

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V PODJETJU AFP

Ljubljana, september 2023

ALEN POLOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Alen Polovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske strukture v podjetju AFP, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	2
1.1 Opredelitev organizacije.....	3
1.2 Opredelitev organizacijske strukture	3
1.3 Opredelitev organizacijskih procesov	4
2 VPLIVI NA ORGANIZACIJO	5
2.1 Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo	5
2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo.....	6
2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	7
2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo	9
2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	11
2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacij	11
2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	15
2.2.6 Vpliv stila vodenja na organizacijo	15
2.3 Primerjava mehanistične in organske strukture	17
3 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	18
3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur	19
3.1.1 Enostavna (preprosta) organizacijska struktura	19
3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....	19
3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	20
3.1.4 Poslovno-enotna (divizijska) ali decentralizirana organizacijska struktura...	21
3.1.5 Določitev vrste organizacijskih struktur po Burtonu.....	22
3.1.6 Projektno-matrična organizacijska struktura.....	23
3.1.7 Geografska organizacijska struktura.....	24
3.2 Sodobne oblike organizacijskih struktur	25
3.2.1 Dinamična mrežna organizacijska struktura	25
3.2.2 Timska organizacijska struktura.....	26
3.2.3 Horizontalna ali procesna organizacijska struktura.....	27
3.2.4 Hibridna organizacijska struktura.....	28
3.3 Določitev organizacijskega (ne)ravnotežja	28
4 PREDSTAVITEV PODJETJA AFP	29
4.1 Pravni status in lastniški delež podjetja ter dejavnost podjetja.....	31
4.2 Vizija in poslanstvo podjetja	31
4.3 Določitev enote analize, obsega analize in analiza ciljev podjetja.....	33
4.4 Analiza strategije (strateški cilji) podjetja.....	35

4.5	Analiza negotovosti poslovnega okolja podjetja.....	38
4.6	Analiza stila vodenja podjetja.....	38
4.7	Analiza delovnega procesa in nalog (dobavitelji, kupci, trženje) ter analiza tehnologije podjetja	39
4.8	Organizacija in analiza obstoječe organizacijske strukture podjetja.....	41
4.9	Vpliv velikosti podjetja.....	43
4.10	Vpliv zaposlenih v podjetju	43
5	ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK V PODJETJU	44
5.1	Formalizacija	44
5.2	Specializacija ali tehnična delitev dela.....	45
5.3	Standardizacija.....	45
5.4	Kompleksnost	45
5.5	Centralizacija	45
5.6	Profesionalizacija.....	46
5.7	Hierarhija avtoritete	46
6	ANALIZA ORGANIZACIJE, STRUKTURE TER ORGANIZACIJSKEGA RAVNOTEŽJA PODJETJA.....	46
6.1	Določitev in analiza organizacijskega (ne)ravnotežja podjetja	46
6.2	Predlogi za spremembe na podlagi organizacijskega (ne)ravnotežja.....	47
	SKLEP	49
	LITERATURA IN VIRI	50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo	18
Tabela 2: Analiza ciljev glede učinkovitosti podjetja	34
Tabela 3: Analiza ciljev glede uspešnosti podjetja	35
Tabela 4: Analiza strategije glede raziskovanja podjetja	36
Tabela 5: Analiza strategije glede izkoriščanja podjetja	37
Tabela 6: Analiza tehnologije glede na povezanost nalog v podjetju	40
Tabela 7: Analiza tehnologije glede na variabilnost nalog podjetja	40
Tabela 8: Analiza organizacijske konfiguracije glede fokusa podjetja na izdelku	42
Tabela 9: Analiza organizacijske konfiguracije glede funkcijske orientacije/specializacije	42
Tabela 10: Lastnosti intervjuvancev glede na raznolikost zaposlenih	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Upravljalno-ravnanjski organizacijski proces.....	5
Slika 2: Matrika oblikovanja naloge (tehnologije)	9
Slika 3: Matrika negotovosti poslovnega okolja	10
Slika 4: Matrika ciljev.....	12
Slika 5: Matrika strategije	14
Slika 6: Matrika stilov vodenja.....	16
Slika 7: Enostavna (preprosta) organizacijska struktura.....	19
Slika 8: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	20
Slika 9: Produktno-matrična organizacijska struktura.....	21
Slika 10: Poslovno-enotna (divizijska) ali decentralizirana organizacijska struktura	22
Slika 11: Matrika organizacijskih konfiguracij	22
Slika 12: Projektno-matrična organizacijska struktura	24
Slika 13: Geografska organizacijska struktura	25
Slika 14: Dinamična mrežna organizacijska struktura.....	26
Slika 15: Timska organizacijska struktura	26
Slika 16: Horizontalna ali procesna organizacijska struktura	27
Slika 17: Hibridna organizacijska struktura	28
Slika 18: Matrika kvadrantov s določenimi spremembami.....	29
Slika 19: Makro organigram poslovno-funkcijske organizacijske strukture podjetja AFP	41
Slika 20: Matrika organizacijskega neravnotežja v podjetju	47
Slika 21: Predlagan organigram podjetju AFP	48

UVOD

Razmere v poslovnem okolju se hitro in korenito spreminjajo v vse smeri zato je le malo mogoče, da se lahko na tako hitro spreminjajoče se razmere v podjetjih vnaprej pripravijo. Lahko pa jih predvidijo in napovejo. Bistvo vsakega podjetja je dobra organizacija, ki vodi k lažjem predvidevanjem v prihodnost kaj, kdaj in kako se bodo stvari razvijale na trgu. Poleg organizacije je pomembno tudi to, da ima vsako podjetje dobro usklajene vse komponente managementa, poleg organizacije tudi vodenje, planiranje in kontroliranje. Osnovni kriteriji za dobičkonosno in stabilno podjetje so uspešnost, učinkovitost, vzdržnost poslovanja ter hitro in sprotno odzivanje na spremembe v poslovnem okolju, v katerem podjetje ali združba deluje. Ključno pri tem je, da se vsako podjetje pravočasno prilagodi situaciji v danem trenutku poslovnega okolja (npr. zakonodaja, tehnologija, vedenje dobaviteljev in potrošnikov, konkurenca), poleg tega pa je pomembno, da prilagodi svoje cilje in strategijo, tehnologijo, vzpodbuja zaposlene in ohranja poslovno kulturo. Lastniki oziroma glavni managerji v podjetju morajo skrbeti za koherentnost poslovnega okolja, h katerem spada politično, pravno, tehnološko, sociološko, kulturno in ekonomsko dogajanje, pri tem pa mora prepoznati vse prednosti in slabosti, kot tudi priložnosti in nevarnosti. Vsako podjetje pa se spopada z drugačnimi okolijskimi dejavniki, ki se spreminjajo skozi čas, zato je pomembno, da poiščejo ustrezno organizacijsko strukturo, katera se bo nenehno prilagajala omenjenim dejavnikom in spremembam v okolju. Poleg okolja so pomembne tudi ostale situacijske spremenljivke, kot so vpliv tehnologije, velikosti podjetja, strategije in ciljev ter vpliv zaposlenih, katere vplivajo na organizacijo in organizacijsko strukturo.

Ključno je vzpostaviti učinkovito in spremembam prilagajajočo organizacijsko strukturo. Zato je pomembno, da poznamo osnovna načela in zakonitosti posameznih vrst organizacijskih struktur ter situacijski pristop k snovanju organizacije. Ločimo med dejavniki organizacijskih spremenljivk (t.i. značilnosti organizacije), ki opisujejo organizacijo in dejavniki situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na organizacijo. V teoretičnem delu bom pri obeh vrstah omenjenih spremenljivk povzel bistvene organizacijske in situacijske spremenljivke z vidika doseganja organizacijskega ravnotežja. V empiričnem delu bom, s pomočjo pogovorov z direktorjem podjetja AFP in z ključnimi zaposlenimi, analiziral organizacijske in situacijske spremenljivke vrsti spremenljivk ter ovrednotil organizacijo podjetja in podal priporočila za izboljšave.

AFP je družinsko podjetje, posluje na področju trgovanja na debelo s tekstilom in je eno izmed vodilnih podjetjih, ki ima sklenjeno pogodbo z blagovno znamko Adidas, na slovenskem trgu. V zadnjih treh letih se je podjetje spopadalo s korona krizo in rdečimi številkami, zato me zanima, kako so se odzvali in prilagodili preteklim razmeram v okolju in kakšne spremembe so morali narediti v smislu organiziranosti in organizacijske zasnove. Na osnovi pogovorov bom podal priporočila za nadaljnje spremembe organizacije in organizacijske zasnove, ki podpirajo smotrno uresničevanje temeljnih ciljev podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je izboljšati odločanje o organizaciji podjetja AFP ter podati predloge za spremembe, ki bodo omogočili učinkovito, uspešno in trajnostno delovanje podjetja. Krovni namen je identificirati predloge za organizacijske spremembe in s tem podjetju pomagati, da prebrodi nastalo krizo in luknjo v poslovanju.

Temeljni cilj zaključne strokovne naloge je preučiti zakonitosti oblikovanja organizacije kot so situacijske spremenljivke, organizacijske spremenljivke, organizacijske strukture ter kako to vpliva na organizacijsko (ne)ravnotežje. Izbrano podjetje želim konkretno ovrednotiti, analizirati in identificirati pomanjkljivosti. Drugi temeljni cilj zaključne strokovne naloge je analizirati organizacijo podjetja AFP skozi prizmo situacijske teorije, ugotoviti (ne)ravnotežna stanja in podati predlog sprememb za njihovo odpravo. S tem želim podjetju pomagati, da se vrne v stare tirnice trajnostno uspešnega in učinkovitega poslovanja, da lahko še naprej uresničuje poslovne cilje za tekoče in vsa nadaljnja leta.

V ta namen bom v teoretičnem delu uporabil metodo sinteze, analize in kompilacije znanstvene in strokovne literature. bom uporabil pri teoretičnem delu naloge. Opredelil bom organizacijo in njene značilnosti. V drugem poglavju bom nadaljeval, s tem kako določeni dejavniki oziroma spremenljivke vplivajo na podjetje, kot so organizacijske spremenljivke (formalizacija, specializacija, standardizacija, kompleksnost, centralizacija, hierarhija avtoritete, kadrovska struktura) in situacijske spremenljivke (tehnologija, cilji in strategije, okolje, velikost podjetja, zaposleni). Poleg tega bom primerjal še obe skrajni možnosti organizacijskih struktur med mehanistično in organsko strukturo. V tretjem delu naloge bom povzel ključne značilnosti in lastnosti tradicionalnih in sodobnih oblik organizacijskih struktur ter na koncu predstavil koncept organizacijskega (ne)ravnotežja.

Nato sledi empirični del zaključne naloge. Pri katerem bom v glavnem izhajal iz pogovorov z direktorjem in zaposlenimi. V četrtem poglavju bom na predstavil podjetje, dejavnost s katero se ukvarja, vizijo, poslanstvo ter strateške cilje podjetja. Poglobil se bom še v sam sistem vodenja, nabave, prodaje in trženja. Predstavil bom tudi organizacijsko strukturo po kateri podjetje deluje. Potem bom v petem poglavju, analiziral tako organizacijske kot tudi situacijske spremenljivke v podjetju. Pri tem si bom pomagal z metodologijo Burton, Obel in Håkonsson (2021), ki opisuje sodoben postopek analize organizacije. Ta metodologija me bo vodila skozi analizo organizacijskih in situacijskih spremenljivk proučevanega podjetja AFP. Na koncu empiričnega dela bom podal lastno oceno organizacijskega (ne)ravnotežja in predlagal ukrepe za spremembe, ki bi lahko podjetju koristile v nadaljevanju svojega poslovanja. Na koncu naloge bom dodal še sklepne misli ter navedel vso literaturo, ki jo bom uporabil skozi pisanje. Čisto nazadnje bom pripel še priloge.

1 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pojem organizacija ima zelo širok pomen, gre za sociokulturni sistem, v katerega je usmerjen bodisi posameznik bodisi skupina ljudi ali kolektiv, ki imajo enake funkcionalne cilje in

različne socialne interese. Dobra organizacija je bistvo delovanja vsakega podjetja, ki temelji na delitvi dela in na delitvi pristojnosti ter odgovornosti v kolektivu. Le-ta v podjetju ustvarja skupne cilje, po določenem sistemu pravil in predpisov ter si jih prizadeva doseči. Da bi lahko vse skupaj konsistentno delovalo je potrebno najti optimalno organizacijsko strukturo. Le-ta mora biti prilagojena podjetju in panogi v kateri posluje ter tudi poslovnem okolju. Ko povežemo organizacijo med posamezniki v podjetju s strukturo, v kateri posluje, dobimo teleološki sistem, ki ima točno določen človeški in družabni cilj (Lipičnik, 2000, str. 2).

1.1 Opredelitev organizacije

V terminologiji lahko zasledimo ogromno definicij o opredeljevanju organizacije. Nekatere so splošne in ohlapne, spet druge obširne in puste, zato je težko definirati enotno opredelitev organizacije (Lipičnik, 2000, str. 2). Besedo organizacija večkrat uporabimo v vsakdanjem življenju. Prvič: kot subjekt lahko pomeni podjetje, zavod, ali državno ustanovo. Drugič: kot struktura predstavlja povezanost elementov, ki so medsebojno povezani v določene odnose. In tretjič: kot proces nam lahko predstavlja smiselno, povezano in usklajeno delovanje ter funkcioniranje določene strukture, ki ima točno definirane cilje podjetja (Muha & Muha, 2011, str. 4). Poleg že omenjenega si lahko organizacijo predstavljamo tudi kot ekipo oziroma team, posamezni oddelek ali pododdelek, podjetje ali pa celo niz podjetij kot so holdingi ali strateško zavezništvo (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 15-16).

