

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**SPREMEMBA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V
CASINOJU PORTOROŽ, D.D.**

SNJEŽANA BRNJAK

IZJAVA

Študent/ka Snježana Brnjak izjavljam, da sem
avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom
prof. dr. Penger Sandre.

V Ljubljani, dne 28. april 2008

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE	2
2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
2.1.1. Organizacija kot podjetje	2
2.1.2. Lipovčeva preizkušena opredelitev organizacije	2
2.2. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO...	3
2.2.1. Vpliv tehnologije na organizacijo	4
2.2.2. Vpliv okolja na organizacijo	4
2.2.3. Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	5
2.2.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	6
2.2.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo	6
2.3. ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE	6
2.4. ORGANIZACIJSKE OBLIKE	7
2.4.1. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	8
2.4.2. Produktno-matrična organizacijska struktura	8
2.4.3. Decentralizirana ali poslovno enotna organizacijska struktura	9
2.4.4. Projektno-matrična organizacijska struktura	10
2.4.5. Druge organizacijske strukture	10
2.5. KDAJ IN KAKO SPREMENITI ORGANIZACIJO	11
3. PREDSTAVITEV PODJETJA CASINO PORTOROŽ D.D. IN NJIHOVE ORGANIZACIJE	12
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA CASINO PORTOROŽ D.D.	12
3.2. RAZVOJ DRUŽBE	13
3.2.1. Vpliv tehnologije na organizacijo družbe Casino Portorož d.d.	15
3.2.2. Vpliv okolja na organizacijo družbe Casino Portorož d.d.	15
3.2.3. Vpliv zaposlenih na organizacijo družbe Casino Portorož d.d.	16
3.3. ANALIZA ORGANIZACIJE DRUŽBE CASINO PORTOROŽ DO LETA 2007	14
3.4. NAČELA ORGANIZIRANOSTI DRUŽBE – ORGANIZACIJSKE ENOTE	16
3.4.1. Vodenje družbe	16
3.4.2. Ciljne poslovne funkcije	17
3.5. NARAŠČAJOČA NEUSTREZNOST ORGANIZACIJE	18
4. UREDITEV PRISTOPA K REORGANIZACIJI	18
4.1. Vpliv zaposlenih na organizacijo družbe Casino Portorož d.d. po reorganizaciji	19
4.2. Vpliv okolja na organizacijo družbe Casino Portorož d.d. po reorganizaciji	19
5. UTEMELJITEV NOVE ORGANIZACIJE	20
5.1. NOVA ORGANIZACIJA CASINOJA PORTOROŽ D.D.	20
5.2. ORGANIZACIJSKE ENOTE	21
5.3. VODENJE DRUŽBE	22
6. TEŽAVE PO UVEDBI NOVE ORGANIZACIJE	22

7. SKLEP.....	23
LITERATURA.....	24
VIRI.....	24
PRILOGE	

1. UVOD

Razvoj in spremembe v podjetju narekujejo razvoj in spremembe tudi v organizaciji podjetij. Zato podjetje nima v svojem razvoju enakih organizacijskih struktur in procesov, marveč se ti spreminjajo. Pri tem pa določeni stopnji razvoja podjetja ustreza tudi določena organizacija.

Dinamika sodobne družbe se odraža v različnih procesih preoblikovanja združb. Tako dobičkonosne kot nedobičkonosne združbe se soočajo z izredno hitrimi in večplastnimi procesi spreminjanja. Proces spreminjanja združb pa so vedno zelo kompleksni in njihovo obvladovanje zahteva veliko znanja in razumevanja delovanja organizacije. Vzrokov za preobrazbo organizacij je več. Brez dvoma pa vse bolj stopa v ospredje pomen in vloga znanja v sodobnih organizacijah. Ravno zaradi tega je pomembna prava opredelitev organizacije, saj se na slovenskem trgu podjetja pripravljajo na hitre spremembe. Med njimi je tudi podjetje Casino Portorož d.d., v katerem so se vodilni zavedali, da lahko harmonijo podjetja dosežejo le z ustrezno organizacijo.

Nenehne in vse pogostejše spremembe v okolju tako vplivajo na organizacijo in zahtevajo nove rešitve. Organizacija se prilagaja situacijskim spremenljivkam in je od njih odvisna. Sčasoma obstoječa organizacijska struktura ne ustreza več. Vsake manjše spremembe ne moremo vnesti v organizacijsko strukturo. Ko pa le-teh ni več, je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo. Spremembe na trgu tako zahtevajo spremembe v organizaciji, sicer pride do disharmonije, neujemanja in neuspešnosti.

Tudi v Casinoju Portorož d.d., ki je eno vodilnih podjetij v Sloveniji na področju igralnštva in katerega organizacijsko strukturo bom analizirala, so se vodilni pri proučevanju poslovnih procesov soočili s številnimi problemi. Največji problem so predstavljali neuspehi projekti. Med večje projekte so spadali gradnja in zagon igralniškega kompleksa na območju Sežane, združitev portoroške igralnice z eno od hotelskih hiš ter podjetniška pogodba, ki bi omogočala nagrajevanje uspešnih in vnesla več medsebojnega zaupanja in stabilnosti v medsebojnih odnosih.

Poleg večjih sprememb je v podjetju obstajalo tudi veliko manjših problemov. Iz tega je sledilo, da obstoječa organizacijska struktura ne ustreza situacijskim spremenljivkam, zato je potrebna sprememba.

Namen proučevanja organizacije nasploh je predlaganje organizacije, ki bo zagotavljala smotno delovanje, s tem pa doseganje čim uspešnejšega poslovanja in tudi boljše odločanje. V konkretnem primeru je namen proučiti in izboljšati zamišljeno organizacijo ter uvesti kontrolo uvajanja predlagane.

Cilj zaključne strokovne naloge je analizirati obstoječo organizacijo v podjetju in spremembe v situacijskih spremenljivkah. Te spremembe bi pripomogle k racionalizaciji stroškov poslovanja, optimiranju poslovnih procesov in prenovi metod trženja v družbi.

V zaključni strokovni nalogi bom predstavila najprej nekaj teoretičnih dognanj o organizaciji, situacijskih spremenljivkah in reorganizaciji, ki so ključnega pomena za nadaljnje analiziranje. Sledi predstavitev podjetja Casino Portorož d.d. ter analiza pretekle organizacije. Le-ta predstavlja zelo pomemben del za povezavo teorije s prakso in ureditev pristopa k reorganizaciji ter predstavitev nove organizacije.

Podjetje se je pri prvi organizaciji soočilo z določenimi težavami, zato sem predstavila predloge za odpravo težav. Gre za sanacijo in stabilizacijo ter zaustavitev negativnih

trendov poslovanja. Prav tako se zavzemajo za rast kosmatih prihodkov od iger za 2%, znižanje stroškov blaga in materiala ter storitev, predvsem stroškov marketinga, obvladovanje vseh stroškov poslovanja ter doseganje konsenza med zaposlenimi, upravo in lastniki družbe.

Glavni del reorganizacije so predstavljali opredelitev igralnic kot profitnih centrov ter določevanje mest odgovornosti, centralizacija nabavne službe, povečan poudarek na internem marketingu in povečana kontrola nad poslovanjem.

2. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

2.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

2.1.1. Organizacija kot podjetje

Imamo različne opredelitve organizacije. V teku časa so se te definicije spreminjale. Zlasti v angleško-ameriški literaturi je pogosto opredeljevanje organizacije v pomenu združbe. Organizacijo enačijo s podjetjem, pa tudi z drugimi institucijami in jo opredeljujejo kot hoteno združbo ljudi, ki so se povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Organizacija-podjetje je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje.

Pogosto so te opredelitve povezane s sistemsko teorijo, ki organizacijo opredeljuje kot sistem tako Daft (1982, str. 86), ki povzema druge avtorje, opredeli organizacijo kot ciljno usmerjen sistem, ki ima opredeljive meje. Opredelitev ima štiri osnovne elemente. Družbena enota ali sistem pomeni, da ljudje ali skupine opravljajo določen del nalog. Meje pa določajo, kaj tvori podjetje in kaj vse je v okolju, torej zunaj podjetja. Podobno opredelita organizacijo tudi Kast in Rosenzweig. Zanju je organizacija podjetja odprt, vzročno povezan in ciljno usmerjen družbeni sistem (Kast, Rosenzweig, 1986, str. 5).

Te opredelitve poudarjajo cilj združbe posameznikov, ki so osnovna enota podjetja-organizacije, pa tudi njihovo medsebojno povezanost zaradi opravljanja različnih del, usklajenih v celoto. Slabost teh opredelitev je, da gre pri njih za opredelitev podjetja, ki ga kot celoto proučuje ekonomika. Kot cilj organizacije se navaja dobiček in še drugi cilji. V teh delih avtorji zamenjujejo med sabo cilje podjetja in druge elemente podjetja s cilji organizacije in drugimi elementi v organizaciji podjetja v obliki razmerij med ljudmi. Organizacija je opredeljena kot institucija ali podjetje.

2.1.2. Lipovčeva preizkušena opredelitev organizacije

Prvi proučevalci organizacije od Webra naprej organizacijo razumejo kot tehnično ali mehanično povezovanje različnih delov: dejavnosti, naročil, naprav, pa tudi ljudi, vendar zgolj ljudi v neaktivnem pomenu, ki medsebojno ne vplivajo drug na drugega.

Na drugi strani pa so francoski proučevalci managementa proučevali njegov proces kot proces zagotavljanja izvedbe. Razvojna izvedba postaja relativno vse krajša v primerjavi s samo pripravo nanjo. Planiranje, kontrola in podobni procesi niso izvedbeni. Proučevalci vidijo organizacijo kot proces med ljudmi, ki zagotavlja delovanje podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 128).

Zlasti sistemska teorija, ki opredeli celoto, sestavljeno iz delov, ki so zaradi skupnega cilja na določen način povezani, se vse bolj sprašuje prav o odnosih, razmerjih med deli. Tudi sicer pride vrsta avtorjev do spoznanja, da gre za razmerje med ljudmi in zagotavljanje njihovega smotrnega delovanja.

Lipovec (1987, str. 33-36) dopolni in poveže omenjene pristope in opredeli organizacijo podjetja »kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje njenega cilja«. Iz te opredelitve sledita tako struktura kot proces. Razmerja in strukture se spreminjajo v procesu planiranja, uveljavljanja in kontrole. V organizacijskem delu govorimo zlasti o strukturah, predvsem o njihovem vzpostavljanju. Prav zato tudi uporabljamo izraz organiziranje, ki pomeni prav vzpostavljanje razmerij in struktur z vidika managementa.

Organizacija zagotavlja smotrnost delovanja, s tem delovanja nasploh. Da bo podjetje delovalo, je potrebno vzpostaviti organizacijo: strukture in procese. Temu vzpostavljanju organizacije pravimo projektiranje organizacije, oblikovanje organizacije, planiranje organizacije ali organiziranje. Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture morajo biti med seboj povezane in usklajene. Te med seboj odvisne strukture poimenujemo organizacijska struktura (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993a, str. 128-129).

Reorganizacija je zelo razširjen pojem. Organizacija se nanaša na novoustanovljeno podjetje, medtem ko se reorganizacija nanaša na obstoječe podjetje. Lahko povemo tudi drugače: ob ustanovitvi podjetja določimo (oblikujemo, projektiramo) osnovno organizacijo, če pa se pozneje pokaže potreba po spremembah (osnovne) organizacije, te spremembe imenujemo reorganizacija (Bergant, 1996, str. 442).

