalniška izmenjava podatkov razvila v več različnih tehnologij, ki so bile še posebno uspešne v veleprodaji in distribuciji trgovinam na drobno. V poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih so sistemi za izmenjavo sporočil postali integralni del računalniških sistemov in omrežij. Tako so nastali temelji računalniškega sodelovanja pri delu.

Devetdeseta leta so z razvojem in razširjenostjo interneta ter s pojavom svetovnega spleta na internetu prinesla preobrat, ki je sprožil razvoj elektronskega poslovanja, ki smo mu priča danes. Internet je znižal stroške za učinkovito komunikacijo, odprl pot do novega načina poslovanja in novih trgov, povečal učinkovitost, omogočil vpeljavo večpredstavnih storitev ter zagotovil, da je ekonomija postala globalna, gospodarske družbe pa globalno povezane (Jeran Blažič, 2001, str. 15).

Glede na **interakcije subjektov** v elektronskem poslovanju so se oblikovale tri glavne vrste poslovanja (Jeran Blažič, 2001, str. 17):

- *Podjetje – podjetje* (business to business, B2B): to poslovanje po nekaterih ocenah predstavlja največji del elektronskega poslovanja, zajema pa vse od vzpostavljene povezave med prodajalci na drobno in dobavitelji ter elektronskega bančništva do sodelovanja na skupnih projektih.
- *Podjetje – potrošnik* (business to customer, B2C): elektronsko poslovanje s končnimi porabniki zajema veliko področij, ki večinoma temeljijo na poslovanju z uporabo internetnih spletnih strani. Potrošniku omogočajo opravljanje raznovrstnih opravil preko domačega računalnika: od bančništva in nakupovanja do izobraževanja in dela.
- *Javna in državna uprava – javnost*: pri poslovanju z državno upravo ločimo poslovanje s podjetji in poslovanje s prebivalci. Prav poslovanje državne uprave s prebivalci je eno najzahtevnejših področij, ker zahteva lokalni dostop do teh storitev vsem državljanom in članom skupnosti.

Obstajajo pa še druge vrste poslovanja glede na interakcijo subjektov v elektronskem poslovanju. Mnoge izmed njih v zadnjem času precej pridobivajo na pomenu (Turban, King, 2003, str. 7, 8):

- *Podjetje – podjetje – potrošnik* (business to business to customer, B2B2C): pogostokrat se za B2B2C uporablja kar pojem B2C, vendar gre pri B2B2C za to, da podjetje nekemu drugemu podjetju, pogodbenemu partnerju, preskrbi svoj proizvod ali storitev, to drugo

podjetje pa nato ta proizvod ali storitev proda svojim strankam. Drugo podjetje ima tako svoje stranke, katerim prodaja proizvode ali storitve prvega podjetja.

- *Potrošnik – podjetje* (customer to business, C2B): ta kategorija zajema posameznike, ki uporabljajo internet za prodajo proizvodov in storitev podjetjem.
- *Potrošnik – potrošnik* (customer to customer, C2C): gre za kategorijo, v kateri potrošniki neposredno prodajajo drugim potrošnikom. Ta kategorija vključuje tudi prodajo nepremičnin, rabljenih avtomobilov in podobnega v spletnih oglasih. Posebna oblika C2C je izmenjava glasbe, programske opreme, iger, filmov in ostalega med ljudmi z uporabo tehnologije vrstnik – vrstnik (peer-to-peer, P2P). Najbolj znan organizator P2P je bil Napster.
- *Mobilno poslovanje* (mobile commerce, m-commerce): zajema transakcije in aktivnosti, ki se izvajajo v brezžičnem okolju, to področje ima potencial, da resno konkurira internetnemu poslovanju.
- *Elektronsko poslovanje znotraj podjetja* (intrabusiness e-commerce): ta kategorija zajema vse aktivnosti znotraj podjetja in vključuje izmenjavo blaga, storitev in informacij med različnimi enotami in posamezniki v podjetju. Intrabusiness e-commerce se največkrat izvaja preko intranetov in pa spletnih portalov podjetij.
- *Podjetje – zaposleni* (business to employees, B2E): je del prejšnje kategorije, v kateri podjetje dostavlja storitve, informacije in proizvode posameznim zaposlenim, v to kategorijo je vključeno tudi spletno izobraževanje zaposlenih.
- *Elektronsko poslovanje neprofitnih združb* (nonbusiness e-commerce): vse večje število neprofitnih združb, kot so univerze, neprofitna podjetja, verske združbe, socialne združbe in vladne agencije uporabljajo elektronsko poslovanje za znižanje stroškov ter izboljšanje poslovanja.

Zato da lahko uporabljamo elektronsko poslovanje, potrebujemo **omrežje**, preko katerega se elektronsko poslovanje lahko odvija. Tri omrežja, preko katerih se lahko odvija elektronsko poslovanje, so (Toplišek, 1998, str. 7, 8):

- *Interna omrežja*: notranja omrežja so bila včasih značilna za večje združbe, danes pa jih je zaradi cenejše tehnologije možno vpeljati v vsako okolje.
- *Omrežja z dodano vrednostjo* (VAN – Value Added Networks): uporabljajo se zlasti za računalniško izmenjavo podatkov in z njimi se lahko pokriva tudi velika geografska področja. Dodatne storitve so lahko različne, omrežja pa niso primerna za vsako elektronsko poslovanje, saj so dražja od javnih omrežij za prenos ali od lastnih notranjih omrežij.
- *Internet*: je sestavljeno omrežje, ni en sam enoten sistem. Vključuje različna omrežja pa tudi posameznike, glede na obseg in število udeležencev je določljiv le okvirno.

Danes smo priča izjemnemu razvoju elektronskega poslovanja v svetu in glede na to, da je elektronsko poslovanje v svoji naravi globalno, lahko rečemo, da nima meja. Internet, ki ga vse bolj uporabljamo kot infrastrukturo za takšno poslovanje, odpravlja časovne in geografske ovire. Elektronsko poslovanje zmanjšuje ovire in postaja potreben pogoj za vstop na svetovne trge, dostop in možnosti pa so enake tako za mala podjetja kot velike večnacionalke (Kodela, Bajsič, 2001, str. 183).

Mnogi si elektronsko poslovanje predstavljajo kot izmenjavo podatkov med računalniki, vendar pa je taka definicija mnogo preozka. Pojem elektronsko poslovanje izhaja iz angleškega izraza »electronic commerce«, ki pa je tudi preozek. Danes se vse pogosteje uporablja izraz »ebusiness«, ker bolj pravilno odseva vsebino. Elektronsko poslovanje obsega veliko več kot le navadno računalniško izmenjevanje podatkov (RIP) in delovanje spletnih trgovin. Elektronsko poslovanje imenujemo vse, kar danes delamo v sklopu svoje poslovne dejavnosti s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij (Jeran Blažič, 2001, str. 11).

Med elektronsko poslovanje tako lahko med drugim uvrščamo (Toplišek, 1998, str. 5): elektronsko trgovanje, elektronsko bančništvo, elektronsko plačevanje, elektronske finančne prenose, delo na daljavo, elektronsko založništvo, elektronsko arbitražo, posredovanje, pomiritveni postopek, sojenje, elektronsko ponudbo, elektronske vloge, elektronsko zavarovalništvo, elektronsko naročanje, elektronsko borzno poslovanje, elektronsko prodajo, notranje elektronsko poslovanje in poprodajne dejavnosti in še kaj.

Elektronsko poslovanje bi torej lahko opredelil kot povezovanje znotraj podjetja, med poslovnimi partnerji in tudi kupci s pomočjo sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije.

### 3.3. Opredelitev internetnega poslovanja

Elektronsko in internetno poslovanje sta med seboj povezana pojma, vendar pa med obema obstaja tudi razlika, na katero bi rad opozoril, saj je razlikovanje med obema pojmomoma zelo pomembno. Elektronsko poslovanje je namreč širši in starejši pojem kot internetno poslovanje. V tem trenutku je internetno poslovanje zares najbolj priljubljena in najbolj uporabljena oblika povezovanja, vendar pa še vedno obstajajo tudi zasebna notranja omrežja in pa omrežja z dodano vrednostjo, ki so namenjena neposrednemu, elektronskemu sprejemanju in posredovanju naročil, računov in prometnih dokumentov med poslovnimi partnerji (Kovačič, 1998, str. 23). V prihodnosti se tako lahko pojavi nova oblika povezovanja med poslovnimi partnerji, ki bo še vedno sodila v okvir pojma elektronsko poslovanje, vendar pa ne bo povezana s pojmom internetno poslovanje.

Za potrebe diplomskega dela lahko opredelim **internetno poslovanje** kot obliko povezovanja znotraj podjetja, med poslovnimi partnerji in tudi s kupci s pomočjo internetne tehnologije. Internetna tehnologija pa omogoča uporabo naslednjih storitev (Spletne strani Javnega zavoda Arnes, 2004):

- *Elektronsko pošto*, ki omogoča pošiljanje in sprejemanje elektronskih sporočil.
- *Svetovni splet* (WWW – World Wide Web), ki omogoča uporabnikom, da si na različnih mestih ogledujejo hipertekste, grafiko, zvok in video.
- *Prenos datotek* (FTP – File Transfer Protocol) omogoča sprejemanje in pošiljanje datotek po internetu.