Med mnogimi opredelitvami organizacije Lipovec (1987, str. 27) strokovno najbolje opredeli organizacijo (združbo) kot socialno enoto, ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. Povezovanje ljudi v kolektive, omogoča doseganje ciljev v večji meri, v primerjavi s posameznikom. Organiziranost se lahko opredeli tudi kot organiziranost v podjetju, ki gospodari zaradi uresničitve svojega cilja gospodarjenja, ki se izrazi v meri uspešnosti gospodarjenja. *»V procesu gospodarjenja stopajo ljudje v medsebojne odnose, se povezujejo med sabo naprej in množično v organizaciji in šele posredno na tržišču.«* (Lipovec, 1987, str. 16). Opredeljevanje organizacije v združbi pomeni razvijanje svojih kapacitet, da bi z njimi dosegli zastavljene strateške cilje. Skozi delitev dela znotraj podjetja, na posamezne oddelke in delovna mesta razvijajo resurse za usklajevanje različnih nalog v podjetju. Dobra organizacija v podjetjih je pomembna zato, ker izhaja iz strategije, ki določa kaj narediti, medtem ko organiziranje določa, kako to izvesti (Dimovski & Penger, 2008, str. 71).

1.2 Opredelitev organizacijske strukture

Organizacijska zgradba (organigram) je sinonim za organizacijsko strukturo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element (Muha & Muha, 2011, str. 6). Lahko je strukturirana na več načinov, odvisno od njenih ciljev. Nekatere strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so soodvisne. Spet druge se oblikujejo iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo. Lahko gre za sistem odnosov med ljudmi, ki opravljajo določeno delo v organizaciji. Navsezadnje pa lahko s strukturo

označimo shemo organizacije, ki predstavlja opisane vloge, predpise in druge obveznosti posameznikov (Lipičnik, 2000, str. 44-45). Organizacijska struktura omogoča razdelitev odgovornosti na različne ravni, kot so oddelki, delovne skupine in posameznike. Gre za orodje, s katerim managerji razporedijo različna materialna in finančna sredstva, da le-ti opravijo vse potrebne naloge. Pomembno je tudi, da so določeni formalni odnosi poročanja po ravneh hierarhije managerjev in nadzornikov (Dimovski & Penger, 2008, str. 71). Nadzorni razpon pa je tisti, ki v organizaciji predstavlja neprekinjeno linijo moči in povezuje vse zaposlene ter prikazuje, kdo je komu odgovoren (Verle, Markič & Kodrič, 2012).

Zaradi tega lahko strukturo razumemo kot sestavo soodvisnih vlog ali funkcij. Tako razmeram med posamezniki in njihovim vlogam dajejo pečat različni dejavniki kot so *»naravne, tehnične možnosti za delovanje ljudi, fiziološke, psihične in druge lastnosti ljudi pa tudi družbena določila delovanja in še prav posebej tudi družbenoekonomska določila gospodarjenja in razne druge okoliščine«* (Lipovec, 1987, str. 60-61). Če zaključimo je jasno, da nobena stvar ne obstaja zgolj sama zase, temveč dobi svoj pomen šele z razmerji med ljudmi. Stopanje v medsebojne odnose, določajo razmerja, ki povezujejo ljudi v organizirano združbo. Organigram predstavlja vizualno predstavitev razmerij v strukturi. Pri vizualni predstavi je pomembno predvsem tisto, česar na shemi ne vidimo. Organigram ne kaže kupcev ter tudi ne izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem. Ne prikazuje, od kod prihajajo viri in surovine ter kako poteka delo v proizvodnem procesu posameznega izdelka in storitve, preden so ti dostavljeni končnim potrošnikom. Zato lahko rečemo, da je organizacijska struktura statična, medtem ko procesi in aktivnosti managementa v organizaciji predstavljajo dinamični vidik (Verle, Markič & Kodrič, 2012).

1.3 Opredelitev organizacijskih procesov

Organizacijska struktura je sestavljena iz več enovitih struktur, medtem ko je organizacijski proces sestavljen iz mnogo procesov. Pri organizaciji podjetja gre za sestav razmerij med zaposlenimi, katera zagotavljajo obstoj družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrno uresničujejo cilj podjetja. Medtem ko je *»organizacijski proces – proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja«* (Lipovec, 1987, str. 213).

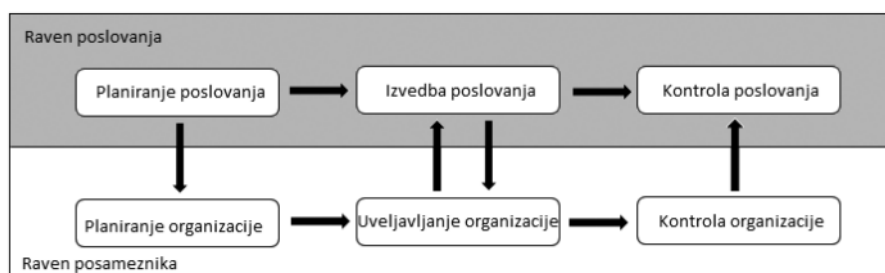
Proces upravljanja zagotavlja družbeni način gospodarjenja, predstavlja oblast in vir oblasti v podjetju ter svojo nalogo opravlja s postavljanjem ciljev in strategij v poslovanju. Proces ravnanja usklajuje tehnično razdeljeno delo, izvaja strategije, ki jih določa upravljanje v procesu planiranja, uveljavljanja in kontrole. Oba omenjena procesa je vsebinsko zelo težko ločiti. V praksi pa ju je potrebno nujno ločiti z zakonom ali pa ločnico med njima določijo lastniki. Proces izvajanja pa neposredno izvaja delo in ga ne more na nikakršen način prenesti na druge (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 25-26).

Upravljalno-ravnanjski proces je *»proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu*

planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (gospodarjenja)» (Lipovec, 1987, str. 218).

Na sliki 1 je prikaz delovanja upravljalno-ravnalnega organizacijskega procesa tako na ravni poslovanja kot tudi na ravni posameznika. Iz tega je razvidno, da se razlikuje od klasične razčlenitve managementa. Pri obeh ravneh proces poteka enako, razlikujeta se samo cilja ravni. Cilj ravni poslovanja je uspešnost, medtem ko je cilj ravni posameznika učinkovitost (Rozman, 2019, str. 213).

Slika 1: Upravljalno-ravnalni organizacijski proces



Vir: Rozman (2019, str. 213).

2 VPLIVI NA ORGANIZACIJO

Organizacijska struktura predstavlja dejavnike, ki so usmerjeni k doseganju organizacijskih ciljev podjetij. Poznamo dve skupini dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo, in sicer organizacijske spremenljivke, h katerim spadajo formalizacija, specializacija, kompleksnost, standardizacija, centralizacija, hierarhija avtoritete, itd. Te določajo dejanske značilnosti organizacije podjetja. Poznamo tudi situacijske spremenljivke, h katerim spadajo vpliv okolja, strategije, tehnologije, velikosti podjetja in določajo želene značilnosti organizacije. Sovpadanje med dejanskimi in železnimi značilnostmi organizacije določa stopnjo organizacijskega ravnotežja. Značilnosti organizacijskih spremenljivk določajo, ali podjetje deluje bolj mehansko ali organsko. Pri mehanski organizaciji se povezujejo in usklajujejo navpično, v hierarhiji ni horizontalnih povezav. Medtem ko je za organsko organizacijo značilno timsko delo, stalna komunikacija v vseh smereh med podrejenimi in nadrejenimi.

2.1 Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo

Formalizacija predstavlja obseg procedur, pravil in postopkov, ki usmerjajo zaposlene v podjetju. Običajno gre za specificirane postopke dela, ki so uveljavljeni in zapisani v dokumentih (statutih) podjetja. V njih pogosto najdemo priročnike in pravilnike kako naj vsak zaposleni ravna in se odzove v določenih situacijah ter opisana delovna mesta in naloge. Več kot je zapisanih pravil in postopkov, bolj je struktura formalna, to velja za večja podjetja. Ravno obratno velja za mala podjetja, zato lahko rečemo, da je struktura neformalna

(Rozman, 2000, str. 26; Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 84; Daft, 2016, str. 18). Specializacija ali tehnična delitev dela pomeni razčlenitev enotnega delovnega procesa na posamezne delovne procese (Lipovec, 1987, str. 72). Več kot je zaposlenih v eni verigi enega delovnega procesa, večja je specializiranost podjetja in obratno. To pomeni, da eden zaposleni v delovni verigi opravlja le manjši del delovnega procesa in je za svoje delo visoko specializiran. Za visoko specializacijo je značilno, da ni kontrole nad tempom dela, opravila se ponavljajo, nizke zahteve glede sposobnosti in spretnosti pri delu. Medtem ko je za nizko specializacijo značilna kontrola nad tempom dela, opravila so različna, zahtevajo se visoke sposobnosti in spretnosti pri delu (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 88-89).

Standardizacija nam pove, da se delovni procesi in naloge izvajajo na enak in konsistenten način v celotnem podjetju. Visoko standardizacijo imajo podjetja, katera izvajajo podobne delovne procese enako v vseh oddelkih ter na različnih lokacijah (Rozman, 2000, str. 26). Kompleksnost ali diferenciacija kaže, kako je razdeljeno delo med zaposlene v podjetju in predstavlja razlike med delovnimi mesti in enotami. Predstavlja kombinacijo specializacije in avtoritete ter se nanaša na število posameznih oddelkov v podjetju. Merimo jo lahko z vertikalno (število ravni v podjetju), s horizontalno (število oddelkov na določeni ravni oziroma število delovnih mest), in s prostorsko diferenciacijo (število lokacij) (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 85-86; Daft, 2016, str. 18). Centralizacija prikazuje kje v hierarhiji podjetja se nahaja avtoriteta za odločanje. Če se sprejema na višji ravni, pomeni da gre za visoko centralizirano podjetje (mala podjetja). Če se pa sprejema na srednji ali nižji ravni, pomeni da gre za decentralizirano podjetje (velika podjetja) (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 114-115). Profesionalizacija se v podjetju meri s povprečno izobrazbo in prikazuje razpon formalne izobrazbe ter kaže, kako visoko izobražene kadre potrebuje podjetje za uresničitev svojih ciljev. Hierarhija avtoritete predstavlja razmerja pristojnosti in odgovornosti ter njen obseg. Razpon kontrole predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje zaposlene v podjetju, hkrati pa prikazuje, kdo komu poroča in koliko podrejenih nadzira en nadrejen. Kadrovska struktura prikazuje, kako in kje so ljudje zaposleni v podjetju. Lahko pa tudi prikazuje razmerja med različnimi tipi zaposlenih, kot so režijski delavci in strokovnjaki, notranji in zunanji izvajalci, izvedbenimi delavci in ravnalci. Meri se z deležem posameznega tipa zaposlenih v primerjavi z vsemi zaposlenimi v podjetju (Rozman, 2000, str. 26-27).

2.2 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Poleg omenjenih in opisanih organizacijskih spremenljivkah se podjetja v organizacijskem smislu med seboj razlikujejo tudi glede na situacijske spremenljivke. Najpogostejše situacijske spremenljivke, ki vplivajo na oblikovanje organizacije, so okolje, strategija in cilji, tehnologija, velikost podjetja ter zaposleni. Vplivajo na smotrnost doseganja ciljev podjetja prek organizacije oziroma njenih značilnosti. »Če so situacijske spremenljivke in organizacija usklajene, tj., v harmoniji, ujemanju ali »fitu«, potem podjetje (združba) uspešno posluje (deluje).« (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 85). Če pa se le-te

spremenijo, pride do neusklajenosti med spremenljivkami in organizacijo. Potemtakem je podjetje tisto, ki mora organizacijo prilagoditi spremenljivkam, če ne lahko hitro postane neuspešno. Situacijske spremenljivke so tiste, ki se spreminjajo bolj neodvisno od organizacije podjetja, zato jih mora podjetje ugotavljati in spremljati ter se nanje odzvati z ustreznimi spremembami v organizaciji v najkrajšem možnem času. Lahko zaključimo, da je vse odvisno od situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk – namreč, kakšna bi morala biti struktura in procesi za posamezno podjetje (prav tam).

2.2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologijo v najširšem pomenu besede razumemo, kot različne vrste aktivnosti, opreme, materiala ter znanja in izkušenj, ki jih potrebujemo za spreminjanje ali pretvarjanje vložkov v izločke (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 89). Med novejšimi zapisi pa lahko tehnologijo razumemo tudi kot načrtovanje nalog, vendar se pri tem pojavi bistveno vprašanje oblikovanja in razporejanja nalog v odvisnosti od velikosti podjetja. Načrtovanje večjih nalog se primerno členi na manjše naloge, ki se morajo sinhrono in skladno delovati med sabo, da je lahko vsaka večja naloga uspešno zaključena. Vsako načrtovanje nalog pa je poleg tega še tesno povezano z njegovo izbiro ciljev učinkovitosti in uspešnosti tehnologije ter s strukturo in strategijo podjetja (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 111).

Joan Woodward velja za začetnico raziskav o povezanosti med tehnologijo in organizacijo. Raziskovala je proizvodna podjetja in ob tem spremljala in združevala informacije o tehnologiji (proizvodnji), strukturnih spremenljivkah in uspešnosti podjetij. Nato je tehnologijo razdelila na posamično (mala količina proizvodov, nestandardni proizvodi, delavniško delo), serijsko ali množinsko (proizvodnja standardnih izdelkov, natančno določeno delo, mehanizirano, veliko planiranja) in procesno (sklenjen krog dela, proizvodnja v večjih količinah, povsem mehanizirano, avtomatizirano). Ugotovila, »da je uspešnost poslovanja precej odvisna od povezanosti strukture in tehnologije,« kar imenujemo organizacijska skladnost (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 162-163; Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 90-92).

Vpliv proizvodne in storitvene tehnologije na strukturo je raziskovala skupina Aston, ki je proučevala usklajenost proizvodnega procesa s pomočjo spremenljivk (avtomatizacija opreme, prilagodljivost oziroma rigidnost procesa in merljivost učinkov) (Balas Rant, 2018). Vse spremenljivke so združili v celoto in jo poimenovali usklajenost procesa. Značilnosti te spremenljivke so, da je večja pri večji avtomatizaciji, večji rigidnosti in večji merljivosti učinkov operacij. Ugotovili so, da imajo proizvodna podjetja večjo usklajenost procesa, so manj avtomatizirana, bolj fleksibilna in težje merljiva kot storitvena podjetja. Posledično večja uskladitev procesa vodi k birokratskim značilnostim in k manjšem deležu vodij. Za storitvena podjetja je značilno, da proizvodnja in potrošnik sodelujeta neposredno. Zahteva visoko strokovnost zaposlenih, decentralizirano odločanje in nizko formalizacijo (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 92-93; Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 141).