Organizacija podjetja bo tem bolj učinkovita, v čim večji meri bodo razmerja usklajena medsebojno in v čim večji meri bodo organizacijska razmerja usklajena s ciljem združbe in z okoljem (Rozman, 2000, str. 20).

2.2. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini primerov neposreden ali posreden vpliv tudi na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki, kot so: velikost podjetja, proizvodni program, njegove strategije itd.

V novejši strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti lahko kot prevladujoči teoretični koncept proučevanja organizacije zasledimo že omenjeni kontingenčni ali situacijski pristop. Osnova kontingenčnega pristopa so naslednje tri temeljne teze (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993b, str. 138-139):

- Ni ene same najboljše organizacijske rešitve.
- Niso vse organizacijske metode enako učinkovite.
- Katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem podjetje deluje.

Situacijska teorija predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja. Vendar ta vpliv ni enosmeren. Tudi organizacija podjetja se s svojo danostjo in zmožnostjo

prilagaja zahtevam okolja v smereh razvoja. To prilagajanje obsega vse razsežnosti organizacije podjetja. Tudi pri oblikovanju organizacijske strukture je kontingenčni pristop v ospredju. Pri tem moramo vpliv okolja na organizacijsko strukturo razumeti kot dinamično razmerje.

Glavni situacijski dejavniki so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, strategije in cilji ter zaposleni. Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na situacijske spremenljivke.

Kakšna bi morala biti organizacijska struktura ali proces, pa zavisi od situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk, s katerimi je v veliki meri določena organizacijska struktura. Zato ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije in enega samega procesa planiranja ali pa opisa delovnega mesta. V danem primeru pa je to struktura ali proces, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Kakšna je konkretna organizacija v podjetju, ugotovimo z analizo organizacije (Rozman, 2000a, str. 27-28).

2.2.1. Vpliv tehnologije na organizacijo

S tehnologijo v najširšem pomenu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve. Tehniko pa razumemo kot sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo. Najpomembnejše pionirske raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije je opravila Joan Woodward, angleška sociologinja, ki je razčlenila tehnologijo v posamično, serijsko in procesno (Rozman, 2000b, str. 31).

Posamična tehnologija zahteva manj ravni managementa. V procesni tehnologiji se v primerjavi s posamično število ravni podvoji. Obseg kontrole, torej povprečno število podrejenih, ki jih obvladuje usklajevalec, je največji v množinski tehnologiji. Določena tehnologija torej dejansko zahteva določeno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna tehnologija zahtevata tako imenovano organsko, serijska pa mehanistično. Za organsko je značilna majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, horizontalne in ustne komunikacije, manjša specializacija dela in podobno.

Druga skupina raziskovalcev iz Astona je primerjala proizvodne in storitvene tehnologije. Na podlagi teh raziskav imajo proizvodna podjetja tehnologijo, ki je bolj avtomatizirana in manj fleksibilna. Proizvodna podjetja imajo več birokratskih značilnosti: več specializacije, več standardizacije, pa tudi več decentralizacije. Storitvena tehnologija zaradi svojih značilnosti zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo. Prav tako je pomembna ugotovitev, da ima tehnologija velik vpliv na organizacijo zlasti v manjših podjetjih (Rozman, 2000c, str. 31).

2.2.2. Vpliv okolja na organizacijo

Podjetja delujejo v okolju, ki vpliva nanje. Za proučevanje organizacije je pomembna zlasti povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Negotovost okolja je opredeljena s spremenljivostjo okolja, ki pomeni obseg in velikost sprememb ter s kompleksnostjo, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje.

Podjetja ne poslujejo sama zase, marveč delujejo v določenem okolju. Podjetja se poskušajo okolju v okviru svojih možnosti prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje

čimbolj uspešno. Okolje predstavlja za podjetje možnosti in nevarnosti. V prilagajanju se podjetje spreminja, spreminja se tudi njegova organizacija.

Daft (1998, str. 82-85) razdeli okolje na devet sektorjev: industrijsko-panogo, surovine, ljudi, finance, trg, tehnologijo, ekonomske pogoje, vlado in družbeno kulturo. Vsi ti sektorji vplivajo na organizacijo in jih je mogoče analizirati. Okolje, oziroma njegove značilnosti (Dess, Beard, 1984, str. 52-73) opisujemo glede na 6 elementov, in sicer stabilno-nestabilno okolje, homogeno-heterogeno okolje, koncentrirano-disperzirano, enostavno-kompleksno, stopnja turbulentnosti in obseg razpoložljivih virov.

Podjetja, ki delujejo v različnih okoljih ustvarjajo tudi različno organizacijo, s katero se prilagodijo okolju. Prilagodijo se zlasti s številom pozicij in oddelkov, z diferenciacijo zaposlenih ter z drugačnim planiranjem. Okolje, ki je stabilno in preprosto, omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo. Za podjetje v takem okolju je značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem.

2.2.3. Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost združbe prikazujemo na različne načine. Najbolj pogost način je izražanje s številom zaposlenih. Velikost združbe poleg števila zaposlenih določajo prodajna vrednost proizvodov, dodana vrednost proizvodov in premoženje ali sredstva podjetja. Prav na teh osnovah pogosto delimo podjetja na majhna, srednja in velika podjetja. Pričakujemo, da bo organizacija velikih podjetij bolj kompleksna, vsekakor drugačna kot organizacija manjših ali srednjih podjetij.

Vendar je velikost relativen pojem. Zato Drucker (Rozman, 2000d, str. 47) ne govori o majhnih ali velikih podjetjih temveč o pravi velikosti podjetij. To pomeni, da moramo upoštevati, v kateri dejavnosti deluje podjetje.

Ko podjetja nastanejo, so praviloma majhna. Vendar vsa težijo k rasti in razvoju. Razlogi za rast podjetja so tako ekonomski kot organizacijski. Med ekonomskimi razlogi naj omenim predvsem ekonomijo obsega, med organizacijskimi prednostmi velikih podjetij pa njihovo privlačnost za strokovnjake in s tem razvijajočo se specializacijo.

Z večanjem poslovanja podjetja lahko pridobijo določene prednosti. Velikost pa zahteva pristope, s katerimi bi jo lahko uspešno obvladovali. Prav zato je uspešnost velikih podjetij v veliko večji meri kot v manjših podjetjih odvisna od managementa.

Rezultati številnih študij kažejo, da je organizacija v veliki meri odvisna od velikosti podjetja. Velika podjetja so bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko ravnmi in oddelki, s specialisti, večjo kontrolo in podobno. Delež managerskega kadra je relativno manjši kot v majhnih podjetjih in birokratska kontrola nadomešča neposreden nadzor.

2.2.4. Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji pomenijo zaželeno stanje in njihovo doseganje je uspeh in uspešnost poslovanja. Cilji močno vplivajo na delovanje in vodenje ljudi. Locke (1968, str. 157-189) meni, da so prav zavestno postavljeni cilji posameznika glavna določljivka njihovega vedenja. V opisanem smislu so cilji povezani z motiviranjem.

Zamišljanje ciljev je spoznavni proces, v katerem posameznik ugotavlja ali zgolj čuti potrebo za delovanjem, razmišlja o možnih alternativah za zadovoljitev potrebe ali razrešitev problema in na osnovi sodila, stopnje zadovoljitve potrebe, izbere ustrezno alternativo, ki ji sledi delovanje. Iz tega sledi, da je proces doseganja cilja proces odločanja.

Avtorji s področja organizacije pogosto ločijo cilje poslovanja, sistemske cilje in notranje procesne cilje. Procesni cilji so bolj povezani z organizacijo kot s samim poslovanjem podjetja. Z njim ugotavljamo učinkovitost organizacije. Ti cilji so skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja in podobno. Za manjša podjetja so značilnosti zlasti cilji notranje učinkovitosti, povezani s specializacijo. Večja podjetja bolj težijo k dobičku, zadovoljevanju potrošnikov, stabilnosti in podobno.

Vpliv strategije na organizacijo je poučevalo vrsto avtorjev, ki so ugotovili, da strategije usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Strategije si sledijo v določenem zaporedju, kar pomeni tudi ustrezno spreminjanje ali razvoj organizacijskih struktur. Ugotovljeno je tudi, da organizacijska struktura prav tako povratno vpliva na strategijo in cilje podjetja (Chandler, 1990, str. 263).

2.2.5. Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni se med seboj najprej razlikujejo po svojih osebnostnih lastnosti. Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Na vedenje posameznika pa vplivata tako osebnost kot delovna situacija.

V organizaciji se tvorijo razmerja in strukture. Le-te zahtevajo ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti in se prilagajajo strukturi. Posamezniki pa se razlikujejo glede na samostojnost, prevzemanje tveganja, usposobljenost in podobno. Te lastnosti vplivajo zlasti na vodenje, motiviranje in komuniciranje, kontrolni razpon, centralizacijo in formalizacijo.

2.3. ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE

Organizacija, tako struktura kot procesi, se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Zato ni bistveno, kakšna je organizacija, marveč, da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji in v harmoniji s situacijskimi spremenljivkami. Prav po organizacijskih spremenljivkah se razlikuje organizacija podjetij. Nekatere najpogostejše omenjene spremenljivke so formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija in kadrovska konfiguracija.

Formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Več kot je pravil in predpisov, bolj je organizacijska struktura formalna, manj ko jih je, bolj je neformalna. Stopnjo formalnosti lahko ugotovimo preprosto s štetjem dokumentov ali njihovih strani.

Specializacija je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. Velika delitev pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge. Pomeni tudi večje število delovnih mest.

Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane na enak način. Visoka standardizacija pomeni, da so podobne delovne naloge enako izvajane v vseh oddelkih podjetja, na različnih lokacijah.

Hierarhija avtoritete določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren. Obenem določa širino, razpon kontrole. Enotno mnenje je, da je na vrhu lahko manj podrejenih, spodaj pa več. S tem je povezana organizacijska piramida, ki je lahko visoka in ozka ali pa široka in sploščena. Opaziti je težnjo po sploščanju piramide.

Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število oddelkov na določeni ravni, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij. V bistvu kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo.

Centralizacija se nanaša na vprašanje, kje pretežno se nahaja avtoriteta za odločanje: na zgornjih ali spodnjih ravneh. Več ko je odločitev decentraliziranih, delegiranih nižje, bolj nižje ravni rešujejo probleme same.

Profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe. Je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas. Meri se lahko s povprečno izobrazbo zaposlenih podjetja ali pa njegovih delov.

Kadrovska struktura pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno. Delež ene vrste zaposlenih primerjamo z vsemi ali z drugimi skupinami.

Podjetja se v organizacijskem pogledu razlikujejo glede na organizacijske spremenljivke. Z njim je določena organizacijska struktura. Kakšna je, ugotovimo z njeno analizo. Kakšna bi morala biti, pa je odvisno od situacijskih spremenljivk (Rozman, Kovač, Koletnik, 2000c, str. 144 – 146).

2.4. ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura celotnega podjetja. Konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Pri tem organizacijske strukture ali oblike podjetij ločimo predvsem po delitvi skupne delovne naloge ali z delitvijo povezanimi organizacijskimi spremenljivkami.

2.4.1. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Do šestdesetih let je bila ta organizacijska struktura prevladujoča organizacijska oblika. Osnovne značilnosti te strukture so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja

- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano.

