

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
ANALIZA ORGANIZACIJE SLOVENIJAVION D.D.**

Ljubljana, maj 2002

MARJAN ŠMIDOVNIK

## **IZJAVA**

Študent/ka Marjan Šmidovnik izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudijsa Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18. 6. 2002

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

# KAZALO

	Stran
<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Organizacija</b>	<b>3</b>
1.1. Opredelitev organizacije	3
1.2. Organizacijske strukture	4
1.2.1. Vrste organizacijskih struktur	4
1.2.2. Enovite organizacijske strukture	5
1.2.2.1. Tehnična struktura	5
1.2.2.2. Komunikacijska struktura	6
1.2.2.3. Motivacijska struktura	6
1.2.2.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete	7
1.2.3. Zložena oziroma sestavljena organizacijska struktura	8
1.3. Organizacijski proces	9
1.3.1. Opredelitev organizacijskega predpisa	9
1.3.2. Upravljalno-ravnanjski proces	10
1.4. Vplivi na organizacijo	11
1.4.1. Mehanicistična in organska organizacija	11
1.4.2. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	12
1.4.2.1. Vpliv okolja na organizacijo	13
1.4.2.2. Vpliv tehnologije na organizacijo	13
1.4.2.3. Vpliv velikosti na organizacijo	14
1.4.2.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	15
1.4.3. Organizacijske spremenljivke	15
1.5. Vrste organizacijskih oblik podjetja	16
1.5.1. Poslovno funkcijske oblike organizacijske strukture	17
1.5.2. Decentralizirana ali poslovno enotna oblike organizacijske strukture	18

1.5.3.	Projektno-matrična oblika organizacijske strukture	19
1.5.4.	Hibridne organizacijske oblike	20
<b>2.</b>	<b>Analiza organizacije v podjetju Slovenijavino d.d.</b>	<b>21</b>
2.1.	Predstavitev podjetja Slovenijavino d.d.	21
2.1.1.	Zgodovinski razvoj	21
2.1.2.	Predstavitev dejavnosti podjetja	22
2.1.3.	Usmeritev v kakovost	23
2.1.4.	Pravni status in organi družbe	25
2.1.5.	Poslovanje družbe v letu 1999	26
2.2.	Organizacijska struktura podjetja Slovenijavino	27
2.2.1.	Organizacijska struktura celotnega podjetja	27
2.2.2.	Organizacijska struktura profitnega centra alkoholni program (PC AP)	29
2.2.3.	Organizacijska struktura profitnega centra brezalkoholni program (PC BAP)	29
2.2.4.	Organizacijska struktura sektorja trženja (ST)	30
2.2.5.	Organizacijska struktura finančno računovodskega sektorja	31
2.2.6.	Organizacijska struktura splošnega sektorja	31
2.2.7.	Organizacijska struktura službe za kakovost	32
2.2.8.	Organizacijska struktura projektnih skupin	32
2.3.	Kritična analiza organizacijske strukture	32
2.3.1.	Kritična analiza tehnične strukture	32
2.3.2.	Kritična analiza komunikacijske strukture	33
2.3.3.	Kritična analiza motivacijske strukture	33
2.3.4.	Kritična analiza strukture avtoritete	33
2.3.5.	Kritična analiza celotnega podjetja	34
2.4.	Situacijske spremenljivke	34
2.5.	Možnosti nadaljnjega razvoja organizacijske strukture	34

2.5.1.	Možnost delitve na hčerinska podjetja	34
2.5.2.	Možnost koncentracije in centralizacije podjetja	36
2.5.3.	Prednosti koncentracije in centralizacije podjetja	37
2.6.	Potrebni pogoji koncentracije in centralizacije podjetja	37
	<b>Sklep</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura</b>	<b>40</b>
	<b>Viri</b>	<b>40</b>

# UVOD

Podjetje Slovenijavino d.d. s sedežem v Ljubljani se ukvarja z vinsko trgovino in proizvodnjo ter prodajo brezalkoholnih pijač. Predmet poslovanja predstavljajo vse vrste pijač: vina, peneča vina, žgane pijače, vermuti, sirupi, gazirane pijače, ledeni čaji, voda.

Slovenijavino d.d. posluje tako na domačem, kot na tujih trgih. Dejstvo je, da prihaja na vseh trgih v zadnjih letih do bistvenih sprememb. Konkurenca postaja močnejša iz leta v leto. Zaradi globalizacije trga se stalno pojavljajo novi ponudniki, ki s cenovnimi pritiski zaostrujejo tržni položaj. Prav tako se tudi kupci vedno bolj ozirajo k novim ponudnikom in zahtevajo nove tipizacije in vrste pijač. Vse to sili podjetje Slovenijavino k stalnim prilagoditvam poslovanja in širitvi prodajnega programa.

Dodatno težavo celotni slovenski predelovalni industriji pa predstavlja prihod tujih multinacionalnih trgovcev na slovenski trg. Ti s seboj praviloma prinašajo celoten prodajni program iz tujine kar pomeni, da slovensko blago ponujajo na slabših prodajnih mestih, maloprodajne cene domačih izdelkov pa oblikujejo z višjimi maržami. Za nameček pa tržijo določene uvozne artikle tudi po dumpinških cenah.

Slovenski trgovci so zaradi vdora tuje konkurence prisiljeni v zniževanje stroškov. Žal se v večini primerov to zniževanje začne in konča le s pritiskom na dobavitelje, naj znižajo nabavne cene in podaljšajo plačilne roke.

Omenjene spremembe in pritiski na trgu odpirajo za Slovenijavino nove izzive in postavljajo vprašanja, na katere bo potrebno odgovoriti in posledično v najkrajšem možnem času prilagoditi organizacijo podjetja sodobnim tržnim zahtevam. Najti je treba odgovore na vprašanja ali trenutna organiziranost še ustreza tržnim razmeram, je podjetje sposobno pravočasno reagirati na izzive okolja, je storjeno vse za zniževanje proizvodnih stroškov in prilagajanje prodajnih cen konkurenčnemu boju na trgu.

Obravnavanje teh in drugih vprašanj v diplomskem delu ter predlaganje ustreznih odovorov nanje so temeljni cilji mojega diplomskega dela. Z njim želim tudi pomagati upravi podjetja pri nadaljnjem iskanju najboljših rešitev. Zavedam pa se, da je prilagajanje organiziranosti, zaradi stalnih sprememb okolja, nikoli končan proces, obenem pa eden od pomembnih dejavnikov preživetja in napredovanja na trgu.

Dogajanja na področju slovenske trgovine, kjer prihaja do povezovanja in prevzemanje podjetij s strani (trenutno) domače konkurence, nam jasno kaže

dejstvo, da ni mogoče računati s preživetjem vseh slovenskih podjetij. Koncentracija, ki trenutno poteka na področju trgovine je neizogibna tudi na področju predelovalno prehranske dejavnosti, kamor spada podjetje Slovenijavino. Postavlja pa se vprašanje ali bodo slovenska podjetja sama zmogla začeti ta proces ali pa ga bodo izvršila tuja podjetja, kar bi praktično pomenilo konec predelovalne industrije v Sloveniji.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem sem s teoretičnega vidika obravnaval opredelitev organizacije, organizacijske strukture, organizacijskega procesa in organizacijske oblike. V drugem delu pa sem apliciral teoretične vidike organizacije na dejanski, praktični primer podjetja Slovenijavino. Glede na izredno hitre spremembe poslovnega okolja se zavedam, da je analiza stanja lahko dokaj uspešna, zelo težko pa je nakazati prave smernice za organizacijo podjetja v prihodnosti.

Na uporabo izrazoslovja pa lahko diplomsko delo razdelim v dva dela: v prvem, teoretičnem, uporabljam izrazoslovje, ki ga predlaga stroka za obravnavo organizacijskih problemov (Rozman, 1996, str. 5-18), v drugem, praktičnem delu pa uporabljam v praksi že uveljavljene izraze, ki so včasih v nesoglasju s stroko; so pa splošno uveljavljeni v podjetju.

# 1. Organizacija

## 1.1 Opredelitev organizacije

V teoriji organizacije se pojavlja mnogo opredelitev organizacije, ki se med seboj delno pokrivajo, delno pa razlikujejo. Zaradi tega ne moremo govoriti o enotnem razumevanju organizacije. Lahko rečem, da se je zelo težko odločiti za določeno opredelitev, kajti večina definicij je preozkih za zajem dejanskega pomena organizacije.

Rozman citira različne opredelitve organizacije:

V prvi avtorji (Kavčič, Kovač, Rozman, 1999) s pojmom organizacije razumejo zlasti združbo. Združbe ljudi pa preučujejo različne vede: sociologija, psihologija, ekonomija, itd. Sociologija preučuje celoto in odnose med člani, psihologija preučuje posameznika, ekonomija pa gospodarske združbe v določenem gospodarstvu.

Druga opredelitev je Lipovčeva (Lipovec, 1987, str. 35):

»Organizacija je:

- sestav medsebojnih razmerij med ljudmi,
- ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Navedena opredelitev je sestavljena iz dveh delov:

- Prvi del, ki govori o množici medsebojnih razmerij in tako poudarja samo bistvo organizacije, se zdi negiben, statičen in opredeljuje strukturo kot setave razmerij;
- Drugi del govori o neprestanem spreminjanju razmerij in je dinamičen, saj predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvije ta struktura. To je proces zagotavljanja obstoja, prilagoditev na impulze iz okolja, značilnosti in smotrnosti v delovanju določene organizacije.

Iz navedenega sledi, da je organizacija struktura in proces. Organizacijska struktura in proces sta povezana, saj eden brez drugega ne moreta nastati. Govorimo lahko o interaktivni povezanosti obeh sestavin. Struktura na splošno pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Teh razmerij je več vrst in vsa od njih so spremenljiva. Zato razmerja niso sama sebi namen, temveč se z njimi podjetje šele oblikuje, razmerja vzdržujejo njegov obstoj in dajejo podjetju značilnosti, po katerih se ločuje od sorodnih organizacij v okolju. Povezava razmerij pa poleg tega zagotavlja tudi smotrnost njegovega delovanja. Pravzaprav razmerja nastajajo v delovanju oziroma v poslovanju



podjetja, obenem pa ta ista razmerja ustrezno oblikujejo to delovanje in ga členijo na posamezne procese, s čimer zagotavljajo njegovo smotnost.

## 1.2 Organizacijske strukture

### 1.2.1 Vrste organizacijskih struktur

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega oz. med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirane skupine ali združbe. V posamezni skupini je vsak član povezan z razmerji, z mnogimi drugimi člani kar povzroči nastanek mreže ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. **Člani z medsebojnimi razmerji dobivajo vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju.** Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da so organizacijske strukture oblike povezav, nastale v medsebojnih usklajevanjih vseh tvorcev v poslovanju podjetja. Chandler (1990, str. 14) pravi, da je organizacijska struktura načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe: finančnih, materialnih in človeških.

Razmerja delimo na **enovita ali istovrstna in na zložena ali raznovrstna.** Če se poveže več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi. Take strukture so v realnosti redke. Navadno se pojavljajo v medsebojnih povezavah, tako, da je več enovitih struktur povezanih med seboj, v sestavljeno organizacijsko strukturo. Lahko pa govorimo tudi o sestavu raznovrstnih razmerij, ki ga imenujemo zložena organizacijska struktura (Lipovec, 1994, str. 373). Ivanko pa govori o kompleksni organizacijski strukturi in jo definira kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov (Možina, 1994, str. 373).

Organizacijske strukture, ki jih obravnava klasična organizacijska veda, so **formalne organizacijske strukture** oziroma tiste, ki so postavljene zavestno namerno in načrtovano. Običajno so postavljene v okviru združbe in predpisane s pravili in politiko. V sodobnih združbah so pogoste tudi **neformalne organizacijske strukture.** Gre za strukture in razmerja, ki nastajajo samoniklo, nenamerno in neodvisno od obstoja kake združbe. Ivanko (1992, str. 20-21) pravi, da so neformalne strukture značilnosti organizacij, saj s svojo elastičnostjo in prilagodljivostjo omogočajo uspešno obvladovanje vplivov okolja.

Organizacijska struktura se zdi na prvi pogled in iz same opredelitve organizacije, statičen pojem. Toda v delovanju združbe se organizacijska

struktura ne samo obnavlja, temveč združba v svojem delovanju strukturo tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture.

## 1.2.2. Enovite organizacijske strukture

### 1.2.2.1. Tehnična struktura

Temelj delovanja posameznika in podjetja je delovni proces, katerega rezultat je skupna naloga podjetja. Delovni proces je navadno preobširen, da bi ga opravljal en sam človek, zato ga delimo na delne procese,

**Tehnična delitev dela je razčlenitev delovnega procesa** v neki združbi na sestavne delne procese, za katere pa ni nujno, da potekajo ob istem času. Za izvedbo so dodeljeni različnim ljudem iz iste združbe (Lipovec, 1987, str. 72).