Tehnologije, ki se uporabljajo v posameznih oddelkih podjetja, se lahko med seboj povsem razlikujejo v proizvodnji, R&D, finančah itd. Perrow je opredelil dve vplivni spremenljivki na organizacijo: pogostost novosti v tehnologiji in možnosti členitve delovnega procesa na manjše delovne naloge ali delne procese, tako da v procesu sodeluje večje število zaposlenih (v Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 93).

Nekoč je bila tehnologija definirana kot proces transformacije iz vložkov v izloške. Naloge pa so bile aktivnosti, ki so se opravljale v procesu transformacije. Danes pa imajo naloge širši pomen kot tehnologija. Tako Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 118-122) navajajo več vrst nalog. Transformacijske naloge transformirajo polizdelke in materiale v končne izdelke in storitve. Transakcijske naloge se nanašajo na prenos izdelkov oziroma podatkov iz ene definirane točke v drugo definirano točko. Presojevalne naloge temeljijo na podlagi sprejemanja odločitev s strani agenta, v smislu kaj narediti v dani situaciji. Poleg tega pa je dobro vedeti, kje so shranjene informacijske entitete ter kakšna komunikacija je potrebna med agenti. Pri socialnih nalogah gre za medsebojno povezovanje med različnimi agenti v podjetju (kreiranje mreže dobaviteljev in investitorjev, razvijanje medsebojnih odnosov in usklajevanje različnih kultur). Ustvarjalne naloge zahtevajo nekaj novega in inovativnega (uvredba nove blagovne znamke, nova tehnologija, nov poslovni model) (prav tam).

Poleg omenjenih nalog, ki so v sodobnejših časih dobile večji pomen od tehnologije, pa avtorji Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 120-126) naloge umeščajo v svojo matriko in jih delijo še naprej glede na medsebojno variabilnost in povezanost nalog:

- Urejeno oblikovane naloge so kompleksne delovne naloge razdeljene na manjše naloge in dodeljene delovnim mestom oziroma oddelkom, tako da se lahko vsako delovno mesto usmerja k izvajanju nalog neodvisno od drugih enot. Koordinacija med oddelki ni potrebna. Naloge so standardizirane in ponavljajoče, kar prinese zelo veliko učinkovitost.
- Zapleteno oblikovana naloga zahteva veliko koordinacije zaradi visoke povezanosti, to pomeni, da podnaloge lahko izvajajo različne enote družbe, vendar so soodvisne, da opravijo svoje naloge. Vse skupaj lahko privede do ponavljajočih se nalog. Koordinacijo izvajajo inteligentni roboti (v logistiki in na področju ravnanja s strankami).
- Razdrobljeno oblikovana naloga zahteva manj koordinacije zaradi nizke povezanosti. Z zmanjšanjem potreb po usklajevanju lahko vsaka podenota opravlja svoje delo s svojim tempom, kar pomeni, da ni odvisna od drugih enot. Poleg tega lahko podenote kreativno pristopijo k izpolnjevanju svojih nalog ter s tem pridobijo lastne stranke. Pri razčlenitvi velikih nalog so lahko enote nadaljnje razdrobljene na manjše podenote, kar omogoča visoko agilnost in hitro prilagodljivost posameznih manjših enot.
- Zavozlano oblikovana naloga obsega različne načine dela v različnih enotah, ki pa niso standardizirane. Ta pristop k oblikovanju nalog spodbuja tiste, ki so odgovorni za podnaloge, da razvijejo svojo kreativnost, vendar so enote zelo soodvisne. Tak tip nalog bo verjetno privedel do največjega zadovoljstva strank, saj je izdelava prilagojena.

Na sliki 2 je predstavljena matrika oblikovanja naloge (tehnologije).

Slika 2: Matrika oblikovanja naloge (tehnologije)



Prirejeno po Burton, Obel & Håkonsson (2021, str. 120).

2.2.2 Vpliv okolja na organizacijo

V teoriji je okolje opredeljeno kot skupek vseh predmetov zunaj organizacije, ki s svojim spreminjanjem vplivajo na podjetje. Potemtakem lahko rečemo, da sta podjetje in okolje soodvisna. Podjetja ne poslujejo sama zase, temveč delujejo v določenem okolju, kjer se poskušajo v okviru svojih zmožnosti prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje čim bolj uspešno. Okolje pa za podjetje predstavlja priložnosti in nevarnosti, ki jih mora čim bolj ovrednotiti in poiskati največje priložnosti in najmanjše nevarnosti, ki bodo vplivala na njeno poslovanje (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 95).

Ekonomisti okolje v svojih terminologijah opredeljujejo različno. Glede na način vpliva sil lahko okolje razdelimo na splošno ali širše okolje (ekonomske, tehnološke, politične, ekološke, demografske, kulturne in družbene sile) in na specifično ali ožje okolje (kupci, distributerji, sindikati, konkurenti, dobavitelji, vlada). Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, str. 95) okolje opisujejo kot skupek dobaviteljev in potrošnikov, tekmecev na nabavnem in prodajnem trgu in uravnotežene skupine in združbe, kot so država, razna združenja ipd.

Pri tem, kako vpliva okolje na organizacijo podjetja, nas zanima vpliv stabilnosti in nestabilnosti ter preprostosti in kompleksnosti okolja. Podjetja delujejo v različnih okoljih, zato si ustvarijo tudi različno organizacijo, s katero se prilagodijo okolju. V poslovnem svetu se morajo podjetja konstantno adaptirati situacijam na trgu. Lahko se prilagodijo na več načinov: s številom pozicij in oddelkov oziroma z ustanavljanjem mejnih oddelkov, z diferenciacijo in z integracijo ter z drugačnim (strateškim) planiranjem (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 95-96).

Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 48-56) analizirajo kako okoljska kompleksnost in nepredvidljivost vplivajo na različno negotovost poslovnih okolij. Okolje se nanaša na sile, ki obdajajo organizacijo in lahko vplivajo na uspešnost. Za podjetje kot celoto je okolje

običajno konkurenčno tržišče. Okoljska predvidljivost pomeni, kako dobro poznamo okolje, kakšna je stopnja negotovosti in katere sile oziroma dejavniki v okolju pomembno vplivajo na poslovanje podjetja. Dejavnike lahko poznamo, ne moremo pa napovedati verjetnih varianc v teh dejavnikih. Okoljska kompleksnost pa pove, koliko sil oziroma dejavnikov v okolju je pomembnih za poslovanje podjetja in kako soodvisni so ti dejavniki med seboj. Slika 3 prikazuje matriko negotovosti poslovnega okolja v različnih poslovnih okoljih.

Slika 3: Matrika negotovosti poslovnega okolja



Prirejeno po Burton, Obel & Håkonsson (2021, str. 52).

- Mirno poslovno okolje je preprosto in predvidljivo, ima malo neznank ter presenečenj. Če ima podjetje malo izdelkov/storitev, ki jih prodaja na trgih lahko pravimo, da posluje v mirnem okolju. To velja predvsem za monopolistična podjetja, vendar pa se le-ta pojavljajo vse redkeje. Vodje podjetij v takem okolju ne potrebujejo veliko časa za ocenjevanje okolja svojega podjetja, niti za napovedovanje, kaj se bo zgodilo, niti za prilagajanje na presenečenja. Glede na to teorijo lahko predpostavimo, da bo jutrišnje poslovno okolje enako današnjemu. Malo bo presenečenj. Zato je pomembno prepoznati tveganja, kajti vsako subjektivno zaznavanje je lahko napačno. Nevarnost tega je, da se bo okolje nenadoma spremenilo, kar lahko ogrozi obstoj podjetja.
- Na variabilno poslovno okolje vpliva veliko dejavnikov, ki so lahko soodvisni, vendar pa so lahko vse te spremembe dokaj predvidljive. Če ima podjetje veliko izdelkov, ki jih prodaja na trgih in so predvidljivi, pravimo da posluje v pestrem okolju, kjer je veliko dejavnikov, katere naj bi podjetje upoštevalo, vendar jih je lažje predvideti, kaj se bo zgodilo. Lajšajo si jih s tržnimi napovedmi in analizami trendov.
- Poslovno okolje z lokalnimi nevihtami je zelo nepredvidljivo, saj je težko napovedati kaj se bo zgodilo. Ni kompleksno, kajti pomembnih je le nekaj dejavnikov, ki so relativno neodvisni med sabo. Start-up ali zagonska podjetja so tipična za to okolje, saj so odvisna od patentne pravice ali rezultata določenega izida kliničnega preizkušanja. To je lahko tudi dvorezen meč, saj morajo takšna podjetja dobiti dovoljenja od določenih institucij, da lahko tržijo svoje izdelke na trgih.
- V turbulentno poslovnem okolju obstaja veliko soodvisnih dejavnikov, ki jih ni mogoče predvideti, pa tudi težko je predvideti, kaj se bo v okolju dogajalo. Gre za najtežje okolje iz vidika organizacije. Zahteva veliko in hitro zmogljivost obdelovanja informacij, tako

da lahko podjetje izbira med alternativnimi načini delovanja organizacije, poleg tega tudi, agilnost hitrih in usklajenih prilagajanj, ko postanejo dogodki znani ter omogoča omejeno napovedovanje. Nekatera podjetja uporabljajo sočasno analitiko s podatki v živo, umetno inteligenco in algoritmi za napovedovanje, da lahko spremljajo spreminjanje vzorcev strank (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 53-56).

2.2.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Število zaposlenih je najpogostejši kriterij, po katerem prikazujemo velikost podjetja. V večjih podjetjih je zaposleno večje število ljudi, kar pomeni, da gre za večje število medsebojnih razmerij in za bolj izdelane organizacijske procese. Večje kot je število razmerij v podjetju, bolj je organizacija kompleksna. Velikost podjetja lahko merimo tudi s kriterijem prodajne vrednosti proizvodov in storitev. Podjetja, ki predelujejo drage vhodne prvine, in podjetja, ki z enako količino vloženega dela predelujejo poceni vhodne prvine imajo nizko prodajno vrednost (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 98). Ne glede na uporabljeni kriterij lahko podjetja razdelimo v tri skupine: majhna, srednja in velika podjetja. Za mala podjetja je značilna organska struktura, večja prilagodljivost, inovativnost in pripadnost podjetju. Podjetniki so hkrati lastniki in managerji, zaposleni imajo široke delovne naloge. Za velika podjetja je značilna mehanistična struktura, velika količina poslovnih virov, poslovanje na globalnem trgu, visoka ekonomija obsega, razvejana hierarhija avtoritete, visoka stopnja kontrole, visoka kompleksnost in specializacija delovnih mest (Daft, 2016, str. 346-349). Vendar je potrebno opozoriti, da je vpliv velikosti podjetja odvisen od dejavnosti, v kateri podjetje posluje (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 99).

Rast in spreminjanje podjetja iz malega v velikega prikažemo s konceptom življenjskega cikla štirih faz, in sicer rojstva, mladosti, sredine življenja in zrelosti. Če pa gledamo temeljne značilnosti organizacije, pa lahko te faze poimenujemo tudi kot podjetniška, kolektivna, formalizirana in dovršna faza (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 102).

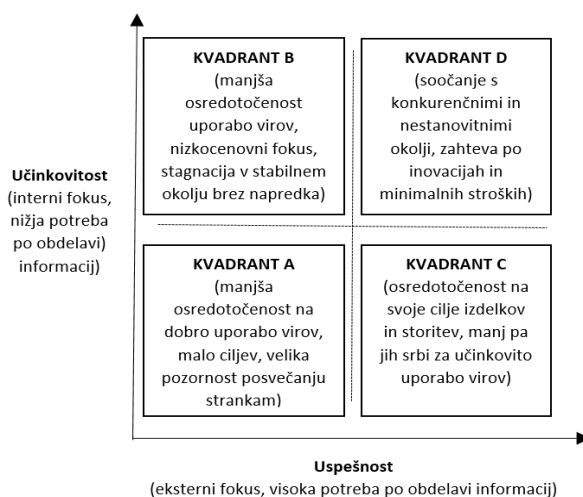
2.2.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacij

Podjetje si postavi cilje, ki so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi. Posamezniki, podjetja ali združbe si najprej postavijo cilje, ki jih želijo doseči, nato pa definirajo aktivnosti za njihovo doseganje. Tako govori klasična organizacijska teorija, ki je organizacijo smatrala kot zaprt sistem. Medtem po sodobna pojmovanja organizacije išče nove raznolike aktivnosti in cilje tudi že med samim delovanjem in izvajanjem, tako da delovanje postane trajno. Takšno odločanje v organizaciji pa ni več le na cilj usmerjena dejavnost, ampak je tudi sam proces iskanja ciljev (Kavčič, 1991, str. 110; Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 105).

Pri postavljanju ciljev poznamo kratkoročne (krajše časovno obdobje – dni/tedne) in dolgoročne cilje (daljše časovno obdobje – meseci/leta). Dolgoročne delimo na strateške (usmerjeni v spremembe in uspešnost nadaljnjega poslovanja) in taktične (usmerjeni v

izboljšanje in učinkovitost poslovanja) (Rozman, 2000, str. 57). Poleg kratkoročnih in dolgoročnih ciljev poznamo tudi dva temeljna cilja organizacije, in sicer učinkovitost (poudarja kako delati na pravi način, zato se osredotoča na vložke, uporabo virov in stroške) in uspešnost (poudarja, kako delati prave stvari ter se osredotoča na rezultate, izdelke, storitve in prihodke). Nekatere organizacije dajejo večjo prednost učinkovitosti in se osredotočajo na zmanjšanje stroškov bodisi proizvodnje blaga ali storitev bodisi na stroške dobaviteljev. Spet druge organizacije dajejo večjo prednost uspešnosti in se osredotočajo na boljšo prodajo ter posledično na ustvarjanje višjih prihodkov ali pa pridobivanju novih inovacij na globalnem trgu ter s tem zadovoljiti kupčeve želje in potrebe (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 17-18). Na sliki 4 so prikazani kvadranti glede učinkovitost in uspešnost posameznega podjetja.

Slika 4: Matrika ciljev



Prirejeno po Burton, Obel & Håkonsson, (2021, str. 18-21).