- *Pogovorna okna* so internetni sistem večuporabniških pogovorov, ki omogoča kramljanje. Prevladuje program IRC (Internet Relay Chat), ki nam omogoča klepet preko tipkovnice, z ostalimi uporabniki, ki se prijavijo na določen IRC strežnik.
- *Telnet* je storitev, ki nam omogoča delo na oddaljenem strežniku. Z uporabo Telnet lahko tipkate na drugem računalniku, kot da bi bili nanj neposredno povezani.
- *Elektronska konferenca* je storitev, ki omogoča iskanje in dodajanje mnenj na strežniku.
- *Internetne konference* omogočajo prenos slike in govora. Za tako storitev potrebujemo zelo zmogljiv računalnik in ustrezno programsko opremo.

#### **4. VPLIV INTERNETNEGA POSLOVANJA NA ORGANIZACIJO PODJETIJ V DEJAVNOSTI ŠPORTNIH STAV**

##### **4.1. Predstavitev dejavnosti športnih stav**

Stave so pojav, ki človeštvo spremlja že zelo dolgo, saj so ljudje od nekdanj želeli napovedati in predvideti razne dogodke. Prave športne stave so se zgodovinsko gledano najprej pojavile na konjskih dirkah, danes pa so precej bolj priljubljene stave na nogometne tekme. Le-te pa so se prvič pojavile v Angliji, in sicer lahko prve zametke nogometnih stav najdemo že v letu 1880, ko so v nekem angleškem časopisu ponudili nagrade za ljudi, ki so pravilno napovedali rezultate nogometnih tekem. Prvo pravo stavnico so prav tako odprli v Angliji, in sicer leta 1922 (Spletne strani Tbwspport.com, 2004). Stavnico so poimenovali Littlewood, po enem izmed ustanoviteljev. Ob omenjanju zgodovine stav pa nikakor ne smemo izpustiti stavnice William Hill. To je najbolj znana stavnica na svetu in glede na to, da je tudi ta stavnica angleška, lahko ugotovimo, da so se sodobne športne stave pojavile v Angliji. Stavnico je že davnega leta 1934 ustanovil gospod William Hill. Leta 1950 pa je kot prva v dejavnosti športnih stav vstopila tudi na Londonsko borzo.

**Športne stave** so dejavnost, ki jo uvrščamo med igre na srečo. Kot taka ima dejavnost za uporabnike lahko tako negativne kot pozitivne posledice. Za ljudi, ki športne stave uporabljajo razumno, stave na športni dogodek, ki ga nato lahko v živo spremljajo, pomeni dodatno zabavo ob spremljanju športnih dogodkov, saj tako tudi sami postanejo vpleteni v dogajanje okrog tega športnega dogodka. Športne stave za nekatere predstavljajo sprostitev, saj s prijatelji stavijo na nogometno tekmo, nato pa jo skupaj spremljajo, se družijo, pogovarjajo ter se tako sprostijo. Nenazadnje pa z nekaj sreče in znanja s športnimi stavami ljudje lahko zaslužijo tudi nekaj denarja. Ljudje pa lahko postanejo s športnimi stavami tudi zasvojeni in tako negativno vplivajo na svoje življenje in na ljudi, ki jih obkrožajo. Posledice te zasvojenosti so lahko finančni zlom posameznika ali celo cele družine, pripelje pa lahko tudi do kriminalnih dejanj zasvojenega igralca športnih stav, ki doživi finančni zlom. Obstaja tudi nevarnost, da sama dejavnost športnih stav preide pod vpliv organiziranega kriminala, še posebej v državah, kjer so športne stave z zakonom prepovedane.

**Zakonodaja** na področju prirejanja iger na srečo in s tem tudi na področju dejavnosti športnih stav je v posameznih državah zelo različno urejena. Klasične stavnice s stavnimi mesti, kakršne ima v Sloveniji Športna loterija, so natančno določene z zakonodajo posameznih držav, ki opredelijo, pod kakšnimi pogoji stavnica lahko posluje v državi. V večini razvitih držav pa je izredno težko pridobiti licenco za prirejanje športnih stav. Internet je tako postal prostor, kjer je svoje zatočišče našlo veliko stavnic, ki niso uspele pridobiti licence za prirejanje klasičnih stav v kateri od razvitih držav. Za odprtje internetne stavnice namreč potrebujete licenco za prirejanje športnih stav preko interneta, te licence pa nekatere nerazvite države izdajajo pod zelo milimi pogoji, saj tako v njihov državni proračun priteče kar precej denarja. Licenco je potrebno namreč plačati in nato vsako leto plačevati podaljšanje licence. Zaradi vse večjega števila internetnih stavnic, ki imajo licenco, za prirejanje športnih stav preko interneta, pridobljeno v kateri od nerazvitih držav, v zadnjem času potekajo razprave, kako omejiti in bolje nadzirati internetne športne stave. V tem trenutku internetne športne stave sodijo v nekakšno sivo cono, saj v svetu še zdaleč niso enotno urejene z zakonodajo.

Pojav interneta in s tem internetnega poslovanja je tako v dejavnosti športnih stav povzročil pravo revolucijo. Nastale so številne internetne stavnice, priljubljenost internetnih stav pa je izjemno narasla. Dandanes lahko najmočnejše internetne stavnice povsem enakovredno konkurirajo najmočnejšimi klasičnimi stavnicami. Je pa tudi veliko klasičnih stavnic, ki so kmalu spoznale moč poslovanja preko interneta in so zato tudi same odprle internetne stavnice. Najbolj znan primer je gotovo, že prej omenjena, stavnica William Hill, med številnimi drugimi stavnicami pa internetne stave ponuja tudi edina slovenska stavnica Športna loterija.

## **4.2. Organiziranost podjetja Atlantik kot klasične stavnice**

Podjetje Atlantik posluje v Srbiji, kjer so tudi pridobili licenco za prirejanje športnih stav. Stavnica je na srbskem trgu prisotna že od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, na trgu pa poslujejo le kot klasična stavnica. To je posledica dejstva, da srbska zakonodaja trenutno še ne omogoča internetnih športnih stav, vendar pa naj bi z novim zakonom kmalu uredili tudi to področje. V podjetju se tako zelo zanimajo za odprtje internetne stavnice in trenutno zbirajo informacije, ali bi se jim vstop na svetovni trg internetnih stav izplačal in kako bi v ta namen morali prilagoditi podjetje in organizacijo podjetja.

### **4.2.1. Predstavitev trga**

Trg športnih stav je v Srbiji srednje velik, saj ima Srbija nekaj manj kot 10 milijonov prebivalcev. Prednost dejavnosti športnih stav v Srbiji je mentaliteta prebivalstva, ki je naklonjena tako igram na srečo kot športu, s tem pa so ljudje nagnjeni tudi k športnim stavam. Težavnost trga športnih stav v Srbiji pa je velika politična nestabilnost, tako da stavnice zelo težko predvidevajo, kaj se bo s prihodom vedno novih vlad dogajalo z

zakonodajo, ki ureja dejavnost športnih stav. V dejavnosti se namreč obrača veliko denarja in s tem privlači oblast, ki bi rada sodelovala pri delitvi dobička. Drug problem dejavnosti športnih stav v Srbiji je dogovarjanje o rezultatih tekem. Finančne razmere v srbskem športu so slabe, tako da zaradi tega prihaja do dogovarjanja o končnih izidih športnih dogodkov, kar slabo vpliva na uspešnost poslovanja stavnic.

Ljudje v Srbiji najraje stavijo na nogometne tekme, veliko pa je tudi stav na košarko in konjske dirke. Na trgu obstaja večje število stavnic, najmočnejši sta trenutno stavnici Lavovi in Atlantik, sledijo pa jim še stavnice Meridian, Jaguar, Astra-Bet, Baffalo, Balkanbet, Kvoto, Monacobet, Putnik in Zona. Med temi stavnicami obstajajo tudi take z veliko potenciala, tako da je konkurenca na trgu precej huda.

#### 4.2.2. Predstavitev podjetja

Stavnica Atlantik je bila ustanovljena februarja leta 1993 (Spletne strani podjetja Atlantik, 2004). Na začetku je imelo podjetje le eno stavno mesto, vendar so se hitro razširili, tako da imajo danes že okrog 50 stavnih mest po celi Srbiji. Večina stavnih mest se še vedno nahaja v Beogradu, ki je z dvema milijonoma prebivalcev daleč najbolj privlačno mesto za dejavnost športnih stav v Srbiji. Atlantik je edina stavnica v Srbiji, ki ima stavno mestu tudi v Mercatorjevem centru v Beogradu. Podjetje ima 220 zaposlenih, od tega jih 16 dela na sedežu podjetja, ostali pa delajo na posameznih stavnih mestih. Podjetje Atlantik je zasebno podjetje, tako kot velika večina ostalih stavnic, ki delujejo na trgu.

Vizija podjetja Atlantik je postati najboljši ponudnik športnih stav v Srbiji. **Vizija** nam sicer pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna (Pučko, 2003, str. 125). Gre za nekakšno zaznavo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočati drugim v podjetju in okolju podjetja.

Poslanstvo podjetja Atlantik je zagotavljanje najboljših, najhitrejših in najbolj zanesljivih storitev športnih stav, ob tem pa ponujati uporabnikom najboljše kvote in odlično zabavo ob spremljanju prenosov športnih dogodkov na stavnih mestih. **Poslanstvo** se sicer nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala (Pučko, 2003, str. 126, 127). Opredelitev poslanstva podjetja poizkuša vsaj odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Za razliko od vizije, ki je statična zaželjena slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept. Kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja.