Mala in srednje velika podjetja tudi danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev določenih področij. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti. Njene prednosti so predvsem v naslednjem:

- Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja. To omogoča stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu.
- Oblikuje enotnost nastopanja navzven. Tako potekajo posamezne povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta.
- Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven.
- Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko.

Medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji je zelo velika. Pri diverzifikaciji pa postane koordinacija med področji nepregledna in zelo otežkočena. Zato ta oblika za velika podjetja z več prodajno proizvodnimi programi ni prikladna. Pomanjkljivost predstavlja tudi nepovezanost med posameznimi funkcijami in, da je za izvedbo skupne naloge potrebno veliko medsebojnega usklajevanja. Kot posledica navedenih pomanjkljivosti so se kot modifikacijske oblike poslovno-funkcijske organizacijske strukture oblikovale namesto čiste linijske še linijsko-štabne organizacijske strukture, kolegijski način vodenja in uvedba produktnih vodij. Pri tem ločimo splošne štabe, ki imajo v primerjavi s splošnimi natančno določeno strokovno področje dela (Weidner, 1984, str. 79).

2.4.2. Produktno-matrična organizacijska struktura

S širjenjem proizvodnih programov se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi in morajo se upoštevati značilnosti teh programov. Čista poslovno-funkcijska organizacijska oblika začne povzročati različne probleme. Produktno-matrična organizacijska struktura je ustrezna rešitev.

S širjenjem proizvodnje podjetja na več med seboj različnih skupin proizvodov, ki zahtevajo različno proizvodnjo ali različno prodajo in razlikovanje v drugih funkcijah, se znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Poudarek je še vedno na poslovnih funkcijah. Pač pa se začnejo povezovati tudi poslovne funkcije za skupine proizvodov ali proizvodne programe. To povezovanje opravljajo produktni managerji ali ravnatelji skupine proizvodov. Najznačilnejše naloge produktnega managementa so (Welge, 1987, str. 536):

- Zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, kot npr. informacije o konkurenci, kupcih, trgu, itd
- Oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve in priprava planov za le-te v okviru celotnega plana.
- Kontrola izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovnih funkcijah področjih, ki so povezana z določenim proizvodom.

Matrična organizacijska oblika odpravlja prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog. Produktni manager je v matrični organizacijski strukturi povezan z vsemi poslovno-funkcijskimi področji prek nalog in ciljev. Z vidika povezovanja različnih poslovno-funkcijskih področij in proizvodov je matrična oblika nedvomno primerna organizacijska rešitev. Pomanjkljivost te oblike se kaže v obsežni koordinaciji in povezovanju med poslovno-funkcijskimi področji ter s tem obsežnem nadzoru nad uresničevanjem postavljenih nalog.

Struktura je primerna zlasti v nerutinski tehnologiji, v srednje velikih podjetjih in v okolju z razmeroma visoko negotovostjo. Prednost poslovno-funkcijske oblike predstavlja še možnost razvoja, med pomanjkljivostmi pa bi izpostavila zlasti dvojno odgovornost, ki lahko povzroči veliko zmedo.

2.4.3. Decentralizirana ali poslovno enotna organizacijska struktura

S horizontalno rastjo diverzifikacije proizvodnih programov in z večanjem podjetij se še bolj poudarjajo značilnosti posameznih proizvodnih programov. Tako v večjih podjetjih v ZDA v petdesetih, v Evropi pa v sedemdesetih, nastane nova, decentralizirana organizacijska struktura.

Osnovna značilnost te organizacijske strukture je, da je osnovna členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. S tem je povezana druga značilnost, ki se kaže v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne.

Prednosti te organizacijske strukture se kažejo v obvladovanju podjetja z enega mesta, hitrejša iskanje in ocenjevanje tržnega položaja, hitrejša odzivanje na zahteve trga in spremljanje gibanj na trgu, tesnejša povezanost s kupci in hitrejši prenos raziskovalnih projektov.

Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske oblike se kažejo predvsem v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih razmeroma samostojnih organizacijskih enot, notranji nepovezanosti med organizacijskimi enotami.

Kljub navedenim pomanjkljivostim lahko trdimo, da je decentralizirana organizacijska struktura prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih v razvitih gospodarskih okoljih (Rozman, 1987, str. 3-4).

2.4.4. Projektno-matrična organizacijska struktura

Vse doslej smo govorili o hierarhičnih organizacijskih strukturah. Ko se te vzpostavijo, so predvsem zaradi nenehnega ponavljanja pretežno operativnih del bolj ali manj stalne, dokler se ne vpelje nova oblika. Delo zaposlenih se bolj ali manj spreminja, saj vpeljujejo nove proizvode, razvijajo novo tehnologijo, pripravljajo organizacijo in podobno. Take dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji. V organizacijskem pogledu nastaja nova struktura.

Projektna struktura je organizacijska struktura enega ali manjšega števila projektov.

Z večjim številom projektov postaja vse pomembnejši management projekta oziroma projektni management. Kontrola projekta se podobno kot njegovo planiranje nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Ugotavlja odstopanje izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k uresničitvi plana.

Z organiziranjem projekta razumemo določanje odgovornih skupin za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. V projektu zaradi njegove narave sodelujejo najrazličnejši strokovnjaki. Vodenje postane značilno za time, skupine. Projektni pristop zahteva bistvene spremembe v primerjavi s klasičnim managementom, kar povzroča vrsto težav za njegovo uveljavitev (Argyris, 1967, str. 31-55).

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevanje njihove povezanosti, trajanje, stroške in podobno. Planiranje temelji na tehniki mrežne analize. Njene prednosti so zlasti v upoštevanju in jasnem prikazu medsebojne prepletenosti aktivnosti ter v opozarjanju na kritičnost aktivnosti z upoštevanjem tveganja. Tveganje, ki gradi na statističnih verjetnostih trajanja dejavnosti, vključujejo PERT tehnike (Program Review Evaluation technique), v nasprotju s sicer precej pogostejše uporabljanimi tehnikami CPM (Critical Path Method) (Moder, Philips, 1967).

Glavne prednosti projektno-matrične organizacijske oblike so v njeni fleksibilnosti, spodbujanju timskega dela in hitri odzivnosti na spremembe okolja. Iz navedenega sledi, da je projektno-matrična struktura pretežno organska. Poleg prednosti ima tudi ta oblika pomanjkljivosti. Največja pomanjkljivost projektno-matrične organizacijske oblike je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti, ki se kaže kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike.

2.4.6. Druge organizacijske strukture

Ob navedenih, sicer najpogostejših organizacijskih strukturah je treba poudariti, da se v povsem čisti obliki ne kažejo pogosto, da se med seboj prepletajo in da v podjetjih obstojijo tudi drugačne strukture.

Med temi obstaja hibridno-konglomeratna organizacijska struktura. Ta je pogosta v velikih sestavljenih podjetjih. Poslovne funkcije, ki so različne od proizvoda do proizvoda, se organizirajo v poslovnih enotah, tako kot pri decentralizirani organizaciji. Nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Tako v sestavnem podjetju na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo.

Kot drugo bi omenila sektorsko strukturo, ki povezuje poslovne enote in tiste poslovne funkcije, ki so v enotah najpomembnejše in najbolj obsežne. Na primer, člani managementa so odgovorni za tehnologijo in proizvodnjo in za pretežno proizvodne enote, drugi spet za trženje in obenem za pretežno prodajne, trgovinske poslovne enote in podobno.

Posebno organizacijsko obliko predstavlja mrežna organizacijska struktura. V konkurenčnem boju se podjetja naslanjajo na nekatere ključne prednosti (core competency). Poznajo le nekatere od njih. Preostale ne predstavljajo prednosti in jih vse pogostejše dajo v zunanje izvajanje (outsourcing). Z zunanjimi izvajalci podjetja uredijo

partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju. Tako nastajajo mreže podjetij. Z dogovarjanjem nastajajo najrazličnejše povezave, kot so alianse, grozdi itd. Vsako podjetje deluje na svojem specifičnem področju, kjer razvija prednosti. Presnosti pa dobi tudi od povezovanja, podjetja so med seboj povezana z elektronskim komuniciranjem. Kratkoročne pogodbe zamenja dolgoročno dogovarjanje in širši medsebojni odnos. Tržne konkurenčne odnose menjajo zaupanje in sodelovanje med podjetji. Podjetja iščejo čim večji dobiček celote, ki z ustrezno delitvijo pomeni tudi večji dobiček posameznih podjetij (Rozman, 2000e, str. 100-103).

2.5. KDAJ IN KAKO SPREMENITI ORGANIZACIJO

Spreminjanje organizacije lahko označimo kot organizacijski razvoj. Podjetja rastejo zaradi različnih razlogov. Osnovni je seveda ekonomski, saj podjetja z večanjem pridobijo prednosti, ki izvirajo iz ekonomije obsega. Enako pomemben razlog je težnja po preživetju. Konkurenca se razvija in sili podjetje, da ostane enakopravno drugim, če že ni boljše. Tretja skupina razlogov so samopotrditveni. Podjetje dodaja nove proizvode, nove naloge, širi svojo ponudbo in uravnava poslovne procese. Spreminjanje situacijskih spremenljivk tako zahteva spreminjanje organizacije.

Podjetje spreminja organizacijsko strukturo, ko razkorak med obstoječo on želeno obliko organizacijske strukture povzroča težave. Razlogi za spremembo organizacijske strukture so ali v situacijskih spremenljivkah ali pa v samem podjetju, v primeru, da podjetje vpelje neustrezno organizacijsko strukturo.

S spreminjanjem organizacije razumemo uveljavljanje novih zamisli organizacije. Sama procesa spreminjanja in inoviranja sta si podobna in tečeta v naslednjih fazah (Daft, 1982a, str. 129-166):

- potrebo po spremembi običajno povzroči nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, bodisi v izvedbi, bodisi v organizaciji,
- iskanje nove zamisli, pri čemer je zamisel lahko nov proizvod, nova tehnika, nov organizacijski predpis in podobno,
- izbira in predlaganje zamisli, pri čemer je raven sprejetja odvisna od pomembnosti zamisli,
- uvedba zamisli, ki zahteva veliko časa in dela.

Pogosto organizacijska struktura in procesi v izvedbi odstopajo od zamišljenih. Zadolžitve niso opravljene, zaposleni niso motivirani, plani niso izvedeni, komuniciranje je moteno, nerazrešeni konflikti se kopičijo. Z analizo organizacije razumemo ugotavljanje dejanskega stanja organizacije in njegovo primerjanje z zamišljenim stanjem ter podobno kot pri analizi poslovanja, ugotavljanje vzrokov za nastali položaj. Pri tem je zamišljeno stanje lahko tudi stanje v sorodnih podjetjih.

Ugotavljanje odstopanja temelji na pretežno kvalitativnih pristopih, kot so vprašalniki, intervjuji, opazovanje in podobno. Ugotovljene vzroke, ki povzročajo težave, podjetje odpravlja s ponovnim oblikovanjem organizacije (Ivanko, 1992, str. 89).

Vzroki za odstopanje dejanske organizacije od zamišljene se kažejo že v samem projektiranju. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnost doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost.

Vsako podjetje v okolju zahteva specifično organizacijo, ki bo najbolj učinkovita. Organizacija pa bo najbolj učinkovita, če bodo strukture in procesi v njej usklajeni in če bodo usklajeni s situacijskimi spremenljivkami.

