

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MIHA ŽEROVNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZACIJA V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D.D.

Ljubljana, september 2005

MIHA ŽEROVNIK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS D. D.....	3
1. 1. RAZVOJ LETALSKE DRUŽBE ADRIA AIRWAYS D. D.	4
1. 2. POSLOVNE DEJAVNOSTI ADRIE AIRWAYS D. D.	5
1. 3. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D. D.....	6
1. 4. ZAPOSLENI V ADRIA AIRWAYS D. D.	7
1. 5. ŠTEVILO PREPELJANIH POTNIKOV IN TOVORA	8
1. 6. IZKAZ USPEHA V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D. D.....	9
2. STRATEGIJA ADRIE AIRWAYS D. D.....	10
2. 1. POJEM STRATEGIJE	10
2. 2. POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI	12
2. 3. ZADOVOLJSTVO POTNIKOV, NAJPOMEMBNEJŠI DEL VIZIJE ADRIE AIRWAYS D. D.	13
2. 4. NA INI ZA DOSEGANJE CILJEV POSLOVANJA.....	14
2. 5. VSTOP ADRIE AIRWAYS V STAR ALLIANCE	15
3. OPREDELITEV RAVNANJA ODNOSOV S STRANKAMI	16
3. 1. KAJ JE RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI?	16
3. 2. KORISTI IN CILJI RAVNANJA ODNOSOV S STRANKAMI.....	18
3. 3. RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI V ADRIA AIRWAYS D. D.	19
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.	21
4. 1. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	22
4. 2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D. D.....	25
4. 3. MAKRO, MEZO IN MIKROORGANIZACIJSKA STRUKTURA	26
4. 3. 1. MAKROORGANIZACIJSKA ZGRADBA DRUŽBE	27
4. 3. 2. MEZZOORGANIZACIJSKA IN MIKROORGANIZACIJSKA ZGRADBA DRUŽBE.....	27
5. ORGANIZIRANOST DRUŽBE	28
6. VODENJE IN KOORDINACIJA.....	29
6. 1. RAVNI VODENJA V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D. D.	29
6. 2. POJEM KOORDINACIJE	31
6. 3. VRSTE KOORDINACIJE	31
6. 4. SISTEM KOORDINACIJ IN PORO ANJE O DELU V ADRIA AIRWAYS D. D.....	33
7. INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU	34
7. 1. FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA	35
7. 2. INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D. D.....	35
8. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE	37
8. 1. POJMOVANJE SPREMEMB.....	38

8. 2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	38
8. 3. POSTOPKI ZA DOPOLNJEVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D.D.	39
8. 4. PRINCIPI NADALJNEGA RAZVOJA ORGANIZACIJE.....	39
SKLEP	40
LITERATURA	43
VIRI	44
PRILOGE	

UVOD

Zaradi deregulacije in velikih tehnoloških, socialnih, političnih ter ekonomskih sprememb je letalski trg postal eden najhitreje rastočih trgov. V tej panogi so se zgodile štejele dogajati velike spremembe. Propadla so podjetja, ki so veljala za najmojše v svoji panogi (Pan Am). Pojavila so se nova letalska podjetja, ki so izkoristila predvsem svojo majhnost, prilagodljivost in zmedo na letalskem trgu (Lauda Air, British Airways).

Gospodarske in politične meje med državami izginjajo, nastajajo veliki trgi brez meja, kar vpliva tudi na letalski trg in delo letalskih podjetij. Prav zato morajo manjši letalski prevozniki spremeniti tudi svoj način dela. Prihaja do veliko novih strateških povezav med letalskimi prevozniki. Pri akovati je, da bo v prihodnosti nebo obvladovalo le nekaj ogromnih letalskih podjetij s svojimi strateškimi partnerji, ki bodo imeli svoje mreže razpredene po celem svetu. V takšnem turbulentnem okolju se je znašel tudi edini slovenski prevoznik Adria Airways, ki je imel zaradi vključevanja Slovenije v Evropsko unijo in tranzicije številne probleme. Adria Airways se je kljub težavam kar dobro znašla. Preko sponzorstva s strani Lufthanse se je vključila v združenje Star Alliance, najmojše strateško letalsko grupacijo na svetu. S članstvom so dobili priznanje, da so moderna in učinkovita letalska družba, katera izpolnjuje vse varnostne, tehnične in komercialne standarde ter zahteve.

Svet okoli nas se vse hitreje spreminja. Spremembe so postale stalnica sodobnega poslovnega življenja. Spreminjanje poslovnega okolja in s tem porast tržnih priložnosti, poslovnih možnosti in tudi tveganj, zahteva od podjetij predvsem hitro prilagajanje. Kadar se spremenijo razmere v okolju, se je temu ustrezno primorano prilagoditi tudi podjetje, kajti le na ta način in se lahko zagotovi uspešno in učinkovito poslovanje.

Letalska podjetja morajo zaradi hude konkurence in velikih tehnoloških sprememb zelo dobro organizirati delo. Njihov osnovni cilj je varno in udobno prepeljati potnike, vendar pa morajo pri tem paziti tudi na uspešnost poslovanja. Letalska podjetja, tako iščejo vedno nove možnosti za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti z namenom, da dosežejo prednost pred konkurenčnimi letalskimi podjetji. Nedolgo je zanimanje podjetij za nove organizacijske prijeme kaže na to, da podjetja potrebujejo spremembe organizacijskih struktur, saj jim stare oblike ne omogočajo konkurenčnih prednosti. Za sodobne organizacije sta značilni raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov. Če hočejo biti podjetja učinkovita in uspešna, morajo poiskati nove potenciale tudi v strukturi organizacije.

Namen diplomskega dela je predvsem opozoriti na pomen spreminjanja organizacije podjetja za zagotavljanje usklajenosti z zahtevami okolja. Podjetja zmanjšujejo število ravni, decentralizirajo proces odločanja, vse bolj pa prevladujejo vodoravne

organizacijske strukture in timi ter zunanje izvajanje dejavnosti. S predlaganimi organizacijskimi spremembami želimo posredno vplivati na večjo izkoriščenost zmogljivosti podjetja, izboljšanje obvladovanja tržnih razmer v okolju in hkrati izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Da bi vse to bilo uresničljivo moramo predhodno definirati strategijo podjetja in seznaniti zaposlene s strateškimi cilji, ki jim podjetje sledi.

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati organizacijo podjetja Adria Airways d.d. z vidika nekaterih osnovnih razsežnosti organizacije, in sicer z vidika organizacijske strukture, vodenja, koordinacije in komunikacije v podjetju. Pri tem pa se je potrebno zavedati tudi, da so spremembe na različnih organizacijskih področjih medsebojno zelo povezane in soodvisne.

Za temo »Organizacija v podjetju Adria Airways d.d.« sem se odločil, ker sem podrobneje preučeval organizacijo spoznal pri več predmetih na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter zaradi izkušenj, ki sem jih pridobil z delom v omenjenem podjetju.

Diplomsko delo je metodološko zastavljeno tako, da zajema tako teoretični kot praktični del. Razdeljeno je na osem poglavij. Teoretični del je napisan po relevantnih teorijah doma in tujih strokovnjakov. Pomembno vlogo imajo tudi vprašalniki in intervjuji, s katerimi se teoretični del diplomske naloge dopolnjuje z empiričnim. Empirični del temelji na pisnih virih, vprašalniku in na intervjujih, s katerimi sem dobil specifične informacije. Intervjuje je bilo potrebno izvesti zaradi nedostopnosti do določenih listin v podjetju (tajnost podatkov). Izbrano populacijo pri vprašalnikih in intervjujih tvori predvsem vodstveni kader Adrie Airways d.d. z daljšo delovno dobo (od 10 do 20 let). Anketirana populacija (N = 14) je zato nekoliko manjša, ker samo tovrstni kader dovolj dobro pozna področja, kot so strategija in organizacija podjetja.

Uvod je namenjen predstavitvi problematike in vsebine diplomskega dela. V **prvem poglavju** diplomskega dela predstavim podjetje Adria Airways d.d., njegovo zgodovino in razvoj. V **drugem poglavju** opišem oblikovanje strategije podjetja. Da pa bi to lahko storili, moramo predhodno definirati poslanstvo, vizijo in cilje. Predvsem moramo poznati trg in razvojne potenciale tega trga. **Tretje poglavje** predstavi koncept ravnanja odnosov s strankami, oziroma (Customer Relationship Management - CRM), njegove koristi in cilje ter kako se ravnanje odnosov s strankami kaže v podjetju Adria Airways. V **četrtem**, najobsežnejšem poglavju predstavim pomen organizacijske strukture, kako jo prikazujemo, kakšne vrste organizacijskih struktur poznamo in njeno podobo na makro, mezo in mikro ravni. Vsebinsko **petega poglavja** zajema organiziranost družbe, splošna načela pri organiziranju poslovanja ter urejanje poslovanja z organizacijskimi predpisi. **Šesto poglavje** temelji na predstavitvi ravni vodenja in pojma koordinacije, predstavljen pa je tudi sistem koordinacij in poročila o delu. V **sedmem poglavju** opišem interne komunikacije v podjetju in kako le-te potekajo v podjetju Adria Airways. V zadnjem, **osmem poglavju** pa opišem pomembnost spreminjanja organizacije. Predstavljeni so tudi

postopki za dopolnjevanje in spreminjanje organizacije ter principi nadaljnega spreminjanja organizacije. V sklepu diplomskega dela so podane bistvene ugotovitve, do katerih sem prišel z rezultati analize in s proučevanjem strokovnih del.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS D. D.¹

Adria Airways je slovenski nacionalni letalski prevoznik z bogatimi, več kot štiridesetletnimi izkušnjami v arterškem in rednem letenju. Zgodovina podjetja se je začela z letom 1961, ko je bilo ustanovljeno kot podjetje za arterške polete. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je Adria Airways začela opravljati storitve na rednih progah in postala tudi članica Mednarodnega združenja za letalski promet (International Air Transport Association - IATA). Danes večinoma letalskega prometa v Adria Airways predstavljajo redni poleti. Mreža Adria Airways tako povezuje Ljubljano z več kot štiridesetimi destinacijami, večinoma po Evropi. Trenutno podjetje tedensko opravi približno 140 poletov na rednih progah, vzpostavljenih z Amsterdamom, Brusljem, Københavnom, Dublinom, Frankfurtom, Istanbulom, Londonom, Manchesterom, Moskvo, Münchnom, Ohridom, Parizom, Prištino, Podgorico, Sarajevom, Skopjem, Splitom, Tel Avivom, Tirano, Dunajem in Zürichom. Poleg rednega letenja opravlja tudi izhodne in vhodne arterške polete, ki so večinoma sezonski. Najpogostejše ciljne države arterških poletov so Grčija, Španija, Turčija in Tunizija. Ob vsem tem opravlja Adria Airways tudi storitve v tovornem prometu. Njihova blagovna služba odpremlja pošiljke po vsem svetu. Sedež podjetja Adria Airways je v Ljubljani, njena predstavništva pa so v Londonu, Parizu, Moskvi, Frankfurtu, Münchnu, Zagrebu, Sarajevu, Skopju, Zürichu in na Dunaju, prodajna mesta pa imajo v skoraj vseh evropskih državah.

Flota Adria Airways obsega 10 letal, 3 Airbuse A320 in 7 letal Canadair Regional Jet CRJ 200. S tem je njena flota najmlajša in najsodobnejša v Evropi, flota, ki je gospodarna in okolju prijazna in s katero slovenski nacionalni letalski prevoznik še povečuje raven kakovosti svojih storitev. Kot regionalni letalski prevoznik Adria Airways uspešno krepi svojo udeležbo v evropskem povezovanju. Partnerstvo z letalskimi prevozniki, kot so Lufthansa, Air France in Austrian Airlines, je zelo izboljšalo dostop Adria Airways do njihovih globalnih mrež. Zaradi pogodb z več kot stotimi letalskimi družbami, predvsem pa zaradi vstopa v združenje Star Alliance, potniki z letalsko vozovnico Adria Airways lahko potujejo skoraj povsod po svetu. Adria Airways je udeleženka Amadeusa, enega najpomembnejših distribucijskih sistemov. Sodeluje pa tudi z drugimi sistemi, kot so Galileo, Sabre, System One in Abacus.

Poslovna filozofija podjetja je svobodno tržno usmerjena in osredotočena na visoko kakovost storitev. Z uvedbo strategije upravljanja odnosov s strankami - CRM je potnik postavljen v središče njihovega poslovanja. Trudijo se razvijati najvišjo možno raven

¹ Vir: Adria Airways 1961-2001, 2001; Adria Airways (Intranet).

zadovoljstva stranke. Zavedajo se, da so kakovost, razumevanje in osebni pristop ključni dejavniki ohranjanja zvestobe potnikov. Adria Airways kaže značilnosti svoje dežele - majhne in gostoljubne dežele, ki ponuja vrhunske storitve. Pomeni odpiranje Slovenije navzven in s tem približuje njene ljudi drugim narodom po svetu.

1. 1. RAZVOJ LETALSKE DRUŽBE ADRIA AIRWAYS D. D.

Adria Airways se je v svoji več kot štiridesetletni zgodovini soočila s številnimi dogodki, ki so zaznamovali njen razvoj. Najpomembnejše si lahko ogledamo v spodnji tabeli.

Tabela 1: Kratka zgodovina podjetja Adria Airways

Leto	Dogodek/značilnosti
1961	- Ustanovitev podjetja Adria Aviopromet - Prvi komercialni leti
1961-1964	- 1964 - odprtje novega letališča v Ljubljani - Podjetje v Ljubljano preseli tehnično bazo, ki je bila do tedaj v Zagrebu
1968-1970	- 1968 - združitev s podjetjem Interexport - Podjetje se preimenuje v Inex Adria Aviopromet - Obdobje modernizacije flote (prvo reaktivno letalo) - Poleti predvsem na srednjih in kratkih progah
1973-1980	- Afirmacija podjetju, kot enega najtočnejših prevoznikov na evropskem tržišču
1981	- Ponesreči se letalo na Korziki
1984	- Postane članica Mednarodnega združenja letalskih prevoznikov (IATA) - Nakup manjših letal - Vključitev v regionalni promet
1986-1989	- Izstop iz sistema Inex - 1986 - podjetje se preoblikuje v samostojno podjetje in se preimenuje v Adria Airways
1991	- 1991 - osamosvojitve Slovenije - 2 leti blokirano poslovanje s strani Jugoslovanske oblasti - Poškodba štirih letal med vojno
1992	- Adria se preoblikuje iz pretežno evropskega prevoznika v prevoznika na rednih progah - Pristop v globalni distribucijski sistem Amadeus
1996	- Adria postane partner nemške letalske družbe Lufthansa - Krepitev sodelovanja z ostalimi članicami Star Alliance
2004	- Adria Airways in Croatia Airlines postaneta regionalni članici združenja Star Alliance
2005	- Večino prometa predstavljajo redni poleti - Adria mreža povezuje Ljubljano z več kot 40 destinacijami, večina v Evropi.

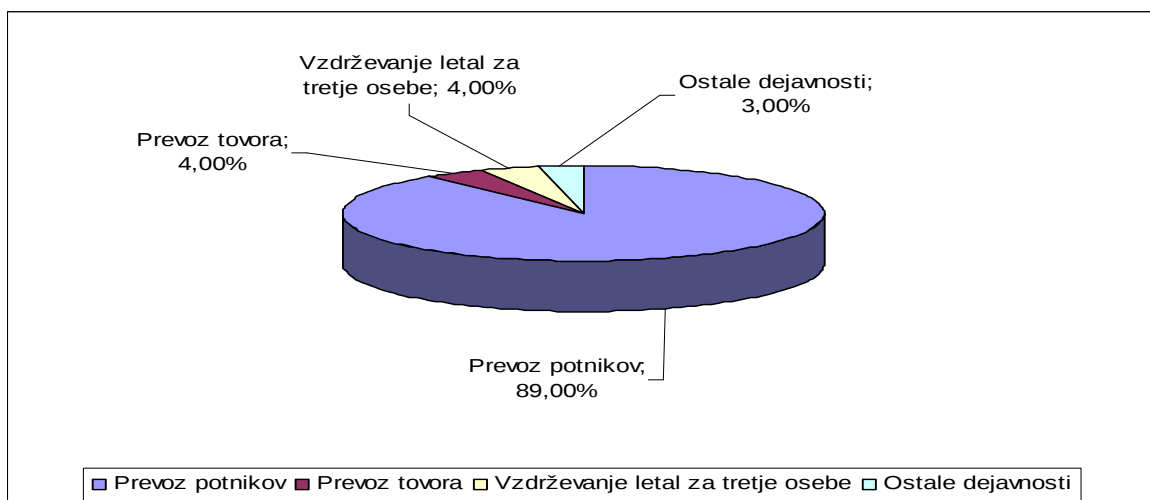
Vir: Adria Airways d. d. 1961-2001, 2001.

1. 2. POSLOVNE DEJAVNOSTI ADRIE AIRWAYS D. D.

Glavne poslovne dejavnosti lahko razdelimo v štiri skupine:

- Prevoza potnikov je njihova glavna poslovna dejavnost, s katero so v letu 2003 ustvarili kar 89 odstotkov prihodkov od prodaje. V podjetju nenehno skrbijo za to, da letijo v terminih, ki so prijazni tako do potnikov kot tudi do zaposlenih. Njihove kapacitete so glede na panogo v kateri poslujejo nadpovpre no dobro izkoriš ene. Odlikujejo se po visoki tehni ni zanesljivosti vseh tipov letal.
- Prevoza tovora: Adria Airways je od svojih za etkov leta 1988 do danes v prevozu tovora v rednem prometu dosegla velik napredek. Dosegla je prepoznavnost na doma em, srednjeevropskem in balkanskem trgu. Oddelek prevoza tovora se je razvil v zaokroženo organizacijsko in tehnološko enoto s strokovno usposobljenim osebjem. Ta dejavnost predstavlja le 4 odstotke prihodkov od prodaje.
- Vzdrževanje letal za tretje osebe: Letalsko družbo Adria Airways odlikuje vrhunsko tehni no znanje, ki temelji na 40-letnih izkušnjah vzdrževanja letal proizvajalcev McDonnell Douglas, Airbus in Bombardier. Svojo floto vzdržujejo v skladu s standardi Evropske unije (JAA) in na podlagi certifikata JAR 145. Vsem letalskim družbam v Evropski uniji, ki imajo v svoji floti letala tipa Canadian Regional Jet (CRJ), ponujajo storitve za vzdrževanje letal. Adria je v letu 2002 postala prvi in edini pooblaš eni servisni center v Evropi za letala CRJ, kanadskega izdelovalca Bombardier. Do leta 2004 so opravili vzdrževalna dela na sto letalih tipa CRJ 200 in CRJ 700 drugih letalskih prevoznikov, kot so Lufthansa, Air Dolomiti, BritAir, Malev, Air Nostrum, Australian Airlines in Styrian. Na letalih opravljajo predvsem redna vzdrževalna dela in modifikacije strukture in sistemov.
- Ostale dejavnosti: Poleg rednih letalskih prog nudijo svojim potnikom tudi personalizirane storitve, kot npr. panoramski prelet najlepših slovenskih krajev in obmo ij ali osebni prevoz potnikov z letalom s tremi sedeži do vseh ve jih mest s športnimi letališ i v Sloveniji in do bližnjih letališ sosednjih držav. Pod dodatne storitve lahko prištejemo tudi rezervacije hotelov, najem vozil Europcar in avtobusne prevoze do letališ a.

Slika 1: Struktura istih prihodkov od prodaje v letu 2003

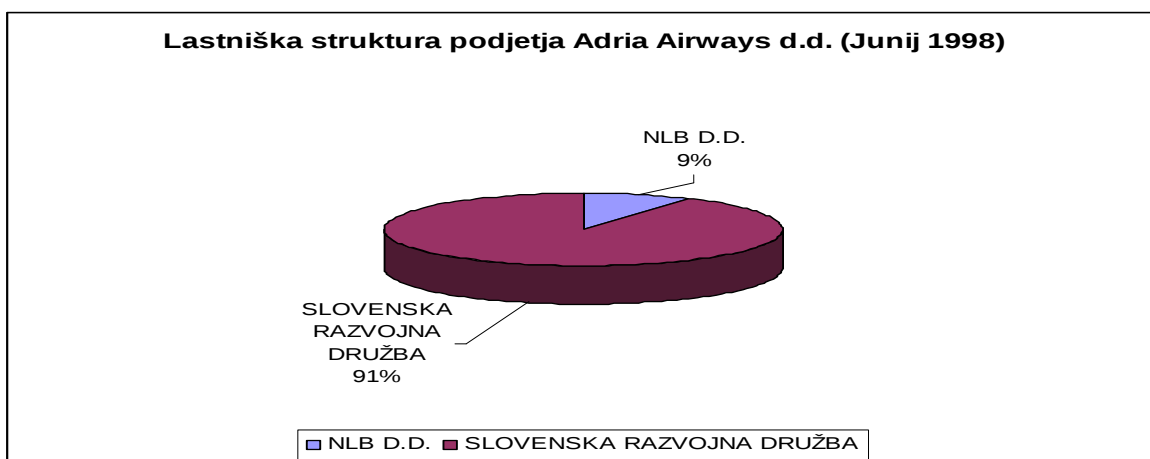


Vir: Letno poročilo Adria Airways d. d., 2003.

1. 3. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D. D.

Leta 1993 se je začelo obdobje prestrukturiranja in sanacije podjetja. V okviru lastninskega preoblikovanja Adria Airways, je februarja 1996 Agencija za sanacijo bank in hranilnic pridobila stototni delež družbe. Konec leta 1997 je v družbo vstopila Nova ljubljanska banka. Junija 1998 je bila lastniška struktura sledeča: 91% je v lasti Slovenske razvojne družbe in 9% v lasti NLB d. d.