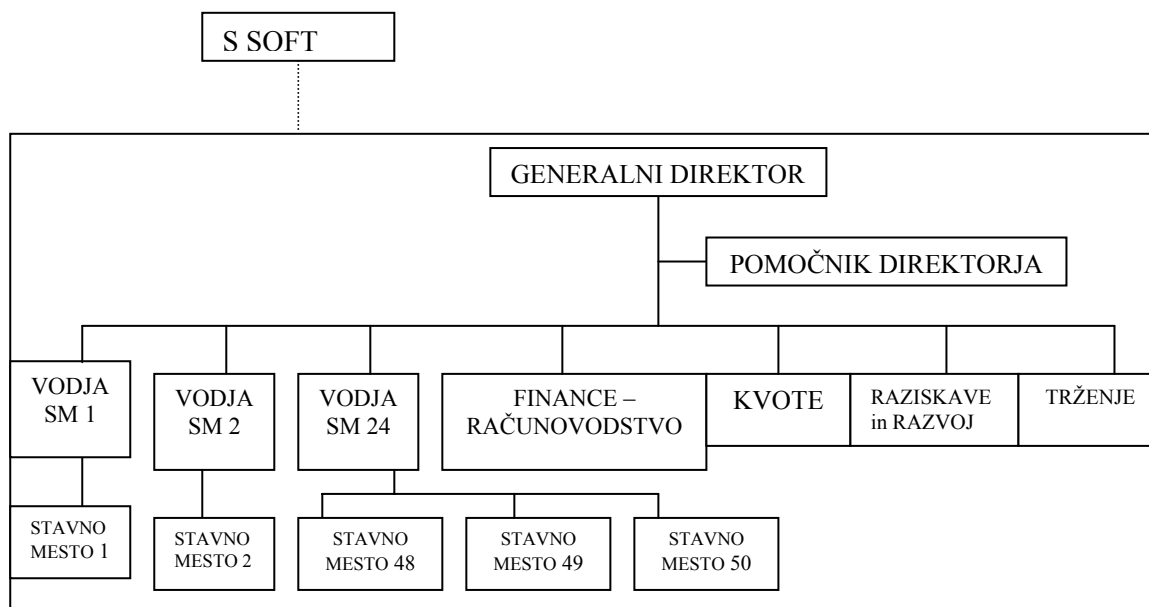
#### 4.2.3. Opis organizacije podjetja

Vodstvo podjetja Atlantik sestavljata direktor in njegov pomočnik. Poslovanje podjetja je razdeljeno na štiri sektorje in na 50 stavnih mest. Glavno področje poslovanja predstavljajo

stavna mesta, sektorji pa služijo kot podpora stavnim mestom. Štirje sektorji v podjetju so finance-računovodstvo, raziskave in razvoj, kvote ter trženje. Vsak sektor ima svojega vodjo, podobno imajo svojega vodjo večja stavna mesta, medtem ko je pri manjših stavnih mestih en vodja zadolžen za več stavnih mest; za 50 stavnih mest je tako odgovornih 24 vodij stavnih mest.

Slika 8 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja Atlantik. Iz slike je razvidno, da organizacijska struktura v podjetju ni ena izmed čistih oblik osnovnih tipov organizacijskih struktur.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja Atlantik



Vir: Interne informacije o organizaciji podjetja Atlantik, 2004.

Možna razlaga organizacijske strukture podjetja Atlantik bi bila, da podjetje uporablja kombinacijo poslovno-enotne in poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Podjetje svojo glavno dejavnost opravlja preko stavnih mest, ki jih lahko opredelimo kot poslovne enote, saj podjetje za vsako stavno mesto posebej spremlja uspešnost poslovanja, za uspešnost vsakega stavnega mesta pa je odgovoren vodja stavnega mesta. Ta je seveda odgovoren le v primeru, da se rezultati njegovega stavnega mesta bistveno razlikujejo od rezultatov ostalih stavnih mest. V osnovi namreč uspešnost poslovanja določajo sektorji, še posebno sektor kvote, ki pripravlja kvote za vsa stavna mesta. V primeru, da je rezultat vseh stavnih mest v povprečju slab, je za to odgovoren sektor kvote. Sektorji finance-računovodstvo, raziskave in razvoj ter trženje nimajo tako velikega vpliva na poslovno uspešnost podjetja, so pa za delovanje podjetja nujni. Ob sektorju kvote je v podjetju zelo pomemben še zunanji partner S Soft, ki za podjetje opravlja vse storitve povezane z računalniškim omrežjem in programsko opremo podjetja. Razvoj programske opreme je podjetje Atlantik torej dalo v zunanje izvajanje, kar pa je značilnost mrežne organizacijske strukture. V podjetju v veliki meri izkoriščajo tudi

priložnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija, saj v sektorju kvote večino informacij pridobijo prav s pomočjo interneta, poleg tega pa ima podjetje tudi svojo predstavitevno internetno stran, kar je še ena lastnost podjetij, ki imajo mrežno organizacijsko strukturo.

Zaključim torej lahko, da ima podjetje Atlantik organizacijsko strukturo, ki je v veliki meri kombinacija poslovno-enotne in poslovno-funkcijske organizacijske strukture. V organizaciji podjetja pa so tudi nekatere značilnosti mrežne organizacijske strukture.

#### **4.2.4. Značilnosti organizacije podjetja**

Podjetje Atlantik sodi glede na število zaposlenih med srednje velika podjetja in si zaradi tega poslovanja brez pravil in predpisov praktično ne more predstavljati. V podjetju imajo pravila in predpise o tem, kako morajo zaposleni delovati, še posebno se ta pravila nanašajo na zaposlene, ki delajo na stavnih mestih, kjer prihajajo v kontakt s strankami. *Formalizacijo* v podjetju bi tako opisal kot srednje visoko do visoko.

Podobno kot formalizacija je v podjetju precej visoka tudi *specializacija*. Skupna delovna naloga je podrobno razdeljena, tako da posamezen zaposleni opravlja le majhen del skupne naloge podjetja. Se pa po širini in obsegu delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni, tudi precej razlikujejo glede na delovna mesta. Več delovnih mest je enakih predvsem na stavnih mestih. Tu so znanje, zahteve in zadolžitve enake, kar pomeni, da so zaposleni specializirani. Na drugi strani direktor, zaposleni v posameznih sektorjih in vodje stavnih mest niso ozko specializirani. Kljub temu lahko ugotovim, da je specializacija v podjetju dokaj visoka.

*Standardizacija* je v podjetju Atlantik visoka. Podjetje namreč ponuja storitev športnih stav in to na več različnih lokacijah, zato si želijo, da bi bile stranke deležne enako kakovostne storitve na vsakem stavnem mestu. S standardizacijo tako v podjetju vzdržujejo urejenost poslovanja, jasno razmejitev odgovornosti in preprečujejo nedoslednost. Podjetje s standardizacijo dosega visoko kakovost storitev, zaradi česar so zadovoljne tako stranke kot zaposleni.

Za podjetje Atlantik je značilna precej *sploščena organizacijska piramida*. V podjetju direktorju odgovarjajo in poročajo vodje posameznih sektorjev, v določenih situacijah pa direktorju poročajo tudi vodje stavnih mest. Vodje stavnih mest sicer poročajo o poslovanju svojega stavnega mesta sektorju finance-računovodstvo, kateri nato obvesti direktorja. Vendar pa vodje stavnih mest niso neposredno odgovorni nobenemu sektorju. Glede na to lahko ugotovim, da obstajati dve ravni ravnateljev. Glavni ravnatelj je tako nadrejen osemindvajsetim ravnateljem druge ravni, vendar pa se pogosto usklajuje le z vodji štirih sektorjev, medtem ko z vodji stavnih mest komunicira le po potrebi. Vodje stavnih mest imajo v povprečju sedem podrejenih.



Iz slike organizacijske strukture podjetja sicer lahko vidimo, da je število organizacijskih ravni v podjetju majhno, kar pomeni, da vertikalna dimenzija ni preveč kompleksna. Veliko bolj je kompleksna horizontalna dimenzija, saj ima na drugi ravni podjetje kar petdesetih stavnih mest. Tudi prostorska dimenzija je kompleksna, saj podjetje deluje na sedežu in na petdesetih stavnih mestih, ki vsak deluje na drugi lokaciji. Ugotovim lahko, da ima podjetje precej *visoko kompleksno* organizacijo.

V podjetju Atlantik je vsa avtoriteta za sprejemanje strateških odločitev skoncentrirana na višjih položajih (direktor), kar bi lahko kazalo, da je organizacija precej centralizirana. Vendar pa so hkrati vse odločitve in odgovornosti, ki zadevajo tekoče poslovanje stavnih mest, delegirane na vodje stavnih mest in vodje sektorjev, kar pomeni, da je podjetje kljub temu organizirano precej *decentralizirano*.

*Stopnja profesionalizacije* je v podjetju srednja, kar pomeni, da ni potrebna preveč dolga učna doba in doba usposabljanja za delo v podjetju. Direktor, njegov pomočnik, vodje sektorjev in vodje stavnih mest so visoko izobraženi, medtem ko imajo ostali zaposleni nižjo izobrazbo, vendar pa kljub temu potrebujejo še določeno dobo uvajanja, da so usposobljeni za delo v podjetju.

Tabela 1: Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju Atlantik

<b>FORMALNA IZOBRAZBA</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>DELEŽ (v %)</b>
Fakulteta ali več	32	14,5
Srednja šola	178	80,9
Osnovna šola ali manj	10	4,6
SKUPAJ	220	100

Vir: Kadrovske evidence podjetja Atlantik, 2004.