Potek tehnične delitve dela poteka v **treh fazah** (Lipovec, 1987, str. 75):

- Prva faza: proces dela razčlenimo do najbolj preprostih, istovrstnih procesov, ki jih imenujemo opravila
- Druga faza: Opravila povežemo v delovne naloge in jih dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. Iz tega sledi, da so delovna mesta najmanjše organizacijske enote v podjetju, na katerih se izvajajo delovne naloge. Ker pa so opravila, delovne naloge in delovna mesta prvine izvedbenega procesa, nam povezave med njimi podajo strukturo izvedbenega procesa. Ta struktura izvedbene funkcije je pravzaprav tehnična struktura in jo komaj še lahko štejemo za organizacijsko strukturo, saj ne vsebuje razmerij med ljudmi.
- Tretja faza: delovna mesta dodelimo ljudem in jim razdelimo delovne naloge. Pri tem nastanejo tehnično določena razmerja med ljudmi, ki se povezujejo v tehnično strukturo, ki je naravna osnova vseh drugih organizacijskih struktur v podjetju.

Prava organizacijska struktura nastane torej šele v tretji fazi tehnične delitve dela, ko so na delovna mesta dodeljeni ljudje.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 133) konkretnije navajajo možnosti delitve dela: celotno delovno nalogo podjetja lahko razdelimo na naloge oddelkov. S te plati je možna delitev na več načinov:

- po poslovnih funkcijah: nabava, proizvodnja, prodaja, finance, kadrovanje,
- na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov,
- po funkcijah menagerskega procesa: planiranje, izvedba kontrola.

Za vsak način delitve dela dobimo drugačna tehnična razmerja in drugačne povezave v strukturo izvedbene funkcije. Vsak kakovostno različen tip

izvedbene funkcije pa zagotavlja njeno drugačno delovanje. Vsak način delitve dela torej daje drug tip izvedbene funkcije, vsak tip pa zagotavlja boljše delovanje nalog ene vrste, čeprav navadno ne zagotavlja optimalnega delovanja nalog drugih vrst. V dani situaciji se je tako potrebno odločiti za tisti tip izvedbene funkcije, ki zagotavlja optimalno razmerje kvalitete delovanja nalog posameznih vrst.

### 1.2.2.2. Komunikacijska struktura

Komunikacije so **tokovi sporočil**, s katerimi se prenašajo **informacije**. Komuniciranje je oddajanje sporočil, tako, da jih prejemnik sprejme in sprejemanje sporočil (Lipovec, 1987, str. 101).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 134) opredeljujejo komuniciranje kot eno ali dvosmerno, navzgor ali navzdol po hierahični lestvici, lahko so ravne ali vertikalne.

Osnovni elementi komunikacij so oddajnik, sporočilo, komunikacijski kanal in sprejemnik. Komunikacije, ki jo sestavljajo zgolj ti štirje elementi, so najbolj preprost komunikacijski sistem, ki se v praksi redko pojavlja. Pri tem govorimo o razmerju med oddajnikom in sprejemnikom, ki je enovito razmerje, nastalo s komuniciranjem.

Bolj pogoste so povezave preprostih komunikacijskih sistemov v **kompleksen sistem** oziroma **komunikacijsko omrežje**. V takem omrežju je lahko več oddajnikov in sprejemnikov, nekateri so hkrati oddajniki in sprejemniki, komunikacijskih kanalov je mnogo. Komunikacijsko omrežje je torej cel sestav razmerij med oddajniki in sprejemniki in predstavlja komunikacijsko strukturo.

Komunikacijska struktura lahko nastane popolnoma spontano, lahko pa se oblikuje zavestno, po vnaprej znanem načrtu. Tehnično razdeljeno delo na množico delovnih mest in oddelkov namreč zahteva medsebojno usklajenost in koordiniranost delnih nalog, da je skupna naloga uspešno opravljena. Sredstvo takšnega usklajevanja in koordinacije pa so prav komunikacije.

### 1.2.2.3. Motivacijska struktura

Motivirano delovanje je usmerjeno k vnaprej določenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zagotoviti zadovoljitev določene potrebe. Motivirano delovanje je torej sredstvo z uresničitvijo cilja. **Motiv pa je razlog za človekovo delovanje**. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti, na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj se imenuje

motivacija ali drugače povedano: motivacija je nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje tistih potreb, ki v človeku sprožijo napetost (Lipovec, 1987, str. 109).

Zaradi medsebojnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, kjer se bolj ali manj podpirajo ali omejujejo. Motivacijsko razmerje je torej povezava ali razmerje potreb dveh ali več oseb oziroma povezava ali razmerje ciljev in intresev dveh ali več ljudi. Iz takih razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev, vseh posameznikov v združbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura in je eden od elementov organizacijske strukture. Motnje v motivacijskih razmerjih pa pripeljejo do hudih pretresov in motenj delovanja združbe.

Motivacijska struktura pojasnjuje razloge za skladno delovanje ljudi v združbi, saj določa v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Motivacijske strukture se dejansko izrazijo šele v drugih strukturah, saj se pokažejo z delovanjem ljudi v združbi, z njihovim komuniciranjem, z njihovim druženjem in delom. Težava v zvezi z motivacijskimi strukturami je tudi v njihovi površinski nerazpoznavnosti. Za njihovo spoznavanje je potrebna natančnejša analiza. Navzven se morebitne motnje pokažejo šele takrat, ko so že moteče za delovanje sistema.

#### **1.2.2.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete**

Skupno nalogo podjetja dajo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju. Le-ta je torej odgovoren za izpolnitev skupne naloge, ki jo opravlja s pomočjo drugih ljudi v podjetju. Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev zastavljenih delovnih nalog in s tem posledic te dolžnosti, pozitivnih in negativnih. Ravnatelj mora zato dobiti tudi ustrezno avtoriteto. **Avtoriteta je pravica in dolžnost odločati, ukazovati in ukrepati ter izsiliti od ostalih članov združbe določeno delovanje in izvedbo ukazov.** V tem smislu je torej avtoriteta oblast (Lipovec, 1987, str. 150).

Oblastna struktura izvira iz lastništva v podjetju in nastane zaradi rasti in širjenja podjetja. Lastniki so nosilci popolne oblasti v podjetju in jo lahko prenašajo na ostale ljudi v podjetju. Proces prenašanja dolžnosti, odgovornosti in oblasti imenujemo **proces delegiranja ali pooblaščenja**. S tem procesom nastaja razmerje nadrejenosti in podrejenosti, ki se imenuje tudi hierarhija (Lipovec, 1987, str. 151).

Zelo pomembna je usklajenost med odgovornostjo in oblastjo posameznih članov združbe. Neusklajenost namreč vodi posameznike v položaj, v katerem so onemogočeni v izpolnitvi dodeljenih jim delovnih nalog.

### 1.2.3. Zložena oziroma sestavljena organizacijska struktura

V procesu delegiranja se ne tvori le enovita ravnalna struktura, kar pomeni, da se ne prenaša le oblast oziroma pooblastila, temveč se prenašajo tudi delovne dolžnosti in odgovornosti. **Delovna dolžnost** je torišče dela, ki je dodeljeno posameznemu članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu, **odgovornost** pa pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev delovne naloge in vseh posledic te dolžnosti. **Oblast** predstavlja pravico in možnost zahtevati in izsiliti delovanje podrejenih.

Dolžnost, odgovornost in oblast so v trdni medsebojni zvezi. Klasični organizacijski nauk pravi, da mora biti obseg vseh treh kategorij medsebojno usklajen in enak. S splošnejšega organizacijskega vidika pa je odgovornost praviloma večja od oblasti. Vsekakor pa so vse tri kategorije med seboj močno povezane.

Sestavljena ali zložena struktura ravnalne funkcije se torej sestoji iz treh enovitih sestavov razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

- Razmerja pooblastil ali splošnejše oblasti, ki predstavljajo enovito ravnalno strukturo, ki se podaljšuje v izvedbeno strukturo,
- razmerja delovnih dolžnosti, ki pomenijo prilagojeno tehnično strukturo in
- razmerja odgovornosti, ki pomenijo pripravljenost prevzemanja pozitivnih in negativnih posledic v zvezi z izvedbo delovne naloge.

Pri slednjem gre za motivacijsko strukturo.

V statičnem smislu lahko organizacijo razumemo kot določitev zadolžitev, odgovornosti in avtoritete v nekem medsebojnem razmerju. Na ravni podjetja je takšno razmerje organizacijska oblika, ki mora **zagotavljati smotrnost poslovanja in dvigovanje uspešnosti podjetja**. Gre za veliko in namerno povezavo enovitih struktur v sestavljeno in sicer tako, da si ravnalna struktura kot struktura pooblastil podredi tehnično in motivacijsko ter nujno tudi komunikacijsko strukturo.

Ravnalna struktura ima dve razsežnosti. Vertikalna razsežnost predstavlja hierarhično lestvico, kjer so razmerja podrejenosti in nadrejenosti natančno določena, tako, da lahko štejemo stopnje od zgoraj navzdol. Horizontalna razsežnost ali kontrolni razpon pomeni število podrejenih instanc nadrejeni instanci. Na višjih stopnjah hierarhične lestvice je kontrolni razpon praviloma

ožji, kot na nižjih. Če povežemo obe razsežnosti ravnalne hierarhije govorimo o hierarhični piramidi.

Glede na značilnost hierarhične lestvice in kontrolnega razpona ločimo **dve skrajni obliki** (Lipovec, 1987, str. 159):

- Viskoka ravnalna struktura: kontrolni razpon je ozek, stopenj na hierarhični lestvici je mnogo. Taka struktura omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, komunikacijski kanali pa so dolgi in upočasnjujejo delovanje podjetja.
- Ploska ravnalna struktura: kontrolni razpon je širok, z malo stopenj na hierarhični lestvici. Taka ureditev je možna, če ravnatelj delegira podrejenim ravnateljem široka pooblastila. To je možno le v posameznih dejavnostih in v podjetjih kjer glavni ravnatelj zaupa strokovnosti podrejenih. Komunikacijski kanali so hitrejši in z manj motnjami.

## 1.3. Organizacijski proces

### 1.3.1. Opredelitev organizacijskega predpisa

Tako kot moramo razlikovati med podjetjem samim in njegovo organizacijo, moramo razlikovati med izvedbenim procesom oziroma procesom poslovanja in tistim procesom, ki zagotavlja njegovo izvajanje in smotrnost. Najbolj dosledno ločuje organizacijski proces od poslovanja Lipovec, ki definira organizacijski proces kot **proces zagotavljanja** obstoja, družbenoekonomskih in posebnih značilnosti podjetja ter smotrnega uresničevanja cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 213).

Govorimo lahko o dveh osnovnih vrstah organizacijskih procesov (Lipovec, 1987, str. 219-217). **Samonikli ali neformalni** organizacijski procesi nastajajo na temelju **nenamernih** struktur. S postopnim spreminjanjem navad, stališč, se ob trajnejšem, vzajemnem delovanju izoblikujejo neka pravila in celo norme. Norma je vodilo za delovanje v značilnih in ponavljajočih se okoliščinah. Razvijejo se za tista področja delovanja, na katerih sodelujoči smatrajo, da morajo vplivati drug na drugega, če žele, da bi se delovanje nadaljevalo. Samonikli organizacijski procesi, ki nastajajo na temelju nenamernih struktur tako postopno povzročajo nastanek novih struktur, te pa nove in navadno bolj izdelane organizacijske predpise.

V formalni združbi pa so organizacijski predpisi bolj zavestni in podrobneje oblikovani. Gre za **namerne ali formalne** organizacijske procese. Poslovanje je formalni proces, ni pa celotni organizacijski proces. Pri poslovanju gre le za proces izvajanja, ki temelji na izvedbeni oziroma tehnični strukturi.

Organizacijska struktura pa vsebuje več kot le izvedbeno strukturo, vsebuje tudi upravljalno in ravnalno funkcijo. Formalni proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti ter smotrnega uresničevanja ciljev je torej proces upravljanja in ravnanja. Oba procesa združimo v enotni - upravljalno-ravnalni proces, ki je podrobneje razložen v nadaljevanju. Samonikli in namerni organizacijski procesi se v podjetju prepletajo in skupaj tvorijo celoto. Natančna razmejitev med njimi navadno ni jasna in se glede na razvoj spreminja. Samonikli organizacijski procesi se z razvojem spremenijo v namerne.

### **1.3.2. Upravljalno-ravnalni proces**

Upravljalno-ravnalni proces je namerni organizacijski proces. Za podrobnejši pregled ga moramo razdeliti na posamezne sestavne procese oziroma faze, kar pomeni, da gledamo na upravljalno-ravnalni proces kot na enoten proces, ki se začne in končuje. Takšnemu vidiku oporeka kritika, češ, da se v praksi faze upravljalno-ravnalnega procesa opravljajo sočasno in ne v nekem strogem zaporedju tako, da je tudi začetek in konec samega procesa težko določiti. Kljub temu lahko izluščimo nekatere osnovne značilnosti sestavnih procesov oziroma faz, vendar je organizacijska literatura o številu teh faz in njihovih značilnosti zelo neenotna.

V osnovi se pisci strinjajo samo glede obstoja dveh sestavin upravljalno-ravnalnega procesa: planiranja in kontroliranja, glede razumevanja teh sestavin pa se že pojavljajo različna stališča. Če faze upravljalno-ravnalnega procesa kljub temu obravnavamo z vidika zaporednosti, pomeni faza planiranja začetek, faza kontroliranja pa zaključek upravljalno-ravnalnega procesa. Za proces spreminjanja organizacije bi lahko trdili tudi nasprotno, da se začne s kontroliranjem. Največja razhajanja pa se pojavljajo v zvezi z vprašanjem, kaj so vmesne faze med planiranjem in kontroliranjem.