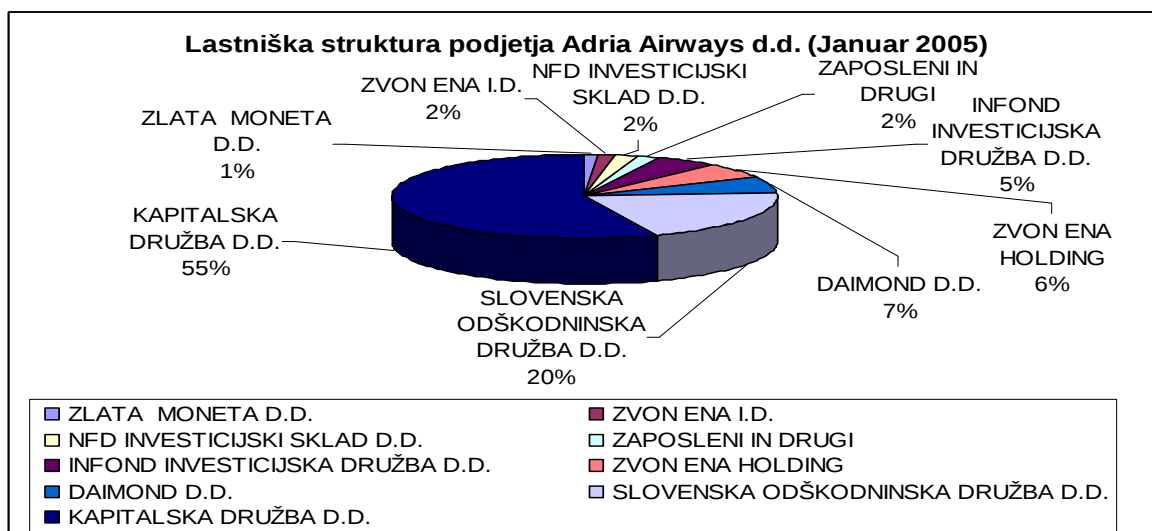
Slika 2: Lastniška struktura podjetja Adria Airways d. d. (junij 1998)



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Danes je lastniška struktura povsem drugačna. Aktualno lastniško strukturo nam prikazuje slika 3 na strani 7. Večinski, 56 odstotni delež ima Kapitalska družba d. d., nato ji z 20 odstotki sledi Slovenska odškodninska družba. Ostale delniške družbe lahko po velikosti njihovega lastniškega deleža uvrstimo med manjše.

Slika 3: Lastniška struktura podjetja Adria Airways d.d. (januar 2005)



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

1. 4. ZAPOSLENI V ADRIA AIRWAYS D. D.

V internem gradivu Adria Airways navajajo, da je uspeh njihovega podjetja odvisen od znanja, ustvarjalnosti in odgovornosti vsakega izmed zaposlenih. V podjetju že desetletje ustvarjajo delovno okolje, ki spodbuja strokovno in osebnostno rast zaposlenih, kar se odraža tudi v poslovnih rezultatih. V družbi je bilo konec leta 2003 zaposlenih 539 delavcev, od tega 138 v Ljubljani in 401 na Brniku, kar predstavlja 1 odstotek manj kot konec leta 2002. Iz Tabele 2 lahko opazimo trend zmanjševanja števila zaposlenih, kar gre pripisati racionalizaciji poslovanja.

Tabela 2: Število zaposlenih po letih

Leto	2001	2002	2003	2004
Število zaposlenih	583	544	539	536

Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Povpre na starost zaposlenih v letu 2003 je 44 let (Priloga 2 na strani 2). Pregled izobrazbene strukture zaposlenih konec leta 2003 pokaže, da ima 43 odstotkov zaposlenih srednješolsko izobrazbo, 26 odstotkov zaposlenih višješolsko izobrazbo, 18 odstotkov pa izobrazbo VII. stopnje. Pri ugotavljanju strukture po kvalificiranosti smo se naslonili na strukturo, ki je uporabljena v kolektivnih pogodbah.²

² Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo vpeljuje naslednje kvalifikacijske razrede: I. enostavna dela, II. manj zahtevna dela, III. srednje zahtevna dela, IV. zahtevna dela, V. zahtevnejša dela, VI. zelo zahtevna dela, VII. visoko zahtevna dela, VIII. najzahtevnejša dela in IX. izjemno pomembna, najzahtevnejša dela (Pu ko, 2001, str. 36).

Tabela 3: Število zaposlenih po skupinah glede na izobrazbo (na dan 31. 12. 2003)

Stopnja izobrazbe	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	SKUPAJ
Št. zaposlenih	7	10	4	50	230	140	95	1	2	539
Št. zaposlenih (v %)	0,2	1,9	0,7	9,3	42,7	26	17,6	0,2	0,4	100

Vir: Letno poročilo Adria Airways d. d., 2003.

Podjetje podpira tudi odložitve zaposlenih, da nadaljujejo svojo študijsko pot in tako pridobijo nova znanja, ki jih vedno bolj konkurenčno okolje tudi zahteva. Adria Airways v svojem programu razvoja kadrov spodbuja pridobivanje funkcionalnih znanj, organizira ciljno usmerjena izobraževanja, predvsem za srednji in vrhni management, v okviru družbe pa izvaja tudi interna jezikovna izobraževanja. Menijo, da je izobraževanje uslužbencev naložba in ne strošek (Slika 7 v Prilogi 8). Iz Tabele 4 lahko razberemo zvestobo zaposlenih do podjetja. Kar 177 zaposlenih oziroma 33% vseh zaposlenih je v podjetju že vsaj 15 let. Prav tako je bilo v zadnjih letih v letalski panogi izgubljenih na deset tisoč delovnih mest, v Adrii niso odpustili delavcev.

Tabela 4: Število zaposlenih po dolžini delovne dobe (na dan 31. 12. 2003)

Skupna delovna doba v družbi	Število zaposlenih	Število zaposlenih (v %)
od 0 do 5 let	47	9
nad 5 do 10 let	55	10
nad 10 do 15 let	97	18
nad 15 do 20 let	177	33
nad 20 do 25 let	105	19
nad 25 do 30 let	48	9
nad 30 let dalje	10	2
SKUPAJ	539	100

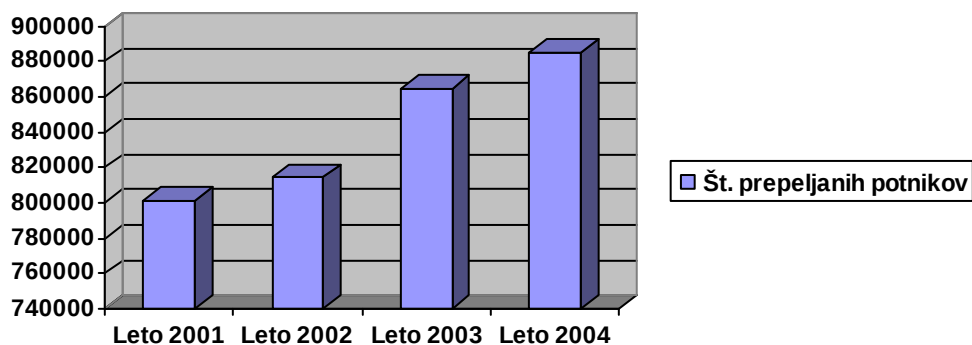
Vir: Letno poročilo Adria Airways d. d., 2003.

1. 5. ŠTEVILO PREPELJANIH POTNIKOV IN TOVORA

Iz slike 4 na strani 9 lahko opazimo tendenco večanja števila prepeljanih potnikov v zadnjih štirih letih. Rast dosegajo kljub splošni krizi v letalski panogi, povečanju konkurence in majhnosti trga. Adria Airways je v letu 2004 skupaj prepeljala 885 tisoč potnikov, kar je dva odstotka več kot v letu 2003. 765 tisoč potnikov je prepeljala na rednih linijah, 120 tisoč pa naarterskih letih. Skupni izkoristek potniške kabine je bil v letu 2004 nekoliko boljši, 58-odstoten in za eno odstotno točko boljši kot v letu 2003. Adria je v letu 2005 povečala svojo floto na deset letal; trem airbusom in šestim 48 sedežnim Canadairom se je pridružilo še sedmo Bombardierjevo letalo Canadair Regional Jet s 50 sedeži. Prav zaradi Adrijine potrebe preveliki airbusi najbolj vplivajo na majhen

izkoristek prostora (load factor) in prav zato jih vse bolj usmerjajo na arterske lete. Število letov Adria Airways se je v letu 2004 (18.741 letov) povečalo za šest odstotkov v primerjavi z letom 2003 (17.756 letov).

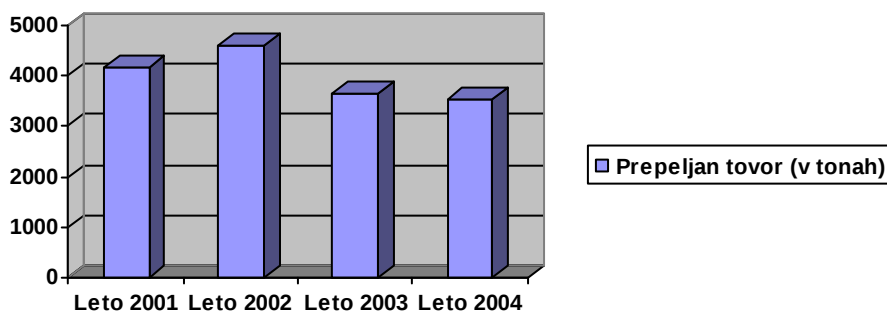
Slika 4: Število prepeljanih potnikov po letih



Vir: Letna poročila Adria Airways d. d., 2001-2004.

Slika 5 prikazuje količino prepeljanega tovora, kar sodi tudi v eno izmed dejavnosti, s katero se ukvarjajo v podjetju. Od leta 2002 zasledimo upadanje, kar gre pripisati predvsem osredotočanju na potniški promet. Prevoz tovora je njihova postranska poslovna dejavnost, s katero letno ustvarijo komaj štiri odstotke prihodkov od prodaje (Slika 1 na strani 6).

Slika 5: Količina prepeljanega tovora v tonah



Vir: Letna poročila Adria Airways d. d., 2001-2004.

1. 6. IZKAZ USPEHA V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D. D.

Izkaz uspeha je računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjen poslovni izid, dobljen na podlagi razlike med prihodki in odhodki (Hočevar, 1995, str. 157).

Tabela 5: Izkaz uspeha v podjetju Adria Airways d. d. od leta 2001 do leta 2004

Leto	2001	2002	2003	2004
Poslovni izid (EUR)	670.000	500.000	445.000	200.000

Vir: Letna poročila Adria Airways d. d., 2001-2004.

Adria Airways je v štirih letih tretjega tisočletja poslovala, v primerjavi z drugimi velikimi prevozniki, z dobičkom. Tudi v letu 11. septembra, torej leta 2001, je podjetje ustvarilo dobiček. Znašal je 670 tisoč evrov. Nekoliko manjši dobiček, 500 tisoč evrov, je ustvarila Adria Airways leta 2002, ko je prvič morala plačati davek na dobiček. V letu 2003 se je dobiček zmanjšal na 106,8 milijona tolarjev, torej 445 tisoč evrov. Leta 2004 pa je bilo dobičkar le okoli 200 tisoč evrov. Glavni razlog za zmanjšanje dobičkarja pripisujejo dragemu letalskemu gorivu in številnim, za letalski promet neugodnim, svetovnim dogodkom - pojav Sarsa v Aziji, vojna v Iraku, nenehna nevarnost terorističnih napadov na potniška letala in splošno recesijsko vzdušje - zato je Adria Airways v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi, nedvomno uspešno poslovala. Narasli so tudi stroški, na katere letalski prevoznik ne more vplivati, so pa nujni za njegovo dejavnost. Tako so narasli stroški letališč za 9 odstotkov, goriva za 5 odstotkov, stroški kontrole letenja pa kar za 17 odstotkov. Padec dobičkarja torej ne gre iskati samo v fizičnem upadu števila potnikov, temveč tudi v večji prisotnosti nizko cenovnih prevoznikov in povečanju konkurence na trgih jugovzhodne Evrope. Največja problema, ki že nekaj časa vplivata na slabšo dobičkonosnost poslovanja letalskih družb, sta predvsem visoke cene kerozina in visoke pristojbine, ki jih zaračunavajo letališča. Sicer pa si v Adria Airways neposredno koristi, kot članici združenja Star Alliance, obetajo prav pri omenjenih dveh zadevah. V partnerstvu z velikimi letalskimi družbami bo Adria Airways v prihodnje lahko tako dosegala boljše pogoje za poslovanje, kot pa si jih je doslej zagotavljala sama.

2. STRATEGIJA ADRIE AIRWAYS D. D.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo naslednjo opredelitev pojma strategija: **Strategija** pomeni postopke in načine za doseg kakega cilja (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2002, str. 1320).

2. 1. POJEM STRATEGIJE

Strategija dosledno pomeni »generalova umetnost« (Pučko, 2003, str. 169). Pojem namreč izhaja iz stare gršine, pri čemer »strategos« pomeni general. Zato tudi na vojaškem področju opredeljujejo strategijo kot vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij, konkretnije pa kot premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom. Na področju poslovnih ved pojem strategije še ni enotno opredeljen, pač pa je najti različna; širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Harvardska

šola širše opredeljuje pojem strategije; in sicer pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoro nih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odlo itvenih pravil, ki imajo dolo ene zna ilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje je tisto pojmovanje strategije, ki vidi v njej sredstvo za doseganje planskih ciljev.

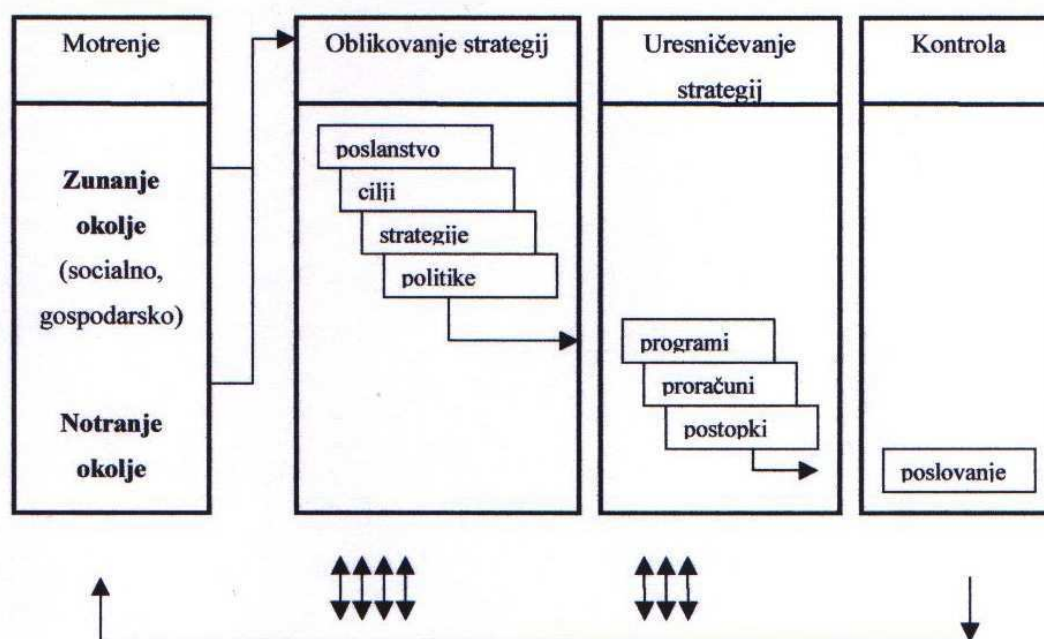
Na osnovi vseh teh opredelitev je mo preprosto re i, da lahko strategijo razumemo kot strateško kombiniranje aktivnosti, ki se medsebojno podpirajo in rezultirajo v trajnejši konkuren ni prednosti oziroma kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, e bo uresni ena, dose i strateške cilje (Lahovnik, 2003, str. 6).

Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifi ni položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobršni meri »umetnost«. Ta »umetnost« oblikovanja strategij uporablja v najve ji možni meri razpoložljive podatke, tehnike in analiti ne ter predvsem raziskovalne metode. Razpolaga pa tudi že z dolo enimi teoreti nimi koncepti, na katere se lahko pri razvijanju strategij v podjetju opremo. Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoje e strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe (Pu ko, 2003, str. 169).

Vsaka družba, ki oblikuje svojo strategijo razvoja, mora najprej definirati svoje poslanstvo, vizijo in cilj, potem pa mora predvsem razumeti kje je njen trg, kakšen je obseg tega trga in kakšni so razvojni potenciali tega trga. Da bi to dosegli, mora letalska družba ugotoviti kateri faktorji in v kolikšni meri vplivajo na njen trg in njegov razvoj. Faktorje lahko razdelimo na tiste, ki so izven kontrole letalskega prevoznitva kot dejavnosti (makroekonomski faktorji), in na tiste faktorje, ki izhajajo iz same dejavnosti letalskega prevoznitva (panožni faktorji). Po kon ani fazi oblikovanja strategije sledi faza izvedbe, ko podjetje z uporabo razli nih orodij in mehanizmov poskuša uresni iti zastavljeni strateški cilj in vizijo.

Na rtovanje strategije bom predstavil po klasi ni metodologiji strateškega planiranja dveh ameriških avtorjev (David J. Hunger in Thomas L. Wheelen). Celoten proces strateškega planiranja (Slika 6 na strani 12) predstavljajo tri faze: faza oblikovanja, faza uresni evanja in faza kontrole uresni evanja strategij.

Slika 6: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 1.

2. 2. POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI

Prva naloga direktorja podjetja je opredeliti vizijo oziroma poslanstvo podjetja. O potrebi po oblikovanju vizije govorimo največkrat v podjetjih, ki so v latentni ali akutni krizi, medtem, ko gre v podjetjih, ki zaenkrat dosegajo zadovoljive poslovne rezultate, praviloma za vprašanje opredeljenega poslanstva podjetja.

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev od katerih je uresniitev takšne vizije odvisna. Pri viziji gre za opis organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove želene prihodnosti, ki jo je nato mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja. Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano z domišljijo posameznika - običajno novega direktorja podjetja. Ta vidik grajenja vizije je težko racionalno razložiti. To, kar pa je možno v zvezi z oblikovanjem vizije pojasnjevati, pa se nanaša na njene tri glavne graditelje. Gre za podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja. Opredeljena vizija podjetja mora na zunaj razlikovati podjetje od drugih podjetij (Pučko, 2003, str. 125).

Poslanstvo podjetja je običajno povezano z manj prvinskimi poslovnimi domišljijami. Opredelitev poslanstva naj poskuša odgovarjati na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Poslanstvo - v asih imenovano navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij - se nanaša tudi na nekatera in na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se

bo obnašala. Za razliko od vizije, ki je statična, je zaželena slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept. Kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja podjetja. Poslanstvo je podjetjem potrebno predvsem za notranje namene. Zaposlenim kaže, kaj so temeljne široke usmeritve podjetja. Pri razvijanju poslovnih odnosov z zunanjimi udeleženci pa potrebuje podjetje poslanstvo najbolj za svoje financiranje, nekaj manj pa za odjemalce in dobavitelje (Pučko, 2003, str. 126).

Ciljevi je v podjetju običajno več, zato je potrebno postaviti prioritete. Paziti je potrebno, da ne postavimo preveč ciljev in da so le-ti dogovorjeni in ne vsiljeni. Vsekakor je lažje izpolniti cilj, ki je merljiv in konsistenten. V nasprotnem primeru je nemogoče spremljati in ocenjevati dosežke, kakor tudi ne vzpostavljati primerno raven kontrole njihovega uresničenja. Cilji morajo biti tudi realistični, a hkrati morajo pomeniti izziv za zaposlene. Po eni strani previsoko zastavljeni cilji vodijo do frustracij, po drugi strani pa prenizko zastavljeni ne pomenijo izziv za zaposlene. Jasen naj bi bil tudi njihov prednostni red, da v fazi uresničenja ne podvomimo o tem, čemu je potrebno dajati prednost (Pučko, 2001, str. 210).

Poslanstvo Adria Airways

Adria Airways je podjetje, ki združuje znanja s področja letalstva in nudi svojim strankam vrhunsko storitev z inovativnim delom zadovoljnih zaposlenih, lastnikom podjetja prinaša ustrezen donos, ter deluje v ravnotežju z okoljem.

Vizija Adria Airways

Želi biti uspešen evropski letalski prevoznik, ki se razvija in raste, z moderno floto, prevoznik, ki dosega najvišji nivo kakovosti storitev ter s tem zadovoljstvo potnikov, pri čemer pa ohranja svojo lastno blagovno znamko. Priključitev v Star Alliance, ki je uveljavljena svetovna storitvena znamka, naj bi le še dodatno prispevala k boljšim rezultatom in dolgoročni prepoznavnosti na trgu.

2. 3. ZADOVOLJSTVO POTNIKOV, NAJPOMEMBNEJŠI SESTAVNI DEL VIZIJE ADRIA AIRWAYS D. D.

Kakovost storitev Adria Airways moramo ocenjevati z vidika potnika, z drugimi besedami, zadovoljstvo potnikov je merilo za kakovost storitev podjetja. Ko govorimo o kakovosti storitev določimo enega rednega potniškega letalskega prevoznika, to kakovost opišemo z atributi kakovosti storitev, ki jih je možno na nek način meriti in primerjati z drugimi letalskimi prevozniki, saj tudi potniki izbirajo prevoznike na osnovi primerjave kakovosti storitev in seveda cene. Temeljni atribut kakovosti storitev letalske družbe je varnost, pri čemer pa je zagotovljena varnost že absolutni predpogoj obstoja letalskega prevoznika. Sicer pa lahko attribute kakovosti storitev razdelimo na dva dela (Strokovna pomoč Adria Airways, 2005; rezultati vprašalnika):

1. Atributi, ki niso povezani z neposrednim stikom potnikov z osebjem letalskega prevoznika so: vozni red (timing), frekvence, to nost in rednost poletov, flota, urejenost in istost potniške kabine, gostinske storitve, program lojalnosti potnikov (Privilege Club), medsebojna asovna usklajenost rednih linij, ter njihova usklajenost z rednimi linijami drugih letalskih prevoznikov. Adria Airways si prizadeva za im boljšo asovno usklajenost rednih linij in to kljub temu, da to v asih pomeni slabši izkoristek flote, saj je možno dosegati ekonomi ne izkoristke potniške kabine samo v primeru, e zajame vse skupine potnikov na rednih linijah. To še posebej pride do izraza pri uvajanju novih destinacij oziroma pri dodajanju frekvenc na obstoje ih destinacijah.