Kar se *formalne izobrazbe* zaposlenih tiče, sem ugotovil, da učna doba za delo v podjetju ni preveč visoka, saj ima večina zaposlenih srednješolsko izobrazbo. Vendar pa po tem doba uvajanja za samostojno delo v podjetju traja še približno eno leto, zato lahko zaključim, da je stopnja profesionalizacije v podjetju srednje visoka. V podjetju precej časa namenijo tudi izobraževanju zaposlenih, saj moderna informacijska in telekomunikacijska tehnologija, ki jo podjetje uporablja, zahteva od zaposlenih precej znanja, ki ga morajo nenehno dopolnjevati.

*Kadrovska struktura* zaposlenih je prikazana v Tabeli 2. Iz nje lahko ugotovimo, da največji delež v podjetju predstavljajo izvajalci (82,3 %). V podjetju zelo skrbijo za zaposlene, saj jih spodbujajo k dodatnemu izobraževanju, poleg tega pa jih spodbujajo tudi k medsebojnemu druženju, saj si želijo, da bi vsi zaposleni delovali po načelu, vsi za enega, eden za vse. V ta namen v podjetju organizirajo tudi razne družabne prireditve, na katerih se zaposleni lahko spoznavajo.

Tabela 2: Kadrovska struktura v podjetju Atlantik

<b>STRUKTURA KADROV</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>DELEŽ (v %)</b>
Direktor	1	0,5
Pomočnik direktorja	1	0,5
Vodje sektorjev	4	1,8
Vodje stavnih mest	24	10,9
Strokovni sodelavci	9	4
Izvajalci	181	82,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Vir: Kadrovske evidence podjetja Atlantik, 2004.

Zaključim lahko, da je za podjetje Atlantik značilna bolj mehanistična kot organska organizacija. Za podjetje je namreč značilna precej visoka formalizacija, podobno je za podjetje značilna tudi visoka specializacija in standardizacija. Vendar na drugi strani sploščena in decentralizirana organizacija kažeta, da ne gre za povsem mehanistično organizacijo.

#### **4.2.5. Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja**

Podjetje Atlantik je storitveno podjetje, ki svojem strankam ponuja storitev športnih stav. Tehnologijo v podjetju predstavlja znanje ljudi o tem, kako uporabnikom ponuditi storitev športnih stav in kako pri tem uporabljati tehniko, ki jim je na voljo. Tehnika v podjetju, ki omogoča ponudbo storitve športnih stav, je sodobna računalniška oprema in sodobna telekomunikacijska oprema ter seveda kompleksna programska oprema, ki integrira vsa stavna mesta s sedežem podjetja.

V podjetju Atlantik bi *tehnologijo* na stavnih mestih lahko opredelil kot rutinsko tehnologijo, saj so zadolžitve jasne, tako da zaposleni natančno vedo, kako je potrebno delovati, prav tako je precej visoka standardizacija postopkov. Delo na stavnih mestih je tako precej podobno delu na bančnih okencih. Glede na to lahko zaključim, da tehnologija v podjetju, vsaj na ravni stavnih mest, zahteva pretežno mehanistično organizacijo.

Za *okolje*, v katerem deluje podjetje Atlantik, je značilna precejšnja negotovost. Zanj so namreč značilne pogoste spremembe, nekatere izmed njih so za podjetje tudi zelo pomembne. To je predvsem posledica tega, da podjetje deluje v politično precej nestabilnem okolju. Na drugi strani pa je okolje tudi precej kompleksno, saj nanj vpliva zelo veliko delov okolja. Subjekti iz okolja, ki v največji meri vplivajo na podjetje, so: konkurenti, vlada, uporabniki storitev, zakonodaja in tehnologija.

Kar se tiče ostalih elementov okolja, lahko ugotovim, da je okolje:

- nestabilno – v okolju podjetja prihaja do pogostih, tudi večjih, sprememb,

- homogeno – konkurenti so si med seboj precej podobni,
- disperzirano, koncentrirano – glede na konkurenco je okolje koncentrirano, glede na porabnike pa je okolje disperzirano,
- kompleksno – vplivi na podjetje prihajajo iz celotnega okolja.

Glede na precej nestabilno in kompleksno okolje bi bila za podjetje Atlantik primerna neformalna, decentralizirana, organska struktura s precej oddelki in diferenciacije ter integracije. V podjetju pa bi moralo biti prisotno tudi precej predvidevanja in planiranja.

Podjetje Atlantik ima 220 zaposlenih in tako glede na kriterij števila zaposlenih sodi med srednje velika podjetja. Vendar, če upoštevamo Druckerja (1974), ki ne govori o velikih in majhnih podjetjih, temveč o pravi *velikosti* podjetja, glede na to, v kateri panogi podjetje deluje, lahko podjetje Atlantik uvrstimo med velika podjetja v panogi oziroma v dejavnosti športnih stav v Srbiji.

Velikost v organizacijo podjetja Atlantik vnaša vse, kar je značilno za organizacijo velikih podjetij, torej hierarhijo, mehanistično organizacijo in kompleksnost.

Kar se tiče rasti oziroma življenjskega cikla podjetja, bi sam podjetje Atlantik uvrstil v fazo sredine življenja oziroma v fazo formalizacije. Podjetje je namreč že prešlo fazo mladosti in se tako počasi približuje fazi zrelosti. Glede na to se kažejo sledeči vplivi na organizacijo: formalizacija, precej planiranja, kontrole, delegiranje, manjša centralizacija, velika delitev dela in veliko birokracije.

Podjetje Atlantik sledi svojemu glavnemu *cilju*, da bi postalo največji ponudnik športnih stav v Srbiji. Cilji so sicer v podjetju postavljeni bolj kratkoročno in so tudi kvantitativno izraženi, poleg tega so cilji tudi precej zahtevni, saj v podjetju verjamejo, da s tem dodatno motivirajo zaposlene, ki tako ves čas težijo k odkrivanju novosti, ki bi jim omogočale doseganje tako postavljenih ciljev. Kratkoročni in kvantitativni cilji od podjetja zahtevajo bolj mehanistično organizacijo.

V podjetju po mojem mnenju uporabljajo ciljni pristop k doseganju uspešnosti podjetja, saj si v podjetju prizadevajo za čim večji dobiček in rentabilnost sredstev, kar je glede na fazo v življenjskem ciklu podjetja tudi pričakovano.

Vpliv *zaposlenih* na organizacijo je v podjetju Atlantik velik. Podjetje namreč poizkuša zgraditi svojo konkurenčno prednost tudi na tem, da so zaposleni med seboj prijatelji, da se poznajo, da delujejo kot eden. Zato organizirajo razne družabne in športne prireditve, da se zaposleni lahko spoznavajo. Podjetje jim omogoča izobraževanje, jih spodbuja k napredovanju in dajanju predlogov. Zaradi vsega tega v podjetju obstaja zelo dobra klima in zaposleni radi delajo v podjetju. Glede na osebne lastnosti zahtevajo zaposleni organsko organizacijo, saj je večina zaposlenih ekstrovertiranih in odprtih za sodelovanje, kar je v

veliki meri posledica mentalitete prebivalstva. Po drugi strani pa precej visoka standardizacija in srednja izobrazba zaposlenih zahtevata nekoliko bolj mehanistično organizacijo. Kar se tiče vpliva zaposlenih na organizacijo, menim, da zaposlenih od podjetja zahtevajo pretežno organsko organizacijo.

Na koncu lahko zaključim, da pretežno mehanistična organizacija, ki je značilna za podjetje Atlantik, ni povsem primerna. Okolje in pa zaposleni imajo na organizacijo velik vpliv, obe situacijski spremenljivki pa od podjetja zahtevata pretežno organsko organizacijo. Organizacijo bi v podjetju zato lahko nekoliko bolj približali organski organizaciji.

### **4.3. Organiziranost podjetja Bet-at-home.com kot internetne stavnice**

#### **4.3.1. Predstavitev trga**

Internetna stavnica Bet-at-home.com posluje le preko interneta, tako da je njen trg dejansko globalni trg internetnih športnih stav. Globalni trg internetnih športnih stav se je intenzivno začel razvijati šele leta 1999, ko je začelo število uporabnikov interneta skokovito naraščati. Tega leta naj bi po ocenah vrednost globalnega trga športnih stav znašala okrog 3 milijarde dolarjev. V letu 2000 pa se je vrednost trga povečala že na okrog 16 milijard dolarjev, od tedaj pa naj bi vrednost globalnega trga internetnih športnih stav rasla s stopnjo 135 % vse do leta 2005 (Spletne strani podjetja Bet-at-home.com, 2004). Globalni trg internetnih športnih stav sicer v grobem lahko razdelimo na evropskega, kjer prevladujejo stave na nogomet, in na ameriškega, kjer prevladujejo stave na košarkarsko ligo NBA, hokejsko ligo NHL, ligo ameriškega nogometa NFL in študentska športna tekmovanja. Obstajajo pa velike razlike tudi med posameznimi državami, tako so na primer v Franciji izjemno priljubljene stave na konjske dirke, v Avstriji pa veliko priljubljenost dosegajo stave na smučanje in smučarske skoke.

Globalni trg internetnih športnih stav je izjemo konkurenčen, saj na njem deluje več sto internetnih stavnic. Borba za vsakega uporabnika internetnih športnih stav je tako izjemno huda in internetne stavnice potrošijo izjemno veliko denarja za reklamiranje svojih storitev.