V procesu projektiranja ali planiranja že obstoječe organizacije, analiza obstoječe organizacije predstavlja začetno fazo in s tem ugotavljanje organizacijskih spremenljivk. Podobno kot pri planiranju poslovanja sledi tu analiza in predvidevanje situacijskih spremenljivk. V še neobstoječi organizaciji pa začenja proces proučevanja in upoštevanje situacijskih spremenljivk, ki mu sledi vpeljava najbolj ustrezne organizacije. V procesu kontrole pa primerjamo obstoječo z zamišljeno, projektirano ali planirano organizacijo in ugotavljamo odklone med njima ter vzroke zanje (Rozman, 2000, str. 21-24).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA CASINO PORTOROŽ D.D. IN NJIHOVE ORGANIZACIJE

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA CASINO PORTOROŽ D.D.

Casino Portorož d.d. je podjetje z najdaljšo tradicijo prirejanja iger na srečo in eno izmed vodilnih igralniških podjetij v Sloveniji. V igralnicah ohranjajo tradicijo klasičnih iger, obenem pa spodbujajo razvoj sodobne ponudbe iger in zabave. Družba Casino Portorož d.d. ima po eno igralnico v Portorožu, Lipici in Termah Čatež ter en igralni salon v Žusterni pri Kopru.

Igralnica v Portorožu leži v največjem in najprivlačnejšem turističnem kraju na slovenski obali. Igralnica s celovito ponudbi obsega klasične igre in igralne avtomate, nudi pa tudi zabavne prireditve in kvalitetno gostinsko ponudbo.

Igralnica Grand Casino Lipica leži v osrčju naravnih lepot, izven vsakdanjega vrveža, vendar je kljub temu zaradi razvitega prometnega omrežja hitro in lahko dostopna ter tako primerna za dnevne obiske. Igralnica se nagiba k ameriškemu načinu igralništva z velikim deležem avtomatov in visokimi progresivnimi dobitki. Gostom ponuja različne glasbene, plesne in tematske prireditve, s katerimi želi popestriti igralniško vzdušje. Zaradi svoje lege in bližine Italije gostje igralnice prihajajo predvsem iz tržaškega okolja. Značilnost igralnice v Lipici so gostje z visoko frekvenco vstopov in nižjimi vložki.

Igralnica Grand Casino Lido Čatež je umeščena v Termah Čatež, slovenskem naravnem zdravilišču in drugem največjem slovenskem turističnem centru. Leži ob hitri cesti Ljubljana – Zagreb in je le 30 km oddaljen od hrvaške prestolnice. Ponudba igralnice so tako igre na igralnih mizah kot tudi zabava na igralnih avtomatih. Veliko konkurenco ji predstavljajo predvsem igralnice in igralni saloni v Zagrebu, saj gostje igralnice v večji meri prihajajo iz okolice Zagreba.

Igralni salon Osare Club Žusterna se nahaja v osrednjem koprskem turistično zabaviščnem centru v Žusterni. Umeščen je v turistično gostinskem kompleksu ob obalni cesti, ki povezuje mesti Koper in Izola. Salon ponuj azabavo na igralnih avtomatih in elektronskih ruletah. Gostje igralnega salona prihajajo tako z domačega kot tudi z italijanskega tržišča.

Poleg glavne dejavnosti igralništva se družbe ukvarja tudi z dejavnostjo gostinstva, ki predstavlja dopolnilno dejavnost družbe. gostinska dejavnost zajema dve restavraciji, točilnice ter interne bare v sklopu igralnic in igralnega salona družbe.

Družba je bila z lastninskim preoblikovanjem 15.7.1998 registrirana kot delniška družba Casino Portorož d.d s sedežem v Portorožu. Njena osnovna dejavnost je prirejanje posebnih iger na srečo, poleg te je registriranih še več dejavnosti gostinstva in hotelirstva. V letu 2001 so obnovili igralnico v Portorožu ter obenem povečali število igralnih avtomatov v Portorožu in v začetku leta 2003 prenovili celotno igralnico v Lipici. Družba Casino Portorož širi svojo igralniško dejavnost le na slovenskem področju. V vseh igralnicah družbe Casino Portorož je v letu 2005 igralo okoli 550.000 gostov. Slabost družbe Casino Portorož je, da ne razpolaga s turističnimi zmogljivostmi (sobe, apartmaji), temveč je te storitve prisiljena plačevati drugim.

Lastniška struktura na dan 31.12.2007 je naslednja (glej prilogo 1):

Navadnih glasovalnih delnic je 60%:

- KAD 31,8%
- SOD 20%
- Občini Piran 8,2%.

Participativnih delnic je 40% (NFD delniški investicijski sklad d.d., Infond ID d.d, Mercata, finančna družba d.d., Infond ID 1 d.d., DVS Triglav steber 1 itd.).

Tabela 1: Lastniška struktura podjetja Casino Portorož, d.d. na dan 31.12.2007

	2007	2006
Navadne delnice (60 %)	60,0	60,0
Kapitalska družba, d.d.	31,8	31,8
Slovenska odškodninska družba, d.d.	20,0	20,0
Občina Piran	8,2	8,2
Participativne delnice (40 %)	40,0	40,0
NFD delniški investicijski sklad, d.d.	14,6	14,6
Infond ID, d.d.	5,8	0,9
Mercata, finančna družba, d.d., Ljubljana	5,7	5,7
Infond ID 1, d.d.	5,3	-
DVS Triglav steber 1	4,4	4,4
Fond invest, d.d.	2,1	-
Kapitalska družba d.d. - PPS	2,0	2,0
M1, d.d., Ljubljana	0,04	0,04
Cetis, d.d.	-	10,3
DZS,d.d.	-	2,1

Vir: Letno poročilo podjetja Casino Portorož, d.d., 2007.

Organi družbe so uprava, nadzorni svet in skupščina delničarjev. Organ upravljanja je uprava, ki jo sestavljata predsednik in član uprave. Upravo imenuje in razrešuje nadzorni svet. nadzorni svet šteje šteje devet članov, od katerih so trije predstavniki zaposlenih in jih izvoli svet delavcev, enega člana pa kot svojega predstavnika imenuje Vlada Republike Slovenije. Druge člane izvoli skupščina delničarjev.

3.2. RAZVOJ DRUŽBE

Igralnica je bila ustanovljena v času Avstro Ogrske monarhije in sicer v Villi San Lorenzo v Portorožu, kjer danes stoji Grand Hotel Metropol. Že v samem začetku Casino postane prostor pomembnih srečanj, organizator družabnih večerov, plesnih zabav, različnih predstav in športnih srečanj.

Zamisel o Casino-ju ponovno zaživi v 60-ih letih in postane realizirana leta 1964, ko Skupščina občine Piran sprejme akt o ustanovitvi igralnice v okviru Zavoda za turizem v Portorožu. Igralnica je bila v starem hotelu Palace. Igralnica je bila namenjena tujim gostom, kajti zakonodaja tedaj ni dopuščala domačim državljanom udeležbe pri igrah na srečo. Igralnica je bila namenjena najelitnejšim gostom iz tujine.

Dejavnost se je zelo hitro razvijala, zato se je igralnica leta 1972 preselila v svoje prostore v okviru hotelskega kompleksa Metropol. To je bil čas izjemne ekspanzije. Zakonodaja je bila v tem času namreč liberalizirana, zato se je povečal promet v igralnicah in večal prihodek. Zato je Casino v skladu s slovensko politiko razvoja turizma in igralništva ustanovil salon igralnih avtomatov v novogoriškem hotelu Park. Iz teh zametkov se je kasneje razvil Hit.

Leta 1989 je Casino začel razvijati igralnico v Lipici prav tako s salonom avtomatov. Leta je postala kasneje enota Casinoja in je leta 1990 pridobila nove prostore in igralne mize. Pa tudi kasneje je širila in izpopolnjevala svoj obseg in pogoje dela. V tem času velike ekspanzije je Casino leta 1990 skupaj s Kompas Magistratom ustanovil še igralnico v Ljubljani. Zaradi tako hitrega razvoja igralnice je leta 1992 prišlo do statusnih sprememb. Tega leta je namreč Turistično podjetje Portorož d.o.o. izročilo dejavnost prirejanja iger na srečo in ustanovilo hčerinsko družbo Igralnica Casino Portorož d.o.o.

Nova zakonodaja (Zakon o posebnem prometnem davku od posebnih iger na srečo (1993), Zakon o igrah na srečo (1995) in Zakon o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo in o strukturi kapitala pravnih oseb, ki opravljajo dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo (1997) je vnesla povsem nove pogoje v delovanje igralništva. S koncesioniranjem je na široko odprla vrata konkurenčnosti. S tem se je tudi Casino Portorož znašel v težavnejšem finančnem položaju, ki ni več primerljiv z nekdanjim položajem igralnice. Konkurenčnost in nova pravila razporeditve dohodka so postavila igralnico v nov položaj.

3.3. ANALIZA ORGANIZACIJE DRUŽBE CASINO PORTOROŽ DO LETA 2007

Poleg zunanjih dejavnikov so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program, razvojne strategije itd. Proučila sem situacijske in organizacijske spremenljivke pretekle organizacijske strukture, ugotavljala prednosti in slabosti ter uspešnost reorganizacije. Iskala sem razloge, ki so zahtevali spremembo organizacije. Organiziranost družbe vsakič ob spremembi organizacijske strukture temelji na potrebi po doseganju gospodarskih ciljev družbe, določenih s poslovnim načrtom in programi dela ter prilagajanju tržišču s ciljem doseganja čim večjega dobička ob zagotavljanju ustreznih delovnih in življenjskih razmer in družbenega okolja. Notranja organiziranost se prilagaja poslovnim interesom družbe, zahtevam poslovnega procesa in spreminjajočim razmeram na tržišču s ciljem doseganja čim ugodnejših gospodarskih rezultatov.

Eden največjih razlogov za reorganizacijo so neuspehi projekti. Organiziranost je temeljila na:

- racionalnosti organiziranja delovnega procesa,
- načelu učinkovitega vodenja organizacijskih enot družbe,
- načelu opravljanja nadzorstvene funkcije,
- načelu odgovornosti delavcev do dela in doseganju postavljenih ciljev,
- ugotovitvi potrebnega števila delavcev, razporejanju, prerazporejanju in zaposlovanju novih delavcev,
- stalnem izobraževanju in izpopolnjevanju delavcev,
- ovrednotenju del in nalog in na zagotavljanju socialne varnosti delavcev.

3.2.1. Vpliv tehnologije na organizacijo družbe Casino Portorož d.d.

Služba razvoja v družbi je delovala kot ponudnik predlogov, izvajalec naročil ter koordinator aktivnosti. Večina aktivnosti je bila izvedena v sodelovanju s kadri iz poslovnih enot in posameznih strokovnih služb.

Delo je bilo usmerjeno v cilje izboljšanja uspešnosti in učinkovitosti podjetja s pomočjo boljše kakovosti storitev, boljše ponudbe, boljše organiziranosti in večje prepoznavnosti.

Na tehnološkem področju so bili izvedeni projekti uvedbe iger Caribbean Draw Poker v enotah Portorož in Čatež ter Mini punto banco in Mini 30/40 v enoti Portorož. Izdelana so bila navodila in pravila za izvajanje nekaterih iger ter sistem za snemanje in predvajanje bingo kroglic. Organizirane so bile predstavitve in testiranja nekaterih igralniških produktov.