Posamezni avtorji omenjajo koordiniranje. Vendar se je kmalu razvilo mnenje, da koordiniranje ni posebna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa, temveč le njegova celotna vsebina, kot je tudi planiranje samo koordiniranje dejanskih ciljev s postavljenimi. Koordinacija je torej vsebina celotnega organizacijskega procesa.

Večina piscev soglaša s tem, da je nujna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa organiziranje, kot vzpostavljanje razmerij med ljudmi oziroma oblikovanje organizacijske strukture. To pomeni, da si v fazi planiranja zamislimo in predvidimo organizacijo, v naslednji fazi pa to planirano organizacijo tudi izvedemo. To pa pomeni, da začnemo z organiziranjem pravzaprav že v fazi planiranja in zaradi tega ne moremo šteti, da zajema faza

organiziranja celotno organiziranje. Če bi faza organiziranja vključevala organiziranje v celoti, potem bi ga morala faza planiranja izključevati. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da gre v drugi fazi le za uresničevanje organizacije oziroma za tisti del upravljalno-ravnalnega procesa, ki mu rečemo upravljanje.

**Upravljalno-ravnanjski proces** torej sestoji iz **treh faz**:

- **Planiranja**
- **Uveljavljanja**
- **Kontroliranja**

V fazi planiranja lahko govorimo o organizaciji v zamisli, v fazi uveljavljanja o organizaciji v ustvarjanju in v fazi kontroliranja o organizaciji v analiziranju in spreminjanju. Tako vidimo da je celoten upravljalno-ravnanjski proces proces organiziranja in obenem organizacijski proces. Drugače rečeno je organizacijski proces po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem (Lipovec, 1987, str. 229).

## **1.4. Vplivi situacijskih spremenljivk na organizacijo**

### **1.4.1. Mehanistična in organska organizacija**

Organizacijske strukture, povezane v kompleksni organizacijski strukturi, prevzemajo določene pojavne oblike, ki nastajajo s procesom oddelčenja. Oddelčenje pomeni dodeljevanje razdeljenega dela oddelkom in posameznikom ob istočasnem vzpostavljanju hierarhične, komunikacijske in motivacijske strukture tako, da bo omogočeno doseganje cilja združbe na kar najbolj smotren način. Prvi omejitveni dejavnik pri oblikovanju organizacijske strukture so zakonske zahteve, predvsem pri oblikovanju strukture upravljanja. Drugi, za uspešnost poslovanja najpomembnejši omejitveni dejavnik pa so stroški, saj mora organizacija združbe za uspešno zadovoljevanje kriterija smotrnosti dosegati cilje s kar najnižjimi stroški.

Pri vzpostavljanju razmerij, povezanih v organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala najnižje stroške, je potrebno oblikovati organizacijsko ravnotežje, ki je razmerje med stabilnostjo in fleksibilnostjo organizacije. To pomeni, da mora organizacijska struktura privzeti takšno obliko, ki bo na eni strani zagotavljala njeno urejenost, ubranost in stabilnost, po drugi strani pa mora biti dovolj fleksibilna in prilagodljiva, da bo lahko reagirala na spremembe v dinamičnem okolju, v katerem deluje.



Na oblikovanje organizacijskih struktur vplivajo situacijske spremenljivke. Glede na zahteve okolja v katerem podjetje deluje, sta Burns in Stalker (Vecchio, 1991, str. 536-537) oblikovala **dva modela organizacije**: mehanicistični in organski model.

**Mehanicistična organizacija** ustreza stabilnemu okolju. Njene značilnosti so visoka specializacija, standardizacija, formalizacija, centralizacija odločanja in stroga hierarhija z vertikalnimi komunikacijami. Takšna organizacija je lahko uspešna le v stabilnih razmerah, kakor hitro pa pride do sprememb v okolju, mehanicistična organizacija zaradi svoje organiziranosti in togosti nanje ni sposobna odreagirati.

**Organski model organizacije** je odgovor na nestabilno in kompleksno okolje. V ospredju so timsko delo brez stroge hierarhije, vsestranske, ne le vertikalne komunikacije, majhna stopnja formalizacije in standardizacije, nizka specializacija, močna decentralizacija. Takšna organizacija se je sposobna odzivati na spremembe v okolju s sprejemanjem hitrih odločitev, kar je lahko bistvenega pomena za obstoj podjetja v hitro se spreminjajočem okolju.

Reakcija na nestabilnost okolja lahko pomeni tudi organizacijsko diferenciacijo. Podjetje oblikuje različne oddelke različno, glede na to kako negotovost okolja vpliva na posamezne oddelke. Zato imajo tudi posamezni oddelki istega podjetja različne organizacijske značilnosti, pa tudi različne vodstvene usmeritve. Bolj ko je okolje kompleksno in spremenljivo, večje so organizacijske razlike med posameznimi oddelki. To pa zahteva močnejšo integracijo, ki se kaže v prizadevanjih oddelkov za sodelovanje pri doseganju skupnega cilja.

V nadaljevanju nameravam podrobneje prikazati dejavnike, ki vplivajo na organizacijo podjetja in razložiti, kako posamezne značilnosti teh dejavnikov ustvarjajo različne predpogoje različnim vrstam organiziranosti.

#### **1.4.2. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo**

Kot že omenjeno, gre za dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na organizacijsko strukturo. Situacijske spremenljivke sestavljata dve skupini dejavnikov: notranji kot so velikost podjetja, cilji in strategije, tehnologija, kadri in organizacijska struktura, ter zunanji kot so konkurenca, kupci, tehnološki razvoj, gospodarske razmere in podobno. Pri oblikovanju organizacijske strukture je potrebno upoštevati zunanje in notranje situacijske dejavnike. Učinkovitost organizacije pa je odvisna od tega, kako se organizacija s svojimi lastnostmi prilagaja situacijskim dejavnikom. Vpliv je obojestranski. Tako kot

okolje vpliva na organizacijo tudi ona s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja.

Najpogosteje obravnavani situacijski dejavniki ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture so: okolje, tehnologija, velikost podjetja ter cilji in strategija podjetja.

### **1.4.2.1 Vpliv okolja na organizacijo**

Najpogostejša vidika okolja, ki ju je potrebno pri oblikovanju organizacije upoštevati, sta njegova **spremenljivost in kompleksnost**, ki se izražata v večji ali manjši negotovosti. Glede na stopnjo negotovosti je okolje v katerem združba deluje, bodisi stabilno in preprosto ali pa nestabilno in kompleksno. Za stabilno okolje so značilni majhno število izdelkov, nizka stopnja tehnološkega napredka, stalni konkurenti, kupci in dobavitelji ter stabilna gospodarska politika. Nasprotno pa je za nestabilno okolje značilna visoka spremenljivosti izdelkov, hiter tehnološki napredek, pojavljanje novih kupcev in konkurentov ter spreminjanje političnih in gospodarskih razner. V današnjem svetu prevladujejo razmere nestabilnega in kompleksnega okolja. Le na posameznih parcialnih (produktnih ali geografskih) trgih lahko še govorimo o razmerah stabilnega in preprostega okolja.

Odgovor podjetij na različne vplive okolja je oblikovanje take organizacijske strukture, ki odgovarja zahtevam okolja. Zato je organizacija združb, ki delujejo v stabilnem okolju različna od organizacije združb ki delujejo v spremenljivem okolju.

Stabilno in preprosto okolje omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierrahijo. Za podjetje v takem okolju je značilna mehanicistična organizacija. Podjetja v nestabilnem in kompleksnem okolju se odločajo za organsko strukturo z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 142).

### **1.4.2.2. Vpliv tehnologije na organizacijo**

Tehnologijo razumemo kot sredstva, postopke, znanje, ki so potrebni za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Na povezanost tehnologije in organizacije je opozorila Joan Woodward (Industrial Organizations, 1965), ki je različne vrste tehnologij razvrstila v tri tipe:

- **Posamično**

- **Serijsko ali množinsko**
- **Procesno**

Na osnovi raziskave angleških podjetij je dokazala vpliv tehnologije na organizacijske lastnosti.

Posamična tehnologija zahteva manj ravni managementa, v množinski tehnologiji je potrebno več ravni, v procesni tehnologiji pa se število ravni managementa v primerjavi s posamično tehnologijo podvoji. Obseg kontrole, torej povprečno število podrejenih, ki jih nadzoruje ravnatelj, je največji v množinski tehnologiji. Formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij so nizki v posamezni in procesni tehnologiji, povdarni pa v množinski.

Določena tehnologija torej dejansko zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna zahtevata organsko, množična pa mehanicistično strukturo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141).

Omeniti velja tudi delitev tehnologije na **proizvodno** in **storitveno**. Proizvodna podjetja imajo več birokratskih značilnosti; več specializacije, več standardizacije, več decentralizacije. Storitvena podjetja pa zahtevajo visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje, nizko formalizacijo.

Različne tehnologije imajo tudi posamezni oddelki v podjetju. Razlikujejo se glede na pogostost novosti in sprememb v tehnologiji in glede na možnost delitve dela. Glede na navedeno delimo oddelke na štiri skupine: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Rutinska tehnologija je mehanicistična, nerutinska zahteva organsko strukturo. Obrtniška in inženirska tehnologija pa sta tudi pretežno organski.

Pomembost teh ugotovitev je predvsem v tem da dokazujejo, da nobena organizacijska oblika ni dobra ali slaba sama po sebi, temveč je njena ustreznost odvisna predvsem od tega v kakšnem soglasju je s situacijskimi spremenljivkami. Ena najpomembnejših spremenljivk je prav gotovo tehnologija. Podjetja morajo izbrati organizacijsko obliko v skladu z uporabljano tehnologijo, če želijo zagotavljati smotrnost poslovanja.

### **1.4.2.3. Vpliv velikosti na organizacijo**

Ne glede na podobnost poslovnih ciljev ali proizvodnje so velika podjetja organizirana drugače kot majhna. Podjetje mora v času svoje rasti skladno prilagajati svojo organiziranost. Problemi, ki so v ospredju v velikih podjetjih zahtevajo drugačne organizacijske rešitve kot problemi v malih podjetjih. V velikih podjetjih se pojavljajo problemi v zvezi koordinacijo, kontrolo,

usklajevanjem in razmejitvami pristojnosti in odgovornosti. Velika podjetja so bolj formalizirana in centralizirana, imajo več oddelkov in specialistov, stopnja diferenciacije oddelkov je višja, zato so potrebni drugačni mehanizmi integracije kot v malih podjetjih. Organizacija je pogosto mehanicistična, saj so velika podjetja bolj odporna na spremembe okolja. Mala uspešna podjetja pa so pravilom organizirana organsko.

#### **1.4.2.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo**

Strategija je pot za doseganje dolgoročnih planskih ciljev. Uresničevanje strategije zahteva smotrno razporejanje materialnih, finančnih in kadrovskih virov, kar lahko dosežemo z učinkovito organizacijsko strukturo. Ta mora zagotavljati izvrševanje strateških odločitev. Različnim strateškim usmeritvam ustrezajo različne organizacijske oblike. Strategije usmerjene v diferenciacijo ali integracijo zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot strategija povečanja proizvodnje obsoječih proizvodov oziroma strategija povečanja prodaje.

Na povezavo strategije in organizacije podjetja opozarja predvsem Chandler (1990, str. 13-17), ki pod pojmom strategija razume planiranje in uresničevanje rasti podjetja, s strukturo pa takšno organizacijo, ki podpira planirani razvoj podjetja. Opozoriti je treba, da je Chandlerjeva definicija strategije preozka, saj je strategija lahko tudi planiranje in uresničevanje obstoječe rasti ali celo omejevanje rasti podjetja, kar zahteva drugačno organizacijsko obliko.

Vpliv pa obstaja tudi v nasprotni smeri, saj na oblikovanje strategij organizacija vpliva predvsem kot omejitveni faktor. Organizacijska oblika, ki je bila izbrana za uresničitev prvotne strategije pa lahko omejuje pri razvijanju novih strategij.

V literaturi je v proučevanju odnosa med strategijo in obliko organizacijske strukture zaslediti opozorila, da naj bi bili strategija in organizacijska struktura, ob upoštevanju strateških planskih odločitev, ves čas v medsebojni harmoniji. Uglášenost elementov strategije in organizacije je pomembnejša od vprašanja, kaj je prvo oziroma kaj čemu sledi. Da dosežemo njuno uglášenost, kar omogoča smotrnost v poslovanju, pa lahko prilagodimo bodisi strukturo strategiji ali strategijo strukturi.