Največji problem pri internetnih stavah je zakonodaja in zaščita potrošnikov. V tem trenutku namreč obstaja veliko manj razvitih držav, ki podeljujejo licence za prirejanje športnih stav na internetu, vendar ob tem ne nadzirajo dovolj strogo podjetij, ki jim te licence podelijo. Že sam pogled na države, ki podeljujejo licence za prirejanje športnih stav na internetu, pove dovolj (Deželak, 2002, str. 26). Nekatere izmed teh držav so tako: pet dežel Avstralije, Saint Vincent, Saint Kitts in Nevis, Južna Afrika, Nepal, Liechtenstein, Rusija, Honduras, Grenada, Finska, Ekvador, Dominikanska republika, Dominika, Kostarika, Cookovi otoki, Sejšeli, Gibraltar, Barbados, Armenija, Antigua in še številne druge države (Spletne strani Gamblinglicenses.com, 2004). Področje internetnih športnih stav bo vsekakor potrebno v

prihodnosti bolj enotno urediti, vendar pa lahko pričakujemo velike težave, kajti kontrola na internetu je zelo težavna.

#### **4.3.2. Predstavitev podjetja**

Podjetje Bet-at-home.com je bilo ustanovljeno leta 1999 v Avstriji, kjer so tudi pridobili licenco za dejavnost športnih stav (Spletne strani podjetja Bet-at-home.com, 2004). Podjetje ima zaposlenih 20 ljudi, ki vsi delajo na sedežu podjetja, tako da v podjetju vlada zelo prijateljsko vzdušje, saj se vsi zaposleni med seboj poznajo in so prijatelji. Dejavnost podjetja je ponujanje storitve športnih stav na internetu. Podjetje preko svoje spletne strani (www.bet-at-home.com) svojim uporabnikom ponuja možnost stave na nogometne tekme, tenis, formulo ena, košarko, golf in stave na razne svetovne dogodke. Svojim strankam ponujajo internetno stran v nemškem, angleškem, italijanskem, španskem, švedskem, grške, poljskem in slovenskem jeziku. Potencialnim novim strankam ob različnih priložnostih ponujajo raznovrstne nagrade in ugodnosti, saj si želijo pridobiti čim več uporabnikov.

Vizija podjetja je postati poznana in zaupanja vredna internetna stavnica.

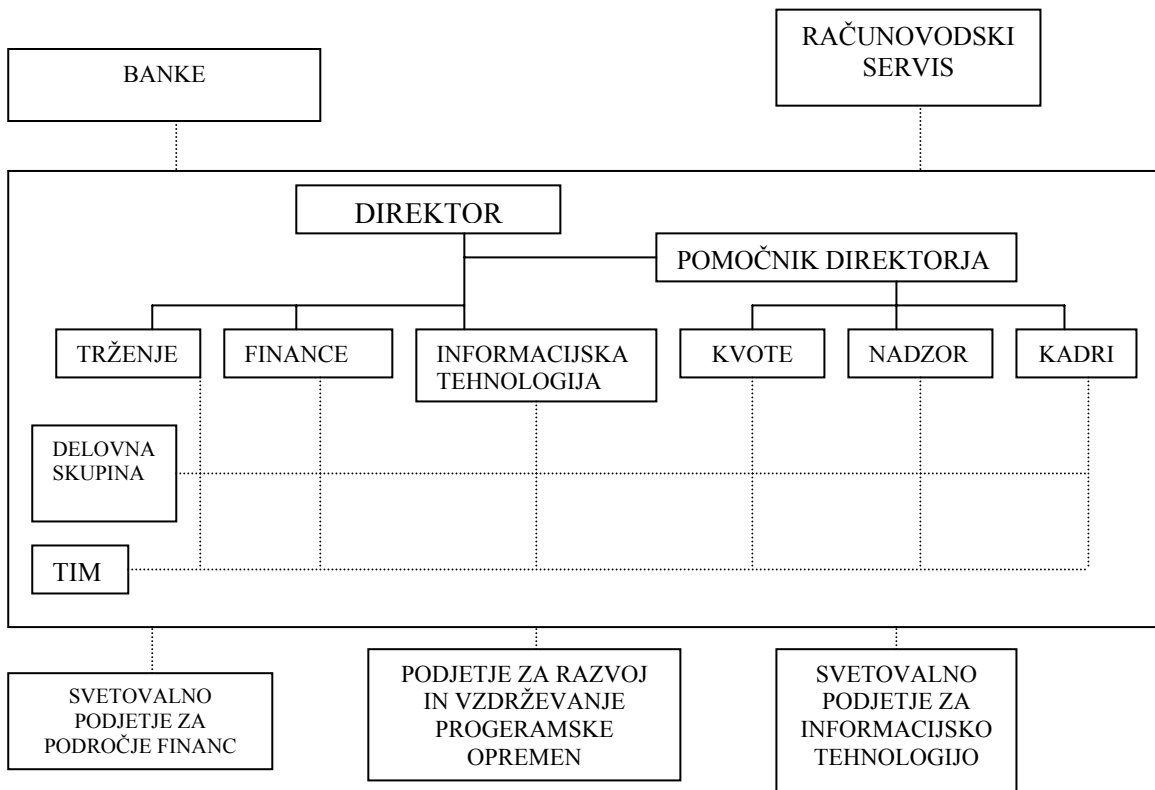
Poslanstvo podjetja je ponuditi uporabnikom najhitrejšo, najbolj profesionalno in najbolj varno storitev športnih stav in poštene kvote.

#### **4.3.3. Opis organizacije podjetja**

Podjetje Bet-at-home.com vodi direktor, pomaga pa mu njegov pomočnik. Oba sta tudi soustanovitelja podjetja. Podjetje je sicer organizirano v sektorje finance, kvote, trženje, informacijska tehnologija, kadri in nadzor, vendar pa veliko dela poteka v okviru timov in delovnih skupin, ki jih sestavljajo člani iz različnih sektorjev. Sektorji prav tako nimajo svojih vodij, saj vlogo vodje sektorjev opravljata direktor in njegov pomočnik. Direktor je tako hkrati vodja sektorjev informacijska tehnologija, trženje in finance, njegov pomočnik pa je vodja sektorjev kvote, kadri in nadzor. Zaposleni v podjetju niso ozko specializirani, saj podjetje dejavnosti, ki zahtevajo ozko specializacijo, daje v zunanje izvajanje. V organizacijo podjetja Bet-at-home.com so tako vpeta še svetovalno podjetje na področju informacijske tehnologije, podjetje za razvoj in vzdrževanje programske opreme, banke, svetovalno podjetje za področje financ ter podjetje, ki za stavnico opravlja računovodske storitve.

Iz Slike 9 lahko vidimo, da ima podjetje značilnosti mrežne organizacijske strukture, pa tudi nekatere značilnosti timske strukture.

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Bet-at-home.com



Vir: Interne informacije o organizaciji podjetja Bet-at-home.com, 2004.

V organizacijsko strukturo podjetja je vključenih veliko pogodbenih partnerjev, podjetje ima malo zaposlenih, ki vsi delujejo na sedežu podjetja, poleg tega pa podjetje pri vsakodnevem poslovanju uporablja tudi najsodobnejšo informacijsko tehnologijo. Vse to pa so značilnosti mrežne strukture. Zaposleni so sicer razporejeni v sektorje, kjer opravljajo vsakodnevne naloge, vendar pa je veliko dela v podjetju opravljenega tudi v okviru timov in pa delovnih skupin. Timi so zadolženi za določene naloge, ki se periodično pojavljajo, kot na primer postavljanje kvot. Delovne skupine pa uporabljajo za enkratne naloge, ko želijo na primer pridobiti čim več novih uporabnikov in v ta namen pripravijo posebne promocije ali pa, ko se pojavi določena težava, ustanovijo delovno skupino, ki naj bi to težavo odpravila. Kot sem že dejal, so zaposleni razporejeni v sektorje, kar je značilnost poslovno-funkcijske organizacijske strukture. V podjetju nastajajo poslovne funkcije, ki pa zaenkrat še nimajo svojih vodij, kar pomeni, da še ni prišlo do delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja (v smislu vodstvene hierarhije).

Organizacija podjetja Bet-at-home ima tako predvsem značilnosti mrežne in pa timske organizacijske strukture.

#### 4.3.4. Značilnosti organizacije podjetja

*Formalizacija* v podjetju Bet-at-home.com je zelo nizka. V podjetju ne obstajajo zapisana pravila in postopki, ki bi usmerjali delovanje zaposlenih. Vsi zaposleni delujejo na eni lokaciji in zaradi tega jih je mogoče neprestano nadzirati, kar pomeni, da pravila in predpisi niti niso potrebni. Podjetje ima le dvajset zaposlenih, tako da podjetje lahko glede na ta kriterij uvrstimo med majhna podjetja, nizka formalizacija je tako za podjetje pričakovana.

Stopnja *specializacije* je v podjetju srednja. Sedem zaposlenih, ki delajo v sektorju nadzor, ima zelo ozke zadolžitve, njihove delovna mesta so enaka, enaka so tudi znanja, zahteve in zadolžitve, kar pomeni, da so ti zaposleni specializirani. Vsi ostali zaposleni imajo zelo obsežne zadolžitve in zaradi tega niso ozko specializirani.