2. Atributi, ki so povezani z neposrednim stikom potnikov z osebjem letalskega prevoznika pa so: prijaznost in ustrežljivost kabinskega osebja in vseh služb, ki so v stiku s potnikom, npr. sprejemna služba, služba za izgubljeno prtljago, oddelek za stike s potniki; odzivanje na pritožbe potnikov, prijaznost in ustrežljivost prodajnega osebja (prodajna mesta, booking, komercialisti), nagovori pilotov na letalu.

V podjetju Adria Airways se zavedajo, da je nenehno izboljševanje kakovosti storitev klju do dolgoro ne uspešnosti podjetja, zato so v letu 2000 pri eli uvajati dva projekta in sicer ISO 9001 in CRM.

Projekt ISO 9001 je namenjen predvsem podrobnemu pregledu vseh poslovnih procesov, odpravljanju morebitnih neracionalnosti in po potrebi ponovnemu oziroma dodatnemu definiranju posameznih procesov. Cilj projekta ISO 9001 ni toliko pridobitev ustreznega certifikata, temve dose i optimalnejše odvijanje poslovnih procesov, hkrati pa dose i ve jo u inkovitost poslovanja, višjo kakovost storitev in ve je zadovoljstvo potnikov.

Znano je, da je poslovanje letalskih družb in s tem pozornost in prizadevanja zaposlenih, orientirano predvsem na posami ne poslovne procese ter njihovo optimizacijo, premalo pa na potnika, kot kon nega uporabnika storitev in njegovo zadovoljstvo s storitvijo. Da bi to premostili in preusmerili orientacijo podjetja iz poslovnih procesov na kon nega uporabnika, so v Adria Airways vsporedno z ISO 9001 sprožili tudi projekt upravljanja odnosov s strankami. S CRM želijo, v skladu z njihovo lastno vizijo, potnika in njegovo zadovoljstvo s storitvami postaviti v središ e delovanja celotne Adrie Airways. Vsak zaposleni, ne glede na delovno mesto in delovne naloge, s svojim delom direktno ali pa indirektno vpliva na attribute kakovosti storitev ter s tem na zadovoljstvo potnikov z njihovo storitvijo.

2. 4. NA INI ZA DOSEGANJE CILJEV POSLOVANJA

Osnovni cilj poslovanja je donos lastniškega kapitala na nivoju 7 % (merjen v EUR) v 5 letih, ki bo dosežen s postopnim pove evanjem po eno odstotno to ko letno. Podjetje Adria Airways d. d. pa ima zastavljene še številne druge cilje (glede na rezultate vprašalnika):

reagirati za zadovoljstvo svojih strank, dodatno zniževanje stroškov, povečati učinkovitost dela, povečati število prepeljanih potnikov. Na temelju tako izoblikovanih ciljev se je potrebno vprašati, kaj in kako je potrebno delati, da bi te planske cilje dosegli.

Cilje skuša Adria Airways doseči z naslednjimi aktivnostmi (Strokovna pomoč Adria Airways, 2005):

- Prizadevanje za kakovostno pozitivno odstopanje njihovih storitev glede na konkurenco,
- vključitev družbe v Regional Star Alliance,
- povečanje prodaje letalskih vozovnic prek spleta, kar bo širilo in cenilo ponudbo potniku, družbi pa zniževalo stroške distribucije,
- povečati število letov in prepeljanih potnikov,
- razširitev ponudbe za vzdrževanje letal tipa A 320 za tretje osebe,
- dosledna uporaba tehnike »revenue management«,
- obvladovanje vseh vhodnih cen materiala in storitev,
- uvajanje kontrolinga v poslovanje družbe in
- izboljšanje zavarovalnih pogojev.

2. 5. VSTOP ADRIE AIRWAYS V STAR ALLIANCE

Petnajst pomembnih svetovnih letalskih družb, ki so že od leta 1997 združene v Star Alliance, najmojše strateško letalsko grupacijo na svetu, je sklenilo razširiti svoje zavezanstvo tudi z manjšimi, a zanesljivimi letalskimi družbami. Kot regionalno članico so v svoje združenje povabili tudi Adria Airways. S tem so dobili priznanje, da so moderna in učinkovita letalska družba, ki izpolnjuje vse varnostne, tehnične in komercialne standarde in zahteve. Središče ideja združenja Star Alliance je, da njihova stranka dobi varno, zanesljivo, učinkovito in visokokakovostno storitev, kadarkoli pride na krov katerekoli od letalskih družb, ki so vključene v Star Alliance.

Vsak regionalni član mora imeti podporo ene od polnopravnih članic Star Alliance. Sponzor Adria Airways je Lufthansa, kar je rezultat njihovega dolgoletnega sodelovanja in skupnih letov na določenih progah. Uradno se je njihovo članstvo začelo 15. 11. 2004. V operativnem smislu se bo članstvo pričelo najkasneje do sredine leta 2005, pred tem je namreč potrebno prilagoditi programe za spremljanje in nagrajevanje pogostih potnikov ter rezervacijskih sistemov ostalih članic Star Alliance. Člani združenja Star Alliance so Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, BMI, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Spanair, Thai Airways International, United, US Airways in VARIG Brazilian Airlines. Ti letalski prevozniki vsak dan ponujajo več kot 14.000 letov na 755 destinacij v 132 državah po svetu. S tem so pri Adria Airways začeli svojo poslovno politiko mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev - iz Ljubljane po vsem svetu in obratno.

S članstvom v Star Alliance bo Adria Airways svojim potnikom ponudila najboljše in cenovno ugodnejše povezave z vsemi članicami združenja po celem svetu, ter mreži Star Alliance dodala polete v okviru svoje mreže, predvsem v jugovzhodno Evropo. Potniki Adria Airways bodo po vključitvi imeli enake prednosti kot potniki ostalih članic, vključno ugodnosti za pogoste potnike, pristop do posebnih terminalov in prijavo na let do končne destinacije. Za Adria Airways pomeni vstop v Star Alliance nadaljnji razvoj in tudi obstoj. Pomembnih pozitivnih sprememb bodo deležni tudi člani Adria Privilege Cluba, saj Star Alliance zagotavlja vsem pogostim potnikom enake ugodnosti. Privilege Club je klub, ki skrbi za zvestobo članov. Star Alliance sicer svojega lastnega kluba nima, ga pa ima za pogoste potnike vsaka ustanoviteljica te zveze. Vsaka ima svoj način zbiranja milje in to kot nagajevanja. Med temi klubi ni povezave, ki bi omogočala prenos točk. Združuje pa jih to, da lahko člani kateregakoli od teh petnajstih klubov zbirajo milje in koristijo proste vozovnice, pridobljene z nabiranjem točk na vseh linijah letalskih družb Star Alliance. Poleti so točkovani po pravilih izbranega kluba. Pomembna značilnost in tudi prednost klubov Star Alliance je ta, da so dodatno povezani še s podjetji, ki niso zgolj letalska. Pri marsikaterem klubu za ne pogosti potnik zbirati milje že tisti hip, ko vstopi na letališče. Potniki zbirajo točke z nakupovanjem v trgovinah na letališih, z najemom vozil, v hotelih in drugje. Celo s telefoniranjem.

Na podlagi statistike mednarodnega združenja letalskih prevoznikov IATA za leto 2003 je vsak četrti globalni potnik letel s prevoznikom, v članenim v združenje Star Alliance. Po izražanju doseženih potniških kilometrov pa so člani tega združenja skupaj dosegli 25,4 odstotni delež svetovnega trga. Če k temu prištejemo še regionalne letalske prevoznike in naletovano pridružitve družb South Africa Airways in TAP Air Portugal v letu 2005, bosta oba deleža še naraščala. Projekcije kažejo, da bo združenje Star Alliance po številu potnikov doseglo 25,7 odstotni, po doseženih potniških kilometrih pa 26,7 odstotni delež svetovnega trga ter bo tudi v prihodnje ponujalo več letov na več destinacij kot katerokoli drugo združenje letalskih prevoznikov (Interna gradiva podjetja Adria Airways).

3. OPREDELITEV RAVNANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Ravnanje odnosov s strankami ali na kratko CRM (Customer Relationship Management) pomeni poslovno usmeritev podjetja, oziroma načina in razmišljanja, ki postavlja v središče aktivnosti vse stranke podjetja.

3. 1. KAJ JE RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI?

V literaturi in tudi v slovenskem poslovnem svetu se pojavlja veliko različnih opredelitev ravnanja odnosov s strankami, pri čemer so pogosto v ospredju informatiki ter tržniki (Hvala, 2001). Informatiki prikazujejo ravnanje odnosov s strankami predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, za večjo učinkovitost klicnih

centrov, boljše »ciljanje« možnih strank, za boljši odziv na direktno pošto itd., medtem ko tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovredne menjave in dolgoro nosti sodelovanja. Vendar zahteva ravnanje trženjskih odnosov spremembe na vseh podro jih poslovanja in pravzaprav predstavlja nov možen na in upravljanja podjetja (Hvala, 2001, str. 2). CRM torej zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov na posamezno stranko. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje potreb ter želja strank omogo ajo podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoro nega odnosa, ki prinaša tako podjetju kot tudi stranki korist in zadovoljstvo. Za doseg le-tega mora podjetje prilagoditi celotno organizacijo, procese, aktivnosti in ponudbo strankam. Hvala (2001, str. 58-59) opisuje prilagajanje kot sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot sposobnost podjetja zagotavljati strankam vse, kar zahtevajo, ob vsakem asu, na želeni na in in kjerkoli to želijo. Da podjetje ugoti tovrstnim željam in potrebam svojih strank, potrebuje prave informacije. Te informacije pridobi skozi procese zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar mu omogo a napredna informacijska tehnologija. Podjetje lahko neprestano pridobiva podatke o svojih strankah, jih s pomo jo tehnologij pretvarja v informacije in iz njih rpa znanje, ki mu omogo a razumevanje in predvidevanje obnašanja strank, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi ter oblikovanje pregleda nad življenjskimi vrednostmi odnosov z vsako stranko (Profit from Effective Customer Relationship Management, 2001). S pomo jo tehnoloških orodij si torej podjetje ustvari znanje, ki mu služi za oblikovanje pravih oz. u inkovitih odlo itev pri nadaljnjem poslovanju in zanj predstavlja mo no konkuren no prednost.

Za boljši vpogled v obravnavano podro je navajam še nekaj opredelitev ravnanja odnosov s strankami. Nekateri avtorji opisujejo ravnanje odnosov s strankami širše, drugi nekoliko bolj poudarjajo trženjski oziroma informacijski vidik.

Ravnanje odnosov s strankami ne pomeni samo opazovati stranke »od znotraj navzven« in se spraševati, kdo so stranke, ki uporabljajo izdelke in storitve, ampak tudi delovati »od zunaj navznoter« in gledati z vidika izkušenj strank ter njihovega doživljanja odnosa s podjetjem (Flores, 2002, str. 30-31). Podjetja, ki se pri tem dobro oskrbijo z informacijami o potrebah in željah svojih strank (ne le, kaj stranke želijo, temve tudi kako in kdaj), znajo oblikovati u inkovite poslovne odlo itve, privabljati nove, predvsem pa obdržati svoje najbolj donosne stranke.

Po Meta Group pomeni CRM sodelovati s strankami na na ine, katerim so stranke najbolj naklonjene, razvijati najboljše poti in na ine komuniciranja ter oblikovati izbrane ponudbe za dolo ene stranke ali profile strank, oblikovati poslovni sistem in strategije za pridobivanje in zvestobo strank.

Ravnanje odnosov s strankami je strategija poslovanja in komuniciranja s strankami, katere cilj je pridobivanje informacij o strankah z namenom

pove evanja njihovega zadovoljstva in lojalnosti ter boljših, daljših in bolj donosnih odnosov (Ivaštinovi , 2000).

Login (2000, str. 18-20) opredeli CRM kot usklajevanje poslovne strategije, organizacije in kulture podjetja ter podporne informacijske tehnologije tako, da vzajemno sodelovanje med stranko in podjetjem krepi vsakršen odnos med njima in je v obojestransko korist.

Velika večina slovenskih podjetij ne pozna svojih strank niti se ne zavedajo pomembnosti strank. Pomena uvajanja CRM se zavemo, ne razumemo izzive, na katere skuša odgovoriti. Pri tem so nam v pomoč naslednja dejstva (Kovačič et al., 2004, str. 285):

Za organizacije je veliko dražje pridobivati nove stranke, kot ponovno poslovati z obstoječimi,

veliko dražje je pridobiti stranko nazaj, kot poskrbeti, da stranko obdržimo,

razočaran kupec v povprečju slabo izkušnjo deli z drugimi,

veliko lažje je prodati izdelek obstoječi stranki, kot novi,

nekatero stranko so bolj dobičkonosne kot druge, nekatere so zaenkrat nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

3. 2. KORISTI IN CILJI RAVNANJA ODNOSOV S STRANKAMI

Spoznavanje strank, razumevanje njihovega obnašanja ter predvidevanje njihovih namer omogoča podjetju prilagajanje in usmerjanje izdelkov oz. storitev pravim strankam, ob pravem času in na pravi način. Tako osredotočenost celotnega podjetja na posamezno stranko z uporabo informacijskih tehnologij pripomore k hitrejšemu in bolj učinkovitemu poslovanju. Podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške (Kustrin, 2002, str. 9). Ravnanje odnosov s strankami torej vpliva na povečanje dohodkov in hkrati na zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja.

Za najpomembnejši koristi koncepta CRM Reynolds (2000, str. 129-132) izpostavi privabljanje boljših strank in zadržanje dobrih oziroma donosnih strank. Med ključne cilje pa uvršča oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje strankam na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke. Med najpogostejše omenjenimi cilji ravnanja odnosov s strankami je oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov s strankami. Kot cilji CRM pa se pojavljajo še povečanje zadovoljstva strank, zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami, pospeševanje prodaje in pripravljane uspešnih trženjskih aktivnosti ter izboljšanje učinkovitosti celotnega podjetja (Bulusu, 2002). Po raziskavi SIOUG (Žabkar,

2001), opravljeni med slovenskimi podjetji in sicer uporabniki Oracle orodij, je poglavitni cilj CRM - projektov izboljšanje zadovoljstva strank. Takoj zatem mu sledijo učinkovito upravljanje vzajemnega sodelovanja s strankami in povezanost informacijskih sistemov ter informacij. Finančni cilj, npr. povečanje prihodkov od prodaje, pa podjetja pri uvajanju rešitev CRM ne pripisujejo več njegovega pomena.

3. 3. RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI V ADRIA AIRWAYS

Adria Airways je svoje prve korake v smeri CRM začela že leta 1990, ko je ustanovila program nagrajevanja rednih potnikov ter ga poimenovala Privilege Club. Po zgledu ameriških letalskih družb, ki so imele tovrstne programe že pred več kot 20 leti, je tak program uvedla med prvimi v Evropi. V tem obdobju je Adria Airways močno razširila mrežo rednih poletov in uvedla potovanje v poslovnem razredu.

Osnova programa Privilege Club je bila ves čas zbiranje milj, kasneje to k na poletih. Oblika zbiranja in nagrajevanja se je z leti spreminjala in prilagajala tržnim zakonitostim, prav tako tudi željam in potrebam potnikov. Število milj je bilo po prvotnem programu odvisno od razdalje med destinacijami, kasneje od cene vozovnice. Potnikom v poslovnem razredu so v začetku priznali 25 odstotkov dodatnih milj, kasneje 50 odstotkov. Sprva je bilo število milj, potrebnih za nagradno vozovnico, določeno po uspešnosti in zasedenosti posameznih prog, kasneje so se zbrane milje po določeni vrednosti preračunale v bonus, izražen v denarju, s katerim je član kupil nagradno vozovnico. V tem obdobju so tudi uvedli elitno članstvo. Člani, ki so v koledarskem letu dosegli določeno število milj, so postali nosilci zlate ali srebrne kartice in bili deležni še dodatnih ugodnosti, kot so večja količina prtljage, brezplačen prevoz v poslovnem razredu in vstop v letališke poslovne prostore ter prijava na polet pri okencu za potnike poslovnega razreda.

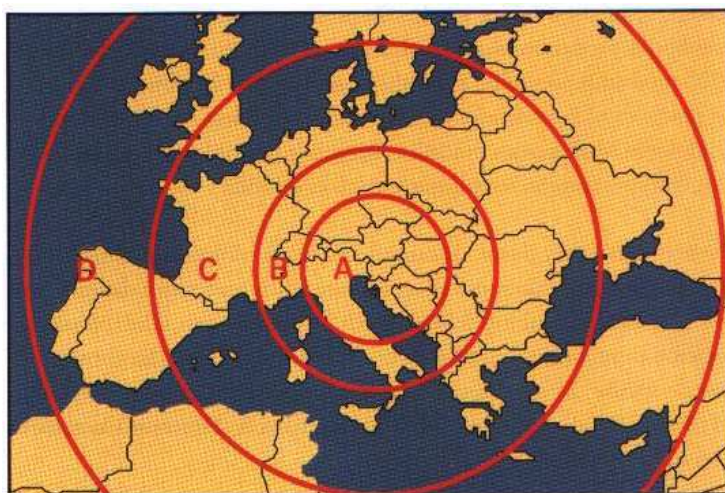
Leta 1998 je Adria Airways za osnovo programa namesto milj uvedla točke. Število nagradnih točk je odvisno od proge in razreda potovanja. Za vsak polet na rednih linijah Adria Airways potnikom prištejejo najmanj 500 točk, dvojno število točk pa za polete v poslovnem razredu, to je najmanj 1000. Vse zbrane točke se lahko koristi za nagradno vozovnico ali kakšno drugo nagrado. Tabela 6 na strani 20 prikazuje število točk za polet v eno smer med dvema mestoma, ne glede na to, v katero smer bi potovali. Tako je na primer število točk za polet med Ljubljano in Parizom enako, kot za polet med Parizom in Ljubljano. Destinacije so po najkrajših razdaljah od Ljubljane združili v štiri geografska območja (glej Sliko 7 na strani 20).

Tabela 6: Število nagradnih točk za polet v eno smer iz/v LJ.

Območja	Destinacije	Točke za polet v eno smer iz/v LJ.	
		Ekonomski razred	Poslovni razred
A	Dubrovnik Dunaj München Sarajevo Split Zurich	500	1000
B	Frankfurt Ohrid Podgorica Priština Skopje Tirana	600	1200
C	Amsterdam Barcelona Bruselj Istanbul Kopenhagen London Manchester Pariz	750	1500
D	Dublin Moskva Tel Aviv	900	1800

Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Slika 7: Štiri geografska območja za lete Adria Airways



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

V Privilege Club se je do novembra 2004 prijavilo skoraj 30.000 potnikov, ki tvorijo osnovo baze podatkov o strankah. Prevladujejo poslovneži, predvsem slovenski državljani v najbolj aktivnem življenjskem obdobju. Raziskave, ki jih Adria Airways vsako leto redno izvaja, so pokazale, da potniki tovrstne programe smatrajo kot obvezno dodatno ponudbo letalskega prevoznika, članstvo pa seveda v veliki meri vpliva tudi na izbiro prevoznika. Izkazalo pa se je, da majhni letalski prevozniki s svojim lastnim programom in brez povezovanja ne morejo konkurirati velikim. Tako je Adria Airways z vstopom v regionalno članstvo Star Alliance za nagrajevanje pogostih potnikov prevzela Lufthansin program Miles & More in s tem omogočila večjo pestrost zbiranja in koriščenja mil na mreži poletov članic Star Alliance. Tej mreži so se v decembru 2004 priključile vse redne proge Adria Airways. Člani Miles & More lahko na poletih z Adria Airways pridobijo od 125 do 2000 mil, odvisno od cene vozovnice. Istočasno te milje štejejo tudi za statusne milje, katerih število določa pridobitev višjega nivoja članstva. In ko člani višjega statusa, to je Frequent Traveller ali Senator, letijo na progah Adria Airways, pridobijo še dodatnih 25 odstotkov mil.

Program Miles & More je bil ustanovljen leta 1993 in je najštevilnejši in vodilni program za letalske potnike v Evropi. Danes šteje preko 9 milijonov članov po celem svetu. Med njimi je tudi veliko Slovencev, mnogi so hkrati tudi člani Privilege Cluba Adria Airways. Program Miles & More temelji na zbiranju mil na celotni mreži poletov članic Star Alliance kot tudi na poletih partnerskih družb, ki sicer niso članice zveze. Dodatno je milje možno zbirati tudi na osnovi storitev drugih partnerjev kot so bivanja v hotelih, najemi avtomobilov, z uporabo plačilnih kartic ter z različnimi bančnimi transakcijami, telefoniranjem in z nakupi v določenih trgovinah.

Zaradi preobremenjenosti kluba se je Adria Airways leta 2001 odločila da ustanovi Center za stike s potniki, znotraj katerega še naprej deluje tudi Privilege Club. Posamezniki in korporacije tu dobijo vse potrebne informacije o letih, cenah vozovnic, rešujejo pritožbe in oddajajo pohvale. V klubu skrbijo tudi za stalno komunikacijo s svojimi strankami (obvestila o najnovejših ponudbah, spremembah, izpiski o izbranih točkah, publikacije Adria Airways), ki poteka tako v pisni kot v elektronski obliki. Posebno pozornost namenjajo tudi reševanju pritožb, saj se v podjetju zavedajo, da bo uspešno le tisto podjetje, ki bo nezadovoljnega kupca obdržalo s hitro rešitvijo njegove reklamacije. Zaradi visokih stroškov trženjskih aktivnosti na vedno bolj konkurenčnem trgu je ceneje kupčeve reklamacije rešiti takoj, kot stranko izgubiti in pridobiti novo (Strokovna pomoč Adria Airways, 2005).