#### **1.4.3. Organizacijske spremenljivke**

Organizacijske spremenljivke so tiste značilnosti organizacijske strukture po katerih se združbe med seboj razlikujejo. Prilagajajo se situacijskim spremenljivkam. Zato ni bistveno kakšna je organizacija, temveč je bistvena medsebojna harmonija organizacijskih spremenljivk. Organizacijska teorija

obravnava vrsto organizacijskih spremenljivk, ki jih različni avtorji različno grupirajo. Večina navaja naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145):

- **Specializacija ali tehnična delitev dela:** stopnja delitve skupne naloge na delne naloge in njihovo dodeljevanje posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljene za njihovo opravljanje. Specializacija je tista spremenljivka, ki najbolj vpliva na oddelčenje.
- **Standardizacija:** opredelitev organizacijskih postopkov tako, da so enake delovne naloge v vsem podjetju izvajane na enak način.
- **Formalizacija:** obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje članov združbe. Visoka stopnja formalizacije zahteva veliko pisnih dokumentov, kot so opisi delovnih mest, organizacijski predpisi, navodila.
- **Hierarhija avtoritete:** določa kdo je komu odgovoren, s tem pa določa tudi kontrolni razpon
- **Centralizacija:** stopnja koncentracije odločitev na vrhu hierarhične lestvice. Več kot se nahaja avtoritete za odločanje na vrhu, bolj je organizacija centralizirana. Z delegiranjem pristojnosti na nižje hierarhične ravni pa se povečuje decentralizacija organizacije
- **Kompleksnost:** stopnja diferenciacije, ki je lahko vertikalna, kar pomeni globino organizacije, ki je določena s številom hierarhičnih ravni. Lahko je horizontalna, kar pomeni število oddelkov ali delovnih mest na isti hierarhični stopnji. Lahko pa je tudi prostorska in pomeni stopnjo geografske razpršenosti organizacijskih zmogljivosti.

Lastnosti organizacije so odvisne od tega, kako in v kakšni meri so omenjene organizacijske spremenljivke uporabljene pri oblikovanju organizacijske strukture. Oblika organizacije, v kateri se te lastnosti odražajo pa ni sama sebi namen, temveč mora ustrezati situacijskim spremenljivkam, ki poleg notranjih dejavnikov odražajo tudi zahteve okolja, v katerem združba deluje in se mu s svojo organizacijo prilagaja.

## 1.5. Vrste organizacijskih oblik podjetja

Z oddelčenjem, ki pomeni razdelitev skupne naloge podjetja na delne naloge in dodeljevanje le-teh v izvršitev posameznim delovnim enotam, nastajajo v odvisnosti od situacijskih spremenljivk različni tipi organizacijskih oblik. Skoraj vse pojavne oblike organizacijskih struktur lahko zajamemo v treh osnovnih tipih organizacijskih oblik: **poslovno-funkcijskem, decentraliziranem in projektno-matričnem.**

## 1.5.1. Poslovno funkcijska oblika organizacijske strukture

Funkcijska organiziranost podjetja temelji na osnovnih poslovnih funkcijah, kot so – kadrovanje, nabava, proizvodnja, prodaja in finance. Le te tvorijo reprodukcijski proces in so organizirane v posebnih organizacijskih enotah, oddelkih ali sektorjih. S tem se zadosti zahtevi, da se istovrstne naloge opravljajo na istem mestu. Funkcijske organizacijske enote vodijo funkcijski ravnatelji, ki so odgovorni za uspešnost posameznih enot, za uspeh celotnega poslovanja pa je odgovoren glavni ravnatelj, ki usklajuje poslovne funkcije.

**Situacijski dejavniki**, ki podjetju narekujejo da razvije poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko so naslednji:

- Okolje: predvidljivo, stabilno, ne preveč kompleksno, z nizko stopnjo spreminjanja izdelkov, tehnologije, konkurenčnih in gospodarskih razmer,
- tehnologija: množična proizvodnja enovrstnih, standardiziranih izdelkov,
- velikost podjetja: manjša industrijska podjetja,
- strategija podjetja: rast podjetja s povečanjem proizvodnje in tržnega deleža istovrstnih proizvodov.

Usklajenost strukture s situacijskimi dejavniki zahteva, da je takšna organizacija v odločanju močno centralizirana s strogo hierarhijo avtoritete. Ta pa ob prisotnosti formalizacije in standardizacije omogoča visoko specializacijo in profesionalizacijo. Na podlagi tega lahko trdim, da je poslovno-funkcijska oblika organizacije pretežno mehanicistična.

**Slabosti** poslovno-funkcijske strukture se kažejo v nepovezanosti posameznih funkcij. To vodi v njihov samostojen in nepovezan razvoj. Lahko postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb podjetja. Za izvajanje skupnih nalog, ki zajemajo več poslovnih funkcijskih področij je potrebno veliko usklajevanja.

Kot dopolnitev čiste poslovno-funkcijske oblike in zaradi odpravljanja njenih slabosti, kot so dolgi in slabi komunikacijski kanali in pogosti konflikti med oddelki, uvajajo podjetja v linijsko hierarhijo funkcijske oblike štabne enote, ki so svetovalnega značaja. Temeljijo na strokovnosti in so v pomoč najvišjemu vodstvu podjetja pri pripravi in izvrševanju odločitev ter usklajevanju dejavnosti. Hkrati pa so v pomoč tudi pri izvajanju kontrole izvedbe sprejetih rešitev.

Zaradi svoje enostavnosti je poslovno-funkcijska oblika organizacijske strukture zelo pregledna in omogoča učinkovito kontroliranje na najvišji ravnateljski ravni. Z rastjo podjetja pa postanejo procesi v takšni strukturi nepregledni in slabo obvladljivi, kar posledično pomeni znižanje ravni uspešnosti poslovanja.

## 1.5.2. Decentralizirana ali poslovno-enotna oblika organizacijske strukture

Z rastjo podjetij, ki s povečevanjem proizvodnje, njeno diverzifikacijo in širjenjem trga želijo doseči dolgoročnejšo in trdnejšo uspešnost poslovanja, postane poslovno-funkcijska oblika neustrezna. Diverzifikacija proizvodnega ali prodajnega programa vodi do več različnih proizvodnih programov, ki večkrat zahtevajo različen tržni pristop, ki ga je v centralizirani obliki težko uveljaviti. Ta onemogoča jasno sliko uspešnosti posameznih programov, kar lahko povzroči slabši skupni uspeh. Z rastjo podjetja se večajo posamezni oddelki, ki postajajo samozadostni in ne delujejo več v skladu s skupnimi interesi. Povezave se širijo tako v navpični, kot v vodoravni smeri, kar otežuje učinkovit pretok informacij. Strogo centralizirano odločanje postane prepočasno in s tem posledično neučinkovito.

Za odpravljanje teh težav se je razvila decentralizirana organizacijska oblika, ki jo nekateri avtorji imenujejo produktna, divizijska ali korporacijska. Njena osnovna značilnost je delitev podjetja na poslovne enote, ki nastajajo na osnovi proizvodov, kategorije kupcev ali geografske lokacije. V okviru teh poslovnih enot pa se odvijajo vse poslovne funkcije.

Pri takšni organiziranosti gre torej za vprašanje, na kateri ravni so organizirane poslovne funkcije. Organiziranost poslovnih funkcij na ravni poslovnih enot omogoča njihovo samostojnost, ki je izražena v njihovi odgovornosti za doseganje poslovnega cilja enote – dobička. Temu ustrezne so tudi pristojnosti in odgovornosti ravnateljev posameznih poslovnih enot.

Lastnosti situacijskih dejavnikov v **decentralizirani** organizacijski obliki so:

- Okolje: ki je nepredvidljivo in hitro se spreminjajoče, visoka stopnja rasti tehnologije, spreminjajoče se navade kupcev in hitre reakcije konkurentov,
- tehnologija: nerutinska, z neodvisnimi proizvodnimi programi,
- velikost podjetja: velika podjetja s horizontalno razvejanimi proizvodnimi programi,
- strategija podjetja: horizontalna diverzifikacija proizvodov in storitev.

Čeprav je osnovna značilnost decentralizirane oblike organizacije prav njena decentralizacija odločanja, s katero se odločanje prenaša bliže operativnim problemom in je zaradi hitrejšega odziva na spremembe okolja bolj fleksibilna in zmožna hitrih reakcij, pa decentralizacija vendar ni absolutna. Vse odločitve o globalnih ciljih podjetja, strategiji, naložbeni dejavnosti in razvoju ter nabavne in finančne odločitve, ki so skupne za vse poslovne enote se sprejemajo na najvišji ravnalni ravni. V ta namen so v centrali podjetja organizirani centralni oddelki kot strateško-planski ali finančni, pa tudi štabne enote, ki so v pomoč

ravnateljstvu sestavljenega podjetja pri pripravi, izvajanju in kontroliranju odločitev na celotni ravni.

Decentralizacija odločanja v decentralizirani organizacijski obliki ima več oblik. Te se med seboj razlikujejo po obsegu in velikosti, pristojnosti in odgovornosti, tako osrednjega dela sestavljenega podjetja, kot tudi posameznih organizacijskih enot. Glede na omenjeno poznamo različnost v samostojnosti poslovne enote, ki ima lahko stroškovno, poslovno-izidno ali naložbeno naravo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 157).

O stroškovni enoti govorimo v primeru odgovornosti njenega vodje za stroške posamezne organizacijske enote. Obseg odgovornosti vsebuje zmanjševanje stroškov s pomočjo izboljšanja organizacije in izvedbe. Planiranje in kontrola se nanašata zlasti na notranji, stroškovni del enote. Za poslovno enoto pa je značilna prisotnost vseh poslovnih funkcij. Zlasti sta pomembni proizvodna in prodajna funkcija. Cilj enote je doseganje dobička s pomočjo poslovne politike. Obseg odgovornosti vodje je širši kot pri stroškovni enoti. Razširi se vsaj na proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev organizacijske enote. V poslovno-naložbeni enoti se odgovornost posamezne organizacijske enote in njenega vodje razširi še na investicije organizacijske enote. Seveda so te investicije omejene v okviru določenih sredstev, s strani najvišje ravnateljske ravni v podjetju.

Decentralizirana organizacijska oblika rešuje nekatere probleme poslovno-funkcijske organizacijske oblike. Po drugi strani pa se pojavljajo problemi, ki izvirajo predvsem iz prevelikega **osamosvajanja** posameznih organizacijskih enot, le to pa privede do **medsebojne konkurence** med enotami sestavljenega podjetja. Hkrati lahko prihaja do neracionalnega trošenja virov, podvajanja kapacitet, postavljanja lastnih ciljev pred cilje podjetja ter težjega nadzora in koordinacije med posameznimi organizacijskimi enotami. Kljub pomanjkljivostim pa je decentralizirana oblika prevladujoča v večjih in velikih podjetjih v razvitih okoljih, ker zagotavlja večjo odzivnost na spremembe okolja, s tem pa tudi večjo konkurenčnost. Odgovornost najvišje ravnateljske ravni sestavljenega podjetja pa je zniževanja ravni prej navedenih problemov.

Na podlagi navedenega težko določimo ali je struktura decentralizirane oblike organizacije mehanicistična ali organska. Istočasno pa prihaja tudi do različnih struktur v posameznih organizacijskih enotah in matičnem sestavljenem podjetju.

### **1.5.3. Projektno-matrična oblika organizacijske strukture**



Podjetja za izvedbo enkratnih multidisciplinarnih projektov pogosto uvajajo v svojo organiziranost projektno-matrične organizacijske strukture. V teh oblikah skušajo z angažiranjem strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij za izvedbo določene naloga izkoristiti prednosti tako funkcijske kot decentralizirane organizacijske oblike in se v največji možni meri izogniti pomanjkljivostim obeh oblik organizacije.

Projektno-matrična organizacijska oblika se vzpostavi po potrebi, za posamezne projektne naloge. Ima začasen značaj, zahteva interdisciplinaren pristop za reševanje zastavljene naloge in uvajanje timskega dela. Z uvedbo funkcije vodje projekta v funkcijsko obliko se v matrični strukturi vzpostavi dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Člani projektne ekipe so sočasno odgovorni vodji projekta in svojemu funkcijskemu vodji. Prav ta dvojna nadrejenost je tudi največja pomanjkljivost matrične strukture, saj povzroča nejasnosti v organizaciji in lahko vodi v organizacijske konflikte. Le-ti so še posebej izraziti v primeru križanja razmerja nadrejeni-podrejeni, v funkcionalni in projektni hierarhiji.

Glavne prednosti projektno-matrične organizacijske oblike pa so v njeni fleksibilnosti, spodbujanju timskega dela in hitri odzivnosti na spremembe okolja. Iz navedenega sledi da je **projektno matrična** struktura pretežno **organska**.

#### **1.5.4. Hibridne organizacijske oblike**

S pojavom matrično-projektne organizacijske oblike se je pokazalo, da se podjetja zavedajo slabosti stroge organiziranosti po izključno enem izmed teoretičnih principov. Problemu enotne organiziranosti pa se poskušajo izogniti ne le pri časovno omejenem trajanju projektov, ampak tudi pri oblikovanju svoje osnovne, praviloma trajne organizacijske oblike. Zato v praksi težko najdemo čisti model funkcijske ali decentralizirane organizacijske oblike. Predvsem v večjih podjetjih obstoje predvsem hibridne organizacijske strukture. Zaradi racionalnosti lahko podjetja v sicer decentralizirani obliki nekatere poslovne funkcije zadržijo na ravni podjetja.

S hibridno organizacijsko obliko se podjetja skušajo izogniti slabostim posamezni čistih oblik, hkrati pa želijo zadržati posamezne prednosti, ki jih nudijo čiste organizacijske oblike.

Ob zaključku naj navedem, da ne obstoji absolutno najboljša organizacijska oblika. Podjetja morajo glede na vpliv situacijskih spremenljivk, kateremu so podvržene izbirati in izbrati tako organizacijsko obliko, ki je za podjetje optimalna.