*Standardizacija* je v podjetju precej nizka. Za visoko standardizacijo v podjetju ne obstaja nobena potreba, saj večina zaposlenih v podjetju ne prihaja v neposredni kontakt s strankami, saj podjetje ponuja le storitev internetnih stav. Nekoliko večja standardizacija je prisotna le v sektorju trženje, kjer zaposleni pri komuniciranju s pogodbenimi parterji in uporabniki storitev uporabljajo enake postopke. Enake delovne naloge se tako v celotnem podjetju največkrat ne izvajajo na povsem enak način. Standardizacija je sedaj zagotovljena z aplikacijo, ki jo uporabljajo stranke, ko lahko v meniju izbirajo katero od storitev želijo.

V podjetju sta direktor in njegov pomočnik neposredno nadrejena vsem zaposlenim v podjetju. V podjetju tako obstaja le ena raven ravnateljstva, zaradi česar je težko govoriti o pravi *hierarhiji avtoritete*, saj so vsi zaposleni neposredno odgovorni direktorju in njegovemu pomočniku.

V podjetju obstaja le ena organizacijska raven, v tej ravni obstaja šest oddelkov, podjetje pa deluje le na eni lokaciji. Iz tega lahko ugotovim, da ne vertikalna ne horizontalna ne prostorska dimenzija v podjetju niso kompleksne. Organizacijska struktura v podjetju je tako *nizko kompleksna*.

Za podjetje je značilna precej *visoka centralizacija*. Direktor namreč sprejema vse odločitve, ki so pomembne za uspešnost podjetja, medtem ko ostali zaposleni nimajo prevelikih pooblastil. Centralizacija je tudi sicer značilna za majhna podjetja z mrežno organizacijsko strukturo.

Stopnja *profesionalizacije* je v podjetju visoka. Ravnatelj, njegov pomočnik in strokovni sodelavci imajo vsi fakultetno izobrazbo. Ostali zaposleni pa imajo srednješolsko izobrazbo.

Ugotovil sem, da je učna doba za delo v podjetju precej visoka, kajti kljub temu da ima večina zaposlenih srednješolsko izobrazbo, je delež zaposlenih s fakultetno izobrazbo zelo visok. K temu je potrebno dodati še to, da je doba uvajanja za delo v podjetju še okrog šest

mesecev, tako da lahko ugotovim, da je stopnja profesionalizacije v podjetju srednje visoka. Vsi zaposleni v podjetju pa se neprestano izobražujejo, saj se morajo spoznavati z vedno novimi spremembami na področju informacijske tehnologije.

Tabela 3: Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju Bet-at-home.com

<b>FORMALNA IZOBRAZBA</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>DELEŽ (v %)</b>
Fakulteta ali več	7	35
Srednja šola	13	65
Osnovna šola ali manj	0	0
SKUPAJ	20	100

Vir: Interne informacije o organizaciji podjetja Bet-at-home.com, 2004.

*Kadrovska struktura* zaposlenih je prikazana v Tabeli 4. Iz nje lahko ugotovimo, da največji delež v podjetju predstavljajo izvajalci (65 %).

Tabela 4: Kadrovska struktura v podjetju Bet-at-home.com

<b>STRUKTURA KADROV</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>DELEŽ (v %)</b>
Direktor	1	5
Pomočnik direktorja	1	5
Strokovni sodelavci	5	25
Izvajalci	13	65
SKUPAJ	20	100

Vir: Interne informacije o organizaciji podjetja Bet-at-home.com, 2004.

Glede na našete značilnosti, lahko ugotovim, da je organizacija podjetja Bet-at-home.com pretežno organska. Formalizacija in standardizacija sta v podjetju nizki, specializacija pa je srednja. Hierarhija avtoritete v podjetju ni prisotna, saj vsi zaposleni neposredno odgovarjajo direktorju. Za organizacijo je značilna centralizacija, kar nakazuje, da ne gre za čisto obliko organske strukture.

#### **4.3.5. Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo podjetja**

Tako kot podjetje Atlantik, je tudi Bet-at-home.com storitveno podjetje, ki svojem strankam ponuja storitev športnih stav. Tehnika v podjetju, ki omogoča ponudbo storitve internetnih športnih stav, je najsodobnejša računalniška in programska oprema ter sodobna telekomunikacijska oprema, kar vse skupaj podjetju omogoča, da konkurira na globalnem trgu internetnih športnih stav.



*Tehnologijo* v podjetju bi sam opredelil kot pretežno nerutinsko, saj večina zaposlenih opravlja dela, ki se jih ne da členiti in ki se iz dneva v dan precej spreminjajo. Glede na to lahko zaključim, da tehnologija v podjetju zahteva pretežno organsko organizacijo.

*Okolje*, v katerem deluje podjetje Bet-at-home.com, je negotovo. Za okolje so namreč značilne pogoste spremembe, nekatere izmed njih so za podjetje tudi zelo pomembne. Hitre in velike spremembe so posledica trga, ki je zelo velik, na njem obstaja velika konkurenca, za uporabnike je zelo pregleden ter je zelo pod udarom nenehnih sprememb v informacijski in telekomunikaciji tehnologiji. Okolje je tudi precej kompleksno, saj na podjetje vpliva veliko delov okolja. Subjekti iz okolja, ki v največji meri vplivajo na podjetje, so: informacijska in telekomunikacijska tehnologija, konkurenti, uporabniki storitev, pogodbeni partnerji, zakonodaja in posamezne države.

Kar se tiče ostalih elementov okolja, lahko ugotovim, da je okolje:

- nestabilno – v okolju podjetja prihaja do pogostih, tudi večjih, sprememb,
- homogeno – konkurenti so si med seboj precej podobni,
- disperzirano, koncentrirano – okolje je izrazito disperzirano,
- kompleksno – vplivi na podjetje prihajajo iz celotnega okolja.

Tudi za podjetje Bet-at-home.com bi bila, glede na precej visoko negotovost okolja, primerna neformalna, decentralizirana, organska struktura s precej diferenciacije ter integracije.

V podjetju Bet-at-home.com je zaposlenih 20 ljudi, tako da po kriteriju števila zaposlenih podjetje sodi med majhna podjetja. V primeru, da kot kriterij vzamemo prodajno vrednost storitev, pa podjetje lahko uvrstimo vsaj med srednje velika podjetja v dejavnosti športnih stav. Podjetje ima tako značilnost mrežne strukture, torej majhno število zaposlenih in relativno gledano precej večje prihodke kot podjetje s katero od tradicionalnih struktur.

Majhnost podjetja v organizacijo stavnice Bet-at-home.com vnaša organsko in enostavno organizacijo, ob tem pa lahko podjetje izkorišča tudi ekonomijo obsega, saj je prodajna vrednost storitev enakovredna prodajni vrednosti storitev v, po številu zaposlenih, veliko večjih tradicionalnih podjetjih.

Glede na življenjski cikel podjetja bi stavnico Bet-at-home.com uvrstil v fazo mladosti. Podjetje je že prešlo fazo rojstva, tako da so opazni naslednji vplivi na organizacijo: srednja birokracija, malo formalizacije in precejšnja centralizacija.

V podjetju Bet-at-home.com si postavljajo kratkoročne *cilje*, ki so hkrati kvantitativni, vendar pa v podjetju obstaja tudi veliko dolgoročnih, splošnih ciljev, saj verjamejo, da bodo poslovni rezultati v prihodnosti, ko bodo prišli do faze sredine življenjske dobe podjetja, veliko boljši. V podjetju tako prevladujejo dolgoročni in splošni cilji, ki od podjetja zahtevajo pretežno organsko strukturo.

Majhno število *zaposlenih* v podjetju pomeni, da ima vsak izmed njih sorazmerno toliko večji vpliv na podjetje. V podjetju tako svoje zaposlene ves čas spodbujajo k izobraževanju, saj je le-to nujno potrebno, če bo podjetje želelo preživeti na zelo konkurenčnem trgu. V osebnostnih značilnostih zaposlenih prevladujeta optimizem in samozavedanje, kar pomeni, da zaposleni sprejemajo organizacijo tako, kot je in se ji skušajo v čim večji meri prilagoditi. Narava dela zahteva od zaposlenih prilagodljivost, tudi povprečna strokovna izobrazba kaže na to, da zaposleni zahtevajo organsko organizacijo.

Po mojem mnenju je organizacija podjetja Bet-at-home.com ustrezna glede na situacijske spremenljivke. Le-te od podjetja namreč zahtevajo pretežno organsko organizacijo, kakršna organizacija podjetja Bet-at-home.com tudi je.

#### **4.4. Primerjava in glavne razlike v organiziranosti obeh podjetij**

Podjetji Atlantik in Bet-at-home.com obe uporabljata internetno poslovanje, vendar pa obe ne izkoriščata vseh priložnosti, ki jih internetno poslovanje omogoča. Za podjetje Atlantik tako lahko ugotovim, da uporabljajo internetno poslovanje le zato, ker jim le-to omogoča zmanjševanje stroškov poslovanja in tako ostajajo konkurenčni ostalim podjetjem na trgu. Podjetje Atlantik je tradicionalna stavnica, ki je obstajala že pred pojavom pravega internetnega poslovanja in se danes le prilagaja zahtevam, ki jih prinaša internetno poslovanje. Stavnica Bet-at-home.com je na drugi strani proizvod internetnega poslovanja. Če internetno poslovanje ne bi obstajalo, zagotovo ne bi obstajala niti stavnica Bet-at-home.com.

Stavnica Atlantik uporablja internetno poslovanje predvsem v okviru intrabusiness e-commerce, kar pomeni, da znotraj podjetja s pomočjo interneta izmenjujejo blago, storitve in predvsem informacije med stavnimi mesti in sedežem podjetja. Do neke mere uporabljajo tudi B2B, in sicer pri poslovanju z banko in pogodbenimi partnerji.