4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav,

ustroj, na in graditve. Ne glede na to, da je pojem organizacijske strukture razmeroma znan, se opredelitve organizacijske strukture zelo razlikujejo.

4. 1. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Nekatere opredelitve pojma organizacijske strukture (Lipinik, 1999, str. 44):

Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne (Kralj).

Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo (Perin).

Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo (Perrow).

S strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila (Možina).

Iz navedenih opredelitev organizacijske strukture je mogoče ugotoviti, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi. Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini, naloge in pa njegovi nosilci. Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti niti prilagodljiva niti spremenljiva. Organizacijsko strukturo moramo prilagajati stalnim spremembam ciljev podjetja in drugim vplivnim dejavnikom organizacije. Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno bolj trajno stabilnost. Organizacijske strukture običajno prikazujemo grafično, v obliki organizacijskih shem ali organigramov. Pri tem uporabljamo predvsem pravokotnike in črte. Pravokotniki ponazarjajo nosilce, črte pa si pomagamo, ko poskušamo nakazati povezanosti med nosilci oziroma definirati njihove medsebojne odnose. Organizacijske sheme morajo biti grafično pregledne in morajo jasno in nedvoumno izražati organizacijsko strukturo. Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: centralizacijo in decentralizacijo. Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji, moramo razlikovati pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Lipinik, 1999, str. 50-58):

Funkcijsko organizacijsko strukturo,
produktno (divizijsko) organizacijsko strukturo,
matrično organizacijsko strukturo,
dinamično mrežo,
projektno organizacijsko strukturo.

V nadaljevanju bom na kratko predstavil vsako strukturo posebej in njene najpomembnejše značilnosti:

- **Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevo, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša organizacijska struktura; uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Prednost te organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti.

- **Produktna (divizijska) organizacijska struktura**

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programske tržne celote ali panoge, znotraj proizvodnega podjetja. Ta organizacijska struktura je znatno bolj prilagodljiva in fleksibilnejša od funkcijske.

- **Matrična organizacijska struktura**

Matrična organizacijska struktura je svojska kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zanja je značilno, da je zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Zato se menjata delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Pri tem ima delavec dve vodji.

- **Dinamična mreža**

Dinamična mreža je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Prednosti dinamične mreže so predvsem v njeni dopustni prilagodljivosti, večinoma izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh. Seveda pa ima dinamična mreža tudi pomanjkljivosti (npr. težave v verigi za ne delati za konkurenco, zaradi tega lahko propade celotna mreža).

- **Projektna organizacijska struktura**

Projektno organizacijsko strukturo ali kratko projektno organizacijo, uvajamo takrat, ko želimo doseči tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, vezanih na določen projekt, in jih ni mogoče doseči z ustaljeno

funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega pa je projektna organizacijska struktura primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog. Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, ki so potrebne za izvršitev projekta. Vsi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvršitev projekta. Ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drugi projekt.

Značilnosti projektne organizacijske strukture (Lipičnik, 1999, str. 45):

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

Projektna organizacija je torej po svoji zasnovi tipično dinamična, medtem ko so klasične organizacijske strukture, ne glede na njihove variacije, pretežno statične. Pravilno zasnovana in uporabljena projektna organizacija je ena izmed učinkovitih organizacijskih struktur, ki zamenjuje zastarele klasične organizacijske zasnove. Oblikovanje in uvajanje projektne organizacije je na splošno zahtevno in ustvarjalno delo.

- **Hibridna organizacijska struktura**

Hibridna organizacijska struktura je tista, ki kombinira značilnosti različnih pristopov, da bi zadostili specifičnim strateškim potrebam organizacije. Večina podjetij združuje značilnosti funkcijskih, divizijskih, geografskih in horizontalnih struktur, da bi izkoristili določene prednosti in se izognili slabostim teh struktur.

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

Prednosti hibridne organizacijske strukture so:

Podjetje lahko doseže prilagodljivost in koordinacijo na nekaterih področjih ter uinkovitost na ostalih,
boljša usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot,
boljša koordinacija med in znotraj poslovnimi enotami.

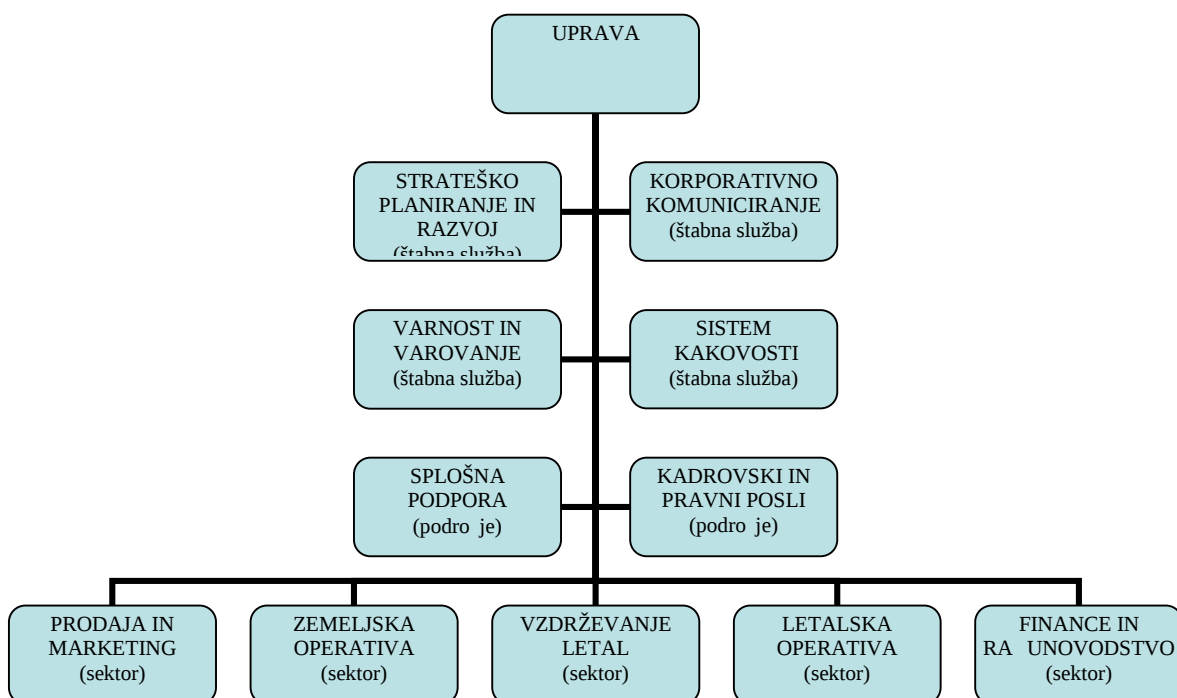
Slabosti hibridne organizacijske strukture pa so:

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

4. 2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA ADRIA AIRWAYS D. D.

Za organizacijsko strukturo v podjetju Adria Airways bi lahko rekli da je **hibridna**, saj vsebuje lastnosti različnih organizacijskih struktur. Podjetje kombinira značilnosti **funkcijske** in **procesne strukture**, kjer gre predvsem za to, da se funkcijska struktura obogati z elementi procesne strukture, kot so npr. usposobljeni timi, osredotočanje na osnovno dejavnost (prevoz potnikov), tehnična podpora, skrb za kupce itd. Pri tej obliki organizacijske strukture so vsi ljudje, ki delujejo v določenem procesu združeni tako, da enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja in neposredno ustvarjajo vrednost za stranke.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja Adria Airways d. d.



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Pri vsaki organizacijski strukturi lahko ločimo njeno vertikalno in horizontalno decentraliziranost. Pri vertikalni decentraliziranosti gre za vprašanje kako močno so organizacijske enote vertikalno povezane. V primeru, da se ukazi pojavljajo samo na enem mestu in se strogo prenašajo do zadnje oziroma najmanjše organizacijske enote, govorimo o nizki vertikalni decentraliziranosti. Visoka vertikalna decentralizacija je značilna za vse organske zgradbe, med katere spada tudi hibridna organizacijska struktura Adria Airways (Vedno vodenju in komunikaciji med različnimi ravni v poglavjih 6 in 7). Vse organizacijske strukture vsebujejo tudi svojo horizontalno decentralizacijo. Gre za vprašanje kako tesno so med sabo povezani posamezni nosilci horizontalno in koliko imajo sploh skupnega. Organizacijska struktura Adria Airways ima zelo nizko horizontalno decentralizacijo, kar pomeni, da so organizacijske enote horizontalno med sabo močno povezane. Potrebnost koordinacije v podjetju narašča odvisno od oblike soodvisnosti med sektorji. Čim večja je ta soodvisnost, bolj je potrebna koordinacija in komunikacija. Potreba po dobri komunikaciji se še posebej kaže v sektorju letalske operativne. Tu se določa posadka s plani letenja. Posadke niso standardne, pa tudi v posadki vedno drugi člani. Zaradi tega mora delo potekati še toliko bolj usklajeno in se pred vsakim letom treba dobro pripraviti. Potrebna je torej dobra koordinacija in komunikacija med člani posadke in drugimi sektorji.

4. 3. MAKRO, MEZO IN MIKROORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Tako kot vse naloge v podjetju, se tudi organizacijska struktura deli na manjše organizacijske enote, vse do smotrno najmanjše, ki jo imenujemo delovno mesto. Ker je z organizacijskega vidika enovito podjetje najbolj značilna raven organiziranosti, bomo pojme makro, mezo, in mikroorganizacijske strukture opredelili na tej ravni.

Makroorganizacijska struktura enovitega podjetja je temeljna organizacijska zgradba skupnega poslovanja do kompleksnih poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Vsaka organizacija vsebuje samo eno makroorganizacijsko raven.

Mezoorganizacijska struktura je organizacijska zgradba organizacijskih enot posameznega kompleksa poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij. Redke so organizacije, ki ne vsebujejo več mezoorganizacijskih ravni. Zato jih je v praksi zelo težko opaziti. Da ne bi imeli težav pri določenju mezoorganizacijskih ravni, v praksi celo rečemo, da vse, kar ni makro in kar ni mikro, je mezoorganizacijska raven.

Mikroorganizacijska struktura je smotrna organizacijska razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj posamezne organizacijske enote in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij (Lipinšek, 1999, str. 45).

4. 3. 1. MAKROORGANIZACIJSKA ZGRADBA DRUŽBE

Makroorganizacijska zgradba družbe je razvidna iz organigrama družbe (glej Sliko 8 na strani 25). Delitev poslovanja na področja in sektorje ponazarja vsebino makroorganizacijske delitve dela, ki se dopolnjuje in spreminja skladno s spreminjanjem organigrama družbe.

Organiziranost delovanja družbe na makro ravni je naslednja:

UPRAVA DRUŽBE

SEKTOR: Prodaja in marketing

SEKTOR: Zemeljska operativa

SEKTOR: Vzdrževanje letal

SEKTOR: Letalska operativa

SEKTOR: Finance in računovodstvo

PODROČJE: Kadrovski in pravni posli

PODROČJE: Splošna podpora

ŠTABNA SLUŽBA: Korporativno komuniciranje

ŠTABNA SLUŽBA: Strateško planiranje in razvoj

ŠTABNA SLUŽBA: Sistem kakovosti

ŠTABNA SLUŽBA: Varnost in varovanje

4. 3. 2. MEZZOORGANIZACIJSKA IN MIKROORGANIZACIJSKA ZGRADBA DRUŽBE

Delitev dela na drugi ravni je razvidna iz **mezzoorganizacijskih** shem področij in sektorjev (glej Prilogo 5 na strani 5). Mednje uvrščamo: sektor prodaje in marketinga, sektor zemeljske operative, sektor vzdrževanja letal, sektor letalske operative in sektor financ in računovodstva. Krepitev procesne organiziranosti na **mikro** ravni je razvidna iz seznama in vsebine procesov (glej Prilogo 6 na strani 7).

Procese Adria Airways delimo na (Poslovník kakovosti Adria Airways d. d., 2003):

Procese vodenja; to so procesi, ki omogočajo vodenje Adria Airways d. d.

Glavne procese; to so procesi, ki ustvarjajo glavne storitve Adria Airways. V večini primerov je za njih karakteristično neposredno dodajanje vrednosti glavni storitvi.

Podporne procese; to so procesi, ki v splošnem podpirajo vse procese. V večini primerov zagotavljajo potrebne vire za izvajanje ostalih procesov.

Zunanje procese; to so procesi, ki vplivajo na skladnost storitev Adria Airways z zahtevami, vendar jih izvajajo zunanji izvajalci. Odgovornost za obvladovanje teh

zunanjih procesov ostaja v domeni Adria Airways, zato je obvladovanje teh zunanjih procesov vključeno v sistem vodenja kakovosti Adria Airways.

5. ORGANIZIRANOST DRUŽBE

Organiziranost družbe Adria Airways d. d. temelji na funkcijski in procesni delitvi dela. Po deduktivni metodi se skupno poslovanje družbe na drugi ravni deli na sektorje in področja poslovanja, na tretji ravni na oddelke, na četrty ravni pa na procese.

Pri organiziranju poslovanja so upoštevana naslednja splošna načela (Pravilnik o organizaciji, 2004):

Racionalnost poslovanja in izvajanje dela ob upoštevanju tehnološkega reda in predpisov (JAR, ustrezna zakonodaja),
gibljivost obstoječe delitve dela in preprečitev togosti v delitvi dela,
povezanost mikroorganizacije in delitve dela z opredeljenimi procesi,
fleksibilnost pri delitvi nalog znotraj delovnih področij,
odprava podvajanja nalog med delovnimi mesti,
racionaliziranje poslovanja in optimiranje stroškov,
skladnost med dogovorjeno in zapisano delitvijo dela,
sprotno usklajevanje organizacije, opisov dela in sistemizacije,
usklajevanje nazivov delovnih mest za podobna dela v celotni družbi,
skladen razvoj mikroorganizacije v vseh organizacijskih enotah z organiziranostjo družbe,
izkoriščanje vseh razvojnih potencialov zaposlenih in
sprotno uvajanje pozitivnih rešitev in novosti v poslovanje.

Pri delitvi poslovanja na naloge uporabljamo tako funkcijske kot procesne naloge. Funkcijske naloge izhajajo iz delitve poslovnih funkcij, procesne naloge pa iz delitve delovnih in poslovnih procesov. Delitev funkcijskih in procesnih nalog zagotavlja preglednost delitve dela. Na delovnih mestih izvajalci izvajajo tako funkcijske kot procesne naloge. O izvajanju funkcijskih nalog izvajalci poročajo nadrejenim funkcijskim vodjem (po hierarhični nadrejenosti), o izvajanju procesnih nalog pa so dolžni poročati skrbnikom oziroma koordinatorjem procesov (po procesni nadrejenosti).

Principi organiziranja poslovanja (Pravilnik o organizaciji, 2004):

PLOSKA ORGANIZACIJA: Štiri ravni vodenja, pregledna organiziranost z razmejevanjem zadolžitev na vseh vodstvenih ravneh.

PROCESNO ZASNOVANA ORIENTIRANOST: Krepitev procesnih povezav v smislu dopolnjevanja funkcijske organiziranosti (krepitev notranje verige dobavitelj

- odjemalec) s krepitvijo procesov na posameznih področjih in v službah ter opredeljevanje skrbnikov oziroma koordinatorjev procesov.

KREPITEV NEPOSREDNIH POVEZAV MED ORGANIZACIJSKIMI RAVNMI: Sodelovanje med delovnimi področji v različnih organizacijskih enotah.

CENTRALIZIRANJE, DELEGIRANJE, DECENTRALIZACIJA: Centralizacija podpornih sistemov in skupnih pravil delovanja na ravni družbe; delegiranje pristojnosti in odgovornosti za izvedbo že sprejetih odločitev; decentralizacija pooblastil in odgovornosti za nadziranje, organiziranje, koordiniranje ter nadziranje dela in poslovanja na operativni izvedbeni ravni (za odločanje).

ENOTEN POSTOPEK SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE: Sem uvrščamo pravila za sprotno obvladovanje in posodabljanje organizacijske strukture pred izvedbo organizacijskih sprememb na makro, mezzo in mikro ravni.

Zaradi enotnosti, razumljivosti in učinkovitosti urejanja poslovanja je predsednik uprave pooblaščen za izdajanje **organizacijskih predpisov**. Ti za celotno družbo urejajo podrobnosti, povezane s standardi notranjega poslovanja. Organizacijski predpisi predstavljajo interne dokumente družbe, ki so namenjeni urejanju vseh vidikov delitve dela, razmejevanju pristojnosti in odgovornosti med organizacijskimi enotami in ravnanju z dokumentacijo v podjetju. Predpisi morajo biti skladni z veljavnimi zakonskimi predpisi in splošnimi akti družbe.

Zaradi razumljivosti in učinkovitosti urejanja poslovanja v posameznih organizacijskih enotah so direktorji sektorjev in področij ter vodje oddelkov in koordinatorji procesov v soglasju s predsednikom uprave pooblaščen za izdajanje **organizacijskih navodil**. Ti za posamezne organizacijske enote urejajo operativne podrobnosti internega poslovanja. Organizacijska navodila morajo biti skladna z veljavnimi organizacijskimi predpisi družbe.

6. VODENJE IN KOORDINACIJA

Pojem vodenja še danes nima povsem jasno izoblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domači, kot tujimi, se še vedno pojavljajo nesoglasja glede vsebine tega pojma. Iz različnih opredelitev lahko povzamemo, da je *vodenje »vplivanje na druge (posameznike ali skupino) z motiviranjem in komuniciranjem ter s svojo osebnostjo, da bi jim lažje dosegli zahtevane (skupne) cilje«* (Pušič, 2003, str. 10).

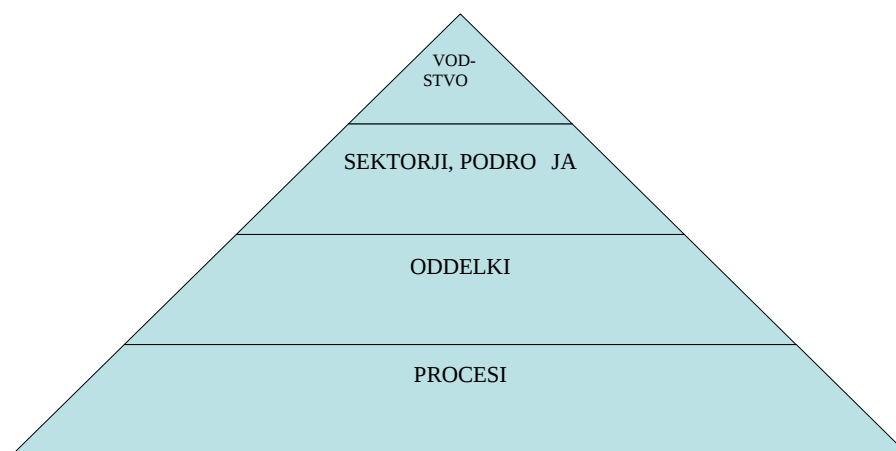
6. 1. RAVNI VODENJA V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D. D.

Ravni vodenja temeljijo na hierarhiji nadrejenosti in podrejenosti, ki izhaja iz funkcijske delitve dela. Podjetje ima v skladu s sodobnimi principi organiziranja 4 ravni vodenja, kar je prikazano na shemi nadrejenosti in podrejenosti.

RAVNI VODENJA:

1. RAVEN: Uprava družbe Adria Airways d. d.
2. RAVEN: Direktorji področij, direktorji sektorjev
3. RAVEN: Vodje oddelkov
4. RAVEN: Skrbniki procesov

Slika 9: Ravni vodenja v podjetju Adria Airways d. d.



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Predsednik uprave (vrhni vodja) je zadolžen za organiziranje, aktiviranje in učinkovito delovanje vseh ravni vodenja v družbi, kot tudi za kakovost poslovanja in dolgoročno ohranjanje in povečanje vrednosti kapitala družbe. **Direktorji sektorjev in področij (vrhni vodje)** so v skladu z dodeljenimi pooblastili in odgovornostmi zadolženi za predlaganje politike in strategije razvoja družbe za srednjeročno in letno obdobje na funkcijskih področjih, ki jih vodijo. Zadolženi so tudi za nadziranje in izvedbo merljivih letnih poslovnih nalog, kakovost poslovanja, zasnovo in izvedbo delov poslovnega načrta, posredovanje informacij za delo zaposlenim ter izvajanje strategije in funkcijskih strategij. Dolžni so koordinirati delo različnih delovnih skupin, procesov in medfunkcijskih timov, jih vzpodbujati in spremljati njihove dosežke, ter tudi zagotavljati vire za konkretne aktivnosti. Zadolženi so tudi za neposredno vodenje ljudi in za preprečevanje zastojev v procesih dela in poslovanja. Med njihove zadolžitve spadajo tudi splošne naloge s področja varovanja zdravja ljudi pri delu in varovanja premoženja. **Vodje oddelkov (srednji vodje)** in **pomožni direktorji sektorjev oz. področij** ter **skrbniki procesov** so zadolženi za prenos splošnih poslovnih ciljev v natančne operativne plane, cilje in postopke. Zadolženi so tudi za neposredno vodenje oziroma koordiniranje delovanja ljudi ter za preprečevanje zastojev v procesih dela in poslovanja. Med njihove naloge spadajo tudi splošne naloge s področja varovanja zdravja ljudi pri delu in varovanja premoženja.

6. 2. POJEM KOORDINACIJE

Potreba po koordinaciji izhaja iz tehnike delitve dela. Tehnika na delitev dela je potrebna, ker je skupna delovna naloga podjetja prevelika, da bi jo mogel izvesti en sam lovek, zaradi česar jo je potrebno razdeliti. Kadar skupno delovno nalogo razdelimo na posamezne delne naloge in te na opravila, je potrebno proces poslovanja neprenehoma povezovati, da lahko smotno izvedemo skupno nalogo podjetja in uresnimo cilj poslovanja. Z delitvijo dela se spremeni tudi vnaprej zamišljen rezultat enotnega delovnega procesa. Vsak od delnih sestavnih procesov, na katere je bil razdeljen enotni delovni proces, ima sedaj svoj posebni delni rezultat.