## **2. Analiza organizacije v podjetju Slovenijavino d.d.**

### **2.1. Predstavitev podjetja Slovenijavino d.d.**

#### **2.1.1. Zgodovinski razvoj**

Slovenijavino je bilo ustanovljeno leta 1947, z odločbo takratne vlade Republike Slovenije. Namen ustanovitve je bil zlasti v tem, da organizira in zagotovi izvoz vina iz Slovenije in na ta način zbira devizna sredstva za obnovo in razvoj dežele po vojni.

Sicer pa segajo korenine Slovenijavina daleč nazaj v prejšnje stoletje. Trgovske poti iz primorskih vinorodnih področij, pa tudi iz severne Italije na Dunaj so vodile preko Ljubljane, zato je bilo v mestu več kleti, ki so sprejemale vino in ga prodajale širom Evrope. Slovenijavino ima zibko v eni od takih vinskih kleti, ki je že leta 1897 začela poslovati na lokaciji današnje družbe. V nepolnem stoletju ki je sledilo, so se prav tu tkale pomembne vezi med kupci, vinogradniki in vinarji. Ljubezen in znanje s katerim so opravljali svoje delo, jih je pripeljala v sam evropski vrh mojstrov svojega poklica.

Slovenijavino danes neguje, proizvaja in polni različna vina (mirna, peneča in posebna). Mednarodno uveljavljene blagovne znamke so zlasti: Avia, Slovin, Ljutomer. Med tujimi kupci največji prihajajo iz ZDA, Velike Britanije, Japonske, Švice in skandinavskih dežel.

Na domačem trgu je Slovenijavino med največjimi proizvajalci penečih, kakovostnih in namiznih vin. Blagovne znamke v tem segmentu so: Valvasor, Vincent, Veronika, Šentjanževc ter nekatera vina iz namiznega programa: Grajsko črno, En Starček, Laški rizling, Namizno belo....

Podjetje proizvaja in polni tudi alkoholne pijače, naslednjih blagovnih znamk: Vinjak Slovin, B&S, Baron Vega, Brandy Slovin, Vodki B&S in Ashewood...

Slovenijavino je po letu 1950 pričelo razvijati tudi surovine za izdelavo brezalkoholnih pijač (baze, aromate, sirupe). Leta 1953 je poslalo na tržišče prvo slovensko gazirano brezalkoholno pijačo Cockto, kasneje še Jupi.

S pripojitvijo polnilnice brezalkoholnih pijač v letu 1995 je Slovenijavino ponovno pričelo s polnjenjem in prodajo brezalkoholnih pijač ter razširilo svoj program še na pijače z blagovnimi znamkami Fresh in ICE T ter drugimi izdelki. Slovenijavino polni tudi pitno vodo iz lastnega izvira, pod blagovnim znamkama Alpis (domači trg) in Atlantis (izvoz).

Slovenijavino se je koncem leta 1998 olastnilo in preoblikovalo v delniško družbo.

Svojo dejavnost opravlja družba na dveh lokacijah v Ljubljani:

- na Frankopanski 11, kjer je sedež družbe s skupnimi službami in proizvodnjo alkoholnega programa ter deloma proizvodnjo brezalkoholnega programa (proizvodnja surovin za pripravo brezalkoholnih pijač),
- na Slovenčevi 19, kjer se nahaja polnilnica brezalkoholnih pijač.

Družba ima ustanovljeni svoji hčerinski podjetji v ZDA in Makedoniji, ki se ukvarjata pretežno z vinskimi posli. Celotna letna prodaja znaša cca. 25 mio DEM.

V Slovenijavinu je danes zaposlenih približno 200 delavcev, ki gojijo in razvijajo svoje znanje na področju vinarstva in brezalkoholnih pijač, dejavnost pa usmerjajo tudi v druge, spremljajoče aktivnosti.

### **2.1.2. Predstavitev dejavnosti podjetja**

Podjetje SLOVENIJAVINO, d.d. ima svoj sedež v Frankopanski 11, Ljubljana. Matična številka podjetja je 5167019

Osnovna dejavnost:

- nabava, negovanje in polnjenje vina (mirna, peneča in posebna) in alkoholnih pijač (naravna žganja in močne alkoholne pijače)
- proizvodnja surovin za pripravo brezalkoholnih pijač (aromati, baze, emulzije,...) ter polnjenje proizvodov pod blagovnimi znamkami (Jupi, Cockta, Fresh, Bapy, ICE T...)
- prodaja (Slovenija in izvoz) lastnih izdelkov, surovin za polnjenje izdelkov AP in BAP licenčnim partnerjem v tujini in zastopniška prodaja vrhunskih in kakovostnih vin slovenskih vinogradnikov.

Tržno območje Slovenijavina se deli na trženje v Sloveniji in trženje v izvozu. Na domačem trgu tržijo alkoholne in brezalkoholne pijače v razmerju 3:1 v korist brezalkoholnih pijač. Nosilni prodajni program predstavljajo gazirane osvežilne pijače (Cockta, Jupi, Fresh). V tem segmentu prodaje Slovenijavino pokriva 12 % celotne prodaje na slovenskem trgu. Tržni delež Slovenijavina je še v letu 1996 znašal borih 6 % in se je v treh letih praktično podvojil. To prodajno rast je podjetje Slovenijavino doseglo v močni konkurenci, kjer prevladujejo tuja multinacionalna podjetja (Coca-Cola, Pepsi, Schweppes) in priznana domača podjetja (Fructal-Bibita, Union-Sola).

Prodaja alkoholnega programa na domačem trgu sloni na trženju namiznih vin. Slovenijavino trži tako uvožena, kot tudi domača namizna vina. Tržni delež na slovenskem trgu v tem segmentu prodaje znaša cca. 30 %. Glede na dejstvo, da podjetje ne poseduje lastnih vinogradov je podatek o tržnem deležu pri prodaji namiznih vin zadovoljiv.

V izvoznem delu trženja gre predvsem za prodajo vin in surovin (baz in emulzij) za brezalkoholni program. Glavni izvozni trgi Slovenijavina so ZDA (buteljčna vina AVIA) in Velika Britanija (odprta vina). Na ostale svetovne trge pa podjetje izvažata manjše količine odprtih in stekleničenih vin. Slovenijavino d.d. je največji izvoznik slovenskih vin, obenem pa preko svojega hčerinskega podjetja v Makedoniji vrši direktni izvoz makedonskega vina v tretje države.

Podjetje v poslu prodaje brezalkoholnega programa na tujih trgih podeljuje licence in izvažata surovine licenčnim polnilnicam. Le-te se nahajajo na področju bivše skupne države, na Slovaškem, v Ukrajini in v Švici. Slovenijavino načrtuje v naslednjih letih širitev licenčnega poslovanja še v države Evropske unije. Žal pa se na področju držav nekdanje Jugoslavije in Sovjetske zveze podjetje srečuje z neurejenimi pravnimi redi. Zaradi tega prihaja, kljub uradni zaščiti blagovnih znamk, da množičnega ponarejanja. Na tem področju slovenska država izvoznikom lastnega znanja ne nudi praktično nikakršne pomoči in zaščite.

### **2.1.3 Usmeritev v kakovost**

Podjetje Slovenijavino se ponaša s certifikatom kakovosti ISO 9001, ki ga je prejelo že leta 1993. Tedaj je bilo Slovenijavino d.d. eno prvih slovenskih podjetij s tem priznanim potrdilom kakovosti. V času od prejema certifikata dalje ta sistem podjetje stalno nadgrajuje, v želji stalne kakovostne rasti poslovanja.

Vizija podjetja temelji na naslednjih ciljih:

- ostati vodilni proizvajalec na področju prodaje namiznih vin in konkurenčni tekmelec na področju proizvodnje in prodaje brezalkoholnih pijač,
- povečati prodajo na tujih trgih,
- postati tekmelec na področju izdelave surovin za pripravo osvežilnih brezalkoholnih pijač,
- širiti licenčno partnerstvo za brezalkoholne blagovne znamke,
- razvijati nove, tržno zanimive proizvode,

- povezovati se z vinarji in vinogradniki v slovenskem prostoru in skrbeti za izvoz vina.

Slovenijavino ima svoj **srednjeročni in letni plan** poslovanja. Opredeljeni plani temeljijo na spremenjenih osnovah gospodarjenja v zadnjem obdobju. Družba se prilagaja zmanjšanju trga, racionalizaciji stroškov, konkurenčnemu boju in tržnim razmeram nasploh. Slovenijavino bo nadaljevalo s svojo usmeritvijo, katere cilj je ponovno doseči polovico realizacije na tujih trgih.

V ciljih za naslednja leta je znana opredelitev: usmeritev k kakovosti in dobičku, ob upoštevanju evropskih meril uspešnosti, ki se odražajo v tržnem deležu, dodani vrednosti, produktivnosti, zadovoljstvu kupcev, delničarjev in zaposlenih.

Pri uresničevanju politike bo podjetje upoštevalo naslednja izhodišča:

- Kakovost izdelkov Slovenijavina mora ostati na ravni kakovosti izdelkov vodilnih svetovnih podjetij na tem področju,
- kakovost, ki jo ocenjujejo kupci, je odločilno in dokončno merilo za kakovost izdelkov in storitev Slovenijavina,
- uspešnost poslovanja je skupna naloga na vseh delovnih področjih, zagotavljala se bo z doslednim izvajanjem sistema kakovosti, ki ga bo podjetje dograjevalo in izboljševalo,
- zaposleni bodo skrbeli za področja, na katera imajo neposreden vpliv in s tem spreminjali ugled podjetja v pozitivni smeri. Pomemben je zlasti zunanji izgled podjetja, ki zajema vrsto področij: čistost, urejenost in vzdrževanje proizvodnih in poslovnih prostorov, urejenost in izgled zaposlenih, enotni hišni stil, primerno obnašanje in način komuniciranja znotraj podjetja, s poslovnimi partnerji in drugo.
- Uresničevanje zastavljenih ciljev kakovosti bo podjetje stalno spremljalo. Slabo kakovost bo preprečevalo na mestu nastanka. S preventivnimi in korektivnimi ukrepi ter izkušnjami zaposlenih bo podjetje zmanjšalo možnosti nastanka novih problemov na minimum.
- Zaposleni so odgovorni za kakovost svojega dela. Vodstvo podjetja je odgovorno za uresničevanje politike kakovosti in poslovanje podreja uresničevanju te politike.
- Usposobljenost zaposlenih je predpogoj za kvalitetno delo. To bo podjetje dosegalo s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem vseh zaposlenih.

## 2.1.4 Pravni status in organi družbe

Slovenijavino se je dne 24.12.1998 registriralo na Okrožnem sodišču v Ljubljani kot **delniška družba**, z osnovnim kapitalom 1.566.522.000,00 SIT. Ob vpisu v sodni register so bile delnice podjetja Slovenijavino d.d. v lasti naslednjih pravnih in fizičnih oseb:

- 28 % - Slovenska razvojna družba,
- 28 % - zaposleni in bivši zaposleni,
- 25 % - Republika Slovenija,
- 7 % - Poslovni sistem Slovin,
- 4 % - Odškodninski sklad,
- 4 % - Kapitalski sklad

Lastniška struktura podjetja na dan 30.06.2000 pa je bila naslednja:

- 25 % - Republika Slovenija,
- 22 % - zaposleni in bivši zaposleni,
- 14 % - Nacionalna finančna družba,
- 14 % - Triglav,
- 12 % - Ilirika,
- 7 % - Poslovni sistem Slovin

Upravljalna struktura je določena z Zakonom o gospodarskih družbah in s statutom podjetja. Podjetje Slovenijavino ima svojo skupščino in nadzorni svet. Skupščina je zadolžena za postavitev dolgoročnih okvirov poslovanja, ki jih mora dosegati enočlanska uprava podjetja. **Direktor** podjetja predstavlja **upravo**, v pomoč mu je **strokovni kolegij**. Spremljanje rezultatov poslovanja in doseganja zastavljenih ciljev pa je v pristojnosti nadzornega sveta.

Podjetje Slovenijavino se je lastninilo v dveh fazah. Prva faza je potekala skupaj s prisilno poravnavo in je bila zaključena z dokapitalizacijo 30.12.1997, ko so nekateri upniki svoje terjatve pretvorili v lastniške deleže. Glavni akterji dokapitalizacije so bili delavci, preko dela neizplačanih plač, država in posamezni dobavitelji.

Druga faza lastninjenja je potekala preko zakonskega postopka lastninjenja slovenskih podjetij. Podjetje Slovenijavino je zaradi statusnih sprememb (pripojitev podjetja Slovin IBP, prisilna poravnava) in denacionalizacijskih zahtevkov upravičencev prejelo drugo soglasje za lastninjenje šele ob izteku zakonsko določenega roka.