Na drugi strani stavnica Bet-at-home.com uporablja internetno poslovanje v veliko večjem obsegu. Glavna dejavnost podjetja so internetne stave, kar pomeni, da svojim uporabnikom omogočajo, da stavijo na športne dogodke preko njihove internetne strani. Podjetje tako vse svoje prihodke ustvari s stavami preko interneta, kar lahko uvrstimo v okvir B2C. Poleg tega podjetje uporablja tudi B2B, saj z večino pogodbenih partnerjev komunicirajo in sodelujejo preko interneta, poleg tega veliko denarja namenijo tudi za internetno oglaševanje. V podjetju uporabljajo tudi B2B2C. Z mnogimi internetnimi podjetji imajo namreč sklenjeno pogodbo za pridobivanje novih strank, tako da ti pogodbeni partnerji za podjetje iščejo stranke in jih usmerjajo na internetno stavnico Bet-at-home.com. Glede na moje poznavanje dejavnosti internetnih športnih stav predvidevam, da v podjetju uporabljajo tudi C2B. Mnoge internetne stavnice namreč plačujejo posameznikom, ki se dobro spoznajo na športne stave in ki imajo dobre informacije, da jih obveščajo o morebitnih dogovorjenih tekmah ali pa da za njih po internetnih forumih širijo govorce, katerim nato neizkušeni

igralci športnih stav nasedajo. Trend pri internetnih stavnicah je tudi uporaba m-commerca, ki omogoča, da igralci športnih stav stavijo tudi preko mobilnega telefona. Tako tudi v podjetju Bet-at-home.com razmišljajo o uporabi m-commerca, vendar se zaenkrat za to možnost še niso odločili. V podjetju seveda uporabljajo tudi intrabusiness e-commerce in B2E, vendar pa omenjeni vrsti elektronskega poslovanja za podjetje nista tako pomembni, saj vsi zaposleni delujejo na enem mestu in tako lahko komunicirajo tudi ustno.

Obe podjetji torej uporabljati internetno poslovanje, vendar pa ne izkoriščata v enaki meri vseh priložnosti, ki jih internetno poslovanje omogoča. Zato lahko na podlagi obeh podjetij ugotovljamo, kakšne spremembe v organizaciji podjetja zahteva internetno poslovanje.

#### 4.4.1. Primerjava značilnosti organizacije obeh podjetij

V Tabeli 5 je prikazana primerjava značilnosti organizacije podjetja Atlantik in organizacije podjetja Bet-at-home.com.

Tabela 5: Značilnosti organizacij obeh podjetij

<b>ZNAČILNOSTI STRUKTURE</b>	<b>ATLANTIK</b>	<b>BET-AT-HOME</b>
<b>Formalizacija</b>	precej visoka	nizka
<b>Specializacija</b>	precej visoka	srednja
<b>Standardizacija</b>	visoka	nizka
<b>Hierarhija avtoritete</b>	dve ravni ravnateljsev, sploščena piramida	le ena raven ravnateljsev
<b>Kompleksnost</b>	visoka	nizka
<b>Centralizacija</b>	pretežno decentralizirana, centralizirane le strateške odločitve z vidika podjetja	pretežno centralizirana
<b>Profesionalizacija</b>	fakultetna ali višja izobrazba 14,5 %, srednješolska izobrazba 80,9 %	fakultetna ali višja izobrazba 35 %, srednješolska izobrazba 65 %
<b>Kadrovska struktura</b>	največ izvajalcev (82,3 %)	največ izvajalcev (65 %)

Vir: Lastna proučevanja, 2004.

Glede na navedene značilnosti lahko ugotovim, da je za podjetje Atlantik značilna pretežno mehanistična organizacija, za podjetje Bet-at-home.com pa pretežno organska organizacija.

Iz primerjave organizacij obeh podjetij je vidno, da internetno poslovanje zahteva nekatere pomembne spremembe oziroma značilnosti organizacije. Internetno poslovanje zahteva manjše število zaposlenih, saj stranke v kontakt s podjetjem prihajajo preko internetne aplikacije in tako ni več potrebe po stavnih mestih, kjer je v klasičnih stavnicah zaposlenih največ ljudi. Posledica tega je tudi ta, da so zaposleni v internetni stavnici v povprečju višje

izobraženi. Po drugi strani delo v internetni stavnici od zaposlenih zahteva večjo prilagodljivost, sposobnost za timsko delo in pripravljenost za izobraževanje o novih tehnologijah. Poslovanje preko internetne aplikacije zaposlene v internetni stavnici razbremeni tudi standardiziranih postopkov, ki jih morajo upoštevati zaposleni na stavnih mestih. Zaradi odsotnosti stavnih mest na različnih lokacijah pa se zmanjša tudi kompleksnost organizacije internetnega podjetja.

#### 4.4.2. Razlike v vplivu situacijskih spremenljivk na organizacijo obeh podjetij

V Tabeli 6 prikazujem pregled situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na organizacijo obeh podjetij.

Tabela 6: Situacijske spremenljivke organizacij obeh podjetij

<b>SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE</b>	<b>ATLANTIK</b>	<b>BET-AT-HOME</b>
<b>Tehnologija v podjetju</b>	storitvena, pretežno rutinska	storitvena, pretežno nerutinska
<b>Okolje podjetja</b>	negotovo	negotovo
<b>Velikost podjetja</b>	velika	majhna
<b>Cilji in strategije podjetja</b>	več kratkoročnih, kvantitativno izraženih ciljev faza sredine življenja	kratkoročni, kvantitativno izraženi cilji in dolgoročni, splošni cilji faza mladosti
<b>Zaposleni v podjetju</b>	prihajajo v spor z organizacijo zaradi osebnostnih značilnosti	bolj prilagodljivi

Vir: Lastna proučevanja, 2004.

Internetno poslovanje pred podjetja postavlja številne izzive prav zaradi vpliva situacijskih spremenljivk. Tako se pod vplivom internetnega poslovanja delo v podjetju spreminja iz pretežno rutinskega v pretežno nerutinskega. Spremembe v okolju so še hitrejše in od hitrosti odzivanja na te spremembe v veliki meri zavisi preživetje podjetja. Internetno poslovanje od podjetja zahteva tudi bolj izobražene zaposlene, ki morajo biti pripravljeni prevzemati tveganje za svoje odločitve, hkrati pa morajo biti še zelo prilagodljivi.

#### 4.4.3. Predlogi sprememb v organizaciji podjetja Atlantik

Če želi podjetje Atlantik v večji meri izkoristiti prednosti elektronskega poslovanja, potem se morajo v podjetju najprej odločiti, ali bodo uporabnikom interneta ponudili internetne stave ali ne. Glede na sledeče podatke ta odločitev ne bi smela biti težka, vendar pa se je treba zavedati, da so spremembe vedno stresne in da lahko, predvsem sprva, tudi negativno vplivajo na uspešnost poslovanja. V Srbiji in Črni gori je konec leta 2003 internet uporabljalo 847.000 prebivalcev, kar predstavlja 8,1 % vseh prebivalcev Srbije in Črne gore (Internet

usage statistic, 2004). Ob tem moramo upoštevati, da v trenutno najbolj razviti državi, kar se tiče uporabe interneta, Švedski, internet uporablja kar 76,6 % vseh prebivalcev (Internet usage statistic, 2004). Glede na veliko razliko pri uporabi interneta med Švedsko ter Srbijo in Črno goro lahko ugotovimo, da bo uporabnikov interneta v Srbiji v prihodnje vse več in več, to pa pomeni, da se bo vse več igralcev športnih stav odločalo tudi za stave preko interneta. Po mojem mnenju bi zato v podjetju morali čim hitreje prenesti del svojega poslovanja s končnimi uporabniki tudi na internet. V primeru, da se zakonodaja v Srbiji v kratkem ne bi spremenila in jim ne bi omogočila pridobitev licence za prirejanje internetnih stav, pa bi morali omenjeno licenco pridobiti v kateri izmed držav, ki te licence podeljuje.

Temu primerno pa bi v podjetju Atlantik morali prilagoditi trenutno organizacijo. Organizacija podjetja Bet-at-home.com, ki posluje preko interneta, se namreč precej razlikuje od trenutne organizacije podjetja Atlantik. Ob tem je treba upoštevati tudi to, da bo stavnica Atlantik v prihodnje še vedno poslovala tudi kot klasična stavnica, kar pomeni, da organizacije podjetja Bet-at-home.com ni mogoče kar prenesti na podjetje Atlantik.

Podjetje Atlantik mora svojo trenutno organizacijo v veliki meri ohraniti, saj je trenutno njihov položaj na trgu zelo dober in prevelike spremembe bi lahko negativno vplivale na ta položaj. Po mojem mnenju bi v organizacijsko strukturo morali vključiti poslovno enoto internetne stave, ki bi imela svojega vodjo. Vodja poslovne enote internetne stave bi moral neposredno odgovarjati generalnemu direktorju. Poslovna enota pa bi čim več dejavnosti morala dati v zunanje izvajanje, pri tem pa bi poizkušali večino dejavnosti prenesti na poslovne enote in poslovne funkcije znotraj podjetja ter na pogodbene partnerje, ki že sedaj sodelujejo s podjetjem. Sektor kvote bi tako za poslovno enoto internetne stave pripravljaj kvote, sektor trženje bi sodeloval pri promociji spletne stavnice, sektor raziskave in razvoj bi razvijal nove vrste stav za uporabnike spletne stavnice, zunanji partner S Soft pa bi za poslovno enoto internetne stave razvijal programsko opremo. Sedež poslovne enote internetne stave bi moral biti na sedežu podjetja Atlantik, tako bi v primeru zahtevnejših nalog lahko organizirali delovne skupine, ki bi vključevale tudi zaposlene, ki delajo v ostalih poslovnih funkcijah na sedežu podjetja. Pri uvajanju sprememb bi moralo biti vodstvo zelo previdno, saj vsaka tako velika sprememba lahko sprva povzroči notranja trenja in odpor zaposlenih.