- Kvadrant A predstavlja podjetja z relativno nizkim poudarkom na učinkovitosti in uspešnosti in ima malo ali pa skoraj nič posebnih ciljev, povezanih z idejami ali cilji na višji ravni organizacije.
- V kvadrat B se uvrščajo podjetja, ki se osredotočajo na manjši izkoristek in uporabo različnih virov, ki se uporabljajo za proizvodnjo izdelkov ali storitev. To so podjetja, ki še naprej delajo, kar so delala v preteklosti in ne hrepenijo po izboljšavah.
- V kvadrant C sodijo podjetja, ki so bolj osredotočena na uspešnost in nekoliko manj na učinkovitost. Kar pomeni, da se podjetje osredotoča bolj na svoje proizvodne in storitvene cilje ter manj skrbi za učinkovito rabo virov.
- Kvadrant D zajema podjetja z visoko učinkovitostjo in uspešnostjo, kar pomeni, da morajo biti konstantno na preži in slediti inovacijam ter potrebam strank (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 18-21).

Strategije predstavljajo poti za doseganje strateških ciljev bolj v prihodnosti. Praviloma so rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj

položaj v okolju in inovativno razvijati svoje strategije (Pučko, 1996, str. 173). Pogosto strategije delimo na korporacijske, ki odločajo o razvoju, vzdrževanju ali opuščanju posameznih poslovnih enot v korporaciji, poslovne pri katerih gre za investiranje in dezinvestiranje ter poslovno-funkcijske strategije, ki so del poslovnih strategij (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 105).

Prav tako kot vrste ciljev tudi strategije vplivajo na organizacijo in strukturo podjetja. Cilji izhajajo iz strategije celotnega podjetja, zato rečemo, da sta strategija in struktura soodvisni. V primeru, da pride do spremembe v strategiji podjetja, se mora tudi struktura temu ustrezno prilagoditi. Poznamo tri dimenzije strategije, ki jih podjetja pogosto uporabljajo (Robbins, 2005, str. 225):

- Inovacijsko strategijo uporabljajo podjetja, ki so osredotočena na razvoj inovativnih izdelkov in le-ti bistveno odstopajo od že obstoječih. Za podjetja s takšno strategijo je najbolj primerna organska struktura.
- Strategijo minimiziranja stroškov zasledujejo podjetja, ki prodajajo osnovne izdelke po nizkih cenah, strogo nadzirajo stroške, se izogibajo nepotrebnim inovacijam ter stroškom. Za podjetja, ki uporabljajo takšno strategijo je najbolj primerna mehanistična struktura.
- Strategija posnemanja pa poskuša združiti obe zgoraj omenjeni strategiji. Podjetja želijo minimizirati nevarnosti in maksimirati priložnosti za ustvarjanje dobička s kopiranjem inovativnih idej, ki so se na trgu že prijele in pokazale kot dobičkonosne. Podjetja uporabljajo mešanico mehanistične (strog nadzor, nižanje stroškov) in organske (zasledovanje novih izzivov) strukture.

Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 29-38) strategijo podjetja opisujejo kot osnovni dejavnik pri odločanju o strukturi. Fokus mora strmeli na oceni strategije podjetja – ne na tem, kako ali zakaj se strategija izbere. Strategija podjetja odraža oceno vodstva o položaju podjetja in njegovo izbiro, kako slediti ciljem podjetja. Strategijo podjetja je mogoče opisati na več načinov. Na primer, lahko jo opišemo s petimi silnicami po Porterju (pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost vstopa novih tekmecev, nevarnost substitutov, konkurenca v panogi). Medtem ko lahko strategijo v trženju opišemo s štirimi P-ji (izdelek, cena, promocija, kraj). Preprost in učinkovit način za opis strategije podjetja pa z naslednjo tipologijo opisujeta Miles in Snow (1978 v Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 29-38): reaktor, branilec, iskalec ter analitik brez inovacij in analitik z inovacijami, ki jo prikazuje matrika strategij na sliki 5.

Slika 5: Matrika strategije



Prerejeno po Burton, Obel & Håkonsson, 2021 (str. 29-38).

- Reaktor deluje brez osredotočenosti na raziskovanje ali izkoriščanje in se prilagodi na situacijo v okolju, ko je mogoče izkoristi vse izgubljene priložnosti. Ni agilen. Managerji nimajo sistematičnega pristopa k predvidevanju in načrtovanju prihodnosti. Če je podjetje reaktor, sprejme odločitve v veliki meri na podlagi slabih informacij. To pa lahko vodi v slabo poslovno uspešnost, padec prihodka, izguba kupcev itd. Takšno strategijo je po navadi prisotna v organizacijah, ki so v tranziciji ali zgodnjih zagonskih podjetjih. Na dolgi rok bodo podjetja, ki sledijo tej strategiji, zagotovo propadla.
- Branilec je osredotočen na ohranjanje položaja na trgu. Prodajni plani so projekcija preteklosti. Načrti so razviti za ohranitev položaja in obrambo pred tekmeci ali vsaj za preprečitev vdora v dobro opredeljen položaj branilca (nenehno izboljšujejo obstoječe proizvode in storitve). Svoj položaj skušajo ohranjati z učinkovito rabo notranjih virov, inovacijo proizvodnih procesov, pa tudi nabavne in prodajne poti želijo čimbolj izkoristiti. Agilnost omejena. Podjetja, ki sledijo tej strategiji bodo na dolgi rok zelo ranljiva, še posebej, če pride do večjih sprememb v tržnem okolju.
- Iskalec nenehno raziskuje nove priložnosti, eksperimentira z novimi idejami o izdelkih in storitvah, o novimi tehnologijami in novimi poslovnimi procesi. Iskalec je kreator sprememb, zato se morajo druga podjetja prilagoditi njegovim dejanjem. Konstantno spremlja zunanje okolje in obravnava velike količine novih raznolikih informacij. Da bi bil uspešen, mora biti agilen in z lahkoto izvede spremembe v svoji ponudbi novih izdelkov in storitev. Ni pa učinkovit, pa tudi ne cenovno ugoden, včasih je vprašljiva tudi kvaliteta. Seveda pa sta cena in kvaliteta na trgu pomembni za kupce, zato si na ta način poišče novo tržno nišo, ki jim lahko še vedno prodaja svoje izdelke in storitve. Slaba stran tega je, da lahko hitro izčrpa svoje vire, konstantno inoviranje je drago, tako mu lahko posledično lahko zmanjka sredstev za inovacije. Zato iskalec običajno lažje živi tam, kjer je življenjski cikel izdelkov in storitev kratek.
- Analitik brez inovacij se fokusira na izkoriščanje obstoječih inovacij in priložnosti. Manjši fokus pa namenja razvoju novosti in izkoriščanju novih priložnosti. Je podoben strategiji branilca, vendar ima strategijo kopiranja pasivne inovacijske strategije. Zelo

intenzivno posnema druga uspešna podjetja in poskuša dodatno izboljšati njihove izdelke ali storitve. Biti mora hiter in učinkovit. S pomočjo majhnih sprememb obstoječih procesov za obstoječe izdelke in storitve želi ohraniti ali celo izboljšati obstoječo pozicijo na trgu. Po potrebi lahko uvaja inovacije pri obrambi tržnega položaja, ki sledi drugim. Lahko rečemo, da zasleduje cilj učinkovitosti s svojo fokusirano agilnostjo. Nevarnost, ki mu lahko preži pa je, da lahko sledi napačnemu trendu na trgu.

- Analitik z inovacijami ohranja zmeren fokus na izkoriščanju obstoječih inovacij in priložnosti, medtem ko ima tudi visok fokus na razvoju novosti in izkoriščanju novih priložnosti. Gre za kombinacijo strategije branilca in iskalca. Namerno izkorišča svoj trenutni položaj izkoriščenosti virov in tržni položaj, hkrati pa sprejema aktivno inovacijsko strategijo razvoja novih izdelkov, storitev in procesov prodajnih poti. Opazuje, kaj počnejo drugi in namesto tega obsežneje raziskuje tehnologijo in trge, da bi poiskal priložnost, kako razviti nove izdelke in storitve. Ima tržno usmerjen pristop inoviranja, saj gleda na potrebe trga ali kupca in nato poskuša uvesti inovacije, da na ta način zadovolji stranke. S tem ščiti obstoječo pozicijo na trgu, ki jih dobro pozna ali pa išče nove trge. Uporablja mešanico inkrementalnih (procesnih) in radikalnih inovacij. Je pa to zelo težko ravnotežje, ki zahteva veliko kompetenc, managerskega znanja in organizacijske agilnosti. Nevarnost za preživetje takšne strategije je potreba po zapleteni dvosmerni organizacijski strukturi, ki pa je draga in jo je težko implementirati.

2.2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni so tisti, ki v podjetjih opravljajo svoje delo, da bi v zameno zato dobili primerno plačilo. Ljudje so si med seboj različni, ker pa med seboj sodelujejo, se morajo poznati. Lastniki ali managerji so tisti, ki iščejo primerne ljudi za opravljanje delavnih nalog in opravil v svojih podjetjih. Pomembno je, da le-ti poznajo delavčeve lastnosti, značilnosti, razmišljanje, občutke in vedenje, da jim na podlagi tega dodelijo ustrezne delovne naloge. Na trgu je vse ostrejši boj za dobre delavce. Tako je pomembno, da managerji dobro poznajo svoje zaposlene, da lahko z njimi dobro sodelujejo in uresničujejo svoje poslovne cilje.

V podjetjih so zaposleni tisti, ki vplivajo na organizacijo. Pomembno je, kako delujejo in se vedejo kot posamezniki, še pomembneje pa kako delujejo kot skupina. *»Skupina je združenje dveh ali več ljudi, ki sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo.«* (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 114-116). Formalne skupine postavijo managerji namerno, zato da bi zagotovili doseganje ciljev podjetja, ravno nasprotno je z neformalnimi skupinami, katere pa nastanejo brez neposredne povezave s cilji podjetja.

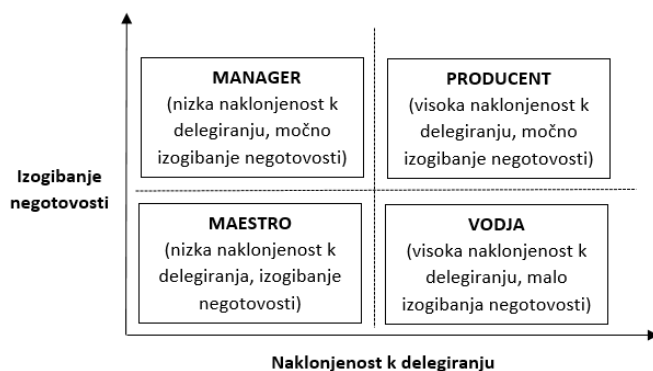
2.2.6 Vpliv stila vodenja na organizacijo

Oseba, ki želi biti dober vodja, mora poznati različne stile vodenja, ter si na podlagi tega izbrati primeren stil karakterju ter svojim zaposlenim. Zato je bistvenega pomena to, da človek, ki je na čelu vsakega podjetja, izbere temu primeren stil vodenja in trdno stoji za

tem. Tukaj se lahko vprašamo, ali vodje izbirajo enak stil vodenja za vse situacije ali se prilagajajo le-tem? Ali skozi dane situacije iščejo primeren stil, da bi tako lahko vplivali na zastavljene cilje zaposlenih ter na končne cilje podjetja? Ali je dober vodja sam ali se mora dobro ujemati s kulturo zaposlenih in delovno klimo v podjetju? Potrebno pa je vedeti, da vsak posamezni stil vodenja osebam na čelu družb pomaga pri načrtovanju in navodilih kot zastavljenih ciljih izvajanja. Poleg tega pa izkazujejo spodbudo, delitev, vpliv in motivacijo za vse podrejene osebe v podjetju. To pomeni, da je stil vodenja prevladujoč način, ki ga najvišje vodstvo v podjetju uporablja za upravljanje zaposlenih (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 132; Ng, 2023).

Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 133-138) uporabljajo dve dimenziji, in sicer naklonjenost k delegiranju in izogibanje negotovosti za analizo stila vodenja. Ti dve dimenziji skupaj merita, kako managerji vplivajo na organizacijsko učinkovitost in uspešnost, torej kako managerji s svojim vodenjem neposredno prispevajo k uspešnosti organizacije. Preferenca naklonjenosti k delegiranju je stopnja, do katere najvišje vodstvo spodbuja vodje na nižji ravni ali druge zaposlene, ki so jim neposredno podrejeni, da sprejemajo odločitve o tem, kaj in kako bo delo opravljeno. Opisujejo svoje štiri stile vodenja podjetja. Izogibanje negotovosti pa je stopnja, do katere se najvišje vodstvo izogiba dajanjem in sprejemanjem odločitev, ki vključujejo visoko tveganje. Na sliki 6 je prikazana matrika štirih stilov vodenja po Burtonu, Obelu in Håkonssonu (2021, str. 134-138).

Slika 6: Matrika stilov vodenja



Prerejeno po Burton, Obel & Håkonsson (2021, str. 134-138).

- Maestro bo posredoval neposredno in zagotovil, da bodo odločitve skladne z lastnimi željami. V istem času se ne izogne negotovosti dolgoročnih odločitev in njihovih posledic za podjetje. Kaj hitro lahko postane preveč vpleten in obremenjen s preveliko opravi, tako se lahko pri delegiranju ustvari ozko grlo, to pomeni da se ustvarijo ovire za pravočasno ukrepanje. Premore veliko strokovnega znanja, da bi vedel, kako in kdaj tvegati in kako voditi ljudi, da naredijo velik napredek za podjetje. Je primeren stil vodenja za podjetja v krizi ali v času velikih sprememb, kot je združitev. Uporablja se v malih zagonskih podjetjih, medtem pa je lahko za velika zrela korporacijska podjetja ta stil problematičen, saj ne mara delegiranja, hkrati pa sprejema nove ideje in projekte.