Na organizacijskem področju so bili izdelani predlogi za izboljšanje poslovanja in podani predlogi za izdelavo novega plačnega sistema. Projektno področje pa je bilo pomembno predvsem zaradi sodelovanja pri uvajanju gostinske dejavnosti v družbi.

Pri postopku certificiranja je imela služba razvoja vodilno vlogo pri certificiranju naprav za igralne mize in je sodelovala pri certificiranju igralnih avtomatov ter pri pripravi predlogov sprememb igralniških standardov in pravilnika o licencah.

Izdelan je bil kodeks družbe ter navodila za delo, splošna pravila in pravilniki z adoločena področja poslovanja (Letno poročilo podjetja Casino Portorož d.d., 2004).

3.2.2. Vpliv okolja na organizacijo družbe Casino Portorož d.d.

Igralništvo predstavlja zelo pomemben segment turistične dejavnosti v Sloveniji. Glavni vir onesnaževanja okolja v dejavnosti so torej promet, hrup ter komunalni odpadki. Še poseben pritisk ne okolje je med vikendi, prazniki in počitnicami.

Družba ima svoje igralnice ter igralni salon locirane na turističnih območjih, kjer sta hrup in povečan promet stalno prisotna ter ne kalita miru v strnjenih naseljih. S poravnavanjem komunalnih prispevkov je poskrbljeno za ravnanje s komunalnimi odpadki.

Pri ohranjanju in varovanju kulturne in naravne dediščine družba sodeluje z donacijami društvom ter organizacijam s tega področja.

3.2.3. Vpliv zaposlenih na organizacijo družbe Casino Portorož d.d.

Zaposleni so ključni dejavnik uspeha za prihodnost. S svojim znanjem, motivacijo in pripadnostjo družbi so pomemben kapital, v katerega je potrebno vlagati, ga razvijati in varovati.

Služba za razvoj kadrov je sledila novim zahtevam in gradila kadrovsko-izobraževalni sistem, ki je prilagojen razmeram na trgu. Prav tako je prispevala k učinkovitosti in poslovni uspešnosti družbe in k njenemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na naseljenih področjih:

- usmerjanje zaposlenih v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe oz. pridobitev ustreznih nacionalnih poklicnih kvalifikacij;
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev;
- zagotavljanje vodilnih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem dogovorjenih funkcij;
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih, skladen z zahtevami dela;
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi.

3.4. NAČELA ORGANIZIRANOSTI DRUŽBE – ORGANIZACIJSKE ENOTE

Osnovno načelo organiziranosti družbe je bilo formiranje samostojnih zaokroženih poslovnih proizvodnih organizacijskih enot, pri katerih je bilo možno ugotavljanje poslovne učinkovitosti. Pri neproizvodnih enotah ali podpornih poslovnih funkcijah pa so ugotavljali stroške poslovanja. Organizacijske enote so bile združene v vsebinsko zaokrožene poslovne enote: delovna področja, oddelke, službe, sektorje, profitne centre in stebre poslovanja. Poslovne enote skupno s preostalimi neproizvodnimi funkcijami so sestavljale družbo kot celoto.

3.4.1. Vodenje družbe

Družbo vodi uprava. Sestavljajo jo predsednik in člani v skladu s statutom delniške družbe in s sklepom nadzornega sveta.

Uprava lahko podeli pooblastila za opravljanje nadzornih funkcij družbe in za vodenje posameznih poslovnih stebrov, enot ali služb delavcem, s katerimi se lahko sklene pogodbo o zaposlitvi vodilnega delavca. Izvršni direktor vodi poslovni steber in je podrejen upravi družbe.

Vodja enote oziroma službe je delavec s posebnimi pooblastili in je neposredno podrejen izvršnemu direktorju poslovnega stebra. Neposredno so lahko podrejeni upravi tudi vodje samostojnih služb.

Pravice in dolžnosti vodij enot ter vodij služb in ostalih delavcev, ki opravljajo nadzorstveno funkcijo iger na srečo in kontrolno revizijsko funkcijo, določi uprava s sklepom, na podlagi katerega se z delavcem lahko sklene pogodba o zaposlitvi delavca s posebnimi pooblastili (glej prilogo 2, 3 in 4).

3.4.2. Ciljne poslovne funkcije

V navedenih organizacijskih enotah so se izvajale naslednje poslovne funkcije, opravila in tehnološki procesi:

1. Upravljanje in vodenje družbe

- 1.1. Uprava zastopa in predstavlja družbo ter jo uvaja in vodi
- 1.2. Tajništvo opravlja administrativno tehnična opravila za upravo družbe, skrbi za stike z javnostmi in svetuje upravi
- 1.3. Interna revizija ima nadzor nad poslovanjem, zakonitostjo in ekonomsko uspešnostjo.

2. Poslovni steber igralništvo

- 2.1. Vodenje stebra »igralništvo« skrbi za profitabilnost igralnih miz in avtomatov in za administrativna dela
- 2.2. Marketing skrbi za raziskavo trga, medijsko propagando in reklamo, pridobivanje gostov, pripravo organizacije zabavnih prireditev in animacijo gostov
- 2.3. Video tehnični nadzor
- 2.4. Služba ISIN (informacijski nadzor igralnih naprav) skrbi za kontrolo in nadzor nad igrami na srečo, upravljanjem igralniških naprav, zakonitostjo delovanja in preprečevanjem zlorab ter za izdelavo analiz za sprejemanje odločitev.
- 2.5. Vzdrževanje igralniške tehnike skrbi za tekoče vzdrževanje naprav in odpravljanje zastojev ter napak v delovanju.
- 2.6. Operativna dejavnost skrbi za organiziranje in prirejanje posebnih iger na srečo in za vse aktivnosti, kise opravljajo v poslovnih enotah in ki izhajajo iz njihove notranje organiziranosti.

3. Poslovni steber Hotelirstvo

- 3.1. Vodenje stebra »hotelirstvo«
- 3.2. Operativna dejavnost hotelov, restavracij in točilnic

4. Poslovni steber Strokovne službe

- 4.1. Kontroling skrbi za tržno in razvojno strategijo družbe, za operativno planiranje, za doseganje poslovnega načrta ter poslovnih ciljev, za planiranje investicij, izdelavo elaboratov, za analize, ocene in za stroškovni nadzor.
- 4.2. Finance in računovodstvo skrbita za načrtovanje, pridobivanje in kontrolo lastnih in tujih virov sredstev, za finančno operativno in finančno kontrolo, za računovodske evidence, za knjiženje poslovnih dogodkov, za stroškovno knjigovodstvo in za obračun plač.
- 4.3. Splošne in pravne zadeve skrbijo za vložišče, administracijo, obveščanje delavcev, kurirsko in pomožno delo, za pravno premoženjske zadeve, pravdne zadeve, statutarne zadeve, pogodbeno razmerja, za premoženjsko pravne spore, disciplinske postopke, spremljanje zakonodaje, interne predpise, pravilnike, odredbe in navodila, za gospodarjenje z objekti, opremo, servisiranje in vzdrževanje, nabavo potrebnih materialnih sredstev in storitev za poslovanje in za evidentiranje sredstev in storitev.
- 4.4. Razvoj skrbi za razvoj in širjenje dejavnosti, pridobivanje novih koncesij, uvajanje novih tehnologij, skrbi za tehnično tehnološki razvoj glavnih dejavnosti družbe, skrbi za uvajanje in izvajanje projektnega načina dela, načrtovanje organizacije poslovanja, analizo organizacijskih sistemov, poslovne tokove informacij, načrtovanje dokumentacijskega sistema in za organizacijska navodila.

4.5. Razvoj kadrov skrbi za izvajanje kadrovske-izobraževalne politike, izvajanje postopkov kadrovanja, kadrovske evidence, načrtovanje izobraževanja in za socialno politiko.

4.6. Informatika skrbi za ustvarjanje pogojev za vzpostavitev celovitega poslovnega informacijskega sistema, za razvijanje informacijskega sistema in za operativno računalniško obdelavo podatkov za potrebe sektorjev, služb in igralniške dejavnosti.

4.7. Služba varovanja skrbi za varovanje in kontrolo in za varnost in zdravje pri delu.

3.5. NARAŠČAJOČA NEUSTREZNOST ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija se mora prilagajati situacijskim spremenljivkam, ki morajo biti med seboj v harmoniji. Ravno zaradi pomanjkljivosti oziroma zaradi prevelikih sprememb v organizacijskih spremenljivkah, se podjetja lotevajo reorganizacije. Le te nam kažejo kakšna je dejanska organizacija v nekem podjetju, medtem ko nam situacijske narekujejo kakšna bi morala biti.

Z obstoječo funkcijsko in produktno organizacijsko strukturo je družba Casino Portorož d.d. bila uspešna, vendar proti letu 2006 je zaradi sprememb v situacijskih spremenljivkah prihajalo do neustreznosti in neharmonije. Z reorganizacijo naj bi se slabosti odpravile. V Casinoju Portorož d.d. so videli tako priložnost kot tudi nujno za spremembo organizacijske strukture in povečanje uspešnosti obstoječe družbe. Zato so se leta 2006 lotili reorganizacije. Pri tem so upoštevali trende globalizacije, diferenciacije, odličnosti v poslovanju in povsem nova merila uspešnosti. Reorganizacijo so se lotili z namenom racionalizacije stroškov poslovanja, optimiranja poslovnih procesov in prenove metod trženja v družbi.

4. UREDITEV PRISTOPA K REORGANIZACIJI

Ko so v podjetju Casino Portorož d.d. sklenili, da je treba spremeniti organizacijsko strukturo, so se začele razne dejavnosti, kot so obiski sorodnih podjetij v tujini, primerjava sorodnih podjetij doma in v tujini, posnemanje drugih podjetij v tujini ipd.

Najpomembnejši cilji, ki so bili ob reorganizaciji postavljeni v ospredje (Letno poročilo podjetja Casino Portorož d.d., 2006):

- sanacija in stabilizacija poslovanja,
- rast kosmatih prihodkov od iger za 2%,
- znižanje stroškov blaga in materiala ter storitev, predvsem stroškov marketinga,
- obvladovanje vseh stroškov poslovanja,
- doseganje čistega poslovnega izida
- doseganje konsenza med zaposlenimi, upravo in lastniki družbe.

Zastavljene poslovne cilje družba uresničuje z naslednjimi strategijami, pri čemer je poudarek na bolj učinkoviti marketinški funkciji. Drugo pomembno področje izvajanja strategij je optimizacija poslovanja obstoječih igralnic in igralnega salona, in sicer predvsem z večjim obvladovanjem ekonomike poslovanja. Izhajajoč iz zastavljenih ciljev so glavne strategije za doseganje le-teh:

- opredelitev igralnic kot profitnih centrov ter določitev mest odgovornosti;
- centralizacija nabavne službe ter sklenitev novih, ugodnejših pogodb z dobavitelji;

- povečan poudarek na internem marketingu kot pristojnosti posameznih igralnic;
- povečana kontrola nad poslovanjem; sprotno spremljanje prihodkov in stroškov oziroma odhodkov na podlagi računovodskih izkazov ter takojšnje ukrepanje ob morebitnih negativnih odmikih od načrtov;
- ureditev področja delovnega časa (dopusti, delovne intermitence, tedenska delovna obveza);
- optimizacija števila izvajalcev;
- optimizacija števila in strukture igralnih naprav; optimizacija igralnega časa.