Kaj se zgodi, če usklajevanja ni? Zgolj delitev dela lahko vodi v zmešnjavo. Tehnika na delitev dela lahko povzroči vrsto problemov: neusklajenost dela, ciljev in razmerij. Če so opravila medsebojno odvisna, lahko časovna neusklajenost bistveno vpliva na uspešnost dela. Prav tako lahko pride do neusklajenosti v prostoru. Vse to vpliva na višje stroške podjetja. Zato je potrebno medsebojno usklajevati potrebe, interese in cilje posameznikov s temeljnim ciljem podjetja, slednjega pa tudi z okoljem. Koordinacija usklajuje interese ljudi, njihova razumevanja in njihova razmerja, zato brez koordinacije podjetje ne bi moglo obstajati, saj razdeljeno delo ne bi bilo ponovno povezano v skupno nalogo podjetja.

Če združimo zgoraj navedena razumevanja koordinacije, pridemo do ustrezne definicije oziroma opredelitve tega organizacijskega pojma. To je tudi opredelitev koordinacije, kot jo razume Lipovec (1987, str. 128).

Koordinacija je:

Povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno, usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času (med preteklostjo in sedanostjo, odvisno od okolja), da bi čim bolj smotno uresnili evaluiran cilj delovanja.

Brez koordinacije tehnika na delitev dela ne bi bila mogoča, ravno tako tudi podjetje ne bi moglo obstajati, saj razdeljeno delo ne bi bilo ponovno povezano v skupno nalogo podjetja. Zato tudi pravi Lipovec, da organizacija nastane šele s koordinacijo (Lipovec, 1987, str. 124).

6. 3. VRSTE KOORDINACIJE

V grobem razlikujemo dve vrsti koordinacije:

Samoniklo ali neformalno koordinacijo, kjer se vzpostavi koordinacija namerno.
Namerna ali formalna koordinacija, ki ima dva podzvrsti:

- a. *direktivna koordinacija*
- b. *prostovoljna koordinacija*

V namernem organizacijskem procesu, ki je sestavljen iz upravljanja in ravnanja, vzpostavljamo koordinacijo namerno, v nenamernem pa nastane samoniklo.

Namerna ali formalna koordinacija se torej lahko izvaja na dva načina. Prvi način je z ukazi, zapovedmi, kjer nadrejeni podrejenim natančno dolo in podrobnosti v zvezi z opravljanjem dela, medtem ko drugi način deluje na prostovoljni osnovi koordiniranja zaposlenih. V nasprotju s prostovoljno koordinacijo poteka direktivna koordinacija tako, da dobi posameznik natančna navodila, kaj, kako in kdaj mora izvesti določeno nalogo.

Direktivna koordinacija temelji na predpostavki ravnatelja, da ima in mora imeti popolno oblast nad podrejenimi. Ta tehnika je uporabna zlasti v izrednih okoliščinah, kadar je potrebna hitra akcija in ni časa za posvetovanje. Ravno tako je uporabna tudi, če je osebje zelo raznoliko, neizobraženo in neinicijativno. Tak način koordiniranja je velikokrat počasnejši, zahteva precej več dela in je navadno tudi dražji (Lipovec, 1987, str. 131).

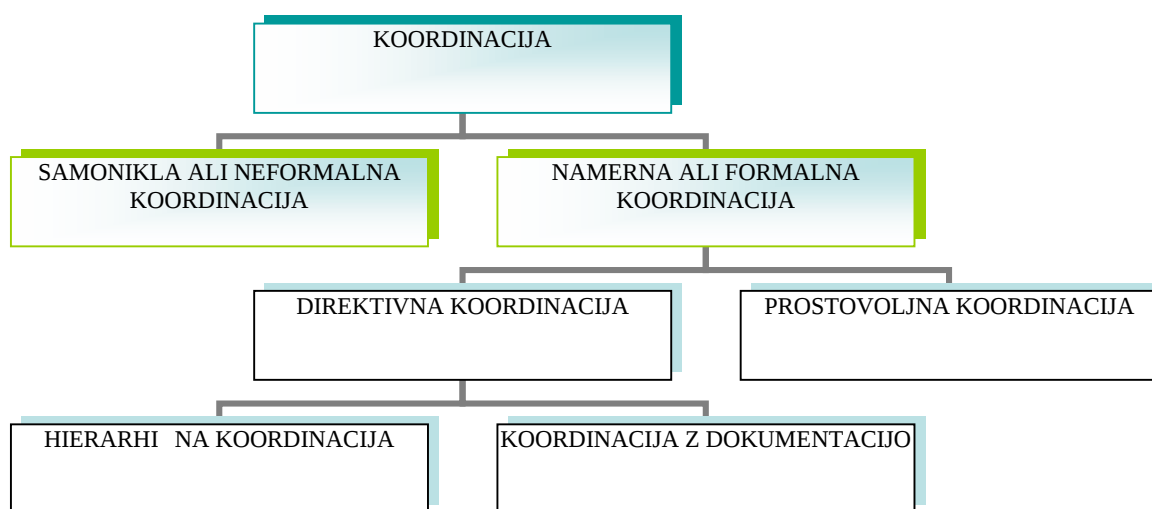
Poznamo dve glavni vrsti direktivne koordinacije; to sta hierarhična koordinacija in koordinacija z dokumentacijo. Hierarhična koordinacija poteka tako, da delovanje na podrejenih delovnih mestih povezuje neka nadrejena oblast. Vendar je pri tej obliki koordinacije slabost ta, da nobeden posameznik ne more učinkovito razreševati vseh nalog koordinacije, ki bi jih dobival s podrejenih delovnih mest. Druga slabost pa je ta, da je težko dobiti popolnoma natančne informacije o izvajanju nalog na podrejenih delovnih mestih, ki pa so za natančno koordinacijo nujne. Medtem ko koordinacija z dokumentacijo poteka tako, da delovno mesto, ki pri nečem z izvajanjem naloge, le-to opiše v posebnem dokumentu, ki potem kroži od enega delovnega mesta do drugega, ki morajo izvesti kakšen del iste naloge, na vsakem pa sproži že vnaprej dogovorjena opravila (Lipovec, 1987a, str. 131).

Za prostovoljno koordinacijo je značilno, da člani organizacije sami usmerjajo vsak svoje delovanje in ga prilagajajo delovanju drugih členov. Pogoj je, da vsak člen pozna cilje skupnega delovanja, okoliščine in dejavnike, ki vplivajo na to delovanje ter svoje mesto v strukturi in v skupnem delovanju. Ravno tako je pogoj, da se interesi in cilji členov skladajo s cilji združbe ali podjetja. Če so vsi pogoji bolj ali manj izpolnjeni, je lahko prostovoljna koordinacija tudi učinkovita in hitra. Vendar vsi ti pogoji ne morejo biti vedno izpolnjeni. To je še predvsem značilno za velika podjetja, kjer vsak člen ne more zadostno poznati skupnih ciljev in okoliščin poslovanja. Ravno tako so lahko interesi članov velikokrat tako različni, da so člani pripravljani sami koordinirati akcije zgolj v omejenem obsegu. Seveda pa na skladnost ciljev in interesov vpliva tudi oblika

upravljanja. Nekatere oblike upravljanja omogoajo večjo skladnost, druge manjšo ali pa predstavljajo neskladje med interesi članov podjetja. Zaradi tega poteka koordinacija vedno tudi direktivno. Vendar pa ostane osnova vsake koordinacije prostovoljna koordinacija (Lipovec, 1987, str. 130).

Podjetja lahko prostovoljno koordinacijo tudi usmerjajo. Usmerjajo jo ne samo z razvijanjem skupnih prepričanj, ampak tudi s konkretnimi določili ali poslovne politike in tudi s pravili za odločanje. Ravno tako pridejo v poštev tudi različne omejitve pooblastil posameznim delovnim mestom. S tem dosežejo, da je delovanje določenih oseb in njihove odločitve v skladu z namenom podjetja (Lipovec, 1987, str. 131).

Slika 10: Vrste koordinacije



Vir: Lipovec, 1987, str. 130.

6. 4. SISTEM KOORDINACIJ IN POROČANJE O DELU V ADRIA AIRWAYS D.D.

V Adria Airways obstajajo koordinacije, ki so opredeljene v poslovniku kakovosti. Poleg opredeljenih koordinacij se v družbi razvijajo še naslednje oblike koordinacij:

Poročanje o izobraževanjih služi prenosu znanja in informiranju o strokovnih novostih.

Intredisciplinarni timi (za obvladovanje stroškov, za razvoj zaposlenih, za izboljševanje kakovosti, za razvoj storitev) postajajo stalna oblika timskega dela. Sestavljeni so iz ključnih vodij, strokovnjakov in koordinatorjev procesov, ki aktivno vodijo in usklajujejo aktivnosti pri izvajanju programa izboljševanja kakovosti poslovanja.

Druga poročanja (o dosežkih s službenih poti, o ugotovitvah inšpektorjev, o pomembnejših razgovorih s poslovnimi partnerji in podobno).

Poročanje o delu poteka v smeri od izvajalcev k nadrejenim vodjem organizacijskih enot (funkcijska organiziranost), oziroma v smeri od članov procesov k skrbnikom procesov (procesna organiziranost).

7. INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU

Interno komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje združbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z nameni, politiko in cilji družbe. Na ta način in podjetje doseže večjo pripadnost združbi in motiviranost zaposlenih (Rozman, 2000, str. 25).

Pri sami opredelitvi internega komuniciranja se pojavi kar nekaj težav, večina literature se namreč ukvarja bolj s tehnikami, kot s pojmom internega komuniciranja. Sistemi komuniciranja so izpeljani iz ciljev organizacije, zato se bistveno razlikujejo od komuniciranja v skupini.

Skupinsko komuniciranje temelji na spontani aktivnosti članov, medtem ko je komunikacijski sistem izpeljan iz ciljev organizacije. Cilji, norme in vrednote so bistveni za vzpostavitev slehernega komuniciranja, ki presega neposredne medsebojne stike. Da bi bili komunikacijski sistemi v organizaciji učinkoviti, morajo biti usmerjeni. Dosegi moramo omejitev komunikacijskih kanalov, sicer pride do hrupa v sistemu. Sistem torej pomeni omejevanje možnih kanalov na število potrebnih in ustreznih kanalov. Selekcija ustreznih kanalov nastaja na podlagi kriterijev učinkovitosti, kar pomeni doseganje ciljev organizacije.

Poznamo zelo raznovrstne komunikacije, zato bodo tudi sistemi komuniciranja različni. Ker pa pomeni realizacija ciljev prehod iz obstoječega stanja v novo stanje, mora komunikacijski sistem upoštevati oboje; združevati mora tako normativni kot realni vidik. Variabilnost sistemov se s tem poveča in je praktično neomejena. Pomen vertikalnega komuniciranja se stopnjuje tudi z rasto velikosti organizacije.

»Imamo večja podjetja, tem bolj se razvijajo vertikalne komunikacije, medtem, ko predstavljajo horizontalne komunikacije v tem primeru konstanto. Stopnjuje se delitev dela prav tako vodi v razvijanje vertikalnih komunikacij; vertikalno komuniciranje poteka pretežno od zgoraj navzdol v primerih, ko delitev dela ne raste vzporedno s profesionalizacijo, in bolj pogosto od spodaj navzgor v primerih, ko profesionalizacija raste vzporedno z diverzifikacijo dela« (Možina, Florjančič, 1990, str. 44).

Za rast in nadaljnjo diverzifikacijo organizacije so zato bistvene vertikalne komunikacije, za te pa je znano, da niso osebne ampak hierarhične. Ker niso spontane, ampak normativne, je razumljivo, da temeljijo na moči, ne glede na to, kdo to moč izvaja in kako.

Sistematizacija distribucija podatkov poteka uspešno tedaj, ko je povezana s statusno strukturo organizacije oziroma s sistemom vlog. Vloga pa pomeni selekcionirano, normirano in zaradi tega sistematizirano dejavnost.

Pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre ve zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpeljevanje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresni evanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema, pa gotovo ne zadoš ajo ve le tehni na, takti na znanja in veš ine s podro ja komuniciranja, temve so potrebna tudi strateška in upravljalna znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj zaklju ene.

7. 1. FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

Interna struktura organizacije in njena hierarhija pogojujeta nastanek dolo enih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijajo med posamezniki, posameznimi oddelki na horizontalni ravni ter med nadrejenimi in podrejenimi, torej vertikalno. Govorimo pa lahko tudi o diagonalni komunikaciji, to so komunikacije med osebami in enotami, ki niso med seboj v neposredni hierarhi ni odvisnosti.

Komunikacijski sistem v organizaciji je v veliki meri pod vplivom delovanja organizacijske strukture. Tako kot druge sisteme tudi komunikacijskega v organizaciji izgrajuje vodstvo organizacije. Zato je zaradi nekaterih vrednot in prepri anj managementa odvisno, kakšen bo komunikacijski sistem (Kav i , 1998, str. 15).

e so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Neformalne komunikacije se odvijajo predvsem v manjših (neformalnih) skupinah.

7. 2. INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU ADRIA AIRWAYS D. D.

Komuniciranje v družbi Adria Airways se odvija na dveh ravneh. **Horizontalno komuniciranje** se odvija med procesi, **vertikalno komuniciranje** pa je usmerjeno na pretok informacij med vodstvom in zaposlenimi.

Horizontalno komuniciranje na nivoju vodstva družbe poteka:

enkrat tedensko na operativnem kolegiju družbe,
enkrat mese no na sistemskem kolegiju družbe.

Horizontalno komuniciranje na nivoju sektorjev/podro ij poteka:

na operativnem kolegiju sektorjev/podro ij in/ali v drugi obliki obvladovane distribucije nalog/sklepov/poro il v obeh smereh horizontalne in vertikalne komunikacije,

enkrat mese no na sistemskem kolegiju sektorjev/podro ij.

Vertikalno komuniciranje poslovnih informacij, od kolegija družbe preko kolegijev sektorjev/podro ij, poteka v krožni tedenski obliki. V asu med dvema operativnima kolegijema družbe prihajajo v prvem delu tedna poslovne informacije s strani uprave družbe, preko vodstev sektorjev/podro ij in vodij oddelkov/skrbnikov procesov do zaposlenih in nato v drugem delu tedna v obliki povratnih in novih informacij v nasprotni smeri, od zaposlenih do uprave družbe. Za vertikalno komuniciranje na nivoju vodstva družbe je odgovoren predsednik uprave, pod nivojem vodstva pa so za vertikalno komunikacijo poslovnih informacij v obe smeri odgovorni direktorji sektorjev/podro ij in vodje oddelkov.

Za nenehno komuniciranje preko intraneta - Adria NET, planiranje, pripravo in izvedbo rednih letnih zborov je odgovoren vodja Korporativnega komuniciranja. Vsak zaposleni Adrie Airways je odgovoren za svojo **informiranost** - v smislu stalnega spremljanja obvestil na Adria NET-u kot pomembni obliki vertikalnega internega komuniciranja.

- **Operativni kolegij družbe**

Operativni kolegij družbe je namenjen obravnavi operativnih zadev na nivoju družbe. Operativni kolegij družbe praviloma enkrat tedensko sklicuje in vodi predsednik uprave, ki je odgovoren tudi za zapisnik operativnega kolegija družbe.

Operativni kolegij družbe sestavljajo (Poslovnik kakovosti Adria Airways d. d., 2003):

Predsednik uprave,
pomo nik predsednika uprave za strateško planiranje in razvoj,
direktorji sektorjev/podro ij in
vodja korporativnega komuniciranja.

Enkrat mese no predsednik uprave namesto operativnega kolegija skli e sistemski kolegij družbe.

- **Sistemski kolegij družbe**

Sistemski kolegij družbe je, poleg operativnih zadev, namenjen predvsem obravnavi sistemskih zadev, kot so: organiziranje družbe, sistem kakovosti, varnost in varovanje, ocena doseganja zastavljenih ciljev na nivoju družbe. Sistemski kolegij družbe enkrat mese no, praviloma ob koncu meseca, sklicuje in vodi predsednik uprave, ki je odgovoren tudi za zapisnik sistema kolegija družbe.

Sistemski kolegij družbe sestavljajo (Poslovnik kakovosti Adria Airways d. d., 2003):

Predsednik uprave,
pomočnik predsednika uprave za strateško planiranje in razvoj,
pomočnik predsednika uprave za Sistem kakovosti
direktorji sektorjev/področij in
vodja korporativnega komuniciranja.

- **Operativni kolegij sektorja/področja**

Operativni kolegij sektorja praviloma enkrat tedensko sklicuje in vodi direktor sektorja/področja, ki je odgovoren tudi za zapisnik operativnega kolegija sektorja/področja.

Operativni kolegij sektorja/področja sestavljajo (Poslovnik kakovosti Adria Airways d. d., 2003):

Direktor sektorja/področja,
pomočnik direktorja sektorja/področja in
vodje oddelkov.

Zaradi narave dela in dinamike procesov sektorja/področja se lahko direktor sektorja/področja odloži za zmanjšanje pogostosti operativnih kolegijev svojega sektorja/področja na 14 dni, ali da celo povsem nadomesti operativne kolegije sektorja/področja z drugo obliko obvladovane distribucije nalog/sklepov/poročil v obeh smereh horizontalne in vertikalne komunikacije.

Enkrat mesečno direktor sektorja/področja namesto operativnega kolegija skliče sistemski kolegij sektorja/področja, katerega sklic, enkrat mesečno, je obvezen.

8. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Spreminjanje je večinoma prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti, vendar porablja zmožnosti organizacije, hkrati pa je tudi tvegano. Zato je naloga managementa, da strokovno in zavzeto oblikuje in izbira možne vsebine in poteke spreminjanja, ga dobro pripravlja in udejanja (Tavčar, 2002, str. 749). Izvedba sprememb je torej zahtevna in tvegana naloga, vendar če podjetje želi obstati, mora spremembe spodbujati. V obdobju hitrih sprememb bodo preživeli le usmerjevalci sprememb, ki v spremembah vidijo priložnost. Enega glavnih izzivov za podjetja tako predstavlja preoblikovanje podjetja v usmerjevalca sprememb, kar pomeni, da mora podjetje razviti metode iskanja in predvidevanja sprememb ter udejaniti pravilna in uvajanja sprememb (Drucker, 2001, str. 76).

8. 1. POJMOVANJE SPREMEMB

Sprememba v podjetju je opredeljena kot preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju (Vizjak, 1994, str. 851).

Rozman (2000, str. 121-125) definira **spreminjanje** kot oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečala učinkovitost organizacije in uspešnost združbe. Navede tudi naslednje vrste sprememb v podjetju: **spremembe v tehnologiji ali procesih, spremembe proizvodov, spremembe v organizaciji in strategijah** ter **spremembe ljudi**. Zlasti v zadnjem času so pogoste spremembe organizacije v podjetjih. Podjetja zmanjšujejo število ravnalnih ravni, decentralizirajo proces odločanja, vse bolj prevladujejo vodoravne organizacijske strukture in timi ter zunanje izvajanje dejavnosti.

Pri uvajanju sprememb se pogosto pojavijo ovire, ki onemogočajo, da bi bili doseženi cilji spreminjanja organizacije, kar vpliva tudi na zmanjševanje uspešnosti podjetja, saj je spreminjanje organizacije povezano s stroški. Odpori proti spremembam se lahko pojavijo na ravni podjetja (bojazen, da bo del podjetja izgubil svojo moč, zaradi konfliktov med poslovnimi funkcijami, ki izhajajo iz nasprotujočih si ciljev), na ravni oddelkov (odpor proti novi kulturi, ki vpliva na predhodno povezanost članov oddelka in pripadnost skupini) ali na ravni posameznika (zaradi negotovosti glede poslabšanja položaja v prihodnosti) (Rozman, 2000, str. 122).

Odpore proti spreminjanju organizacije lahko premostimo s komuniciranjem (odprava odpora, povezanega z nerazumevanjem učinkov in ciljev) in s sodelovanjem (vključitev nižjih ravnalcev in zaposlenih v projekt) (Vizjak, 1994, str. 27).

8. 2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Spreminjanje organizacijske strukture je eden ključnih orodij, ki jih managerji uporabljajo za prilagajanje organizacije spremembam v okolju oz. zniževanje stopnje negotovosti okolja (Robbins, 1994, str. 206). Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture je eden ključnih dejavnikov zagotavljanja prilagodljive organizacije. Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejšo prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju in bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobne organizacije (Ivanko, 1999, str. 48).

Določena organizacijska struktura ustreza potrebam organizacije v določenem trenutku in ko se le-te spremenijo, se mora ustrezno spremeniti tudi organizacijska struktura oz. oblika organizacije (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 378). Nobena organizacijska struktura ne zagotavlja učinkovitosti v vsakem okolju. Organizacijsko strukturo je potrebno prilagoditi razmeram v organizacijskem okolju (Robey, Sales, 1999, str. 81). Drucker (2001, str. 20-26) ugotavlja, da ne obstaja ena sama prava organizacijska oblika. Posamezna organizacijska struktura je namreč primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času. Namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti, kako iskati, razviti in preizkusiti organizacijsko obliko, ki bi bila najbolj ustrezna za opravljanje dane naloge.

8. 3. POSTOPKI ZA DOPOLNJEVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Enoten postopek spreminjanja organizacijske strukture se izvaja v 6 korakih (Pravilnik o organizaciji, 2004):

1. KORAK: Definiranje potreb po organizacijski dopolnitvi oziroma spremembi (odgovorni direktor).
2. KORAK: Analiza prednosti organizacijske dopolnitve oziroma spremembe (odgovorni direktor).
3. KORAK: Strokovna utemeljitev organizacijske dopolnitve oziroma spremembe (odgovorni direktor).
4. KORAK: Posredovanje predloga z utemeljitvijo v sprejem predsedniku uprave (odgovorni direktor).
5. KORAK: Dopolnitev splošnih aktov in postopkov ter posredovanje sprejete odločitve direktorjem in svetu delavcev (predsednik uprave).
6. KORAK: Uveljavitev dopolnitev in sprememb v praksi (odgovorni direktor, sodelujejo tudi vodje in predsednik uprave).