- Manager se bolj kot na strateške in dolgoročnejše odločitve osredotoča na nadzor nad poslovanjem. Ne prenaša pristojnosti odločanja, temveč uporablja formalizirana pravila za vodenje podrejenih. Natančno pozna tudi dogajanje v podjetju ter se lahko hitro odzove na neželene aktivnosti in hitro vrne stvari pod nadzor. S pametnim izkoriščanjem virov dosega visoke cilje učinkovitosti v poslovanju, razen pri inovacijah povezanih z učinkovitostjo. Na splošno je kratkoročno usmerjen posledično lahko kaj hitro spregleda morebitne nastale težave, zaradi katerih pa je podjetje dolgoročno sposobno preživeti.
- Vodja je prepričan, da lahko drugi (podrejeni) sprejemajo dobre odločitve namesto njega. S tem prihrani veliko časa. Če podrejeni ne izpolnjujejo zaupanja svojega vodje, lahko organizacijska uspešnost trpi, morda celo za daljše časovno obdobje. Nikakor pa se vodja ne more izogniti dolgoročni negotovosti, ampak namesto tega sprejme njene izzive, tako da se posveti strateškim ciljem. Raziskuje in spodbuja nove ideje in projekte, tako lastne kot tiste podrejenih.
- Producent se osredotoča tako na uspešnost kot tudi na učinkovitost podjetja. Če podjetje uporablja tak stil potem bo v boljšem položaju v primerjavi s konkurenti. Producent skrbi za razvoj in uvajanje novih izdelkov in storitev. Fokusira se na kratkoročne kot tudi na dolgoročne cilje. Želi pa vedeti, kaj se dogaja in kako delo poteka, vendar pa mu ni treba sprejemati vsake odločitve. Da bi se izognil negotovosti, se osredotoča na dolgoročne napovedi in načrtovanje. Dobro izkorišča vodstvene vire podrejenih in delegira, da bi bil učinkovit pri porabi časa, zlasti takrat ko drugi sprejemajo odločitve v skladu z njegovimi preferencami.

2.3 Primerjava mehanistične in organske strukture

Spoznali smo, da na oblikovanje organizacijske strukture lahko vplivajo tako organizacijske kot tudi situacijske spremenljivke. V podjetjih obstajata dve skrajni možnosti organizacije oziroma ravnalnega sistema in sicer mehanistična in organska. Mehanistična ustreza naslednjim situacijskim spremenljivkam, na primer stabilnemu in zanesljivemu okolju, rutinski in nespremenljivi tehnologiji, velikem podjetju. Organska pa je prisotna v negotovem in spreminjajočem okolju, pri nerutinski in spreminjajoči se tehnologiji, različnih strategijah ipd. (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 87-89).

Obe vrsti organizacijske strukture v okviru istega podjetja se ne izključujeta, saj lahko v nekaterih oddelkih prevladuje ena oblika strukture, v drugih oddelkih pa druga. Čeprav sta si mehanistična in organska struktura povsem različni, pa obstaja vse več dejstev, ki govorijo, »da organizacija prehaja iz mehanistične v organsko«. Vse večji poudarek je na: soudeležbi pri odločanju in manj na centralizaciji odločanja, tinskem delu v hierarhiji, zaupanju in ne na avtoriteti kot povezovalni moči v podjetju, nadrejenem kot povezovalcu v skupini in ne kot višji avtoriteti, rasti članov podjetja v smeri večje odgovornosti in ne na kontroli njihove storilnosti (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 89).

Organizacijska struktura je tista, ki se mora prilagoditi pogojem v okolju in na trgu, v katerem posluje. Managerji se zavedajo, da ni strukture, ki bi bila univerzalna za vse vrste organizacij. Tabela 1 prikazuje razlike med mehanistično in organsko strukturo.

Tabela 1: Razlike med mehanistično in organsko organizacijsko strukturo

Organizacijska karakteristika	Mehanistična organizacijska struktura	Organska organizacijska struktura
Odprtost do vpliva okolja	Relativno zaprta (minimiziranje vpliva okolja in negotovosti)	Relativno odprta (se prilagaja vplivom okolja)
Formalizacija aktivnosti	Visoka formalizacija	Nizka formalizacija
Diferenciacija in specializacija aktivnosti	Specifične, medsebojno izključujoče se funkcije in oddelki	Splošne, včasih prekrivajoče se aktivnosti
Koordinacija	Stroga hierarhija avtoritete in administrativnimi postopki	Minimalna hierarhija avtoritete, različna sredstva in medsebojno povezovanje
Oblast in struktura	Koncentrirana, hierarhična	Razpršena
Vir moči	Položaj	Znanje in strokovnost
Odgovornost	Sestavina položajev in vlog	Razdeljena med številne udeležence
Naloge, vloge in funkcije	Jasno opredeljene in specificirane v organigramu in pravilih	Približno opredeljene, določene z razmerami in pričakovanji
Vzorci interakcij in vplivanja	Nadrejeni-podrejeni, vertikalna komunikacija	Dvosmerna hierarhija, horizontalna in diagonalna komunikacija
Postopki in pravila	Številni in specifični, navadno napisani in formalni	Redki in splošni, pogosto ustni in neformalni
Stratifikacija	Velike razlike med ravnmi	Male razlike med ravnmi
Odločanje	Centralizirano, koncentrirano na vrhu	Decentralizirano in razporejeno po organizaciji
Stalnost strukture	Tendenca po relativni fiksnosti	Stalno prilagajanje novim razmeram

Vir: Kavčič (1991, str. 185).

3 OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Razvoj organizacijskih struktur ima dolgo brado. Po industrijski revoluciji, so se začela prva prestrukturiranja podjetij. Ob prehodih iz enega razvojnega cikla v drugega so se

organizacijski koncepti in strukture spreminjali, dopolnjevali in izboljševali, na podlagi delitve dela na delovne naloge, skupinskega dela, rasti podjetja, prilagoditve okolju itd. (Kavčič & Kovač, 1999, str. 160-161). Organizacijsko strukturo sestavljajo dejavniki organizacijskih in situacijskih spremenljivk. Katero strukturo si posamezno podjetje izbere pa je odvisno od okolja, v katerem deluje. Pomembno je, da le-to prinaša čim manj pomanjkljivosti in nevarnosti ter kar se da največ prednosti in priložnosti. Strukturo oziroma organigramom v splošnem prikazuje določene potrebne aktivnosti, delovna mesta, hierarhija poročanja in grupiranje v oddelke. Črte na organigramu prikazujejo hierarhijo poročanja, medtem ko oddelke in delovna mesta prikazujejo liki (Balas Rant, 2021).

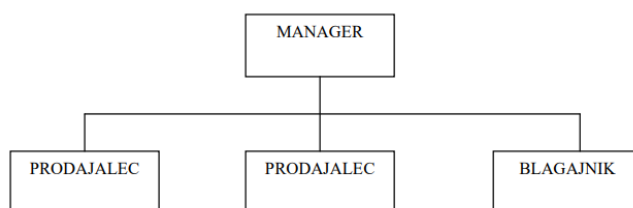
3.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

Glavne značilnosti klasičnih oblik struktur so visoka kompleksnost, formalizacija in centralizacija. Prav te značilnosti odražajo predpostavko, da oblikovanje delovnih mest določa obliko organizacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 115).

3.1.1 Enostavna (preprosta) organizacijska struktura

Je najpogostejša oblika strukture in hkrati najprimernejša za mala podjetja z malim številom zaposlenih. Komunikacija med zaposlenimi poteka ustno. Značilno je, da se več poslovnih funkcij združi v eno osebo. Lastnik je hkrati tudi glavni manager, ki je nosilec novih zamisli. Glavna osebnost strukture je torej podjetnik sam (Rozman, 2000, str. 86). Slika 7 prikazuje organigram enostavne strukture.

Slika 7: Enostavna (preprosta) organizacijska struktura



Vir: Rozman (2000, str. 86)

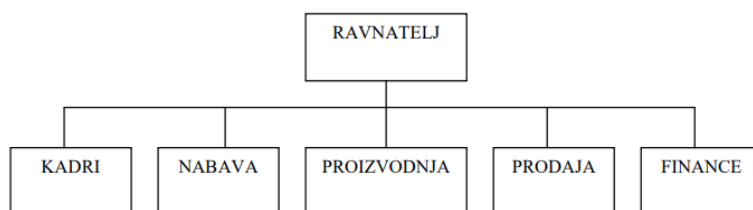
Glavne prednosti so jasna odgovornost, hitro reagiranje na posamezne spremembe in nizki stroški vzdrževanja. Medtem ko je velika odvisnost od glavnega managerja glavna slabost te strukture (Balas Rant, 2021).

3.1.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Najbolj razširjena in najpogostejša oblika strukture. Oblikovana je na zahtevi, da se delitev druge hierarhične ravni deli na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega

področja in centralizacije odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Primerna je predvsem za stabilno, predvidljivo in ne preveč kompleksno okolje, medtem ko se v nestabilnem okolju kažejo njene disfunkcionalnosti. Se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, prav tako se odločitve sprejemajo in uresničujejo počasi. Tehnologija je rutinska, množična proizvodnja enostavnih in standardiziranih izdelkov. Strategija podjetij sloni na rasti podjetja s povečanjem proizvodnje in tržnega deleža istovrstnih izdelkov (Lipičnik, 2000, str. 50; Rozman, 2000, str. 87). Slika 8 prikazuje organigram poslovno-funkcijske strukture.

Slika 8: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



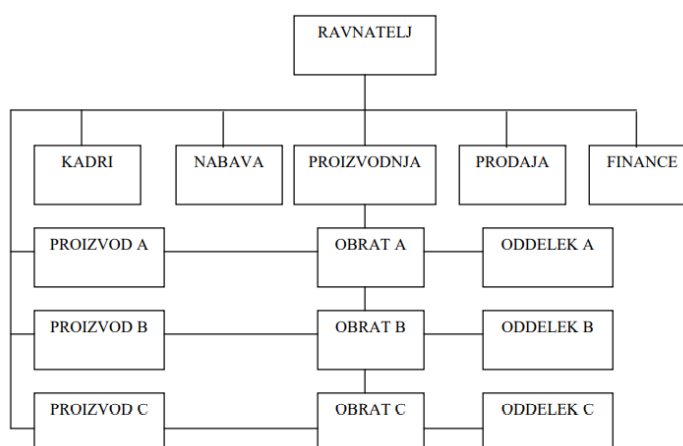
Vir: Rozman (2000, str. 87).

Glavne prednosti so večja specializacija in koncentracija znanja na enem mestu, enotnost nastopanja navzven, intenziven razvoj posameznih funkcij, visoka stopnja izkoriščenosti zmogljivosti in ekonomije obsega znotraj funkcij ter sposobnost doseči funkcijske cilje. Medtem ko so slabosti nepovezanost in neusklajenost med poslovnimi funkcijami, velik obseg medsebojnega usklajevanja med poslovno-funkcijskimi področji (Balas Rant, 2021).

3.1.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Najpogosteje se pojavlja v srednje velikih podjetjih zaradi širitve proizvodnje na več različnih skupin proizvodov. Na podlagi tega se z diverzifikacijo proizvodnje začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s proizvodi, storitvami ali skupinami proizvodov. Poleg tega se začne razvijati tudi produktni management, ki zbira in obdeluje informacije za proizvode, storitve in skupine proizvodov, oblikuje usmeritve za razvoj konkurenčnih prednosti proizvodov, storitev ali skupine proizvodov in pripravlja plane ter kontrolira izvajanje dolgoročnih usmeritev (Rozman, 2000, str. 89; Balas Rant, 2021). Okolje je nestabilno in kompleksno. Tehnologija je pretežno nerutinska, s precejšnjimi povezavami med poslovnimi in funkcijskimi proizvodi. Medtem ko je cilj le-tega iskanje uravnoteženosti med kvaliteto in stroški proizvoda ter specializacija proizvodov, storitev in skupin proizvodov (Rozman, 2000, str. 92). Slika 9 prikazuje organigram produktno-matrične strukture.

Slika 9: Produktno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman (2000, str. 91).

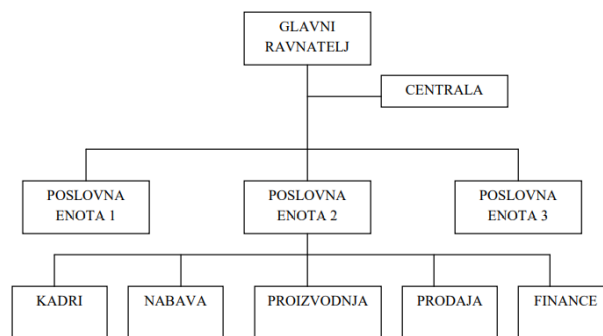
Prednosti so, da zmanjšuje neusklajenosti delovanja posameznih funkcij in omogoča razvoj tako poslovno-funkcijskih kot tudi produktnih managerjev. Je bolj prilagodljiva in odzivna na spremembe v okolju, kot poslovno-funkcijska struktura. Slabosti pa se kažejo v obsežni koordinaciji in povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji, v obsežnem sistemu kontrole nad uresničevanju postavljenih nalog, ter v dvojni avtoriteti – dvojnemu vodenju, kar povzroča frustracijo, stres in medsebojne konflikte tako med managerji kot tudi med zaposlenimi. Poleg tega zahteva tudi veliko truda za vzdrževanje razmerja moči (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 153-154; Dimovski & Penger, 2008, str. 83).

3.1.4 Poslovno-enotna (divizijska) ali decentralizirana organizacijska struktura

Pojavlja se predvsem v večjih podjetjih. S horizontalno rastjo diverzifikacije proizvodnih programov in rastjo podjetij je nastala potreba po relativno in pretežno operativni samostojnosti posameznih proizvodnih programov. Okolje je visoko negotovo (nestabilno, nepredvidljivo in kompleksno). Tehnologija je pretežno nerutinska z razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Cilj podjetij je horizontalna diverzifikacija proizvodnega programa, zato je značilna strateška usmeritev v povečanje tržnega deleža po posameznih skupinah proizvodov, hitro prilagajanje produkta in uvajanje novih inovacij v produkte ter razvoj novih blagovnih znamk. Globalne cilje in strategije postavlja management sestavljenega podjetja, medtem ko poslovne cilje in taktike pripravi management poslovnih enot (Rozman, 2000, str. 94; Balas Rant, 2021).

Struktura se členi na poslovne enote. Na vrhu je glavni manager, pod njem se usklajujejo poslovne enote, medtem ko se na tretji ravni hierarhije določajo poslovne funkcije, ki se vodijo v centrali podjetja. Poslovne enote se oblikujejo na podlagi proizvodnih programov, trgov ali odjemalcev. Vsaka samostojnost poslovne enote pa je odvisna od razmejitve pristojnosti in odgovornosti med ravno sestavljenega podjetja in med ravno poslovne enote. Slika 10 prikazuje organigram poslovno-enotno ali decentralizirano strukturo.