4.1. Vpliv zaposlenih na organizacijo družbe Casino Portorož d.d. po reorganizaciji

Z udeležbo pri različnih oblikah izobraževanja in usposabljanja, ki se izvajajo interno ali eksterno, ter upoštevajoč študij za pridobitev javno priznane izobrazbe, se izobražuje in usposablja večina vseh zaposlenih.

Inštruktorji za posebne igre na srečo izvajajo razne tečaje, ki obsegajo usposabljanje za delo pri različnih vrstah iger.

Poleg usposabljanja za delo na posebnih igrah na srečo je organiziranih tudi več delavnic in predavanj iz različnih področij pomembnih za poslovanje družbe.

Družba podpira tudi študij ob delu ter sofinancira tiste smeri študija oziroma usposabljanja, ki so vezane na potrebe delovnega procesa oziroma posamezna področja dela. Poleg študija se zaposleni izobražujejo tudi na seminarjih iz različnih strokovnih področij.

Sisem plač ali bolje sistem nagrajevanja je v povezavi s sistemom motiviranja zaposlenih izredno občutljivo in z adružbo strateško področje. Sisem nagrajevanja mora zagotavljati povezanost nagrajevanja z uresničevanjem poslovnih ciljev družbe. Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, doseganju zastavljenih ciljev, večji kakovosti opravljenega dela in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose ter pogloblja nezaupanje.

4.2. Vpliv okolja na organizacijo družbe Casino Portorož d.d. po reorganizaciji

Poslovanje družbe Casino Portorož d.d. močno prispeva k razvoju lokalne skupnosti. Na eni strani se to odraža z zagotavljanjem dolgoročnih delovnih mest v sami igralnici in v drugih segmentih turistične ponudbe ter na drugi strani z ustvarjanjem potrebe igralniških obiskovalcev, ki potrebujejo tudi druge storitve, npr. nočitve, prehrano, nabavo, nakupe in prevoze. Glede na obstoječo zakonodajo oziroma davčno ureditev prirejanja iger na srečo pa je uspešno poslovanje hkrati pomemben finančni vir za delovanje občin in države, saj so sredstva iz koncesijskih dajatev in davka od iger na srečo pomemben del prihodkov lokalnih in državnega proračuna.

4.3. Vpliv tehnologije na organizacijo družbe Casino Portorož d.d. po reorganizaciji

S ciljem zagotavljanja visoke razpoložljivosti informacijske tehnologije, ki postaja vse bolj kritičen element za nemoteno poslovanje, se je v družbi pristopilo k oblikovanju posodobljene konfiguracije strežniške strukture za igralnici Grand Casino Portorož in Grand Casino Lipica (Letno poročilo podjetja Casino Portorož d.d., 2006, str. 15,16).

Obstoječa strežniška oprema je bila zamenjana z dvema zmogljivima IBM strežniškima rezinama z redundantnim ohišjem in virtualiziranim operacijskim okoljem, kar zagotavlja konsolidacijo strežnikov. Nameščena oprema zagotavlja visoko stopnjo razpoložljivosti informacijskega sistema, saj v primeru izpada ene od ključnih komponent prevzame to vlogo druga.

Na sistemskem področju je bila izvedena temeljita strojna prenova delovnih postaj ter njihove sistemske programske opreme. Vpeljana je bila nova različica protivirusne zaščite na strežnikih in delovnih postajah.

Zaradi razdrobljenosti programskih rešitev in različnih podatkovnih struktur za poslovna področja financ in računovodstva, kontrolinga, obračuna plač, spremljanja kadrovske evidenc ter zagotavljanja podatkov, ki so bistvenega pomena z uspešno delovanje in razvoj družbe, je bil vzpostavljen projekt prenove poslovno informacijskega sistema z uvedbo MBS Navision.

Vzporedno s projektom Navision je bil vzpostavljen tudi projekt uvedbe sistema za obvladovanje dokumentnega polsovanja vhodne pošte, vhodnih računov, pogodb, izhodne pošte ter vzpostavitve pravne pisarne.

Na področju video nadzora je družbi uspelo dokazati, da jim omogoča z uporabo tehnike in znanja izvajati video nadzor večih igralnic iz ene lokacije. Nadzor iz ene lokacije je z digitalno tehniko kvaliteten, stroškovno učinkovitejši ter ustreza zakonskim zahtevam. Omenjeno rešitev so že posnemali v nekaterih drugih igralniških družbah.

5. UTEMELJITEV NOVE ORGANIZACIJE

5.1. NOVA ORGANIZACIJA CASINOJA PORTOROŽ D.D.

Naj na kratko predstavim bistvene spremembe v organizaciji podjetja. Produktno funkcijsko organizacijsko strukturo so zamenjali z poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Zaradi nerealiziranih projektov, menjave uprave in delovnega spora med družbo in zaposlenimi že v letu 2004, v katerem je 215 zaposlenih tožilo družbo, se je podjetje odločilo za reorganizacijo.

Notranja organizacijska enota združuje zaključen del temeljnega oziroma poslovnega procesa na različnih ravneh delovanja.

Družbo sestavljajo naslednje temeljne in podporne enote organizirane v treh ravneh vodenja (glej prilogo 5 in 6):

1. raven: uprava družbe
2. raven: igralnice, sektorji, samostojne službe, štabne službe
3. raven: oddelki, službe

Na podlagi členitve ključnih nalog določimo različne ravni notranjih organizacijskih enot. ir: Pravilnik o organiziranosti družbe Casino Portorož d.d., 2007

Ravni vodenja temeljijo na hierarhiji nadrejenosti, ki izhajajo iz funkcijske členitve dela družbe skladno s sodobnimi principi vodenja.

Pojem vodenje pomeni: načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, informiranje in nadziranje dela v posamezni organizacijski enoti. Kadar na posamezni ravni vodenja organizacijske enote ni imenovanega vodje, opravlja funkcijo vodenja te enote neposredno nadrejeni vodja.

5.2. ORGANIZACIJSKE ENOTE

5.1.1. Igralnice

Igralnice so temeljne enote oziroma profitni centri za prirejanje posebnih iger na srečo. Igralnico vodi direktor, ki lahko neposredno vodi tudi posamezen oddelek v sestavi igralnice, v kolikor ni imenovan vodja oddelka. Referent v igralnici opravlja administrativna, tajniška in druga dela v igralnici.

Igralnice se organizacijsko nadalje členijo na oddelke, ki predstavljajo zaokrožene operativne enote na področju igralništva. Oddelek vodi vodja.

5.1.2. Sektorji

Podporne službe družbe so sektorji sestavljeni iz ključnih nalog na posameznih segmentih poslovanja družbe. Sektor vodi direktor. Direktor lahko neposredno vodi tudi notranjo organizacijsko enoto.

Za pokrivanje posameznih zaokroženih operativnih nalog znotraj sektorjev in zaradi lažje komunikacije in prenosa znanj znotraj področij se ustanovljajo službe. Službo vodi vodja.

5.1.3. Štabne službe uprave

Štabna služba opravlja strokovne naloge po pooblastilu uprave. Štabno službo uprave vodi vodja.

5.1.4. Samostojna služba

Samostojna služba predstavlja skupek strokovnih ključnih nalog na ravni družbe. Samostojno službo vodi vodja.

5.1.5. Ad-hoc skupina

Uprava s sklepom imenuje ad-hoc skupino, ki jo sestavljajo zaposleni iz različnih organizacijskih enot za izvedbo občasnih operativnih nalog manjšega obsega. Za njeno izvedbo se določi odgovorno osebo. V sklepu določi uprava tudi obseg njenih nalog, pristojnosti in cilje.

5.1.6. Strokovna skupina

Uprava s sklepom imenuje strokovno skupino, ki jo sestavljajo zaposleni iz različnih organizacijskih enot za izvedbo kompleksnejših nalog. Za njeno izvedbo se določi odgovorno osebo. V sklepu določi uprava tudi obseg njenih nalog, pristojnosti in cilje.

5.1.7. Komisija

Uprava po potrebi imenuje komisije za pripravo predlogov posameznih strokovnih odločitev.

5.1.8. Projekt

Uprava s sklepom, v skladu s pravilnikom o vodenju projekta, določi projekt za izvedbo določene naloge. Pristojnosti vodje projekta in sestavo določi uprava v projektne naročilu.

5.1.9. Kolegij

Kolegij je posvetovalno telo uprave, ki praviloma obravnava načelna in druga pomembna vprašanja, ki so skupnega pomena za družbo. Sestavo kolegija s sklepom določi uprava. Uprava lahko na kolegij povabi tudi ostale delavce in zunanje strokovnjake.

5.3. VODENJE DRUŽBE

Poslovanje družbe vodi uprava, ki jo sestavljajo predsednik in člani uprave v skladu s statutom delniške družbe in sklepom nadzornega sveta. Uprava lahko s sklepom dodeli posamezna pooblastila delavcem za vodenje posameznih organizacijskih enot in za izvajanje specifičnih strokovnih nalog. Direktor igralnice in direktorji sektorjev so delavci s posebnimi pooblastili in so neposredno podrejeni upravi. Neposredno so podrejeni upravi tudi vodje štabnih in samostojnih služb (glej prilogo ...). Uprava lahko imenuje svetovalce uprave, zlasti za pomoč pri izvajanju temeljne dejavnosti družbe in za svetovanje na specifičnih strokovnih področjih.

6. TEŽAVE PO UVEDBI NOVE ORGANIZACIJE

Obdobje, ko so v Casinoju Portorož d.d. uvedli novo organizacijo, je bilo prelomno obdobje, saj je bilo potrebno podjetje postaviti na nove temelje. Sanacija družbe je potekala zelo uspešno, saj so bili izvedeni številni koraki, ki zagotavljajo stabilizacijo poslovanja in zdrave temelje za nadaljni razvoj.

Proti koncu leta 2007 se Nadzorni svet seznani s poslovnimi rezultati družbe za obdobje januar-september in razlogi za upad realizacije. Zato je decembra 2007 uprava vložila na sodišče predlog za začetek prisilne poravnave nad dolžnikom Casino Portorož d.d. Sprejem sistematizacije, optimiranje poslovnih funkcij, odkritje goljufij julija 2007 ter začetek postopka prisilne poravnave, so temeljni koraki, ki kažejo prve rezultate (Letno poročilo podjetja Casino Portorož d.d., 2007, str. 5).

Odločitev o začetku postopka prisilne poravnave je bila nujna, saj so nejasnosti glede tožbe zaposlenih družbi povzročale veliko poslovno škodo. Družba je bila investicijsko ohromljena in ni mogla zagotoviti nikakršnih virov financiranja za investiranje, saj je kapitalska neustreznost pomenila rdečo luč pri bankah in strateških partnerjih. V okviru postopka prisilne poravnave je uprava predlagala ukrepe za drugo fazo sanacije podjetja. Eden od ukrepov je tudi dokapitalizacija družbe, ki omogoča nova vlaganja in posodobitve, ki so v igralništvu več kot nujno potrebne. K sreči obstaja podpora lastnikov družbe, kar se je izkazalo z izglasovano dokapitalizacijo na skupščini delničarjev. Vse to

samo hrabri pri novem jasno začrtanem cilju prenove družbe in ustvarjanju novih dimenzij podjetja.

Tako tehnološka prenova igralnic kot sodobna organiziranost družbe z ustreznimi kapitalskimi povezavami bo odločilna pri ponovni uveljavitvi vse bolj zahtevnem igralniškem trgu.

Vse to bodo dosegli le s polno podporo lastnikov, poslovnih partnerjev in zaposlenih ter tako oživili tradicijo družbe Casino Portorož d.d..