Na ta način bi podjetje Atlantik ohranilo trenutno organizacijo podjetja, ki je zmes poslovno-enotne in poslovno-funkcijske organizacije, pridobilo pa bi poslovno enoto internetne stave, ki bi podjetju prinesla še značilnosti mrežne in timske organizacije. To bi jim omogočilo, da bi še naprej, na enak način kot doslej, poslovali s klasičnimi stavnicami na srbskem trgu, ob tem pa bi uspešno konkurirali tudi na internetnem trgu športnih stav v Srbiji in v svetu nasploh. S tem bi postala tudi organizacija podjetja Atlantik nekoliko bolj organska. V podjetju pa bi pridobili tudi izkušnje glede timskega dela in v primeru, da bi zaposlenim tako delo ustrezalo in bi bilo z vidika podjetja uspešno, bi v podjetju lahko povečali uporabo timskega dela. Na koncu bi bilo delo na sedežu podjetja lahko organizirano zelo podobno,

kot je v podjetju Bet-at-home.com, kar pomeni, da bi poslovne funkcije še obstajale, vendar pa bi bilo večino dela opravljenega v okviru timov in delovnih skupin sestavljenih iz zaposlenih v poslovnih funkcijah ter poslovni enoti internetne stave. S tem bi organizacija podjetja Atlantik postala še bolj organska in po mojem mnenju tudi bolj ustrezna.

## 5. SKLEP

Internetno poslovanje je danes pojav, s katerim se srečujejo prav vsa podjetja, saj jih konkurenca neprestano sili k zniževanju stroškov. Internetno poslovanje pa je eno najmočnejših orožij v borbi za zniževanje stroškov in povečevanje prihodkov.

V diplomskem delu sem na podlagi proučevanja organizacije stavnice, ki posluje kot klasična stavnica, in stavnice, ki posluje kot internetna stavnica, ugotovil, kakšne so razlike med obema organizacijama. Na podlagi tega sem ugotovil, kakšne spremembe v organizaciji stavnic povzroča internetno poslovanje. Na koncu pa sem podal tudi svoj predlog, kako lahko klasična stavnica prilagodi svojo organizacijo, da bo lahko v večji meri izkoriščala priložnosti, ki jih ponuja internetno poslovanje. Na ta način se lahko klasična stavnica približa organski organizaciji, ki jo od večine klasičnih stavnic zahtevajo zaposleni in pa okolje.

Bistvena razlika, ki sem jo ugotovil v organizaciji obeh podjetij, je prehod s pretežno mehanistične na pretežno organsko organizacijo. Vzrok za to vidim v tem, da so tradicionalne stavnice poslovale na zelo podoben način kot banke, le da so namesto svojih podružnic odpirale stavna mesta. Za klasične stavnice je tako značilna pretežno rutinska tehnologija, ki pa zahteva bolj mehanistično organizacijo. S pojavom globalnega trga internetnih športnih stav se je ponudila priložnost za majhne stavnice, da so se osredotočile izključno na ta trg internetnih športnih stav in so tako lahko zaprla vsa svoja fizična stavna mest. S tem se je tehnologija teh stavnic spremenila v pretežno nerutinsko, ki pa v organizacijo vnaša značilnosti organske strukture. Ob tem se je spremenila struktura teh podjetij od pretežno poslovno-enotne k mrežni in timski organizacijski strukturi. S tem se je še dodatno zmanjšalo potrebno število zaposlenih v teh podjetjih, saj so mnoge dejavnosti dali v izvajanje pogodbenim partnerjem. S tem so podjetja uspela znižati stroške poslovanja in so na globalnem internetnem trgu športnih stav brez težav konkurirale velikim klasičnim stavnicam. Glede na uspeh teh majhnih stavnic so tudi mnoge klasične stavnice začele v svojo organizacijo uvajati mrežno strukturo in se s tem prilagajati novim razmeram na trgih. Pojavile pa so se tudi številne nove, majhne internetne stavnice, ki niso nikdar poslovale kot klasične stavnice in so v internetnem poslovanju videle lepo priložnost za zaslužek.

Internetno poslovanje torej stavnicam prinaša priložnosti, ki jih lahko izkoristijo ali pa tudi ne, vendar če bodo na daljši rok želele ostati konkurenčne, se bodo vse klasične stavnice morale prilagoditi novim razmeram na trgu. To zagotovo ne pomeni, da bodo klasične stavnice zapirale svoja stavna mesta in množično začele konkurirati na internetu ter tako

izkoriščati vse priložnosti, ki jih prinaša internetno poslovanje. Zagotovo pa bodo morale klasične stavnice svojo organizacijo prilagoditi novim razmeram in resno razmisliti o vključitvi internetnih stav v svojo ponudbo.

## LITERATURA

- 1) Daft Richard: Management. Third edition. Fort Worth : The Dryden Press, 1994. 824 str.
- 2) Dessler Gary: Management: Leading people and organizations in the 21st century. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 577 str.
- 3) Deželak Tomaž: Projekt iger na srečo na internetu. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 71 str.
- 4) Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
- 5) Ferjan Marko: Učeča se organizacija. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacijah. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 119-136.
- 6) Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.
- 7) Ivanko Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999a. 260 str.
- 8) Ivanko Štefan: Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper : Visoka šola za management, 1999b. 180 str.
- 9) Jerman Blažič Borka: Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana : GV Založba, 2001. 206 str.
- 10) Kodela Franc, Bajsič Božidar: Uvajanje elektronskega poslovanja med partnerji v trgovini. Semolič Brane, ur., Projektni management v novi ekonomiji. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2001, str. 183-187.
- 11) Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 831 str.
- 12) Kovač Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Kavčič Bogdan, Kovač Jure, ur., Sodobne razlage organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 143-169.
- 13) Kovač Jure, Semolič Brane: Projektni management v mrežni organizaciji. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002), 2, str. 18-24.
- 14) Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
- 15) Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
- 16) Mihelčič Miran: Temelji organizacijske teorije. Kranj : Moderna organizacija, 1993. 382 str.
- 17) Možina Stane: Učeča se organizacija. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 468-471.
- 18) Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
- 19) Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
- 20) Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 90 str.
- 21) Schermerhorn John R.: Management. 7th edition. New York : Wiley, 2002. 501 str.



- 22) Toplišek Janez: Elektronsko poslovanje. Ljubljana : Založba Atlantis, 1998. 336 str.
- 23) Turban Efraim, King David: Introduction to E-commerce. New Jersey : Pearson Education, 2003. 537 str.
- 24) Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
- 25) Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 215 str.
- 26) Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

## **VIRI**

- 1) Interne informacije o organizaciji podjetja Bet-at-home.com. 2004.
- 2) Interne informacije o organizaciji podjetja Atlantik. 2004.
- 3) Internet usage statistic. [URL: <http://www.internetworldstats.com>], 12.8.2004.
- 4) Kadrovske evidence podjetja Atlantik. 1.6. 2004.
- 5) Spletne strani Gamblinglicenses.com. [URL: <http://www.gamblinglicenses.com>], 30.9.2004.
- 6) Spletne strani Javnega zavoda Arnes. [URL: <http://www2.arnes.si/~azabuk/Internet/teorija.htm>], 30.9.2004.
- 7) Spletne strani podjetja Atlantik. [URL: <http://www.atlantik.co.yu>], 7.7.2004.
- 8) Spletne strani podjetja Bet-at-home.com. [URL: <http://www.bet-at-home.com>], 30.9.2004.
- 9) Spletne strani Tbw sport.com. [URL: <http://www.tbwsport.com>], 7.7.2004.

## **SLOVAR UPORABLJENIH POJMOV**

### **B**

B2B (business to business) – poslovanje podjetje-podjetje

B2B2C (business to business to customer) – poslovanje podjetje-podjetje-potrošnik

B2C (business to customer) – poslovanje podjetje-potrošnik

B2E (business to employees) – poslovanje podjetje-zaposleni

### **C**

C2B (customer to business) – poslovanje potrošnik-podjetje

C2C (customer to customer) – poslovanje potrošnik-potrošnik

### **E**

e-business – elektronsko poslovanje, e-poslovanje

electronic commerce – elektronsko trgovanje

### **F**

FTP (File Transfer Protocol) – protokol za prenos datotek

### **H**

HTML (Hyper Text Markup Language) – jezik za prikaz in strukturiranje podatkov

### **I**

intrabusiness e-commerce – elektronsko poslovanje znotraj podjetja

IP (Internet Protocol) – internetni protokol

IRC (Internet Relay Chat) – pogovorno okno

### **M**

m-commerce (mobile commerce) – mobilno trgovanje oziroma mobilno poslovanje

### **N**

nonbusiness e-commerce – elektronsko poslovanje neprofitnih organizacij

### **P**

P2P (peer-to-peer) – poslovanje vrstnik-vrstnik

### **T**

TCP (Transmission Control Protocol) – protokol za krmiljenje prenosa

### **W**

web browser – spletni brskalnik

world wide web – svetovni splet