Slika 10: Poslovno-enotna (divizijska) ali decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman (2000, str. 91).

Glavne prednosti so hitrejšje odzivanje na zahteve trga, zadovoljstvo kupcev, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov v proizvodnjo in visoka koordinacija znotraj poslovnih enot. Slabosti so nizka koordinacija med poslovnimi enotami, nepovezanost in neusklajenost, zanemarjanje dolgoročnih strateških usmeritev, slaba izkoriščenost zmogljivosti poslovnih funkcij ter težka integracija med poslovnimi enotami (Balas Rant, 2021).

3.1.5 Določitev vrste organizacijskih struktur po Burtonu

Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 66-80) v svoji metodologiji razlagajo o ustreznosti odločitvi glede strukture. Sprašujejo se kako kompleksno delovno nalogo (delovni proces, aktivnosti) razdeliti na manjše naloge, jih dodeliti organizacijskim enotam in delovnim mestom? In kako koordinirati manjše delovne naloge, da bo kompleksna delovna naloga učinkovito izvedena in bodo doseženi želeni cilji? Zato so s pomočjo temeljnih vrst organizacijskih konfiguracij izdelali matriko (slika 11) le-teh konfiguracij, ki prikazuje funkcijsko specializacijo v odvisnosti z usmerjenostjo k izdelku/storitvi/kupcu. Funkcijska specializacija temelji na procesu transformacije vložkov v izloške (notranje delovanje). Medtem ko usmerjenost k izdelkom/storitvam/kupcem temelji na zunanjem delovanju.

Slika 11: Matrika organizacijskih konfiguracij



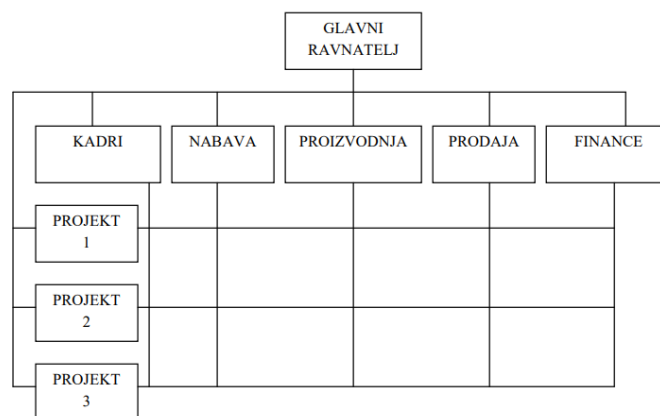
Prirejeno po Burton, Obel & Håkonsson (2021, str. 66-80).

- Preprosta konfiguracija je največkrat uporabljena v malih, zagonskih in družinskih podjetjih. Zaposlenih je malo število ljudi, le izvršilni direktor in nekaj podrejenih. Direktor razporeja delovne naloge na manjše podnaloge. Poleg razporejanja dela tudi sam kontrolira vso delo, ki se opravlja ter je tudi glavni stik s trgom, dobavitelji in strankam. Preprosta konfiguracija je lahko prilagodljiva ali agilna, vendar običajno ni učinkovita. Učinkovitosti specializacije se ne zavedajo, saj se od zaposlenih zahteva, da opravljajo številne naloge, za katere morda sploh niso popolnoma usposobljeni.
- Poslovno-funkcijska konfiguracija je bolj zapletena, saj zahteva določene obdelave informacij. Vodje oddelkov so določeni z določenimi podenotami, od katerih ima vsaka natančno določena delovna mesta. Delo je fiksno in vnaprej določeno. Koordinacija poteka preko hierarhije, ki je določena v podjetju (ukazi in usmeritve). Tok informacij teče preko vrha podjetja, vendar vsak vodja oddelka in pododdelka obdeluje informacije sam, s čimer razbremeni nekatere zahteve za obdelavo informacij na izvršni ravni. Je najbolj pogosta oblika konfiguracije, ki se uporablja v srednjih in javnih podjetjih.
- Divizijska konfiguracija obsega divizije (poslovne enote), ki tvorijo dodatno hierarhično raven. Vsaka divizija je samostojna zase, same določajo, kako bodo delovale na svetovnem trgu, vendar pa vrhnji management določa omejitve in politiko za vse divizije in razporeja finančna sredstva. Če divizija ni uspešna pri svojem poslovanju, se jo dezinvestira. Zaradi zunanjega fokusa in usmerjenosti k izdelkom, storitvam in kupcem lahko zelo hitro reagirajo na potrebe trga in naslavlajo nove poslovne priložnosti. Primerna je za velika podjetja ter multinacionalke.
- Matrična konfiguracija vključuje tako poslovno-funkcijsko kot tudi divizijsko hierarhijo. Direktor podjetja je odgovoren da določi politiko, prednostne naloge in razreši konflikte med podenotami. Prav tako je visoka potreba po obdelavi informacij s strani vrha. Zato matrični managerji niso vpleteni v podrobnosti poslovanja, ampak nadzirajo celotno podjetje. Učinkovita je zaradi funkcijske specializacije in prilagodljiva zaradi divizijskega fokusa. Je tudi prilagodljiva in se hitro spreminja, zato je primerna za zelo kompleksno in nepredvidljivo poslovno okolje. Primerna za srednje velika podjetja (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 66-80).

3.1.6 Projektno-matrična organizacijska struktura

Podobna je produktno-matrični, samo z razliko, da se produktna fokusira na stalne produkte podjetja, medtem ko se projektna oblika fokusira na izvajanje projektov, ki ima definiran svoj začetek in konec. Gre za projekte začasne narave, pri čemer se usklajujejo strokovna in neponavljajoča se dela, kot so na primer gradnja mostu ali predora, gradnja stanovanjskega naselja itd. Glavni projektni manager je tisti, ki ima vse pristojnosti in odgovornosti managementa za izvedbo določenega projekta. Ob tem se mu dodelijo vsa sredstva in ljudi iz vseh stalnih funkcijskih in produktnih oddelkov. Okolje v katerem deluje je nestabilno in spremenljivo. Tehnologija pa nerutinska. Cilj podjetij je poudarek tako na projektih kot tudi na specializaciji (Kavčič, 1991, str. 196-197; Balas Rant, 2021). Slika 12 prikazuje organigram projektno-matrične strukture.

Slika 12: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman (2000, str. 98).

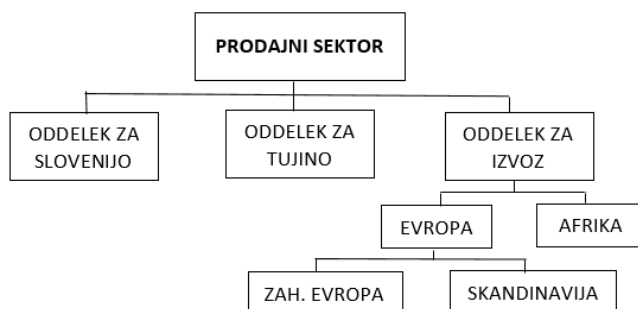
Prednosti so načrtovano, usklajeno in nadzorovano organiziranje v času trajanja projekta. Zagotavljanje izvrševanja projektnih ciljev in minimiziranje projektnega rizika, visoka stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov. Visoka motiviranost zaposlenih, ker lahko sodelujejo pri opredeljenih, zanimivih in novih delovnih nalogah (Lipičnik, 2000, str. 54). Najpogostejše pomanjkljivosti so dvojni sistem vodenja, dolgotrajno uvajanje zaposlenih v novo delo, preusmeritev zaposlenih iz stalnih delavnih nalog na povsem nove delovne naloge ter velika poraba časa za sestanke (Balas Rant, 2021).

3.1.7 Geografska organizacijska struktura

Primerna je za velika multinacionalna podjetja, ki imajo svoje enote geografsko razpršene. Posamezni oddelki so organizirani na podlagi različnih lokacij, v katerih podjetje deluje. Glede na to, da podjetje posluje na različnih lokacijah na globalnem trgu, mora upoštevati tudi nacionalne navade in običaje. Na posameznih območjih mora prilagoditi svojo strukturo, da lahko zadovolji potrebe končnih potrošnikov v različnih geografskih okoljih. Gre za nestabilno, spremenljivo in dokaj negotovo okolje, v katerem podjetje deluje. Cilj in strategija je predvsem poudarek na specializaciji in proizvodih. Glavna enota podjetja omogoča centralizacijo, druge enote, razpršene po globalnih lokacijah, pa so decentralizirane (Kovač, 1991, str. 189; Jones, 2001, str. 112).

Pri geografski strukturi k prednostim štejemo izboljšanje koordinacije, odgovornost za uspeh je porazdeljena na posamezne geografske enote, poudarek na lokalnem trgu, komunikacijske vezi z lokalnimi dejavniki se izboljšajo, zaposleni se lahko dodatno izobražujejo in usposablajo. Pomanjkljivost pa je predvsem zahteva po večjem številu zaposlenih na managerskih položajih (Kovač, 1991, str. 189-190). Slika 13 prikazuje organigram geografske strukture.

Slika 13: Geografska organizacijska struktura



Vir: Kovač (1991, str. 189).

3.2 Sodobne oblike organizacijskih struktur

Klasične oblike struktur so v današnjih podjetjih še vedno zelo prisotne. Vendar pa zaradi nenehnega spreminjanja okolja, ki zahteva fleksibilnost, prilagojenost in vzpostavitev medsebojnih odnosov na vseh področjih poslovanja, nastajajo nove sodobne oblike struktur. Le-te temeljijo »na svetovnem spletu, ki omogoča medsebojno povezovanje idej in interesov organizacije.« Računalniško mreženje omogoča integracijo celotnega podjetja po celem svetu, kar ji omogoča pravočasno distribuiranje proizvodov k točno določenim ciljnim skupinam (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 195). Najbolj značilna sprememba iz klasičnih oblik struktur k sodobnim oblikam je to, da se je prešla iz navpične ali hierarhične organizacije v vodoravno ali timsko organizacijo. To pomeni, da je veliko več dela po skupinah, vključevanje zaposlenih pri odločitvah, raziskovanju ipd.

3.2.1 Dinamična mrežna organizacijska struktura

Gre za strukturo, ki jo lahko narišemo, vendar je nevidna. To pomeni, da se preko računalnikov povezuje konstruktorje, proizvajalce, varnost, delavce, distributerje in dobavitelje (Lipičnik, 2000, str. 57). Bistvo te strukture je asimetrična razporeditev moči v prid centrali oziroma osrednjem podjetju, ki kontrolira omrežje. Dinamična mreža širi idejo horizontalne koordinacije in sodelovanja preko meja podjetja. To pomeni, da podjetje odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti. Vse skupaj je elektronsko povezano s centralo (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 195-196). Okolje je visoko negotovo (nestabilno, nepredvidljivo in kompleksno). Uporabljajo se nove tehnologije kot so računalniška, programska, informacijska in satelitska oprema, s katero se podjetja iz različnih geografskih okolij med seboj povezujejo. Njihova strategija je, da svoje produkte prilagajajo končnim porabnikom in uvajajo nove inovacije v svoje produkte, storitve ali v skupine produktov. Cilji niso v naprej opredeljeni, ampak so samonikli (Balas Rant, 2021). Slika 14 prikazuje organigram dinamične mrežne organizacijske strukture.

Slika 14: Dinamična mrežna organizacijska struktura



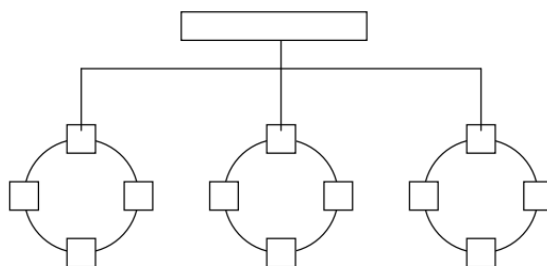
Vir: Lipičnik (2000, str. 57).

Prednosti so prilagodljivost ter večja izraba človeških zmogljivosti in njenih zmogljivosti. Ker gre za mrežo, kjer sodeluje več zunanjih izvajalcev, je v njo moč zbrati visoko specializirane ljudi, ki opravljajo delo za podjetje. Za to so odgovorni managerji podjetja, ki iščejo najboljše poslovne partnerje. Meje med organizacijami so zabrisane, gre za horizontalno usklajevanje, pri kateri sodelovanje nadomešča klasično hierarhijo. Strah managerjev pa je predvsem v tem, da ne bi mogli obvladovati vsega dogajanja hkrati, zaradi prevelike specializacije. Slabost je tudi prevelika specializacija odnosov z partnerji zaradi strahu zlorabe poslovnih aktivnosti (Lipičnik, 2000, str. 57-58; Balas Rant, 2021).

3.2.2 Timska organizacijska struktura

Sestavljena je iz timov, ki predstavljajo osrednji del organizacije. Delovne naloge se organizirajo okoli delovnih timov in so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, ki se samostojno usmerjajo ter imajo pristojnost in odgovornost sprejemati odločitve o novih načinih opravljanja del. Ukvarjajo se neposredno s končnimi porabniki in sproti uvajajo nove spremembe in inovacije. Te značilnosti dajo jasno vedeti, da v takšnih podjetjih managerjev praktično skoraj da ni več. Vsi člani timov prevzemajo odgovornost za organizacijo, izvajanje, usposabljanje, kontrolo, odločitve o metodah dela, plačilnih in nagradnih sistemih ter za medsebojno sodelovanje z drugimi timi (Dimovski & Penger, 2008, str. 87). Slika 15 prikazuje organigram timske strukture.

Slika 15: Timska organizacijska struktura



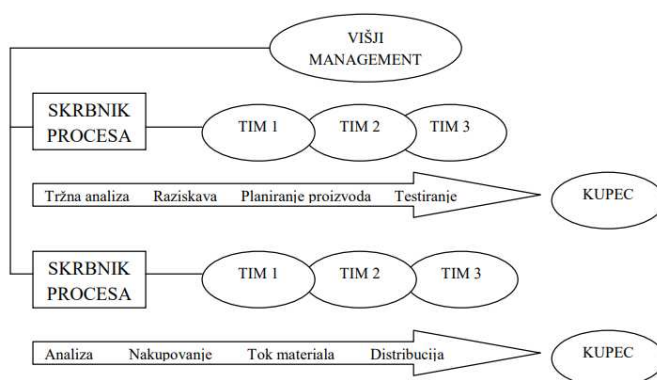
Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 88).