7. SKLEP

Nobena organizacija ni popolna, zato je potrebno vse slabosti, ki se pojavljajo sproti, odpravljati. Casino Portorož d.d. je z reorganizacijo postal drugačen, vendar vseeno ni zadovoljiv svojih potreb. Reorganizacije so se lotili tako zaradi spreminjanja situacijskih kot tudi organizacijskih spremenljivk.

Eden najpomembnejših situacijskih dejavnikov, ki vpliva na organizacijo podjetja, je okolje. Ta vpliv je dvosmeren, saj tudi podjetje vpliva na okolje. Organizacijsko strukturo so se trudili prilagajati predvsem spremembam, ki nastajajo v okolju. Od tega kako hitro in uspešno se podjetje Casino Portorož d.d. prilagaja spremembam v okolju, je odvisna tudi njihova uspešnost poslovanja. Za doseganje zastavljenih ciljev so se lotili tudi spremeniti tehnologijo, ki pomeni pot za doseg teh ciljev. Doseganje poslovne odličnosti v odnosu do zaposlenih, okolja in ostalih poslovnih partnerjev je eden izmed temeljnih strateških ciljev, ki si ga je podjetje zastavilo.

Tudi v prihodnosti bodo zaznavali in udeleževali nove priložnosti. Dosledni bodo pri zasledovanju smeri razvoja, ki ostaja rast premoženja, prilagodljivi pa bodo pri določanju poti za doseganje osrednjih ciljev.

LITERATURA

1. Argyris Cris: Today's Problems with Tomorrow's Organiaztons. The Journal Management Studies, (B.k.), 4 (1967), 1, str. 31-55.
2. Bergant A.: Reorganizacija (pojem in zlorabe). Revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 1996, 7, str. 442-443.
3. Chandler. A. D.: Strategy and Structure. London : Cambige MIT Press, 1990. 463 str.
4. Daft Richard: Organization Theory and Design. 2. Izdaja. St. Paul : West Publishing Company, 1986. 571 str.
5. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organiazcije. Kranj : Moderna organiazcija, 1992. 410 str.
6. Kast Fremont, James Rosenzweig: Organization and Management. Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1985. 556 str.
7. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
8. Locke Edwin A: Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behaviour and Human Performance, 1968, str. 157 - 189.
9. Moder, Joseph J, Cecil R. Philips: Project management with CPM and PERT. New York : Reinhold Publishing Corporation, 1967. 389 str.

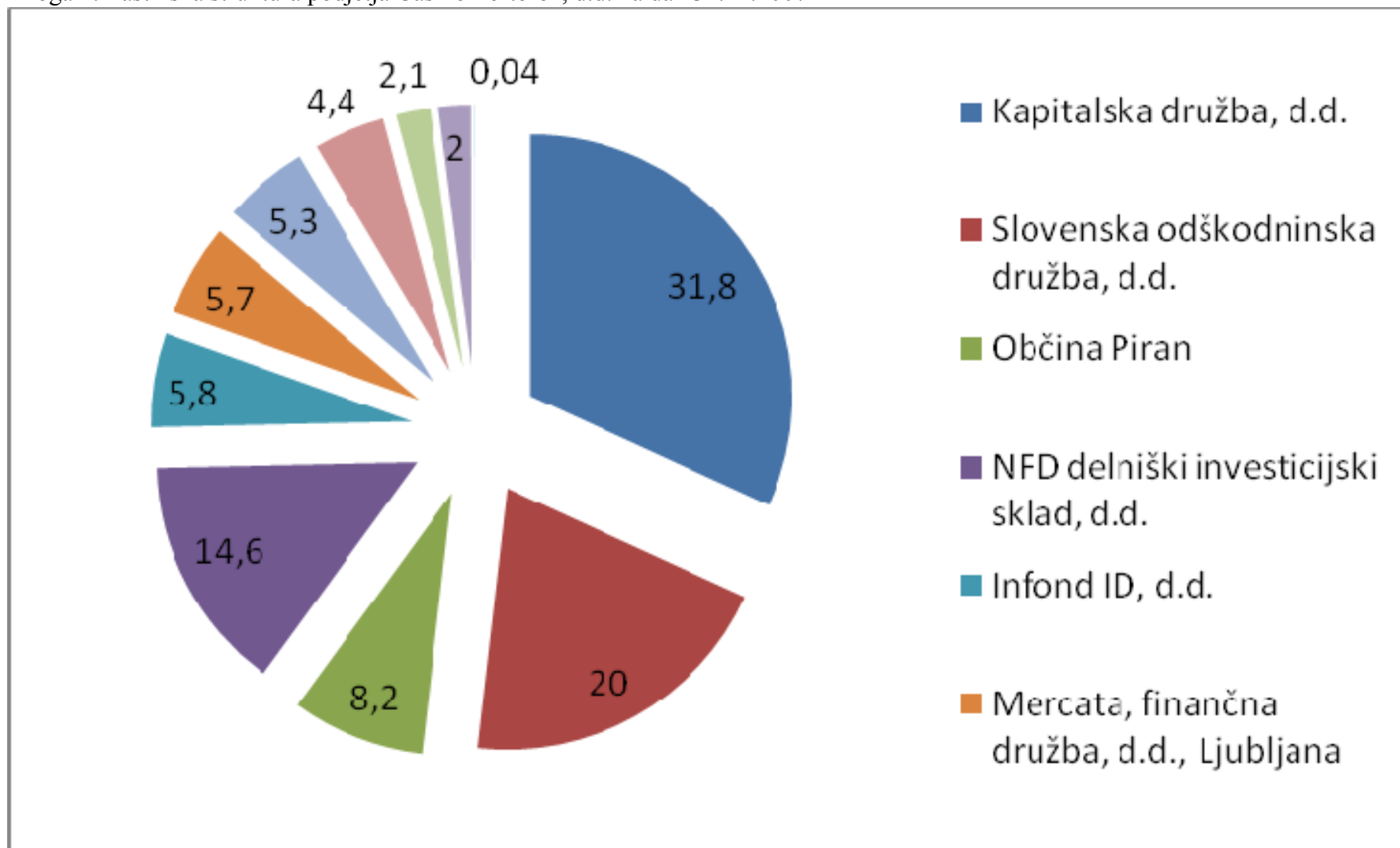
VIRI

1. Dictionary of Business. Druga izdaja. Oxford New York : Market House Book, 1996. 321 str.
2. Pravilnik o organiziranosti družbe Casino Portorož d.d., 2004.
3. Pravilnik o organiziranosti družbe Casino Portorož d.d., 2007.
4. Letno poročilo delniške družbe Casino Portorož za leto 2004. Portorož : Casino Portorož, d.d., april 2005. str. 1- 74.
5. Letno poročilo delniške družbe Casino Portorož za leto 2006. Portorož : Casino Portorož, d.d., maj 2007. str. 1 – 69.
6. Letno poročilo delniške družbe Casino Portorož za leto 2007. Portorož : Casino Portorož, d.d., februar 2008. str. 1 – 85.
7. Spletna stran podjetja Casino Portorož, d.d. [URL : <http://www.casino.si/sl/>], 21.4.2008.

8. Spletna stran podjetja Casino Portorož, d.d. [URL : <http://www.slotclubzusterna.si/sl/domov/>], 21.4.2008.
9. Spletna stran podjetja Casino Portorož, d.d. [URL : <http://www.casino-lipica.si/sl/>], 21.4.2008
10. Spletna stran podjetja Casino Portorož, d.d. [URL : <http://www.casino-catez.si/sl/>], 21.4.2008