## 2.1.5. Poslovanje družbe v letu 1999

Poslovanje podjetja se kaže preko njegove uspešnosti, ki je zajeta v bilancah stanja in uspeha. Za izračun in predstavitev uspešnosti poslovanja sem uporabil naslednje tri koeficiente:

- **rentabilnost sredstev (ROA):** dobiček/sredstva
- **rentabilnost kapitala (ROE):** dobiček/kapital
- **donosnost sredstev (ROI):** dobiček+amortizacija/sredstva

Izračun:

- ROA=5,7 %
- ROE=11,6 %
- ROI=10,9 %

Iz navedenih podatkov je na prvi pogled razvidno, da je podjetje v letu 1999 poslovalo uspešno. Ustvarilo je dobiček v višini 5,7 % vseh sredstev s katerimi razpolaga, oziroma v višini 11,6 % kapitala. Ob podrobnejšem pregledu pa ugotovimo, da je podjetje iz rednega poslovanja ustvarilo izgubo, dobiček pa je rezultat izrednih prihodkov. Iz tega sledi, da je podjetje poslovalo slabo. Izguba iz poslovanja je za 68 % višja od amortizacije. To je zaskrbljujoč podatek, na katerega moramo biti pozorni. V tabeli 1 prikazujem bilanco stanja v letu 1999:

**Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Slovenijavino na dan 31.12.1999**

BILANCA STANJA NA DAN 31.12.1999					
SREDSTVA			VIRI SREDSTEV		
	v sit	%		v sit	%
<b>A.STALNA SREDSTVA</b>	<b>1.682.788.986</b>	<b>48,8</b>	<b>A.KAPITAL</b>	<b>1.677.956.205</b>	<b>48,6</b>
1.NEOPRED.DOLG.SRED	21.341.655	0,6	1.OSNOVNI KAPITAL	1.566.522.434	45,4
2.OPREDM.OSN.SRED.	1.,641281.796	47,6	2.VPLAČ.PRES.KAPITALA	0	0,0
3.DOLG.FINAN.NALOŽB	20.165.536	0,6	3.REZERVE	0	0
			4.PR.Č.D.ALI IZG.PR.LET	-676..082	-19,6
			5.REVAL.POPR.KAPITALA	592.207.409	17,2
			6.NER.IZG.ali DOB.POS.LETA	195.308.517	5,7
B.GIBLJIVA SREDSTVA	1.767.295.413	51,2	B.DOLG.REZERVACIJE	0	0
1.ZALOGE	651.560.837	18,9	C.DOLG.OBVEZ.IZ FINAN.	462.214.761	13,4
2.DOLG.TERJ.IZ POSL.	443.650	0,0	Č.DOLG.OBV.IZ POSLOV.	421.155.560	12,2
3.KRAT.TERJ.IZ POSL.	1.057.264.732	30,6	D.KRATK.OBV.IZ FIN.	25.127.346	0,7
	0	0	E.KRATK.OBV.IZ POSLOV.	836	24,2
5.DENARNA SREDSTVA	18.879.743	0,6			
6.AKTIV.ČAS.RAZMEJIT.	38.146.452	1,1	F.PASIVNE ČAS.RAZM.	27.616.052	0,8
			G.REVALORIZAC.IZID	0	0,0
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	<b>3.450.084.399</b>	<b>100,0</b>	<b>SK. VIRI SREDSTEV</b>	<b>3.450.084.399</b>	<b>100,0</b>

Vir: Letno poročilo podjetja Slovenijavino za leto 1999.

V tabeli 2 prikazujem bilanci uspeha v letih 1999 in 1998:

**Tabela 2: Bilanci uspeha podjetja Slovenijavino za leti 1998 in 1999**

BILANCA USPEHA		01.01.1999 – 31.12.1999		01.01.1998-31.12.1998
ELEMENTI			%	
A.ČISTI PRIH. IZ PROD.	2.413.635.531	72,7		2.399644.685
B.NAB.V.IN PR.ST.P.K.	2.208.063.544	70,7		2.386.772.065
C.KOS.DOB. IZ PR.(A-B)	205.571.612	6,2		12.872.619
Č.STROŠKI PRODAJE	435.589.570	13,9		423.897.123
D.STROŠKI UPRAVE	233.238.077	7,5		276.888.806
E.DRUGI PRIH.OD POSL.	231.647.620	7,0		215.439.648
F.DOB.ALI IZG.IZ POSL.	-231.608.415	-7,0		-472.473.661
G.PR.NA POD.DEL.D.DR.	306.320	0,0		153.160
H.PR.IZ OBR.IN DR.PR.F.	72.039.820	2,2		59.589.660
I.ODP.DOL.IN KR.FIN.N.	0	0,0		275.186
J.ODH.ZA OBR.IN DR.ODH.	148.572.254	4,8		231.973.007
K.DOB.ALI IZG.IZ RED.P.	-307.834.529	-9,3		-644.979.034
L.IZREDNI PRIHODKI	602.764.714	18,2		49.076.394
M.IZREDNI ODHODKI	99.621.668	3,2		80.179.516
N.CELOTNI DOBIČEK	195.308.517	5,9		-676.082.156

Vir: Letno poročilo podjetja Slovenijavino za leti 1999 in 1998.

## 2.2. Organizacijska struktura podjetja Slovenijavino

### 2.2.1. Organizacijska struktura celotnega podjetja

Podjetje Slovenijavino zaposluje približno 200 ljudi, s tendenco padanja števila zaposlenih. S tem se uvršča v kategorijo **srednje velikih podjetij**. Tudi v svoji **panogi** se po svoji velikosti uvršča nekje v sredino.

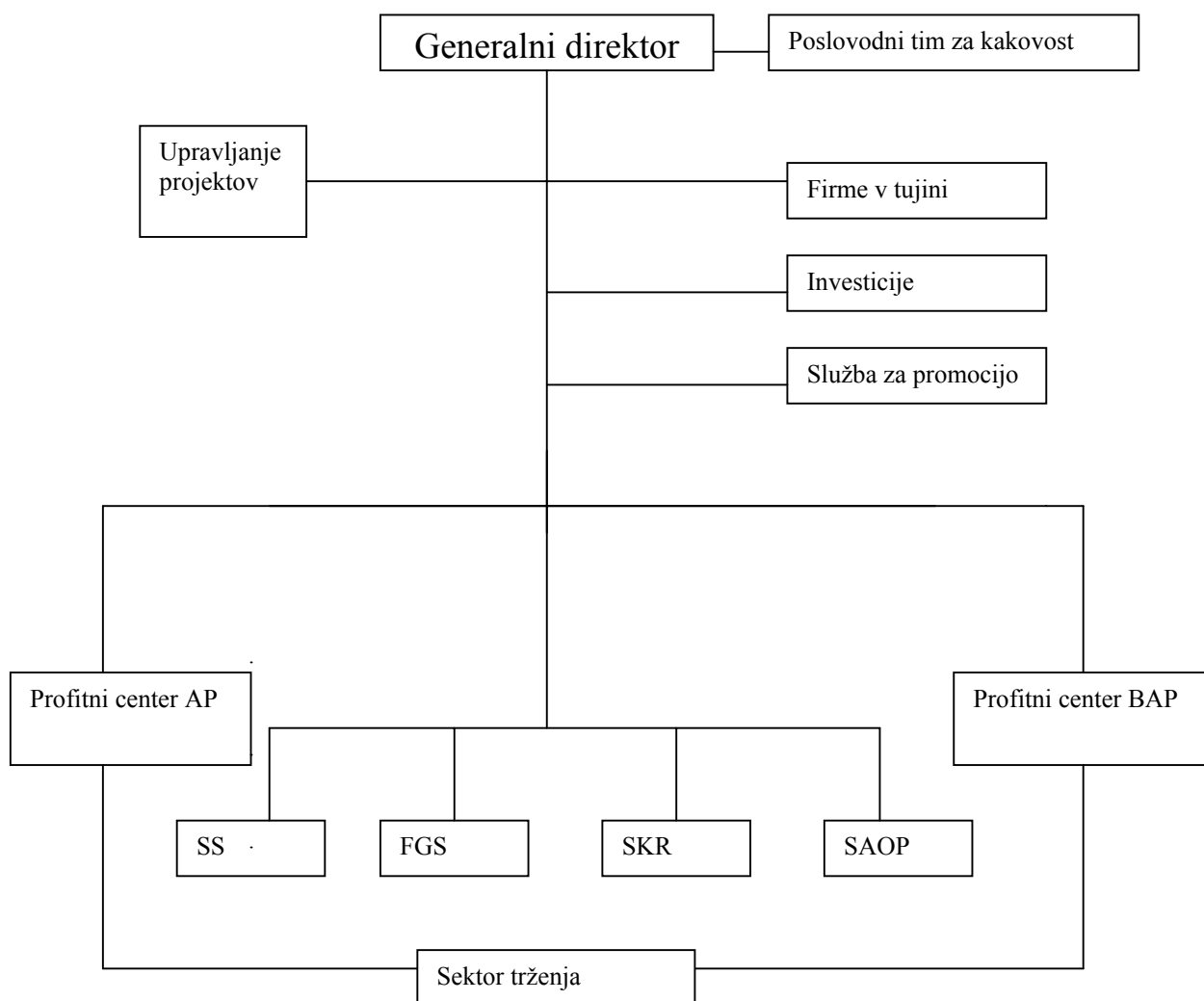
Podjetje Slovenijavino je produktno-matrično organizirano. Ima **dva profitna centra**, (AP in BAP) s **skupno funkcijo trženja** (ST: nabava in prodaja) ter skupnimi službami (finančno-gospodarski sektor, splošni sektor, služba za



kakovost in razvoj ter služba za avtomatsko obdelavo podatkov). Iz navedenega sledi, da gre za decentralizirano organizacijsko obliko.

Organizacija podjetja je prikazana v organigramu podjetja (slika 1). Posebnost organizacije je projektno voden razvoj novih izdelkov, večjih investicijskih vlaganj in tudi nekaterih drugih dejavnosti

**Slika 1: Organigram podjetja Slovenijavino d.d.**



Legenda:

SS: Splošni sektor

FGS: Finančno gospodarski sektor

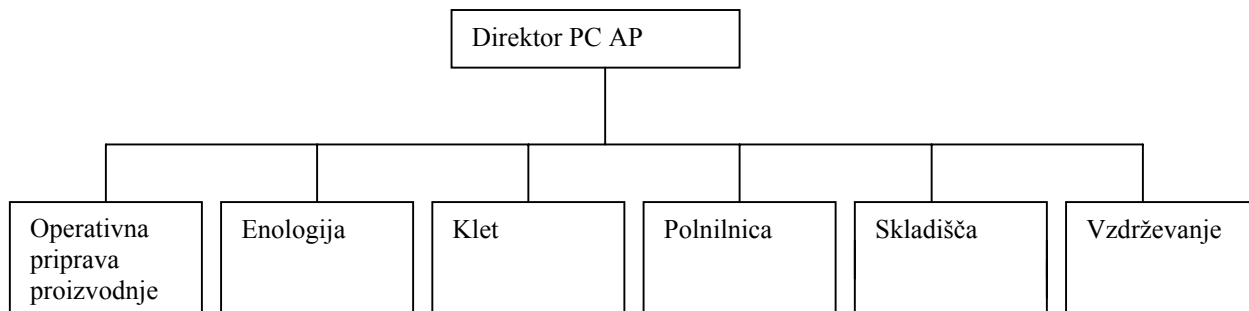
SKR: Sektor za kakovost in razvoj

SAOP: Služba za avtomatsko obdelavo podatkov

## 2.2.2. Organizacijska struktura profitnega centra alkoholni program (PC AP)

Področje PC AP zaposluje 80 zaposlenih. Na čelu PC AP je direktor, ki je zadolžen za usklajevanje dela v PC AP, zniževanje stroškov, za proizvodnjo in poslovni rezultat profitnega centra. Cilj je seveda doseganje dobička. Iz organigrama se vidi nadaljna členitev oddelkov v okviru PC AP.

**Slika 2: Organigram PC AP**

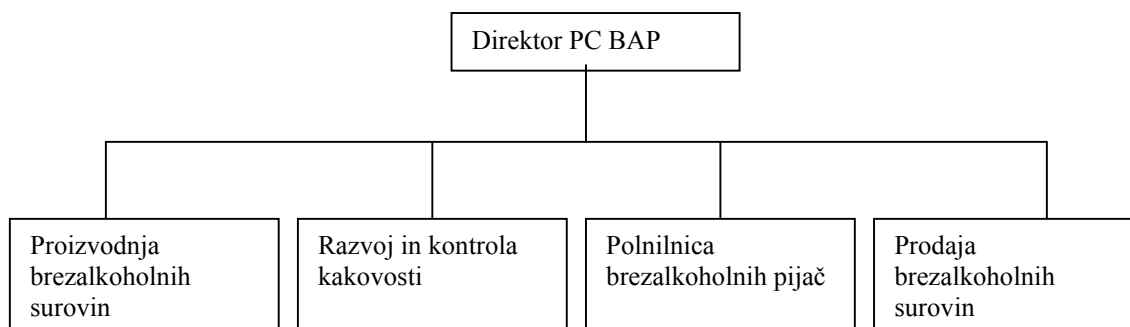


Oddelki v PC AP so postavljeni glede na zaključene proizvodne procese. Ti si med seboj sledijo po tehnološkem razvoju, od surovin do končnega izdelka. Izjema je oddelek vzdrževanja, ki skrbi za nemoteno odvijanje tehnoloških procesov v celotnem PC AP.

## 2.2.3. Organizacijska struktura profitnega centra brezalkoholni program (PC BAP)

Področje PC BAP zaposluje 55 zaposlenih. Na čelu PC BAP je direktor, ki je zadolžen za usklajevanje dela v PC BAP, zniževanje stroškov, proizvodnjo in poslovni rezultat profitnega centra. Cilj je seveda doseganje dobička. Iz organigrama se vidi nadaljna členitev oddelkov v okviru PC BAP.