Prednosti so, da prevzema določene prednosti funkcijske strukture, odstranjene so meje med oddelki, lažje doseganje kompromisov pri izvajanju in odločanju, hitrejša odločanja, krajši administrativni postopki. Medtem ko so lahko slabosti možnost nesoglasij interesov med timi, večja poraba časa zaradi timskih sestankov, večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju in nenačrtovana decentralizacija (Dimovski & Penger, 2008, str. 88).

3.2.3 Horizontalna ali procesna organizacijska struktura

Gre za najnovejšo obliko strukture, ki zaposlene organizira okrog osnovne dejavnosti. »Jedro organizacije so samousmerjajoči se timi in ne organizacije.« Struktura temelji na medfunkcijskih osnovnih procesih in ne na nalogah in funkcijah, zato so meje med oddelki presežene. Managerji procesov skrbijo za osnovno dejavnost v popolnosti. Zaposleni znotraj timov imajo enake pristojnosti in odgovornosti, kot pri timski strukturi. Razmišljajo kreativno in se fleksibilno odzivajo na nove izzive. Učinkovitost organizacije se meri z zadovoljstvom zaposlenih, s finančnim prispevkom ter z zadovoljstvom končnih porabnikov, to pa pomeni, da so stranke tiste, ki vodijo horizontalno organizacijo. Podjetja s takšno organizacijo, cenijo odprtost, zaupanje in sodelovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 88-89). Slika 16 prikazuje organigram horizontalne ali procesne strukture.

Slika 16: Horizontalna ali procesna organizacijska struktura



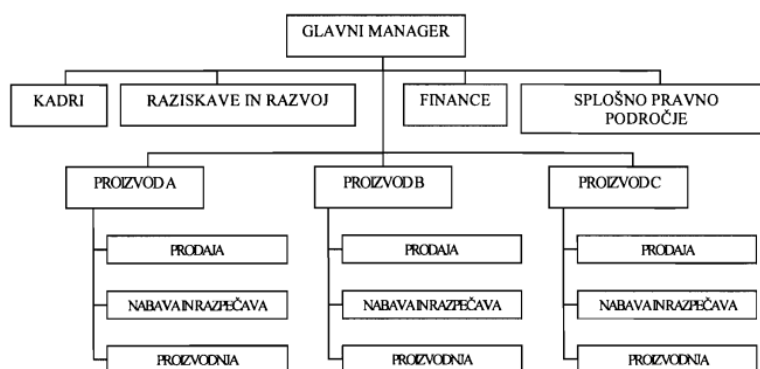
Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 89).

Prednosti so fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe, pozornost vseh usmerjena proti proizvodnji in ustvarjanju končnega produkta, storitve ali skupine proizvodov za končnega porabnika, zaposlenim omogoča širok pogled na cilje organizacije ter vključuje zaposlene pri odgovornosti in odločanju. Pomanjkljivosti so težko in dolgotrajno določanje osnovnih dejavnosti, zahteve po spremembah v kulturi, oblikovanju delovnih mest, informacijskih in plačilnih sistemih, zahtevna usposabljanja zaposlenih za učinkovitejše delovanje v okolju horizontalnih timov in pa lahko omejuje poglobljena specializirana znanja nekaterih zaposlenih, ki ne opravljajo svojega prvotnega dela (Dimovski & Penger, 2008, str. 90).

3.2.4 Hibridna organizacijska struktura

Uporablja se v današnjem kompleksnem okolju organizacije v kombinaciji različnih pristopov, da bi lahko zadostila specifičnim strateškim potrebam organizacij. Uporabljajo se v velikih podjetjih, kjer je okolje negotovo in tako organizaciji ponuja večjo fleksibilnost. Običajno podjetja združujejo značilnosti divizijskih, geografskih, funkcijskih in procesnih struktur. Mnoga podjetja iščejo najboljše možne kombinacije, da bi izkoristili določene prednosti in na drugi strani se znebili določenih pomanjkljivosti omenjenih struktur. Tehnologija, ki se uporablja je tako rutinska kot nerutinska z razmeroma veliko odvisnostjo med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami zaradi ekonomije obsega. To pomeni, da se poslovne funkcije razlikujejo po poslovnih enotah, nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Strategija in cilji temeljijo na notranji učinkovitosti po posameznih skupinah proizvodov in po trgih (Dimovski & Penger, 2008, str. 90; Daft, 2016, str. 124). Slika 17 prikazuje organigram hibridne strukture.

Slika 17: Hibridna organizacijska struktura



Vir: Bošnjak (2000, str. 60).

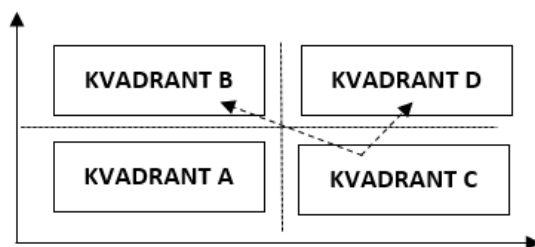
Prednosti so prilagodljivost in koordinacija na določenih področjih ter učinkovitost na drugih, usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot, boljša koordinacija med poslovnimi enotami ter znotraj le-teh. Slabosti so možnost povečane administracije ter spori med poslovnimi enotami in centraliziranimi poslovnimi funkcijami (Bošnjak, 2000, str. 63).

3.3 Določitev organizacijskega (ne)ravnotežja

Proces oblikovanja organizacije je sestavljen iz dveh pomembnih vprašanj: Kje v matriki se nahaja organizacija? in kaj želimo doseči ob mirnem oziroma spreminjajočem se razmeram v okolju in na trgu? Slika 18 nam prikazuje matriko kvadrantov. S puščicami so označene spremembe, ki se zgodijo pri določenih razmerah. Recimo, da se podjetje v trenutni situaciji nahaja v kvadrantu C v matriki (slika 18) in je poudarek na uspešnosti podjetja. Recimo, da se je konkurenčno okolje tako spremenilo, da mora podjetje zdaj bolj tekmovati glede učinkovitosti. Za spremembe v okolju skrbi direktor podjetja, zato bo po vsej verjetnosti podjetje želel premakniti bodisi v kvadrant B (nizka uspešnost, visoka učinkovitost) bodisi

v kvadrant D (visoka uspešnost, visoka učinkovitost). Preden se kakršnakoli sprememba izvede je potrebno izdelati bolj celovit pregled zasnove samega podjetja. Diagnosticirati je potrebno posledice takšne spremembe (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 21-22).

Slika 18: Matrika kvadrantov s določenimi spremembami



Prirejeno po Burton, Obel & Håkonsson (2021, str. 22).

Na primer, lahko se zgodi, da konfiguracija in delovni procesi organizacije večinoma ležijo v kvadrantu C. Medtem ko pa poslovna strategija in konkurenčno okolje ležita v kvadrantu B. Potemtakem, to pomeni, da vse kompetence zasnove podjetja ne ležijo v istem kvadrantu. Tukaj se pojavi neuravnoteženost organizacije, ki jo je potrebno odpraviti. Prvič, ali premaknemo konfiguracijo in delovne procese v kvadrant B (s čimer uskladimo organizacijske dimenzije skupaj na istem območju prostora zasnove), ali pa spremenimo vse dimenzije zasnove tako, da se pomikajo proti kvadrantu D. Slednja je veliko pomembnejša in pa tudi zahtevnejša sprememba upravljanja kot prva, saj se morajo skrbno oceniti posledice te možnosti oblikovanja nove zasnove organizacije, preden se izvedejo načrt. V današnjih časih je kvadrant D pogosto idealna lokacija v prostoru zasnove organizacije. Pravzaprav večina današnjih managerjev želi in narekuje, da bi se morala vsa podjetja nahajati v tem kvadrantu. Toda to s sabo nosi tudi določene posledice (večja poraba časa, višji stroški poslovnih virov, dodatna usposabljanja itd.). Zato je bistvo vsega, da vsako podjetje zase najde ravnotežje v organizacijski zasnovi tudi pri določenih spremembah v strategiji, ciljih, konfiguraciji ipd., da lahko še naprej učinkovito in uspešno posluje (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 21-23).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA AFP

Tradicija družinskega poslovanja podjetja AFP sega v konec šestdesetih let, natančneje v leto 1968, ko je tedanji ustanovitelj Franc Polovič st. skupaj s svojim sinom Francem ml., na začasnem delu v Nemčiji, ustanovil podjetje Frapo. Podjetniška ideja, vztrajnost in zagnanost so omogočili hitro širitev poslovanja podjetja, ki se je ukvarjalo s prodajo tekstila na debelo na področju celotne bivše države. Uspešno poslovanje je omogočilo, da se je družina na začetku sedemdesetih let vrnila v Slovenijo, podjetje pa je prestavilo v bližnji Celovec, pod imenom Fratex, ki je še vedno dejavno.

Sprememba družbene ureditve, leta 1990, je omogočila ustanovitev podjetja AFP. Ustanovila sta ga Franc Polovič st. in njegov vnuk Aleksander Polovič, njuni začetnici imen in priimka tvorijo ime podjetja. Z izgradnjo novega poslovnega objekta pa so nastali dodatni pogoji za širitev in rast, zato je podjetje, dve leti po osamosvojitvi Slovenije, leta 1993, s podpisom pogodbe postalo zastopnik blagovne znamke Adidasa za slovenski, hrvaški in deloma bosanski trg. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, se je distribucijska vloga podjetja skozi čas prilagajala gospodarskim in političnim spremembam v regiji. Vendar se je uspešno sodelovanje z blagovno znamko Adidas nadaljevalo. Leta 2004 je podjetje začelo intenzivno razvijati svojo lastno maloprodajno verigo trgovin Prva liga. Na začetku so imeli kar 11 trgovin in tri Adidas shope po vseh večjih mestih v Sloveniji ter spletno prodajo za slovenski in hrvaški trg. Vendar so morali zaradi krize v času korone in slabši dobavi artiklov številne trgovine zapreti in odpustiti tudi veliko zaposlenih. Trenutno imajo v lasti še 3 fizične trgovine ter spletno prodajo le še za slovenski trg. Slednja je v upadu, predvsem zaradi zelo močne tuje konkurence kot so About You, Zalando, E-obutev, itd., zato močno spreminjajo strategijo spletne prodaje in se osredotočajo samo na doseganje marže, saj se s konkurenco ne morejo boriti s popusti zaradi nabavnih pogojev. Posledica navedenih razlogov je tudi oktobrska ukinitve spletne prodaje na hrvaškem trgu, saj so kupci postali izredno cenovno občutljivi. To pomeni, da je prodajna marža samo z velikimi popusti, tako da so tam poslovali z veliko izgubo.

Prodajna mreža trgovin Prva liga, je razdeljena na različne segmente glede na ponudbo, ti segmenti so šport, življenjski slog, moda in modna odprodaja. Gre za verigo športnih trgovin, kjer v ponudbi najdemo vrsto znanih blagovnih znamk kot so Adidas, Puma, Under Armour, Icepeak, Luhta, Skechers, S. Oliver, Tom Tailor, New balance – kolekcijo za prosti čas, obutev in oblačila za otroke ter modne dodatke – Adidas ure, očala in kozmetiko. Vrhunski športniki in rekreativci, ki prisegajo na kvaliteto, bodo v trgovini našli primerno opremo za treninge in tekmovanja. Prva liga prav tako sodeluje s klubi, ter poskuša upoštevati njihove specifične potrebe. Vsem, ki iščejo izdelke za šport ali pa za aktiven slog življenja, omogočajo prijetno nakupovalno izkušnjo, ter se ob tem trudijo, da presežejo kupčeva pričakovanja. Dolgoletna tradicija in prodaja cenenih izdelkov, motiviranost in navdušenje zaposlenih pri delu s kupci, jih delajo edinstvene. Ob temu se trudijo, da se njihove stranke počutijo dobrodošle ter da se zadovoljne z opravljenim nakupom vedno znova vračajo.

Podjetje AFP danes vodi Aleksander Polovič, predstavnik tretje generacije, zato so v podjetju ponosni na 55-letno tradicijo poslovanja. V podjetju skrbijo za zadovoljstvo le še za 22 zaposlenih, vendar naj bi se ta številka do konca leta 2023, po navedbah direktorja podjetja, zmanjšala na približno 16-18 zaposlenih. Omogočajo dodatna izobraževanja na področju prodaje, motiviranosti zaposlenih in medsebojnih odnosih. Na podlagi raziskave kupcev, so njihove prodajalce ocenili kot prijazne, zanesljive in zaupanja vredne.

Podjetje ima zelo pomembno vlogo tudi v domačem okolju kot zaposlovalec in predvsem kot družbeno odgovorno podjetje, saj še vedno podpira različne kulturne dogodke, kulturna društva, športna društva, vedno pa je nesebično in zavzeto podpiralo gasilska društva v

neposredni okolici. Seveda pa podobno velja tudi za humanitarne donacije v podporo raznim organizacijam in društvom, ki skrbijo za pomoč šibkim in pomoči potrebnim.

Ker so želeli razširiti svoje prodajne enote tudi izven panoge, so leta 2010 pridobili 100 % lastniški delež podjetja Stilles iz Sevnice, ki je proizvajalec visoko cenovnega razreda pohištva in hotelske opreme, ter deluje na globalnem trgu. Obe podjetji imata trenutno zaposlenih okoli 300 ljudi in ustvarita približno 30-35 mio € letnih prihodkov. V podjetju Stilles trenutno izvajajo največjo investicijo v zgodovini (cca. 8 mio €), s katero razvijajo nov proizvodni segment, da razpršijo tveganja.

4.1 Pravni status in lastniški delež podjetja ter dejavnost podjetja

Družba AFP trgovsko podjetje Dobova je bila kot družba z omejeno odgovornostjo vpisana v sodni register, pri Okrožnem sodišču v Krškem dne 18. 7. 1990, pod št. registrskega vložka 058/10111200. Sedež podjetja se nahaja v Selah pri Dobovi 2, 8257 Dobova, Slovenija (AJPES, 2022).