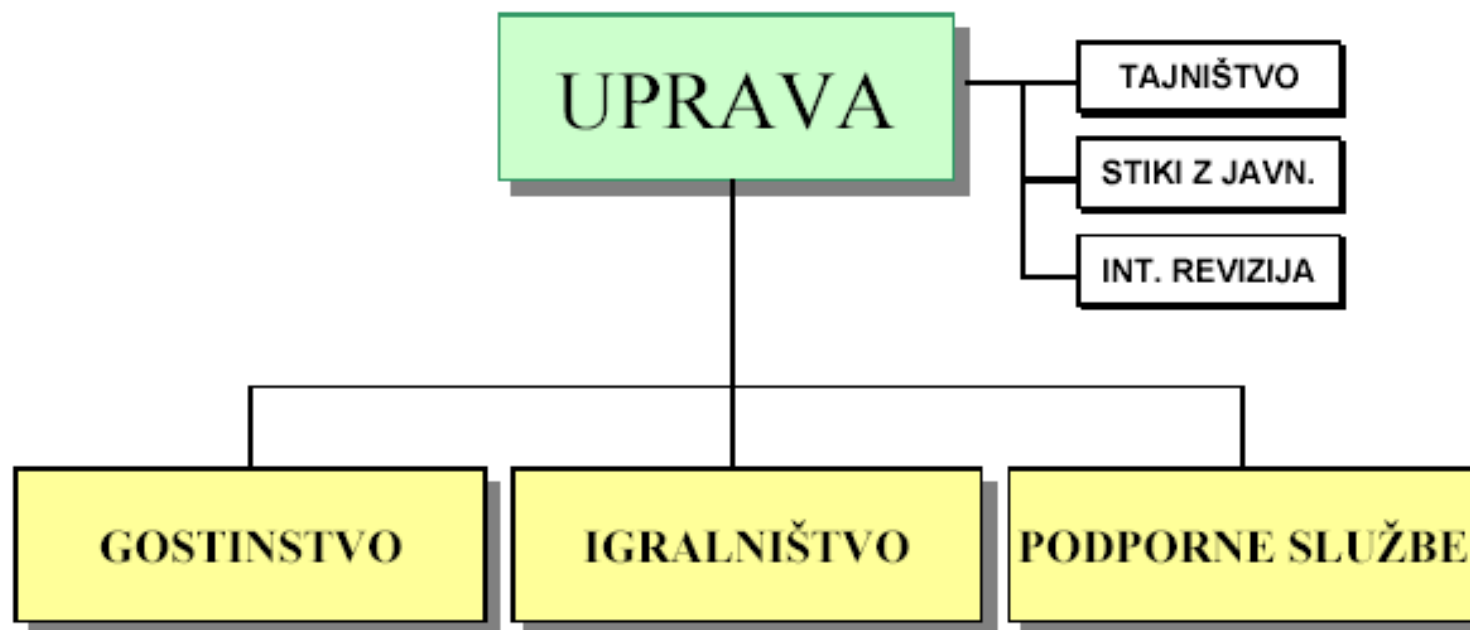
PRILOGE

Priloga 1: Lastniška struktura podjetja Casino Portorož, d.d. na dan 31.12.2007



Vir: Interno poročilo podjetja Casino Portorož, d.d., 2007

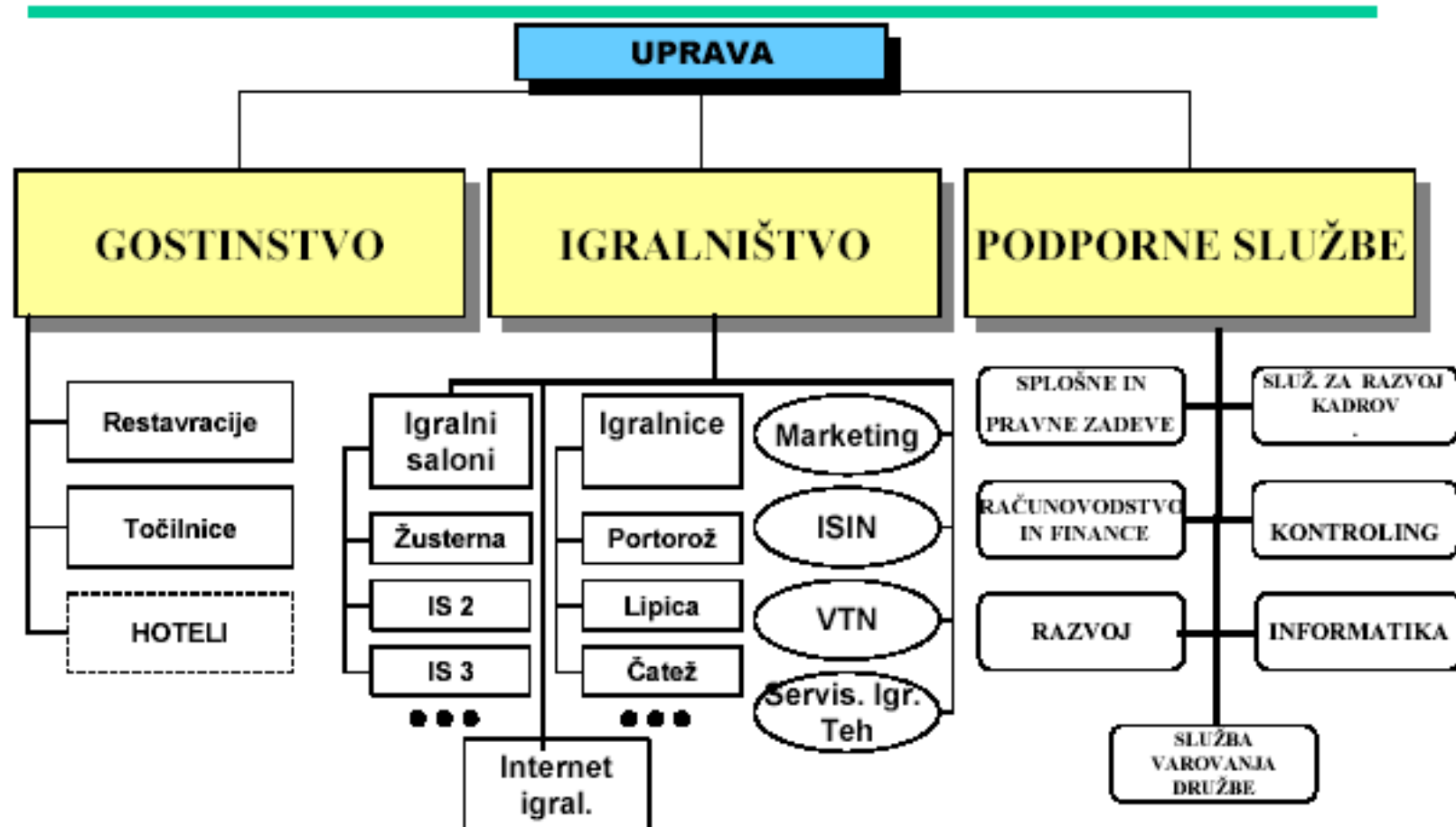
MAKRO NIVO



Vir: Pravilnik o organiziranosti družbe Casino Portorož, d.d., 2004

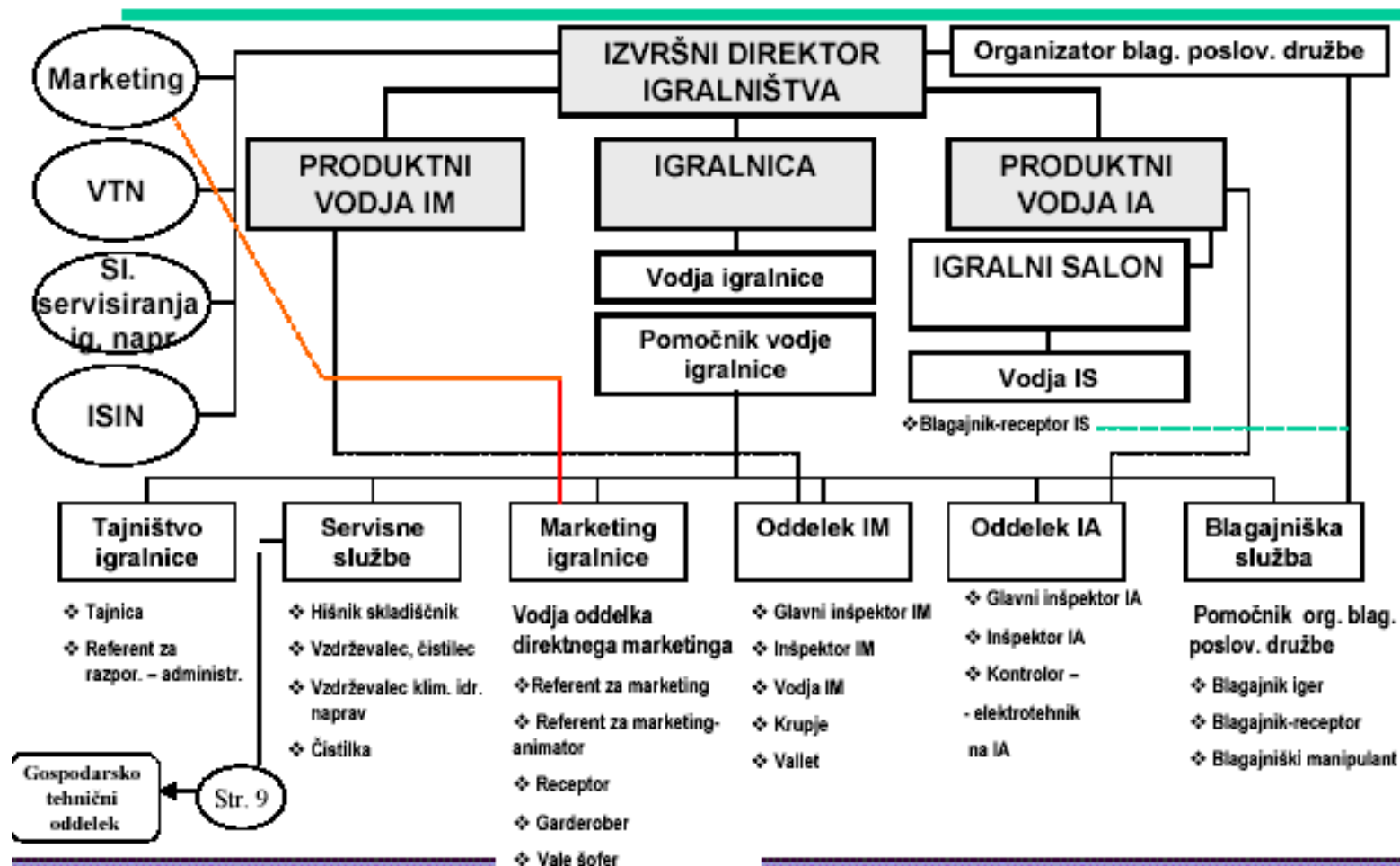
Priloga 3: Organizacijska struktura Uprave podjetja Casino Portorož, d.d. do leta 2007

MEZO NIVO

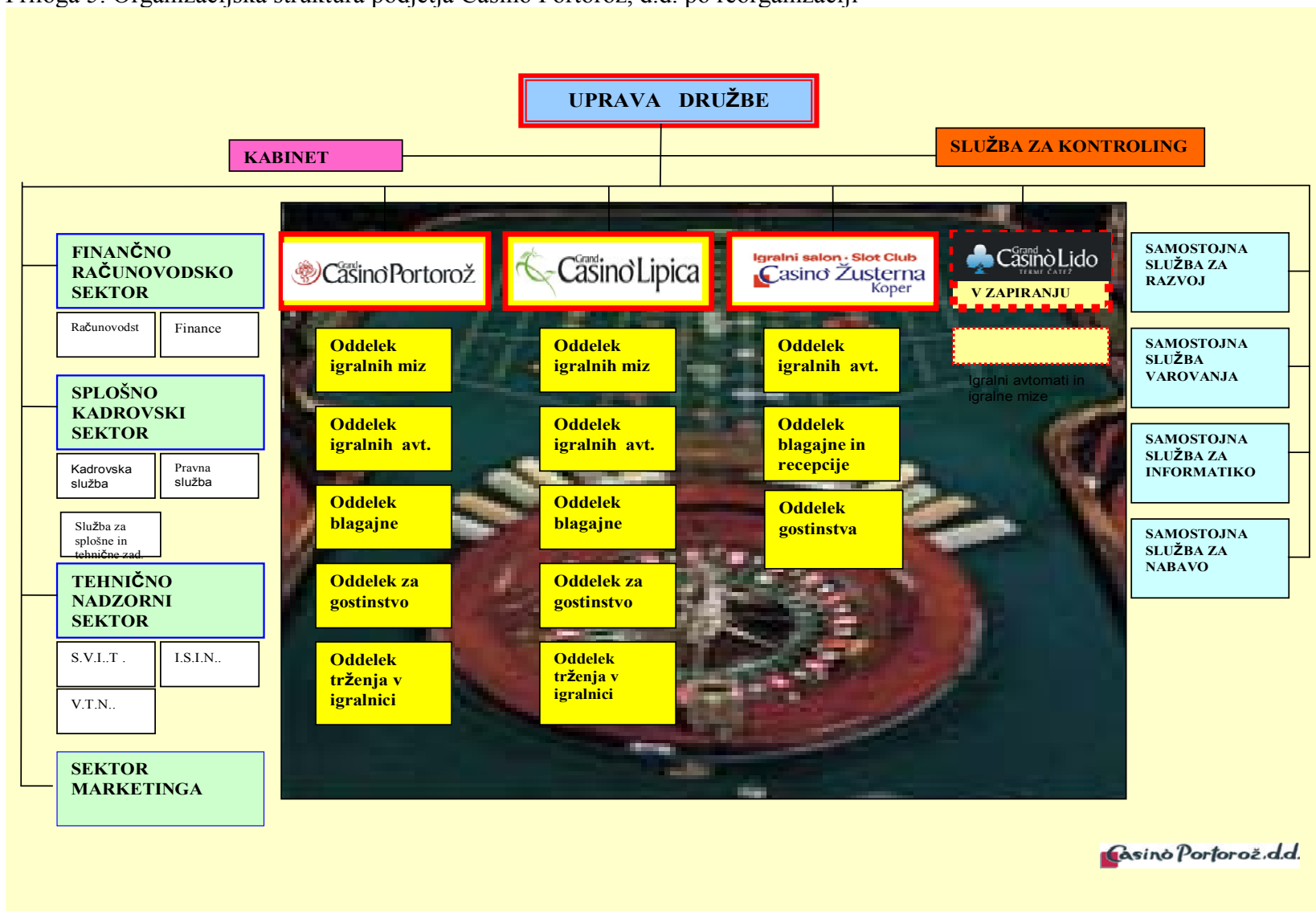


Vir: Pravilnik o organiziranosti družbe Casino Portorož, d.d., 2004

MIKRO NIVO - IGRALNIŠTVO (1)



Priloga 5: Organizacijska struktura podjetja Casino Portorož, d.d. po reorganizaciji



Vir: Pravilnik o organiziranosti družbe Casino Portorož, d.d., 2007

MIKRO NIVO – UPRAVA IN KABINET UPRAVE