**Slika 3: Organigram PC BAP**



Oddelki v PC BAP so medsebojno manj prepleteni kot je videti v primeru PC AP. Proizvodnja brezalkoholnih surovin in polnilnica sta na različnih lokacijah. Glavni razlog manjše prepletenosti je dejstvo, da tudi v proizvodnji brezalkoholnih surovin nastajajo produkti namenjeni trgu. Le-ti se tudi tržijo v posebni prodajni službi PC BAP.

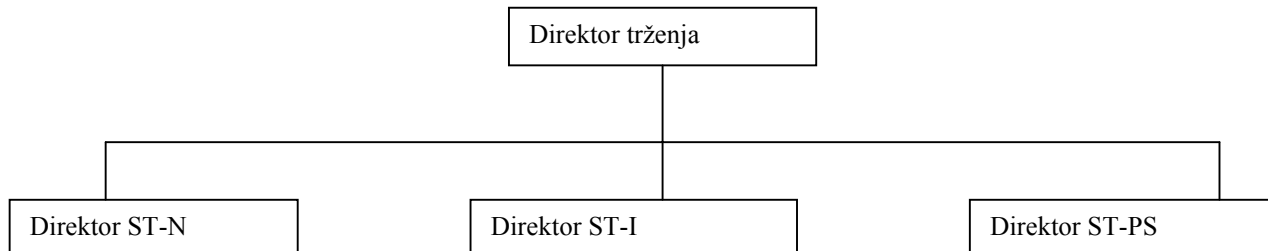
#### 2.2.4. Organizacijska struktura sektorja trženja (ST)

Sektor trženja je zadolžen za nabavo surovin in repromaterialov ter trženje proizvodov obeh profitnih centrov. Vodi ga direktor trženja in je razdeljen na tri enote:

- **Sektor trženja – nabava, (ST-N)** ki zaposluje 8 ljudi
- **Sektor trženja – izvoz, (ST-I)** ki zaposluje 12 ljudi
- **Sektor trženja - prodaja Slovenija, (ST-PS)** ki 25 zaposluje ljudi

Posamezno enoto v okviru sektorja trženja vodijo direktorji.

**Slika 4: Organigram sektorja trženja**



Nabava celotnega podjetja je skupna, medtem ko je prodaja ločena na dve organizacijski enoti: izvoz in prodajo na domačem trgu. Ta del organizacije je bil smislen v preteklosti, ko je podjetje Slovenijavino opravljalo velik obseg poslov v zunanji trgovini.

Delo v ST-N vodi in usklajuje direktor. Področja dela posameznega zaposlenega se oblikujejo glede na **predmet nabave** in ne glede na geografsko poreklo blaga. ST-N prejema interna naročila iz **obeh profitnih centrov** preko operativne priprave dela oziroma neposredno iz posameznih oddelkov podjetja. Podjetje Slovenijavino d.d. posluje večinoma s stalnimi dobavitelji, ki so **rangirani** glede na kvaliteto, ceno, roke dostave in plačilne pogoje. Rangiranje dobaviteljev opravi ST-N, ki je zadolžen še za zagotavljanje konkurenčne kakovosti in nabavnih cen.

Delo v ST-I vodi in usklajuje direktor. Področja dela posameznega zaposlenega se oblikujejo po **geografskem načelu**. ST-I je zadolžen za prodajo pijač in surovin v tujino, za **oba profitna centra**. V ST-I pridobivajo posamezna naročila, možnost njihove realizacije pa preučijo in uskladijo skupaj s profitnima centroma. Direktor ST-I ob pomoči direktorja ST koordinira tudi delo obeh hčerinskih podjetij v tujini.

Delo v ST-PS vodi in usklajuje direktor. Zaposleni v ST-PS imajo področja dela oblikovana po **kombiniranem sistemu**. Praviloma se oblikuje po geografskem načelu, s popravki, glede na velikost in razpršenost posameznih kupcev. Posamezni komercialisti v ST-PS so zadolženi za prodajo pijač **obeh profitnih centrov**. S tem so zagotovljeni nižji prodajni stroški, žal pa pada tudi intenzivnost prodajne obdelave posameznih artiklov.

Zaposleni v ST-PS so zadolženi za prodajo blaga, izterjavo plačil in zbiranje informacij o kupcih in konkurentih na trgu. Prav tako izvajajo velik del reklamno-promocijskih dejavnosti za oba profitna centra. Direktor ST-PS je zadolžen tudi za delovanje distribucijskega centra ter celotne distribucije blaga kupcem. Le-te ločimo v tri skupine:

- grosisti
- maloprodaja
- gostinci

Vsak tip navedenih kupcev zahteva drugačen pristop k organizaciji prodaje in distribucije.

### **2.2.5. Organizacijska struktura finančno računovodskega sektorja**

Delo v finančno računovodskem sektorju vodi in usklajuje direktor. V podjetju Slovenijavino d.d. sta funkciji računovodstva in financ organizacijsko združeni. Poleg obeh področij se v tem sektorju nahaja še služba za ekonomiko poslovanja, ki jo lahko istovetimo s službo za plan in analize.

### **2.2.6. Organizacijska struktura splošnega sektorja**

Delo v splošnem sektorju vodi in usklajuje direktor. Zadolžen je za področja pravnega reda, statusnih vprašanj, kadrovske službe, družbene prehrane, fizičnega varovanja, kurirske službe in čiščenja. Del dejavnosti opravlja z

lastnimi zaposlenimi, del nalog pa prenaša na zunanje sodelavce. Gre predsem za področja pravnega reda in statusnih vprašanj.

### **2.2.7. Organizacijska struktura službe za kakovost**

Delo službe za kakovost vodi in usklajuje direktor. Slovenijavino d.d. posluje po načelih standardov serije **ISO 9001**. Naloge službe za kakovost lahko razdelimo na naslednje vrste: sistem kakovosti, kontrola kakovosti in razvoj embalaže. Služba za kakovost deluje za oba profitna centra ter bedi nad vstopno, medfazno in končno kontrolo kakovosti.

### **2.2.8. Organizacijska struktura projektnih skupin**

Posamezni projekti razvoja novih izdelkov in večjih investicijskih vlaganj se vodijo v projektih skupinah. Le-te so zelo različno oblikovane. Sestavo projektne skupine določi direktor podjetja, glede na zahteve naloge. Ločimo projektne skupine za **investicijska vlaganja** in projektne skupine za **razvoj novih izdelkov**. Najmanj zahtevno stopnjo projektih skupin predstavljajo skupine, ki se ukvarjajo le z **manjšimi spremembami obstoječih izdelkov**, potrebnimi zaradi prilagajanja konkurenci na trgu. Naloga vodje projektne skupine je navadno zaupana produktivnemu vodjem za alkoholni in brezalkoholni program. Vodja projekta usklajuje in vodi delo projektne skupine ter predstavlja vezni člen med skupino in projektivnim svetom. Člani projektne skupine prihajajo iz različnih organizacijskih enot podjetja in so zadolženi za izvrševanje tistega dela projekta, ki sovпада z njihovim običajnim delovnim področjem. S tem je dosežena strokovnost celotne skupine na vseh področjih, ki so pomembna za uspešno izvajanje projekta. **Vodenje projektov v podjetju Slovenijavino d.d. poteka po usmeritvah standardov serije ISO 9000**. S tem je zagotovljena preglednost in natančnost. Vse projekte pa spremlja in odobrava projektivni svet, ki je sestavljen iz odgovornih strokovnjakov podjetja. Projektivni svet pregleduje posamezne projekte skozi posamezne faze izvajanja in glede na zahtevnost potrjuje in usmerja projektne skupine.

## **2.3. Kritična analiza organizacijske strukture**

### **2.3.1. Kritična analiza tehnične strukture**

V podjetju Slovenijavino d.d. je skupna delovna naloga razčlenjena do posameznih opravil, ki se združujejo v posamezne delovne naloge in se dodeljujejo posameznim delovnim mestom. Na ta delovna mesta so nato

razporejeni ljudje – delavci. Zaradi krčenja podjetja v zadnjih desetih letih ostajajo posamezna delovna mesta **nezasedena**. Vendar to dejstvo, ob ustrezni prerazporeditvi posameznih opravil in delovnih nalog posameznikom, ne bi smelo predstavljati večjega problema.

### 2.3.2. Kritična analiza komunikacijske strukture

V podjetju Slovenijavino d.d. prihaja zaradi obstoječe organizacije do motenj komunikacijskih tokov. Prenos informacij med profitnima centroma in sektorjem trženja je otežen. Subjekti komuniciranja se zdijo samozadostni, zato prihaja v medsebojnem komuniciranju do **pojave »filtra«**, ki prepušča le del informacij. Tisti del sporočila, ki posameznemu sprejemniku ni pogodu se izgublja. Na srečo v podjetju delujejo tudi neformalni komunikacijski kanali. Preko njih potujejo informacije hitreje in natančneje kot preko formalnih poti. **Motnje** v medsebojnih komunikacijah imajo svoj izvor v **prenizki stopnji sodelovanja** med profitnima centroma in sektorjem trženja.

### 2.3.3. Kritična analiza motivacijske strukture

Podobno kot pri komunikacijski strukturi se tudi v modelu motivacijske strukture kažejo različni pogledi in cilji posameznih profitnih centrov ter sektorja trženja. V profitnih centrih je glavni cilj količina proizvodov in doseganje količinskih planskih ciljev proizvodnje, podcenjuje pa se pomen kakovosti in hitre odzivnosti na spremembe na trgu. Kljub pridobljenemu certifikatu kakovosti v podjetju prevladuje **proizvodna** in ne **tržna** usmerjenost. V ospredju je trenutni motiv realizacije, medtem ko se motiv stalnega prilagajanja trgu izgublja v množici podciljev.

### 2.3.4. Kritična analiza strukture avtoritete

Glavna avtoriteta v podjetju je generalni direktor, ki deli odgovornosti in pristojnosti podrejenim. Na drugem nivoju se nahajajo direktorja profitnih centrov in direktor trženja. Tu pa se zaradi nepopolne in nenatančne razdelitve njihovih odgovornosti in pristojnosti pojavljajo kolizije, ki izhajajo tudi iz različne motivacijske strukture v podjetju.

### 2.3.5. Kritična analiza celotnega podjetja

Slovenijavino je kljub svoji deklarativni usmeritvi v tržno usmerjenost še vedno tipično proizvodno usmerjeno podjetje. Iz organigrama podjetja se lepo vidi dejstvo da sta oba profitna centra povsem samostojna in sta odgovorna generalnemu direktorju. Sektor trženja je vpet v organizacijsko strukturo, kot neposredno **podrejeni servis** obema profitnima centroma. Ta sta sama sebi zadostna in nista pripravljena sprejemati nikakršnih neljubih informacij s trga. Glavna **komparativna prednost** podjetja Slovenijavino je njegova **bipolarna usmeritev**, ki vodi do dveh prodajnih vrhov letno (brezalkoholni del poleti, alkoholni del pozimi). Teoretično podjetju to omogoča zelo dobro koriščenje virov, (materialnih in delovne sile) vendar je zaradi organizacije v dva profitna centra in njune samozaverovanosti prehod ljudi iz enega v drugi proizvodni program izredno otežen.

## 2.4. Situacijske spremenljivke

Podjetje Slovenijavino d.d. posluje v izrazito **spremenljivem in kompleksnem** okolju, z visoko stopnjo negotovosti. Konkurenca je v sektorju delovanja podjetja izredno močna in raznovrstna. Podjetje na trgu tekmuje s tehnološko in finančno močnejšimi podjetji iz domovine in tujine. Podoben položaj je tudi na tujih trgih, kjer prihaja na področju delovanja podjetja do velikih tržnih viškov. Na drugi strani pa so poslovni partnerji-kupci, ki so v fazi velikega **združevanje in koncentracije** nabavnih tokov z glavnim ciljem večanjem pritiska na posamezne dobavitelje. V tem okolju je za obstoj in razvoj podjetja potrebna izjemna odzivnost, ki je lastna organski strukturi. Prodajni program podjetja Slovenijavino je sestavljen iz izdelkov serijske proizvodnje a je hkrati prilagodljiv spremembam trendov na trgu. To zahteva stalen razvoj, testiranje in uvajanje **novih proizvodov**. Določeni proizvodi na trgu pijač so zelo kratkotrajnega značaja, zato je pomembno pravočasno odgovoriti tudi na šibke signale s trga. Razvoj in testiranje novih tipov pijač zahteva določen čas, ki je dolg najmanj toliko, kot znaša rok trajanja končnega izdelka na trgu.

## 2.5. Možnosti nadaljnjega razvoja organizacijske strukture

### 2.5.1. Možnost delitve na hčerinska podjetja

Možnost delitve na **hčerinska podjetja** predvideva prenos poslovanja s profitnih centrov na samostojna hčerinska podjetja, z možnostjo dokapitalizacije s strani tretjih oseb. Po tej projekciji bi sektorji trženja, splošni sektor, finančno

računovodska in služba za kakovost ostali v okviru matičnega podjetja. Oba profitna centra pa bi postala samostojni podjetji, na kateri bi bili prenesli tudi vse blagovne znamke. Matično podjetje bi ostalo lastnik nepremičnin, odgovorno za obstoječe terjatve ter obveznosti do poslovnih partnerjev.