8. 4. PRINCIPI NADALJNEGA RAZVOJA ORGANIZACIJE

Organizacija dela in poslovanja v družbi se mora prilagajati zahtevam poslovnega okolja, za kar so zadolženi predsednik uprave, direktorji sektorjev oziroma področij, njihovi pomočniki ter vodje oddelkov in koordinatorji procesov. Pri tem mora biti v ospredju povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetja in krepitev vseh dejavnikov, ki vplivajo na poslovne rezultate.

Družba mora v prehodnem obdobju pri razvoju organizacije upoštevati nekaj pomembnejših principov krepitev konkurenčne sposobnosti (Strokovna pomoč Adria Airways, 2005):

Privrženost strateškim ciljem (uresničevanje vizije),

privrženost kakovosti (izgradnja sistema kakovosti),
usmerjenost k naročnikom (povečevanje kakovosti storitev nad pripravo),
krepitev strateških partnerstev,
procesno usmerjenost (ob uinkovitem delovanju funkcijske delitve dela),
timsko delo (postopno uvajanje medfunkcijskih timov),
vključevanje vseh zaposlenih v timsko delo (postopno uvajanje operativnih timov za kakovost),
nenehno izboljševanje procesov, kakovosti storitev, medosebnih odnosov in znanja vseh sodelavcev.

SKLEP

Slovenija je 1.5. 2004 postala polnopravna članica Evropske unije (EU). Integracija v Evropsko unijo pomeni vstop na skupni evropski trg štirih pravic³ brez notranjih meja. EU, ki s petindvajsetimi članicami šteje skoraj 500 milijonov prebivalcev, odpira popolnoma nove možnosti na področju ekonomskih in trgovinskih odnosov. Prav zato daje Adria Airways v zadnjem času velik poudarek na **izobraževanje**, tudi o organizaciji, saj se zavedajo, da lahko le dobro usposobljen kader konkurira na zahtevnem letalskem trgu. Letalski trg bo v prihodnosti obvladovalo le nekaj ogromnih letalskih podjetij s svojimi strateškimi partnerji, ki bodo imeli svoje mreže razporedene po celem svetu. V partnerstvu z velikimi letalskimi družbami, predvsem z vstopom v združenje Star Alliance, si Adria Airways v prihodnje prizadeva doseči boljše pogoje za poslovanje, kot pa si jih je doslej zagotavljala sama. Potrebno bo doseči številne spremembe v organizaciji družbe in se hkrati zavedati, da so spremembe na različnih organizacijskih področjih medsebojno zelo povezane in soodvisne.

Razvoj v smeri učinkovitega **ravnanja odnosov s strankami** izhaja iz koncepta trženja, ki v središču poslovanja postavlja stranke same. Bistvo koncepta je v zadovoljevanju želja in potreb strank in hkrati v oblikovanju dolgoročnih odnosov z njimi. Osnovni cilj Adrie Airways je **varno, udobno in po zmernih cenah** prepeljati potnike ter z njimi ohraniti dolgoročni odnos (Ugotovitev je podana na osnovi rezultatov vprašalnika). Osredotočenost na stranke je osnova trženja, temelječa na odnosih. Pri tem se, kot orodje trženja na osnovi odnosov, uporablja neposredno trženje⁴, za katerega je značilna baza podatkov o strankah ter komuniciranje s strankami s pomočjo medijev, ki omogočajo merljiv odziv.

Tradicionalne, hierarhične, formalizirane **organizacijske strukture**, ki poudarjajo velikost, jasnost in imajo veliko število ravni, postajajo vse manj značilne za današnja

³ Namen Enotnega evropskega akta, ki je bil podpisan februarja 1986, je bil vzpostavitev območja brez notranjih meja, kjer je omogočen prost pretok blaga, ljudi, storitev in kapitala.

⁴ Med poti neposrednega trženja sodijo: neposredno trženje po pošti, telefonu, kataloško trženje, televizija in drugi mediji. Najnovejšo neposredno trženjsko pot pa predstavljajo elektronske poti (Kotler, 1996, str. 776-782).

podjetja. Sodobne organizacijske strukture poudarjajo pomen učenja, hitrosti in fleksibilnosti. Strukture so vse bolj prožne, decentralizirane, splošne in poudarjajo horizontalno sodelovanje. Hierarhija ne izginja povsem, vendar se njena stopnja le zmanjšuje in se ne odpravlja v celoti, kajti dolga stopnja hierarhije je le potrebna. Vse ve je hibridnih organizacijskih struktur. Takšno ima tudi podjetje Adria Airways d. d. Leto združuje značilnosti različnih organizacijskih struktur. S tem izkoristi prednosti in se izogne slabostim dolga struktur.

Potreba po **koordinaciji** izhaja iz tehnološko razdeljenega dela. Slednji je razlog, da je output podjetja dostikrat večji, kot v primeru, če bi vsak posameznik izpeljal celotno delovno nalogo sam. V velikih primerih je to zaradi kompleksnosti delovnih nalog nemogoče. Vendar se vse pozitivne posledice tehnološke delitve dela uresničijo le z uspešno koordinacijo in uspešnim vodenjem.

Pomembna naloga **internega komuniciranja** je skrb za zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi oziroma na splošno med zaposlenimi. V podjetju so zaposleni mnenja, da **odnosi med zaposlenimi** pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela. Glede na rezultate vprašalnika je dobila ta kategorija najvišjo povprečno oceno 4,6 (na lestvici od 1 = sploh se ne strinjam, 5 = zelo se strinjam; Slika 5 v Prilogi 8). Urejene interne komunikacije povečajo obseg pripadnosti organizaciji, prav tako se poveča sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, saj so zaposleni bolj samozavestni in samostojni. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška, je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih; prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti. Tako zaposleni najbolje vedo, ne le kaj jim je storiti, ampak tudi zakaj to počnejo. Komuniciranje v podjetju Adria Airways se odvija na dveh ravneh. **Horizontalno komuniciranje** se odvija med procesi, **vertikalno komuniciranje** pa je usmerjeno na pretok informacij med vodstvom in zaposlenimi. Vsak zaposleni Adria Airways je odgovoren za svojo informiranost - v smislu periodičnega spremljanja obvestil na intranetu - Adria NET kot pomembni obliki vertikalnega internega komuniciranja.

Pomen uvajanja **sprememb** za podjetje je velik, kar je tudi vzrok, da je potrebno zagotoviti čim bolj uspešen proces uvajanja sprememb v podjetju. Podjetja se pri uvajanju sprememb srečujejo z različnimi stopnjami odpora proti spremembam, ki jih je potrebno pravčasno prepoznati in poskušati čim bolj uspešno minimalizirati, kajti popolna odprava odpora je malo verjetna oziroma skoraj nemogoča. Da bi premostili odpor proti spreminjanju organizacije je potrebno komuniciranje in sodelovanje z zaposlenimi. Zaposleni morajo biti **pravočasno obveščeni** in ustrezno **motivirani** pri vseh morebitnih spremembah (glede na rezultate vprašalnika je dobila ta kategorija najvišjo povprečno oceno 4,1 (na lestvici od 1 = sploh se ne strinjam, 5 = zelo se strinjam; Slika 8 v Prilogi 8). V obdobju hitrih

sprememb bodo preživela le tista podjetja, ki v spremembah vidijo priložnosti. Zaradi enotnosti, razumljivosti in učinkovitosti urejanja poslovanja je predsednik uprave pooblaščen za izdajanje **organizacijskih predpisov**. Ti za celotno družbo urejajo podrobnosti, povezane s standardi notranjega poslovanja.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
2. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
3. Flores Laurent: Customers at the Centre of Business Management: Research World: Marketing Intelligence and Decision Making. Esomar, Amsterdam, 10(2002), 1, str. 30-31.
4. Hellriegel Don, JACKSON Susan E., SLOCUM John W.: Management. 8. izd.. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1999. 747 str.
5. Hočvar Marko, Igličar Aleksander: Osnove raunovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
6. Hvala Primož: Upravljanje trženjskih odnosov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
7. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.
8. Kenda Albina: Davek na kerozin bi bil za letalstvo usoden. Finance, Ljubljana, 2005, 32, str. 4.
9. Kostomaj Irena: Odnosi z zaposlenimi v podjetju Ingrad, d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.
10. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Kovač Andrej et al.: Prenova in informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 283 str.
12. Kumelj Teja: Vključevanje Slovenije v Evropski zračni prostor. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 43 str.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
15. Login Izza: Upravljanje odnosov s strankami (CRM). Sistem: Nove tehnologije za poslovni svet, Ljubljana, 2000, 11, str. 18-20.
16. Možina Stane, Florjančič Jože: Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizacijah združenega dela. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 193 str.
17. Pavlič-Kobav Anja: Organiziranje dela posadke na letalu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 38 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
19. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 196 str.
20. Pušič Goran: Značilnosti vodenja v hierarhiji in v timu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 46 str.

21. Reynolds Adrian: Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects. Zbornik prispevkov 5. marketinške konference. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije, 2000, str. 129-132.
22. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
23. Stergar Aleš: Letalske družbe spet na konju. Delo, Ljubljana, 2005, 40, str. 18.
24. Vizjak Andrej: Spremembe v organizacijah. Možina Stane, ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 850-884.
25. Zalaznik Janez: Adria Airways v Star Alliance. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 48, str. 19.
26. Wheelen Thomas, Hunger J. David: Strategic management and business policy. 5th ed. Reading : Addison- Wesley (Mass.), 1995. 1217 str.

VIRI

1. Adria Airways d.d. 1961-2001: Brošura ob 40 letnici obstoja podjetja. Ljubljana : Adria Airways d. d., 2001.
2. Adria Airways (Intranet).
3. Bulusu Anupama, Paracha Bipin: Is Your Customer Relationship Management Implementation Effective? [URL: <http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/BULUA01>] 13.3.2005.
4. In-Flight Magazine. Ljubljana : Adria Airways, 2004.
5. Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.
6. Ivaštinovič Lidija: CRM- upravljanje odnosom s klijentom. [URL: <http://www.skladistenje.com/jedan.asp?ID=28>], 20.3.2005.
7. Kostanjšek Tomaž: Intervju z direktorjem zemeljske operative v Adria Airways, april 2005.
8. Letna poročila Adria Airways d. d., 2001-2004.
9. Network Online (For the members of Star Alliance) - Adria Airways and Croatia Airlines Receive Approval to Join Star Alliance. (Bilten Star Alliance). 2004.
10. Poslovnik kakovosti Adria Airways d. d., 2003.
11. Pravilnik o organizaciji. Verzija 3. Ljubljana : Adria Airways d. d., 2004.
12. Privilege News, Adria Airways d. d., 2004.
13. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2002. 1714 str.
14. Spletna stran podjetja Adria Airways d.d. [URL: <http://www.adria-airways.com>], 15.3.2005.
15. Vukša Tomc Irena: Intervju z vodjo centra za stike s potniki (Privilege cluba) v Adria Airways, marec 2005.
16. Žabkar Andrej: Empiri na raziskava o vplivu orodja Oracle Designer na produktivnost slovenskih razvijalcev. Slovensko društvo uporabnikov programske opreme Oracle (SIOUG). [URL: <http://www.sioug.si/sioug2001/okroglimizi.jsp>], 1.4.2005.

PRILOGE

Priloga št. 1: Seznam uporabljenih kratic.....	1
Priloga št. 2: Zaposleni v Adria Airways d.d.	2
Priloga št. 3: Pomembnejši podatki o poslovanju (izkaz poslovnega izida).....	3
Priloga št. 4: Matrika ključnih odgovornosti in pooblastil v podjetju Adria Airways d.d.	4
Priloga št. 5: Mezzoorganizacijske sheme področij in sektorjev.....	5
Priloga št. 6: Poslovne in strokovne funkcije ter procesi družbe	7
Priloga št. 7: Vprašalnik	14
Priloga št. 8: Rezultati vprašalnika (povprečne ocene).....	20

Priloga 1

Seznam uporabljenih kratic

AA - Adria Airways

APC (Adria Privilege Club) - Program nagrajevanja rednih potnikov v Adiji Airways

A320 (Airbus Industrie 320) - Tip letala

CRJ (Canadair Regional Jet) - Tip letala

CRM (Customer Relationship Management) - Management upravljanja odnosov s strankami

EU (European Union) – Evropska skupnost

EUR - Euro, denar Evropske skupnosti

IAA - Inex Adria Aviopromet

IATA (International Air Travel Association) - Mednarodno združenje letalskih prevoznikov

ISO (International Organization for Standardization) - Največji svetovni tvorec standardov kakovosti s sedežem v Ženevi.

JAA (Joint Aviation Authorities) - Združeni letalski organi EU

JAR (Joint Aviation Requirements) - Skupni letalski predpisi

JAT - Jugoslovanski Aero Transport

MD 80 (McDonnell Douglas 80) - Tip letala

M&M (Miles & More) - Najštevilnejši in vodilni program za redne letalske potnike v Evropi.

NLB d.d. - Nova ljubljanska banka d.d. (delniška družba)

SIT - Slovenski tolar

SRS - Slovenski raunovodski standardi

SVL - Sektor vzdrževanje letal

Priloga 2

Tabela 1: Povpre na starost v Adria Airways d. d.: po sektorjih, področjih in oddelkih (na dan 1. 1. 2004)

Zap. št.	Naziv sektorja	Povpre na starost	Število zaposlenih	Od tega moški	Od tega ženske
1.	Uprava	48,3	3	2	1
2.	Strateško planiranje in razvoj	45	3	1	2
3.	Korporativno komuniciranje	47,5	2	/	2
4.	Varnost in varovanje	46	2	2	/
5.	Sistem kakovosti	37,3	3	3	/
6.	Področje splošna podpora	47,5	23	15	8
7.	Področje kadrovski in pravni posli	46,6	6	/	6
8.	Sektor prodaja in marketing	41,8	98	28	70
9.	Sektor letalska operativa	42,4	188	116	72
10.	Sektor vzdrževanje letal	43,1	136	118	18
11.	Sektor zemeljska operativa	42,8	31	16	15
12.	Sektor finance in ra unovodstvo	39,9	41	7	34
SKUPAJ		44	536	308	228

Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Priloga 3

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida – razširjena oblika po SRS

(v tiso tolarjih)	2003	2002
1. isti prihodki od prodaje	28.373.526	25.315.736
2. Proizvajalni stroški prodanih proizvodov (z amortizacijo) oziroma nabavna vrednost prodanega blaga	22.984.724	20.379.472
3. Kosmati poslovni izid od prodaje (1-2)	5.388.802	4.936.264
4. Stroški prodajanja (z amortizacijo)	3.657.829	3.511.198
5. Stroški splošnih dejavnosti (z amortizacijo)	885.070	792.753
a) Normalni stroški splošnih dejavnosti	766.676	644.060
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoro nih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	10.037	16.365
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	108.357	132.328
6. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	62.083	62.274
7. Finan ni prihodki iz deležev	30.919	32.722
a) Finan ni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	28.486	32.714
c) Drugi finan ni prihodki iz deležev (s prevrednotovalnimi finan nimi prihodki)	2.433	8
8. Finan ni prihodki iz dolgoro nih terjatev	461	324
c) Drugi finan ni prihodki iz dolgoro nih terjatev (s prevrednotovalnimi finan nimi prihodki)	461	324
9. Finan ni prihodki iz kratkoro nih terjatev	1.232.273	1.091.116
a) Finan ni prihodki iz obresti in kratkoro nih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	519	331
c) Drugi finan ni prihodki iz obresti in kratkoro nih terjatev (s prevrednotovalnimi finan nimi prihodki)	1.231.754	1.090.785
10. Finan ni odhodki za odpise dolgoro nih in kratkoro nih finan nih naložb	1	-
c) Prevrednotovalni finan ni odhodki pri drugih finan nih naložbah	1	-
11. Finan ni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	2.066.041	2.221.844
a) Finan ni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	1.441	2.464
c) Drugi finan ni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	2.064.600	2.219.380
13. isti poslovni izid iz rednega delovanja	105.597	(403.095)
14. Izredni prihodki	95.493	1.730.358
15. Izredni odhodki	65.802	1.177.132
a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala	65.802	1.177.132
16. Poslovni izid zunaj rednega delovanja (14-15)	29.691	553.226
17. Davek iz dobi ka, ustvarjenega zunaj rednega delovanja	28.600	30.185
19. isti poslovni izid obra unskega obdobja	106.688	119.946

Vir: Letno poro ilo Adria Airways d. d., 2003.

Tabela 3: Pomembnejši podatki o poslovanju

Postavka/leto	enota	2001	2002	2003
Prihodki	v 000 sit	26.124.996	28.232.530	29.794.755
EBIT	v 000 sit	1.208.302	861.872	1.058.955
isti dobi ek	v 000 sit	160.581	119.946	106.688
Sredstva	v 000 sit	35.345.543	30.287.571	27.651.999
Lastniški K	v 000 sit	9.650.010	9.769.956	9.873.098
Donosnost kapitala	v %	1,74	1,24	1,12
Kapital/dolg	v %	27	32	36
Št. prepeljanih potnikov		801.247	814.156	864.368
Prepeljan tovor	v tonah	4.173	4.620	3.650
Št. letal		7	7	8

Vir: Letno poročilo Adria Airways d. d., 2003.

Priloga 4

Tabela 4: Matrika ključnih odgovornosti in pooblastil v podjetju Adria Airways d. d.

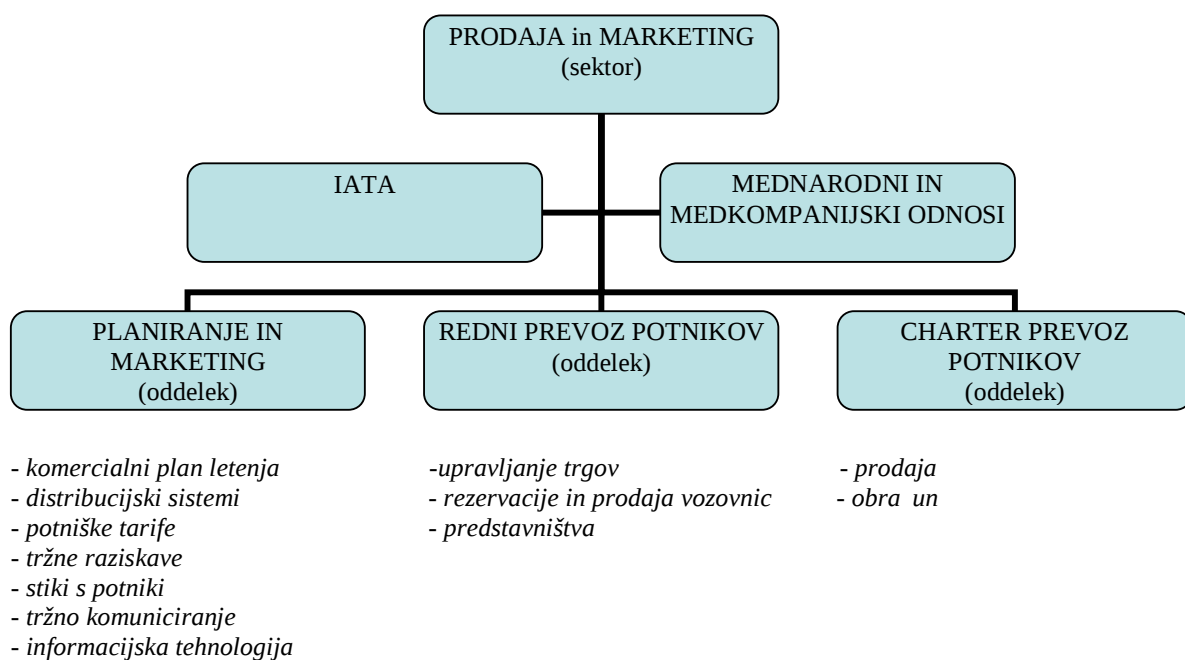
PROCESI VODENJA	
Vodenje družbe	Predsednik uprave
Vodenje sektorja/področja	Direktor sektorja/področja
Vodenje oddelka	Vodja oddelka
Vodenje projekta	Vodja projekta
GLAVNI PROCESI	
Marketing	Direktor sektorja A, C
Prodajanje storitev	Direktor sektorja A, B, C
Zagotavljanje zemeljske oskrbe	Direktor B- Zemeljska oskrba
Vzdrževanje letal	Direktor C- Vzdrževanje letal
Izvajanje letalskih prevozov	Direktor D- Letalska operativa
Upravljanje stikov s potniki	Direktor A- Prodaja in marketing
PODPORNI PROCESI	
Kadrovanje	Direktor F- Kadrovski in pravni posli
Zagotavljanje informacijske podpore	Pomočnik predsednika uprave
Organiziranje družbe	Direktor F- Kadrovski in pravni posli
Opravljanje pravnih poslov	Direktor F- Kadrovski in pravni posli
Opravljanje splošnih poslov	Direktor G- Splošna podpora
Opravljanje finančnih in inovativnih poslov	Direktor E- Finance in inovativno vodstvo
Komuniciranje z javnostmi	Vodja H- Korporativno komuniciranje
Zagotavljanje sistema kakovosti	Predstavniki vodstva za kakovost
Zagotavljanje varnosti in varovanja	Direktor F- Kadrovski in pravni posli

Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Priloga 5

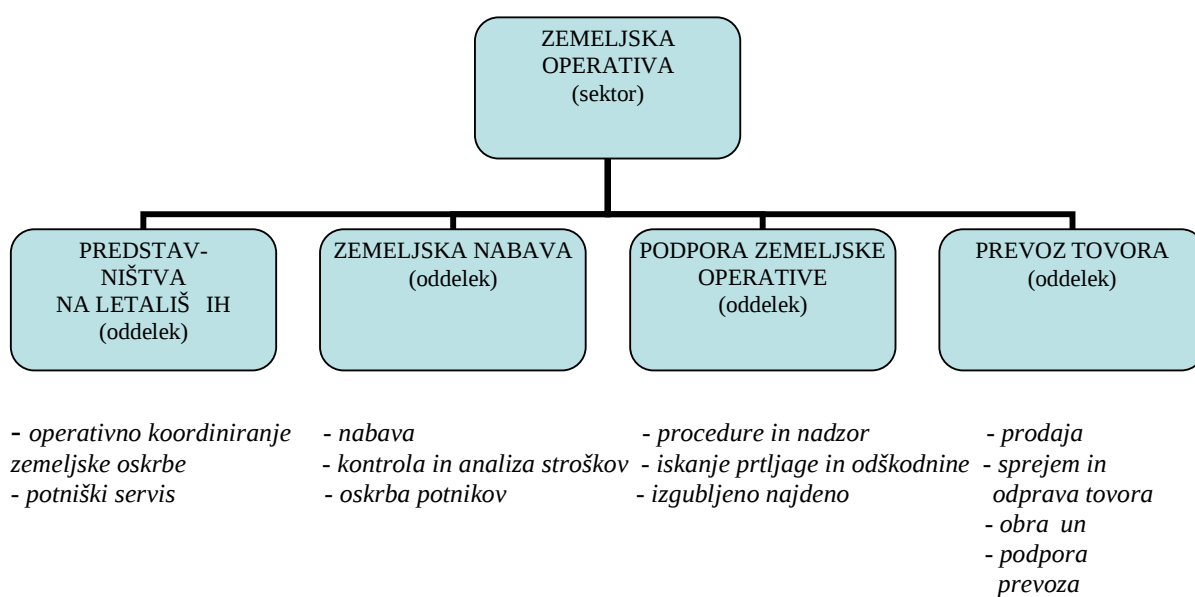
Mezzoorganizacijske sheme področij in sektorjev

Slika 1: Sektor prodaje in marketinga



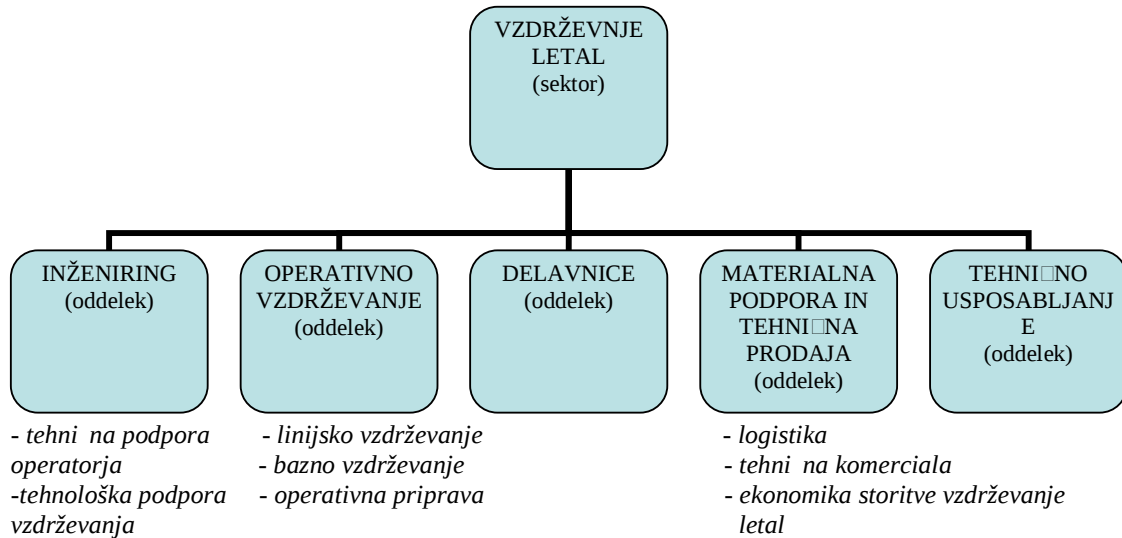
Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Slika 2: Sektor zemeljska operativa



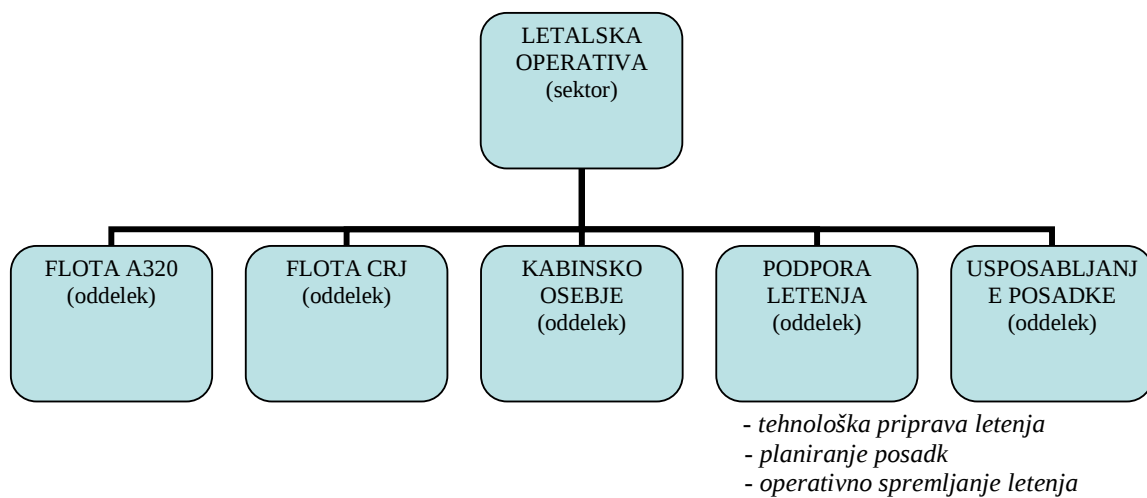
Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Slika 3: Sektor vzdrževanja letal



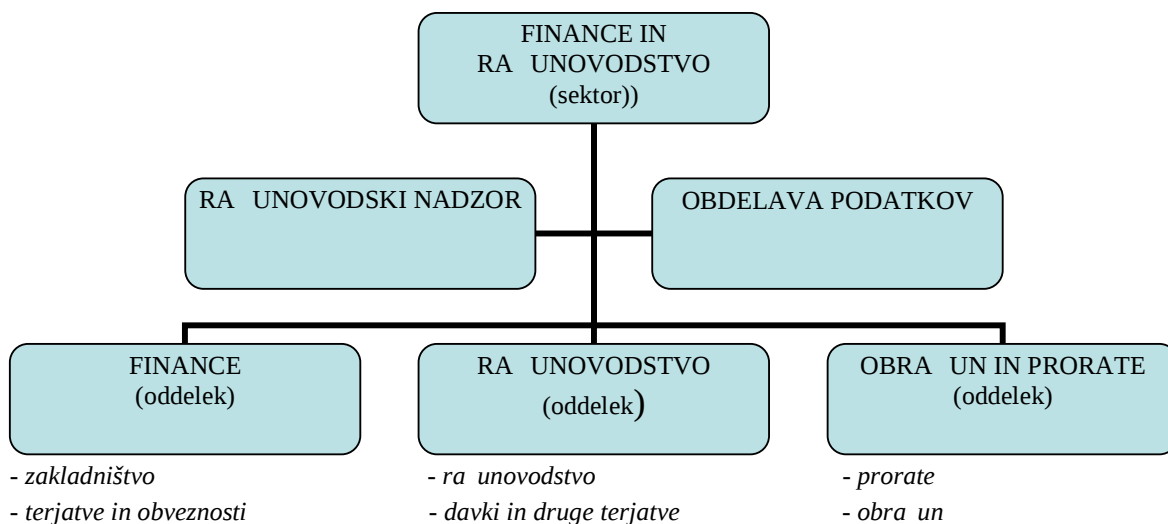
Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Slika 4: Sektor letalska operativa



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Slika 5: Sektor financ in ra unovodstva



Vir: Interni podatki Adria Airways d. d., 2005.

Priloga 6

Poslovne in strokovne funkcije ter procesi družbe

POSLOVNE IN STROKOVNE FUNKCIJE TER PROCESI SEKTORJA PRODAJA IN MARKETING

Vodstvo sektorja

Na rtovanje, usmerjanje, organiziranje ter nadzor poslovanja sektorja, oglaševanje in tržna promocija, sklepanje pogodb, organiziranje prodajne mreže.

IATA

Planiranje, izvedba in nadzor nad izobraževalnimi programi za sektor, spremljanje in preu evanje zakonskih predpisov, strokovne literature, mednarodnih pogodb s podro ja letalstva ter IATA dolo il, udeležba na IATA konferencah, koordinacija z drugimi oddelki.

Mednarodni in medkompanijski odnosi

Pravna podpora pri sklepanju mednarodnih in medkompanijskih pogodb, spremljanje in preu evanje zakonskih predpisov, strokovne literature, mednarodnih pogodb s podro ja letalstva ter IATA dolo il, pomo pri sklepanju pogodb v zvezi s tarifami.

Planiranje in marketing

Oblikovanje sezonskega plana letenja na podlagi tržnega povpraševanja, mednarodne zakonodaje, IATA zahtev, bilateralnih sporazumov in mednarodnih komercialnih pogodb ter izdelave gantograma sezonskega plana letenja. Razvijanje in planiranje mreže poletov.

analiza prodajnih poti in oblikovanje cenovne politike, raziskave trga, marketinško komuniciranje ter nadzor marketinških aktivnosti, stiki s potniki (Privilege Club).

Redni prevoz potnikov

Pridobivanje dovoljenj na podlagi planiranega sezonskega komercialnega plana, zahtevka za letenje in dovoljenja za letenje, oblikovanje prodajnih cen na podlagi cenika rednega prometa, rezervacije in prodaja vozovnic, kontroliranje polnjenja letal na podlagi rezervacijskega sistema, komercialno analiziranje letenja.

Charter prevoz potnikov

Pridobivanje dovoljenj na podlagi planiranega sezonskega komercialnega plana, zahtevka za letenje in dovoljenja za letenje, oblikovanje prodajnih cen na podlagi povpraševanja po charter letu ter ponudbe za prodajo charter leta, rezervacije in prodaja charter vozovnic, komercialno analiziranje charter letenja.

POSLOVNE IN STROKOVNE FUNKCIJE TER PROCESI SEKTORJA ZEMELJSKA OPERATIVA

Vodstvo sektorja

Natovarjanje, usmerjanje, organiziranje ter nadzor poslovanja sektorja, sklepanje pogodb.

Predstavništva na letališih

Organiziranje sprejema in odprave potnikov posebnih kategorij, kontrola potniških dokumentov v transferju in na izhodih na letalo, rezervacija in organizacija prenočiš in prevozov za potnike na zahtevo, organizacija in zagotovitev alternativnega prevoza za potnike v primeru nerednosti v prometu, posredovanje informacij o poletih ter izvrševanje novih rezervacij, zagotavljanje tekočega odvijanja prometa, pravočasno informiranje vseh služb in reagiranje na nastale nerednosti v prometu v smislu zmanjševanja zamud letal, koordinacija in organizacija vrstnega reda odpreme letal, zagotavljanje zadostnega števila obrokov na letalu, spremljanje sprejema in odprave letal, potnikov, prtljage, pošte in blaga (beleženje napak in odstopanj od procedur, ter sodelovanje pri iskanju načinov za izboljšanje kvalitete dela oz. obstoja teh procedur).

Zemeljska nabava

Izbor najugodnejšega dobavitelja za storitve zemeljske oskrbe, kontrola pravilnosti vseh zaračunanih storitev v skladu s pogodbami in veljavnimi ceniki ter z opravljenimi leti in izdelava evidenc po dobaviteljih in storitvah, planiranje standarda servisa na letalu.

Podpora zemeljske operative

Sprejemanje reklamacij potnikov v zvezi s prtljago, ter vodenje evidence najdenih predmetov, reševanje odškodninskih zahtevkov potnikov ter sekundarno iskanje izgubljene prtljage, izdelovanje operativnih postopkov in priročnikov, sodelovanje pri načrtovanju izobraževanja.

Prevoz tovora

Pridobivanje in obdelovanje sezonskega voznega reda, organiziranje prevoza tovora, oblikovanje cen prevoza tovora, prodajanje prevoza tovora, izvajanje prevoza tovora, oblikovanje, reklamacije in analiziranje dejavnosti v zvezi s prevozom tovora.

POSLOVNE IN STROKOVNE FUNKCIJE TER PROCESI SEKTORJA VZDRŽEVANJE LETAL

Vodstvo sektorja

Na rtovanje, usmerjanje, organiziranje ter nadzor poslovanja sektorja, sklepanje pogodb, planiranje razvoja vzdrževanja letal in vseh podsistemov vzdrževanja, izobraževanje, razvoj, napredovanje in razporejanje zaposlenih v sektorju, trženje storitev oz. dejavnosti vzdrževanja letal, spremljanje in zagotavljanje plana letenja letal in vzdrževanja letal.

Inženiring

Priprava programa vzdrževanja, koordinacije in priprava letnih planov vzdrževanja letal ter usklajevanje z plani vzdrževanja zunanjih partnerjev, priprava tehnološke dokumentacije za podaljšanje in pridobivanje plovnosti letal, priprava poročil o zanesljivosti letal, motorjev in komponent za floto AA ter za tretje osebe, razvoj in tehnološka priprava vzdrževanja letal in priprava delovne dokumentacije na področju letalskih sistemov in strukture, razvoj in tehnološka priprava vzdrževanja letal in priprava delovne dokumentacije na področju elektrike in elektronike, laboratorijsko delo, spremljanje, vodenje in ažuriranje vse tehnološke dokumentacije s področja vzdrževanja letal.

Operativno vzdrževanje

Zagotavljanje navodil za delo, rezervnih delov, potrošnega in potrošljivega materiala, posebnega orodja in zadostnega števila ustrezno usposobljenega osebja za izvedbo nalog za vzdrževanje letal, zagotavljanje, da je vzdrževanje letal izvedeno v skladu s standardi varnosti, kakovosti, ekonomike ter osnovnimi standardi, priprava letnih planov vzdrževanja letal skupaj z inženiringom, obračunavanje porabljenih delovnih ur, porabljenih rezervnih delov, potrošnega in potrošljivega materiala za izvedbo del zahtevanih z nalogom za vzdrževanje letala, obnavljanje barv, lakiranje in kleparska dela letal in letalskih komponent, popraviljanje, obnavljanje in zamenjava delov in komponent notranje in zunanje opreme letal.

Delavnice

Vzdrževanje komponent za letala, ki so v floti AA ter za zunanje partnerje, razvoj in tehnološka priprava vzdrževanja komponent, izdelava analiz in poročil

vezanih na vzdrževanje komponent,
kontrola prejetih komponent, materialov za vgradnjo in popravljenih komponent,
vzdrževanje opreme za vzdrževanje letal.

Materialna podpora in tehni na prodaja

Planiranje in naro anje materiala, orodja, rezervnih delov in uslug za SVL,
obnavljanje zalog oz. popisovanje viškov materiala, namenjenega za prodajo,
zagotavljanje pravo asne priprave materiala za potrebe dela na letalih,
spremljanje in analiza stroškov vzdrževanja,
skladiš enje vsega blaga in orodja za potrebe vzdrževanja letal,
raziskave tržiš a za prodajo storitev vzdrževanja letal,
izdelovanje in posredovanje ponudb za storitve in prodajo letalskega materiala tretjim
osebam,
obra un porabljenega asa in materiala za storitve SVL tretjim osebam.

Tehni no usposabljanje

Planiranje usposabljanj (osnovna usposabljanja in usposabljanja za tip) za notranje in
zunanje odjemalce,
priprava obrazcev za opis in potrditev vsebin predavanj in priprava podrobne
specifikacije vsebin usposabljanj,
izvajanje usposabljanj in izpitov,
izdajanje potrdil o sodelovanju na te ajih in/ali potrdil o uspešno opravljenih izpitih,
stalno spremljanje zakonskih zahtev s predmetnih podro ij usposabljanja in njihova
implementacija v organizacijske priro nike in operativno prakso,
komunikacija in spremljanje zadovoljstva odjemalcev.

POSLOVNE IN STROKOVNE FUNKCIJE TER PROCESI SEKTORJA LETALSKA OPERATIVA

Vodstvo sektorja

Na rtovanje, usmerjanje, organiziranje ter nadzor poslovanja sektorja,
sklepanje pogodb,
analiziranje letenja in poslovanja sektorja.

Flota A 320/ flota CRJ in kabinsko osebje

Priprava posadke na let, izvajanje letenja in aktivnosti po letu

Podpora letenja

Izdelava operativnega plana letenja,
planiranje posadk (za obdobje 14 dni),

tehnološka priprava letenja,
operativno spremljanje letenja.

Usposabljanje posadk

Zagotavljanje in organiziranje izobraževanja in usposabljanja letalskega, kabinskega in letalsko tehni nega osebja,
preverjanje posebnih zdravstvenih in drugih pogojev,
pridobivanje in obnavljanje dovoljenj in pooblastil za delo,
priprava potrebnih izobraževalnih programov in predlaganje nabave u njih pripomo kov in opreme,
iskanje zunanjih sodelavcev za izvedbo izobraževalnih programov,
sodelovanje s pristojnimi zdravstvenimi in upravnimi organov zvezi s pridobivanjem licenc,
izdajanje in urejanje priro nika za izobraževanje,
vzdrževanje liste letalskega in kabinskega osebja.

POSLOVNE IN STROKOVNE FUNKCIJE TER PROCESI SEKTORJA FINANCE IN RA UNOVODSTVO

Vodstvo sektorja

Planiranje in organiziranje, koordiniranje in kontroliranje dela sektorja, oddelkov, vzpostavljane in vzdrževanje dokumentov, ki definirajo odgovornosti in pooblastila na nivoju sektorja,
sodelovanje z državnimi organi na svojem podro ju,
skrb za izobraževanje in napredovanje zaposlenih v sektorju,
spremljanje in uvajanje ra unovodskih in finan nih predpisov,
urejanje odnosov z bankami in drugimi finan nimi institucijami,
vzdrževanje in modificiranje internega informacijskega sistema.

Ra unovodski nadzor

Izdajanje navodil za ra unovodske postopke in finan ni nadzor stroškov,
ra unovodsko presojanje pravilnosti pridobivanja podatkov in knjigovodskega evidentiranja,
nadzor sestavljanja ra unovodskih poro il,
skrb za zanesljivost ra unovodskih informacij ter skladnost z usmeritvami in postopki, zakonskimi predpisi,
oblikovanje ra unovodskih kazalnikov,
nadzor konsolidacije vseh ra unovodskih poro il,
spremljanje, prikaz in nadzor poslovnih rezultatov enot- profitnih centrov in stroškovnih mest.

Obdelava podatkov

Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki in izdelava, testiranje, uvajanje in vzdrževanje programov,
izdajanje navodil za izvajanje in uporabo sistema,
nadziranje u inkovitosti informacijskega sistema in predlaganje optimizacije,
spremljanje delovanja mreže, vodenje evidence o napakah, organiziranje servisnega in preventivnega vzdrževanja,
priprava prenosov iz ostalih sektorjev in zunanjega okolja,
svetovanje in pomo uporabnikom pri delu z računalnikom.

Finance

Obveščanje, svetovanje, izdelava internih navodil za knjiženje in spremljanje denarnih sredstev,
pripravljanje predloga politike financiranja in organiziranja njenega izvajanja,
načrtovanje in vodenje finančnih sredstev družbe,
izdelava plana finančnih sredstev,
investiranje finančnih sredstev,
vodenje denarnega poslovanja družbe,
priprava dokumentacije o tekoči likvidnosti in načrtovanje kratkoročnih oz. dolgoročnih dolgov,
urejanje kreditnih linij, nadzor izbire bank in pogodb,
načrtovanje, sprejemanje, izdajanje, polaganje in nakazovanje denarja,
izdelava poročil,
kontiranje, knjiženje, izterjava in usklajevanje terjatev/obveznosti,
obračunavanje zamudnih obresti.

Računovodstvo

Priprava in izdelava internih navodil za knjiženje poslovnih dogodkov,
računovodsko kontroliranje podatkov,
obračunavanje plačil, drugih prejemkov in povračil stroškov v zvezi z delom,
vodenje analitične in vrednostne evidence osnovnih sredstev,
vodenje glavne knjige ter pomožnih knjig o stanju in gibanju sredstev in njihovih virov,
izdelava mesečnih računovodskih izkazov o poslovanju družbe,
kontrola vseh računovodskih dokumentov glede usklajenosti z zakonodajo,
pregledovanje realizacije plana poslovanja,
agregiranje računovodskih poročil, izdelava kazalnikov uspešnosti poslovanja,
izdelava letnega poročila poslovanja in razkritij.

Obračun in prorate

Postavitev posebnih nivojev za obračun proratnih deležev, obračun proratnih faktorjev, obračunavanje proratnih deležev po predpisani proceduri v dogovorjenih rokih, obračunavanje kolektiranih taks pri tujih prevoznikih za vsa letališča, izdaja faktur tujim prevoznikom ter kontrola prejetih faktur s strani tujih prevoznikov, obračun prorata in izdelava analiz za posamezne trge ali prevoznike, izdelava poročil priprava letalskih dokumentov za tisk, zadostno naročanje njihovih zalog, pravočasna in pravilna dostava letalskih dokumentov ter varno hranjenje, kontroliranje zalog po posameznih prodajnih mestih, ukrepanje in iskanje rešitev v povezavi s kršitvami, odstopanji od pogodbenih dogovorov pri prodaji.

Priloga 7

Vprašalnik

Spoštovani!

Sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer MANAGEMENT IN ORGANIZACIJA in v okviru diplomskega dela opravljam anketo iz področja »ORGANIZACIJE« v podjetju Adria Airways d.d.. Vprašalnik je razdeljen na več vsebinskih delov. Ugotovitve raziskave bodo služile dopolnitvi teoretičnega dela diplomske naloge. Vljudno Vas prosim za nekaj minut Vašega časa, kolikor je potrebnega, da izpolnite priložen vprašalnik. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno, podatki pa bodo služili le za namene diplomskega dela.