Ta delitev s seboj prinaša tudi mnogo **slabosti**. Še močneje bi prišle do izraza vse težave, ki izhajajo iz dosedanje organizacijske strukture. Tu mislim predvsem na slabosti na področju motivacijske in komunikacijske ter strukture avtoritete. Hčerinska podjetja **ne bi imela**, razen plačila najemnine, skoraj **nikakršnih obveznosti** do matičnega podjetja. To seveda vodi v njihovo popolno samovoljo in verjetno v poslovanje, ki bi se oddaljilo od skupnega cilja.

Hkrati bi bil, zaradi ločene organizacijske strukture, otežen oziroma celo onemogočen prehod človeških virov med hčerinskima podjetjema. Proizvodnja in prodaja obeh hčerinskih podjetij bi bila zelo sezonsko pogojena, z občutnimi nihanjem med sezono in nesezono. Glavna sezona v brezalkoholnem sektorju je v poletnem delu leta, nasprotno pa je glavna sezona v alkoholnem sektorju v zimskem času. Zato je zelo pomembno, da delavci prehajajo iz enega v drug sektor, glede na potrebe proizvodnje. Z ustanovitvijo samostojnih hčerinskih podjetij pa bi se prehod delavcev zelo otežil, najverjetneje celo prenehal. Ta možnost pa vodi k **neracionalnemu in ekonomsko neuspešnemu trošenju virov**.

Prepletenost poslovanja obeh hčerinskih podjetij je prisotna tudi na tehnično-tehnološkem področju, kjer naj bi zaradi delitve prišlo do možnega podvajanja proizvodnih kapacitet, ki so se doslej dopolnjevale.

Enako velja tudi za sektor trženja, ki bi se lahko posvetil trženju trgovskega blaga in bi zanemarjal proizvode obeh hčerinskih podjetij. S tem bi bila hčerinska podjetja prisiljena v razvoj lastnih prodajnih služb, kar pa predstavlja visoke in nepotrebne stroške. Z delitvijo nabavnih in prodajnih poti se izgubljajo pogajalske pozicije podjetja, kar vodi k višjim nabavnim in nižjim prodajnim cenam.

Težave bi se pojavljale tudi pri določanju marž v prodajnem sektorju ter posledično pri prodajnih cenah proizvodov. Brez odgovora je tudi vprašanje glede izbire načina medsebojnega fakturiranja, plačilnih rokov in pretoka denarnih sredstev z matere na hčerinski podjetji. Teoretično bi lahko matično podjetje slabo poslovanje precej časa krilo s podaljševanjem plačilnih rokov do hčerinskih podjetij. Le-ti bi s tem prisililo k vzpostavitvi lastnih komercialnih služb in posledično k popolni osamosvojitvi, s katero bi odmrlo matično podjetje, posledično pa bi se zaradi njene relativne majhne ekonomske moči



poslabšal tudi konkurenčni položaj hčerinske družbe. Istočasno bi se poslabšale tudi pogajalske pozicije do kupcev, kar pa vodi v vedno slabše prodajne pogoje.

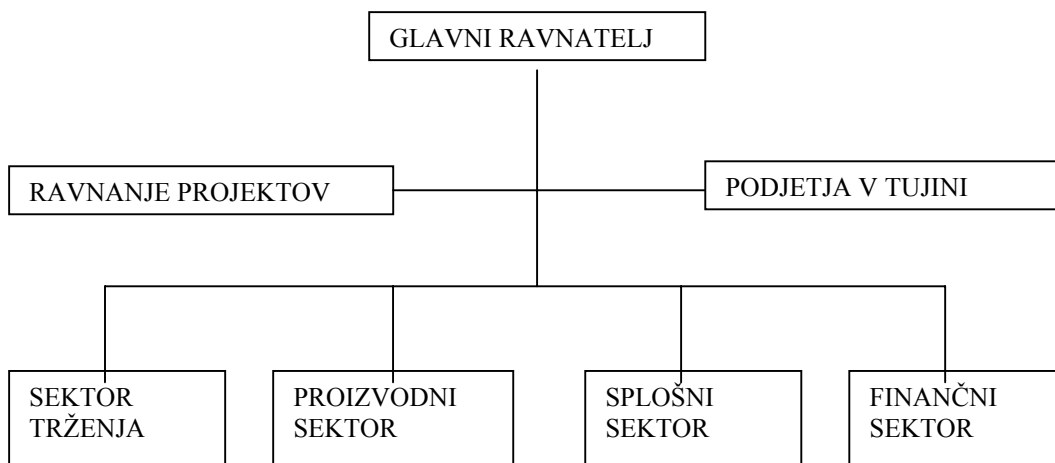
Vsa navedena dejstva vodijo k zaključku o **nižji učinkovitosti** in manjšim možnostim za preživetje podjetja. V času, ko je združevanje podjetij z namenom zniževanja stroškov in povečevanja tržne moči svetovni trend, je delitev podjetja samomorilsko delovanje.

Edina prednost ki izhaja iz predvidene delitve podjetja je dokapitalizacija obeh hčerinskih podjetij, s strani tretjih oseb. Obstaja pa bojazen, da bo dokapitalizacija izvršena le z namenom pridobitve lastninske pravice nad najvitalnejšim in najpomembnejšim delom podjetja - njegovimi blagovnimi znamkami.

## 2.5.2. Možnost koncentracije in centralizacije podjetja

Možnost **koncentracije in centralizacije** podjetja predvideva ukinitve profitnih centrov ter podreditev celotne organizacijske in oblastnene strukture glavnemu ravnatelju, ki postane popolnoma odgovoren za poslovanje in rezultate podjetja.

**Slika 5: Organigram koncentriranega in centraliziranega podjetja**



Iz navedenega organigrama se jasno vidi direktna **povezava** in odgovornost posameznih sektorjev glavnemu ravnatelju. S tem se izognemo težavam v motivacijski, komunikaciji in strukturi avtoritete. Dopusčene so vse horizontalne povezave med sektorji, vendar pa je glavni ravnatelj odgovoren za urejanje vseh neskladij v delovanju posameznih sektorjev.

Sektor trženja je odgovoren za vse nabavne in prodajne tokove podjetja. Potrebe po nabavi surovin dobiva iz enotnega proizvodnega sektorja. S tem se obseg

nabav pri posameznem dobavitelju poveča in to vodi k **boljšim pogajalskim pozicijam**, ki se rezultirajo v **nižjih nabavnih stroških**. Identična je situacija na prodajni strani. Zaradi širšega prodajnega programa so **pogajalske pozicije prodajne službe močnejše**. Sektor trženja proizvodnemu sektorju prenaša informacije s trga in s tem omogoča prilagoditev proizvodnje dejanskemu stanju in trendom na trgu.

Proizvodni sektor z enotnim operativnim planiranjem proizvodnje zagotavlja minimalne zaloge surovin in repromaterialov. Z informacijami, ki jih dobiva iz sektorja trženja **optimalno** razporeja materialne in človeške vire v proizvodnjo. S tem **znižuje stroške** proizvodnje in pomembno prispeva k končnemu poslovnemu rezultatu poslovanja.

Splošni sektor opravlja vse splošne naloge za celotno podjetje. Vodi organizacijsko-kadrovske zadeve, opravlja pravno podporo delovanju podjetja, skrbi za fizično varovanje in vzdrževanje.

Finančni sektor opravlja finančno računovodske storitve za celotno podjetje. Zaradi pregleda nad celotnim prilivi in odlivi denarnih sredstev lahko optimalno gospodari z denarjem. Usklajuje in uravnava vsa sredstva podjetja z njihovimi viri.

### **2.5.3. Prednosti koncentracije in centralizacije podjetja**

Glavne prednosti koncentracije in centralizacije podjetja se kažejo v njegovi preusmeritvi iz **proizvodne v tržno** usmerjenost. Sektor trženja, ki je ves čas v stiku s poslovnimi partnerji in konkurenco, pridobiva informacije, ki omogočajo enotnemu proizvodnemu sektorju hitrejše prilagoditve novim tržnim razmeram. S koncentracijo blagovnih tokov dosegamo **učinke masovne proizvodnje** in s tem zniževanje stroškov. Strateške odločitve sprejema glavni ravnatelj, s pomočjo vodij sektorjev. To omogoča hitro in jasno odločanje. Jasna je tudi dolgoročna **strategija in vizija podjetja**, kar zagotavlja stabilno in varno rast podjetja.

## **2.6. Potrebni pogoji koncentracije in centralizacije podjetja**

Najpomembnejši pogoj je odločitev lastnikov podjetja o dolgoročnih ciljih poslovanja. Če bo izražena njihova volja za stabilnim in dolgoročnim poslovanjem, bodo potrebna dodatna vlaganja v tehnologijo in dokapitalizacijo podjetja. Nadaljni koraki bodo usmerjeni v celovito reorganizacijo podjetja in ukinitvev profitnih centrov, ki v dosedanem delovanju nista izkazala potrebnih

rezultatov. Njun nadaljni obstoj je ekonomsko in organizacijsko neupravičen. Potrebno ju je integrirati v enoten proizvodni sektor, z enotnim vodenjem.

## SKLEP

Podjetje Slovenijavino je v preteklem desetletju doživelo in preživelo mnogo pretresov, ki so izhajali iz okolja in na katere samo ni imelo vpliva. Po mojem mnenju pa se je podjetje prepočasi odzivalo na te spremembe okolja. Poslovanje v letu 1999 nam jasno kaže potrebo po temeljiti spremembi miselnosti in organizacije podjetja. Celotno podjetje je potrebno z vsemi viri prilagoditi nižjemu obsegu poslovanja. Glede na svojo velikost mora skoncentrirati vse vire v enotno organizacijo in preko vitalnega jedra podjetja pričeti z novo rastjo.

Podjetje Slovenijavino predstavlja s svojimi proizvodnimi programi in blagovnimi znamkami ter poznavanjem trgov dobre potencialne za uspešno poslovanje v prihodnosti. Slovenija s svojim vinogradništvom nedvomno potrebuje podjetje podobnega tipa kot je Slovenijavino, ki je sposobno izvažati presežke vina na svetovne trge. Presežki pa se bodo z vstopom v Evropsko skupnost in posledično vdorom tujih vin na naš trg še povečevali. Posamezni vinarji zaradi svoje majhnosti na svetovnem trgu nimajo možnosti za uveljavitev. Seveda pa je treba podjetje in njegovo organizacijo najprej prilagoditi okolju v katerem posluje. Konkurenti in poslovni partnerji pa se pospešeno povezujejo in s tem krepijo svoje tržne položaje. To povezovanje izhaja iz svetovnega trenda globalizacije in se mu ni mogoče izogniti. V prihodnosti verjetno samostojen obstoj podjetja ne bo mogoč. Lastniki bodo morali poiskati strateškega partnerja s katerim se bo podjetje tesneje povežalo. Ob iskanju partnerja pa bi veljalo nameniti prednost tistim partnerjem, ki bi zagotavljali ohranitev dosedanje identitete podjetja. Obenem je potrebno pridobiti zadostno surovinsko osnovo za stalen in resen pristop na tuje vinske trge. Dosedanja praksa izvoza vina le ob obilnih letinah na more konkurirati s stalnim nastopom vinske izvozne pomembnih dežel. Kupci vina v tujini zahtevajo stalno ponudbo kakovostno uravnoteženega vina. Dostop do prodajnih polic velikih vinskih trgovcev se zaradi naraščajoče konkurence na svetovnem trgu otežuje. Svoje mesto na prodajnih policah si lahko izborijo le tisti ponudniki in njihove blagovne znamke, ki so kupcem in potrošnikom na voljo brez prekinitev. V ta namen mora Slovenijavino vstopiti v posamezne slovenske vinske kleti preko kapitalske povezave. Taka vrsta povezave bi prisilila partnerje k zagotavljanju zadostnih količin vina za izvoz tudi v letih s količinsko slabšo letino, ko je v sedanjih pogojih poslovanja interes za izvoz pri slovenskih vinarjih praktično nikakršen. Žal pa je slovensko vinogradništvo in vinarstvo zelo razdrobljeno in ni pripravljeno za resno dolgoročno sodelovanje.

Na tem področju čaka upravo in lastnike podjetja glavna naloga. Od njene izvedbe pa zavisita tudi uspeh in usoda Slovenijavina v prihodnosti.

# LITERATURA

1. Chandler, Alfred D., Jr.: Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press, 1990. 463 str.
2. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
3. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 367 str.
4. Možina Stane: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
5. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
6. Vecchio Robert P.: Organizational Behaviour. Orlando: The Dryden Press, 1991. 644 str.
7. Daft Richard L.: Organizational Behaviour. Orlando: The Dryden Press, Poglavje 15
8. Miran Mihelčič: Zbornik referatov. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. str. 175-191

# VIRI

1. Informacijski sistem podjetja Slovenijavino d.d. – kadrovska evidenca.
2. Informacijski sistem podjetja Slovenijavino d.d. – sistem kakovosti.
3. Informacijski sistem podjetja Slovenijavino d.d. – statut podjetja.
4. Letni poročili podjetja Slovenijavino d.d. 1998 in 1999.