Navodila izpolnjevanja vprašalnikov so podana pri vsakem posameznem sklopu vprašanj. Vprašanja so različnih tipov. Prosil bi Vas, da odgovorite na vsa zastavljena vprašanja. Da pa bi bila zagotovljena anonimnost in zaupnost izpolnjenih anketnih vprašalnikov, Vas prosim, da izpolnjene vprašalnike vložite v priloženo ovojnico, ki jo nato zaprete.

Vsak odgovorjen vprašalnik je zame zelo pomemben, zato Vas še enkrat lepo prosim, da ga ustrezno izpolnite in pošljete.

Za sodelovanje in Vaš dragoceni čas se Vam najlepše zahvaljujem.

S spoštovanjem!

Miha Žerovnik

1. Kaj je najpomembnejši sestavni del vizije Adria Airways d. d.? Obkrožite ustrezno trditev:

- a) zadovoljstvo potnikov
- b) ustrezen donos za lastnike
- c) prepoznavnost blagovne znamke Adria Airways na trgu
- d) kakovost storitev
- e) moderna flota

2. Kaj smatrajo stranke kot najpomembnejše attribute kakovosti? Ocenite jih z ocenami od 1 do 8, 1 pomeni naj pomembnejši, 8 pa najmanj pomemben atribut kakovosti.

Voznired _____

Varnost _____

Urejenost in istost potniške kabine _____

Program lojalnosti potnikov _____

Prijaznost in ustrežljivost osebja _____

Medsebojna asovna usklajenost rednih linij, ter njihova usklajenost z rednimi linijami drugih letalskih prevoznikov _____

Cene letalskih vozovnic _____

Ponudba na letališ u in v letalu _____

Drugo: _____

3. Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši cilji, ki jih skuša Adria Airways dose i? Ocenite jih z ocenami od 1 do 4, 1 pomeni naj pomembnejši, 4 pa najmanj pomemben cilj poslovanja.

Skrbeti za zadovoljstvo svojih strank _____

Pove ati u inkovitost dela _____

Zniževanje stroškov _____

Pove ati število prepeljanih potnikov _____

Drugo: _____

4. Pri naslednjih trditvah ozna ite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1- sploh se ne strinjam, 5- zelo se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Adria Airways ima vizijo prihodnjega razvoja, v katero uslužbenci resni no verjamejo.	1	2	3	4	5
b) Vodilni jasno posredujejo podobo prihodnjega razvoja podjetja med uslužbence.	1	2	3	4	5
c) Uslužbenci imajo jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah.	1	2	3	4	5

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Uslužbence redno izobražujemo in usposabljam, da poslovne naloge uspešno opravijo že prvokrat.	1	2	3	4	5
b) Uslužbenci so vsaj enkrat na leto deležni raznih izobraževalnih programov in drugih usposabljanj.	1	2	3	4	5
c) Izobraževanje uslužbencev je naložba in ne strošek.	1	2	3	4	5

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Kadar je potrebno popraviti napako in ukrepati v primeru spora s stranko, lahko zaposleni ravna po lastni presoji.	1	2	3	4	5
b) Vsak uslužbenec je na svojem delovnem mestu usposobljen tako, da lahko nadomesti sodelavca, ko je to potrebno.	1	2	3	4	5
c) Vsak uslužbenec ima pri delu s strankami dovolj pooblastil.	1	2	3	4	5

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Koordinacija v podjetju poteka z ukazi, zapovedmi, itd.	1	2	3	4	5
b) Podrejeni dobi od nadrejenega natan na navodila, kaj, kako in kdaj mora izvesti določeno nalogo.	1	2	3	4	5

c) ☐ lani organizacije sami usmerjajo vsak svoje delovanje in ga prilagajajo delovanju drugih členov.	1	2	3	4	5
d) Delovno mesto, ki pri ne z izvajanjem naloge, le-to opiše v posebnem dokumentu, ki potem kroži od enega delovnega mesta do drugega.	1	2	3	4	5
e) Interesi in cilji členov se skladajo s cilji družbe ali podjetja.	1	2	3	4	5
f) Ravnatelj ima in mora imeti popolno oblast nad podrejenimi.	1	2	3	4	5
g) Koordinacija deluje bolj na prostovoljni osnovi.	1	2	3	4	5

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sprošeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
b) Nadrejeni dajejo zaposlenim dovolj informacij za opravljanje našega lastnega dela.	1	2	3	4	5
c) Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	1	2	3	4	5
d) Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
e) Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
f) Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	1	2	3	4	5
g) Zaposleni rešujemo konflikte v skupno korist.	1	2	3	4	5
h) Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	1	2	3	4	5
i) Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
j) V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	1	2	3	4	5

k) Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.	1	2	3	4	5
l) Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	1	2	3	4	5
m) Nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.	1	2	3	4	5
n) Na sestankih vedno rešimo težave, ki jih imamo.	1	2	3	4	5

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Vodilni v Adria Airways vedno izpolnijo dane obljube.	1	2	3	4	5
b) Vodilni se z nami najprej posvetujejo in sprejemajo naše nasvete, nato pa samostojno odločajo.	1	2	3	4	5
c) Z vodilnimi lahko odkrito komuniciram.	1	2	3	4	5

5. Katere **spremembe** menite da so bile potrebne pri uveljavitvi nove organizacije dela in izvedbenih procesov? Označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1- sploh se ne strinjam, 5- zelo se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Dodatno izobraževanje.	1	2	3	4	5
b) Premestitev zaposlenih med oddelki.	1	2	3	4	5
c) Zaposlitev novih delavcev z višjo izobrazbo ali specifičnimi znanji.	1	2	3	4	5
d) Spremembe informacijskega sistema.	1	2	3	4	5
e) Nabava nove računalniške opreme.	1	2	3	4	5
f) Spremembe v velikosti in opremljenosti poslovnih prostorov.	1	2	3	4	5
g) Obveščanje strank o spremembi.	1	2	3	4	5
h) Obveščanje in motiviranje zaposlenih.	1	2	3	4	5

6. S katerimi težavami ste se sre ali pri uvajanju sprememb oziroma jih pri akujete? Ozna ite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1- sploh se ne strinjam, 5- zelo se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Odpor zaposlenih na spremembe.	1	2	3	4	5
b) Preseški zaposlenih in potrebne prerazdelitve.	1	2	3	4	5
c) Pomanjkanje znanja (o prodaji, komuniciranju, odlo anju).	1	2	3	4	5
d) Preve ozko znanje.	1	2	3	4	5
e) Preve široko znanje.	1	2	3	4	5
f) Pove anje obsega dela v drugih oddelkih.	1	2	3	4	5
g) Spremembe v informacijskem sistemu.	1	2	3	4	5
h) Zagotovitev ustreznega izobraževanja.	1	2	3	4	5

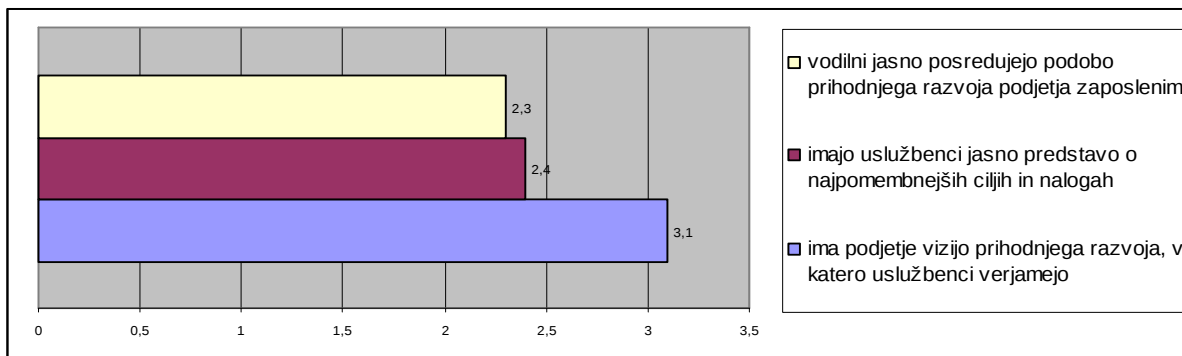
7. Kako pristopate k reševanju zgoraj navedenih težav? Ozna ite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1- sploh se ne strinjam, 5- zelo se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Negotov/a sem	4 Strinjam se	5 Zelo se strinjam
a) Pravo asno informiranje zaposlenih o ciljih sprememb.	1	2	3	4	5
b) Vklju evanje zaposlenih v projektne skupine.	1	2	3	4	5
c) Pridobivanje dodatnih finan nih sredstev.	1	2	3	4	5
d) Organiziranje izobraževanja in prekvalificiranja zaposlenih.	1	2	3	4	5

Priloga 8

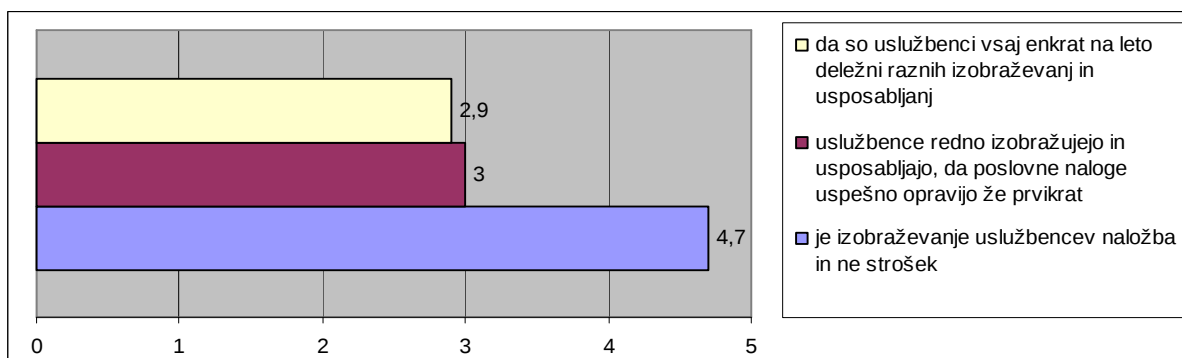
Rezultati vprašalnika (povpre ne ocene)

Slika 6: Podjetje zagotavlja, da (povpre ne ocene)



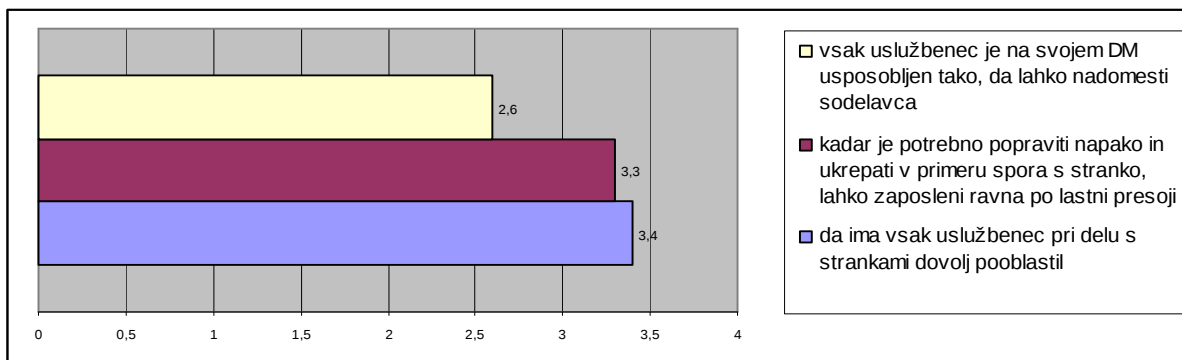
Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 7: Glede **izobraževanju** podjetje zagotavlja, da (povpre ne ocene)



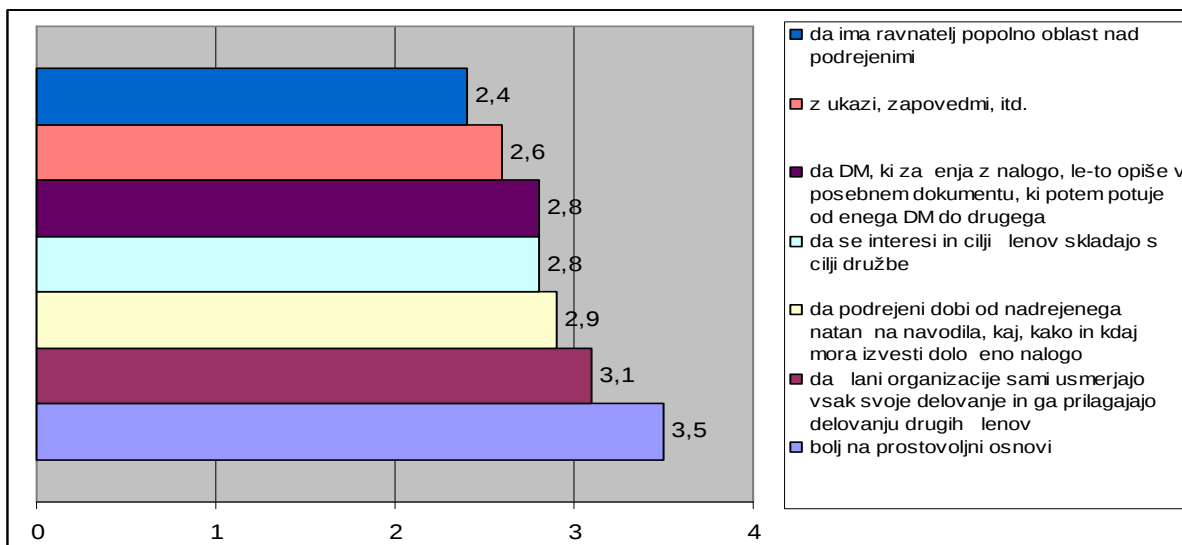
Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 8: Pri **odgovornosti pri delu** velja (povpre ne ocene)



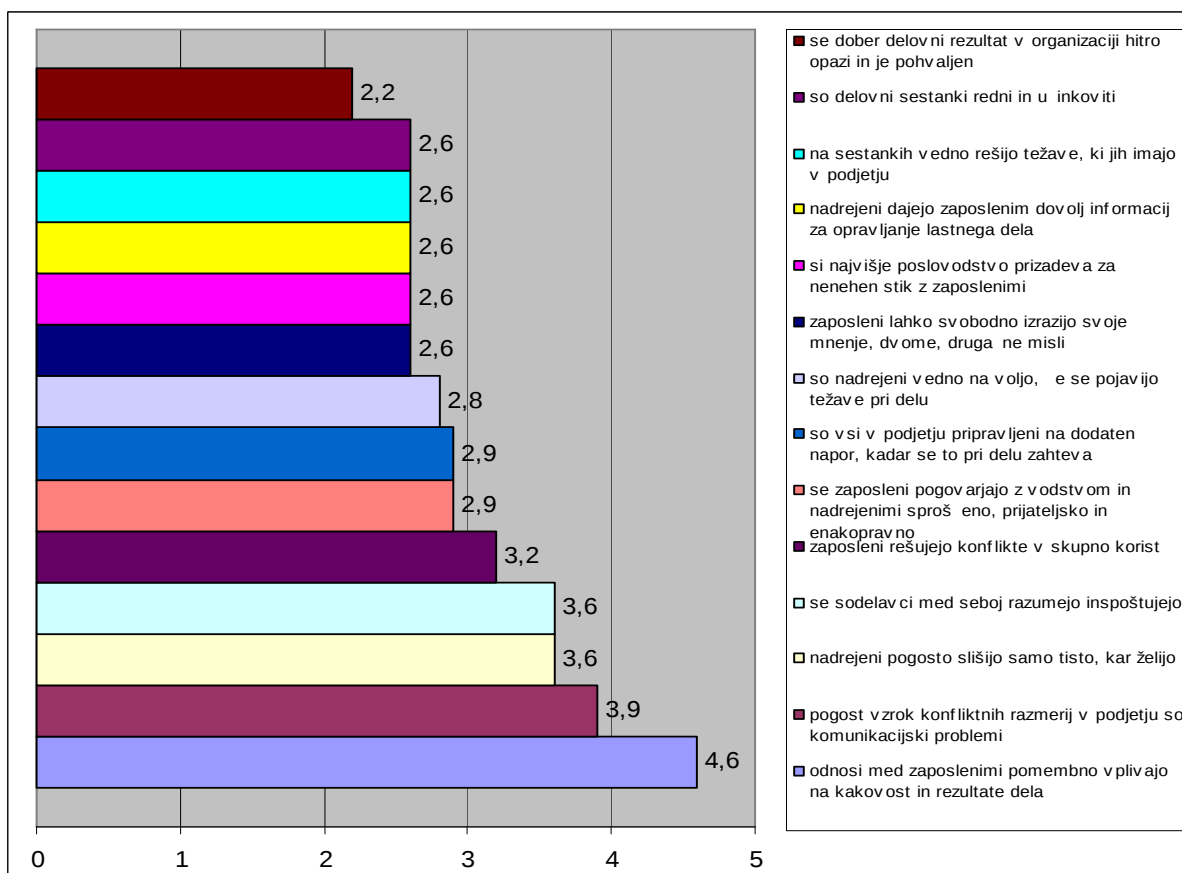
Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 9: **Koordinacija** v podjetju poteka (povprečne ocene)



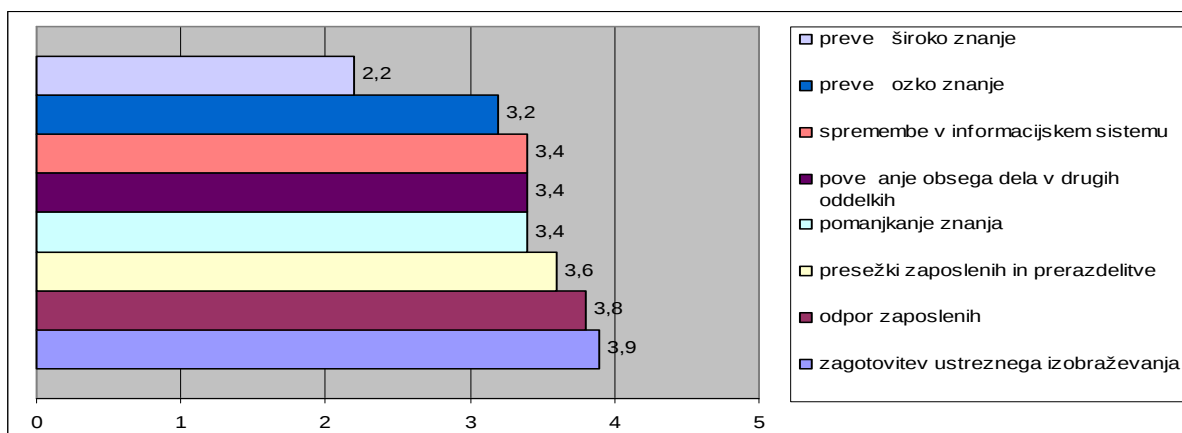
Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 10: **Komunikacija** in **vođenje** potekata tako, da (povprečne ocene)



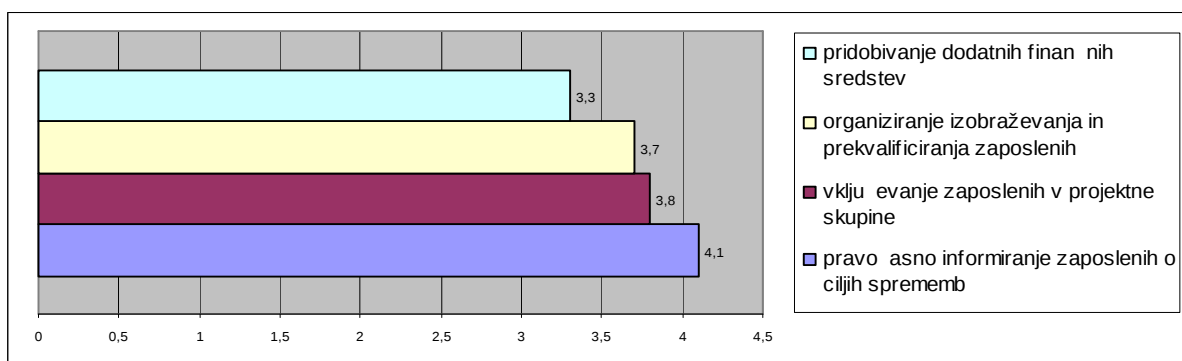
Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 11: Poglavitne ovire, ki se pojavljajo pri uvajanju **sprememb** v organizaciji so (povprečne ocene)



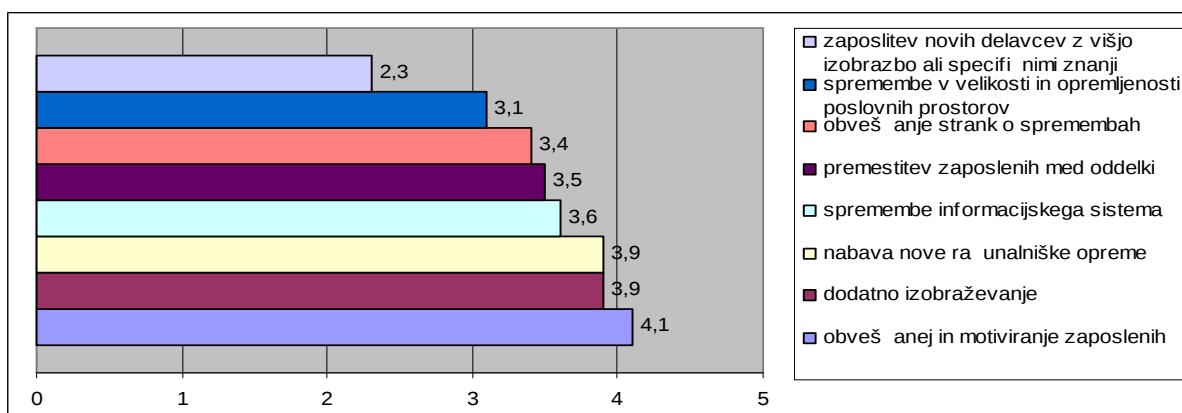
Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 12: Načini za reševanje težav pri uvajanju **sprememb** (povprečne ocene)



Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

Slika 13: Potrebne **spremembe** pri uveljavljanju nove organizacije dela in izvedbenih procesov (povprečne ocene)



Opombe: lestvica: 1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam; N = 14