Osnovni kapital podjetja znaša 1.750.376,00 €. Podjetje je v lasti treh družbenikov fizičnih oseb. Najvišji poslovni delež, in sicer 51 % ima v lasti direktor podjetja Aleksander Polovič, poleg njega ima 31 % poslovni delež Aleksandrov oče Franc Polovič ter 19 % poslovni delež Aleksandrova sestra Saritamarija Vinko Polovič. Podjetje vodi Aleksander Polovič samostojno, brez omejitev kot direktor (AJPES, 2022).

Kot že omenjeno je podjetje AFP organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Po standardni klasifikaciji dejavnosti, podjetje AFP spada pod številko 46.410, kar pomeni, da je njena osnovna dejavnost trgovanje na debelo in drobno z vsemi živilskimi in neživilskimi izdelki po nomenklaturi trgovskih strok. Nima v lasti nobene podružnice in po Zakonu o gospodarskih družbah sodi med majhna podjetja (AJPES, 2022).

4.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija predstavlja osnovni temelj vsakega podjetja, lahko rečemo, da predstavlja povezavo med sedanostjo in prihodnostjo ter deluje kot kompas, ki podjetje vodi k svojim zastavljenim ciljem (Fortuna, 2013). Je kot neko zaznavno okolje, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok. Vizija je zasnovana na podlagi nove in zaželenne prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno sporočati posameznikom v podjetju in hkrati okolju podjetja. Po navadi se vizija podjetja oblikuje z domišljijo posameznika – običajno lastnika ali direktorja. Zaželeno je, da vizija temelji na neki podjetniški identiteti kot so: težnja po dosežkih, osredotočenost v cilje, fokus na poslovne priložnosti, prevzemanje tveganja, sposobnost za reševanje nastalih problemov, itd. (Pučko, 1996, str. 129-130). Biti mora objektivna, kar pomeni, da sicer ne bo lahko uresničiti vsak postavljeni element podjetniške percepcije, vendar mora biti ob velikih naporih uresničljiva (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 4-5). Podjetje AFP je

svojo vizijo ustvarilo že v prvi generaciji družinskega podjetja in se skozi 55-letno tradicijo poslovanja ni spreminjala. Glasi se: *»Nadaljevati z družinsko tradicijo podjetništva.«*

Poslanstvo opisuje namen ali obstoj podjetja. Lahko bi rekli, da predstavlja jedro podobe podjetja. Opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, managerjev, uporabnikov in širše družbe. Jasno zastavljeno poslanstvo vsake organizacije zaposlene motivira h kakovostnem delu, managerje h kakovostnem in učinkovitem vodenju, uporabnikom in širši družbi pa vzbuja zaupanje in lojalnost v podjetje (Musek Lešnik, 2006). *»Poslanstvo je dinamičen koncept za razliko od vizije, ki je nekaj statičnega.«* Zato mora navajati stalne namene, ki jim bo podjetje sledilo na dolgi rok. Ti nameni dajejo odgovore na to, kaj namerava podjetje delati na določenih strateških področjih, kaj bodo osnovni cilji v smislu rasti in širitve podjetja, kakšne odnose bodo razvijali do skupin udeležencev (lastniki, managerji, zaposleni, financerji, dobavitelji, lokalna skupnost, itd.), kako bo podjetje poskušalo doseči svojo konkurenčno prednost ter kakšne bodo značilnosti kulture podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 9). Podjetja si po navadi oblikujejo kratko in jedrnatno poslanstvo, s katerim se ločuje od drugih podjetij. Imeti jasno sporočilo, ki bo razumljivo vsem v podjetju in širši skupnosti. V podjetju AFP: *»Želimo s svojo storitvijo in ponudbo navdušiti kupca, da se bo vedno znova vračal. Smo prva izbira za vse, ki želijo nakupovati v prijetnem in sodobnem ambientu, kjer jih čaka odlična storitev ter prijazni in motivirani zaposleni. Predvsem pa lahko izbirajo med premium blagovnimi znamkami, ki ponujajo urbano športno modo.«*

V nadaljevanju analize proučevanega podjetja AFP, bom uporabljal določene korake procesa analize organizacije Burton, Obel in Håkonsson (2021). Proučevana knjiga podrobno opisuje 12 korakov vseh podrobnih analiz v podjetju, sam bom uporabil le nekaj teh korakov, da bo moja analiza bolj izpopolnjena in celovita. Korake, ki jih bom uporabil pri empiričnem delu zaključne naloge bodo sledeči (Burton, Obel & Håkonsson, 2021):

- Določitev enote analize in analiza ciljev,
- analiza okolja (organizacijske in situacijske spremenljivke),
- analiza strategije (strateški cilji),
- analiza stila vodenja,
- analiza delovnega procesa in nalog (dobavitelji, kupci, trženje),
- analiza obstoječe organizacijske strukture.

Pri sklepnem delu empiričnega dela zaključne naloge pa bom uporabil še koraka ustrezne izbire oziroma mogoče spremembe organizacijske strukture podjetja glede na njihove težave v poslovanju zadnjih nekaj let ter snovanje procesa sprememb (strategije, strukture, vodenju ipd.), kjer je to potrebno.

4.3 Določitev enote analize, obsega analize in analiza ciljev podjetja

V proučevanem primeru podjetja AFP je enota analize celotno podjetje z vsemi njihovimi dobavitelji, kupci in odjemalci. Pri obsegu analize podjetja gre za profitno družbo, ki se ukvarja s prodajo športnih artiklov, v največji meri blagovne znamke Adidas. Njeni končni kupci oziroma odjemalci so ljudje, športniki in športni klubi. Poleg prodaje nudijo tudi neposredne storitve, kot so svetovanje, pomoč pri prodaji, spletna prodaja in sprejemajo reklamacije. Vse te storitve podjetje še dodatno izpopolnjujejo in puščajo boljši vtis pri vseh končnih uporabnikih njihovih artiklov. Omeniti moram, da podjetje ne uporablja zunanjega izvajanja, saj vso izvajanje znotraj in tudi zunaj podjetja upravljajo samostojno s svojimi IT zaposlenimi po posameznih oddelkih. Burton, Obel in Håkonsson (2021, str. 8) opredeljuje dva ključna komplementarna problema, in sicer prvega na način, kako razdeliti velike naloge celotne organizacije na manjše naloge podenot ter drugega na način, kako uskladiti te manjše naloge podenot, tako da se skupaj medsebojno prilegajo učinkovitem uresničevanju večjih nalog ali ciljev organizacije. S tem želim poudariti, da se proučevano podjetje AFP odlično spopada s komplementarnostjo med enotami in njenimi podenotami ter tako medsebojno zaposleni in njihovi nadrejeni uresničujejo vse zastavljene naloge in cilje podjetja.

Organizacijska zasnova skozi teorijo obdelave informacij je zelo pomembna. Na začetku je bistveno, da si vsako podjetje zna opredeliti svoje cilje, strategijo, okolje, tehnologijo, stil vodenja in organizacijsko klimo samega podjetja. Vse našteje lastnosti prinesejo potrebo po obdelavi informacij. Medtem ko imamo na drugi strani obliko organizacijske strukture, organizacijske spremenljivke, sistem nagrajevanja, sistem kontrole in usklajevanja, kar vse skupaj prinese do zmožnosti zagotavljanja sposobnosti raziskovanja in obdelave informacij. Na koncu, ko združimo obe strani in sicer potrebo po obdelavi informacij z zmožnostjo obdelave informacij pridemo do ravnotežja oziroma v nasprotnem primeru, če pride do nesoglasij in nasprotovanja, lahko privede do neravnotežja v podjetju. Povezavi med obema obdelavama informacij lahko pravimo tudi kompleksnost soodvisnosti. Če pa pridemo do neravnotežja med informacijami pomeni, da imamo osnovo za snovanje novih organizacijskih sprememb (Burton, Obel & Håkonsson, 2021, str. 10-11).

Pri analizi ciljev podjetja sem s pomočjo pogovora z direktorjem, zaposlenimi, brskanjem po internetnih virih podjetja in letnih poročilih pridobil ustrezne informacije. Z vsemi informacijami sem kasneje odgovoril na zastavljena vprašanja po vnaprej pripravljeni tabeli o učinkovitosti (tabela 2) in uspešnosti (tabela 3) podjetja (Balas Rant, 2023).

Tabela 2: Analiza ciljev glede učinkovitosti podjetja

UČINKOVITOST	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Ali podjetje želi dobro izkoriščati svoje vire (denar, surovine, zaposlene)?				X	
Ali v enoti med sabo diskutirajo koliko napora in časa vložijo zaposleni za ponujanje artiklov?				X	
Ali podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenih, da razvijejo ustrezne kompetence in veščine, ki jih bodo naredile bolj produktivne?					X
Ali je vodstvo spremlja zgornja tri vprašanja? Ga to zanima?					X

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Podjetje vsakoletno ustvari dobiček ali izgubo, odvisno od različnih dejavnikov in razmer v okolju in na svetovnem trgu. AFP zadnja leta svoj dobiček namenjajo za intenziven proces prestrukturiranja ter prilagajanje poslovanja trenutnim razmeram, z namenom da zagotovijo dolgoročno stabilno poslovanje. Poleg tega pa redno nagrajujejo svoje zaposlene ob doseženih mesečnih ciljeh prodaje (AJ PES, 2022). Po pridobljenih podatkih in informacijah lahko sklenem, da podjetje kljub slabšim rezultatom v zadnjih nekaj letih, išče pot iz krize, a kljub vsemu je učinkovito in še vedno daje velik pomen svojim zaposlenim in jim nudi dodatna izobraževanja in nagrajevanja.

Poleg tega, da si pri podjetju prizadevajo biti učinkoviti a hkrati tudi uspešni, se želijo vsakem kupcu približati s svojo ponudbo, jim ustreči in zadovoljiti njihove potrebe. Odločeni so, da so kupci tisti najpomembnejši člani, ki s svojim zadovoljstvom in ponovnimi vračanji v njihove prodajne enote prinašajo zaslužek in prihodek. Želijo si izpolnjevati vse družbene zahteve, ki so aktualne in dosegati cilje trajnostnega razvoja podjetja. Glede na to da se podjetje ukvarja s prodajo tekstilnih oblačil, mora slediti trendom in modi na trgu, da lahko kasneje pri svojih dobaviteljih naročijo določene artikle, ki so družbeno »popularni«. S pomočjo spletne prodaje in socialnih omrežij so vedno neposredno v stiku s svojimi potencialnimi kupci, kjer delijo tudi ves svoj asortiment artiklov na zalogi. Zato se konstantno zavzemajo za nabavo novih artiklov. Predčasno se tudi dogovorijo za vsa potrebna plačila. Na podlagi oddanih in plačanih naročil, se blago sukcesivno dobavlja v centralno skladišče ali pa neposredno v trgovino. Želijo si biti blizu tako z bankam kot tudi s stalnimi dobavitelji. Na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja lahko zaključim, da se podjetje trudi ohranjati stike na nivoju tako z kupci in dobavitelji, kot tudi z bankam, za lažje poslovanje sploh v obdobju rdečih števil, da se lahko kaj hitro vrnejo na stara pota.

Tabela 3: Analiza ciljev glede uspešnosti podjetja

USPEŠNOST	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Kako blizu kupcem želi biti podjetje/enota? Ali natančno in dosledno zadovoljuje potrebe kupcev?					X
Kako blizu želi podjetje/enota pri zadovoljevanju družbenih zahtev? Ali želi ohranjati okolje in dosegati cilje trajnostnega razvoja?					X
Kako blizu želi biti podjetje/enota dobaviteljem? Ali želi zadovoljevati njihove potrebe in skrbi?					X
Kako blizu želi biti podjetje/enota bankam, investitorjem, lastnikom? Ali ceni odnos z bankami, investitorji, lastniki?					X

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Po pridobljenih informacijah in podatkih ter analizi matrike ciljev podjetja po Burtonu, Obelu in Håkonssonu (2021), bi proučevano podjetje AFP, glede učinkovitosti in uspešnosti umestil v kvadrant C (slika 4), kjer je večja osredotočenost na svoje cilje izdelkov in storitev, manj pa jih skrbi za učinkovito rabo surovin. Menim, da so bolj osredotočeni na uspešnost, kot na učinkovitost, kar je tudi razvidno iz zbranih podatkov. Podjetje se osredotoča na svoje izdelke in dodatne storitve, ki jih nudi svojim kupcem. Kot sem že omenil je za njih stranka vedno prva, saj na njih želijo pustiti maksimalno dober tako neposredni in posredni vtis.

4.4 Analiza strategije (strateški cilji) podjetja

Strateški cilji so pomemben dejavnik pri razvoju podjetja. Managerji si sestavljajo strateške razvojne programe, ki se oblikujejo za prihajajoča poslovna leta. Pri pripravi strateškega razvojnega programa je pomembno, da podjetje na podlagi podrobne analize poslovanja za zadnja tri do pet let in podatkov gibanja denarnega toka na prodajnih in nabavnih trgih lahko postavi jasno opredeljene strateške cilje, ki se bodo realizirali skozi postavljene projekte. Za končno realizacijo posameznega projekta pa je »*ob še tako dobro opredeljenih ciljih projekta je pomembnejše najti skupino ljudi, ki bo te cilje dosegla*« (Krajnc, 2020).

Pri podjetju AFP so v preteklih letih imeli postavljenih veliko strateških ciljev, ki so jih z ambiciozno, motivirano in delavno ekipo ljudi uspeli končati ali pa so v zaključni fazi.

Prenovili so vse svoje fizične trgovine in poslovne prostore ter skladišče. Približno tri leta se že ukvarjajo s prestrukturiranjem poslovanja (spreminjanjem poslovnega modela) skladno z novo dolgoročno strategijo. Za projekt so se odločili zato, ker se spreminjajo razmere na globalnem in lokalnem trgu športne opreme, novih trendov in zahtev dobaviteljev glede segmentacije prodajnega asortimaja. Velika posledica projekta pa je korona kriza. V prihodnosti si želijo stabilizacijo poslovanja ter uspešno upravljanje hčerinskega podjetja.

Vsako podjetje mora imeti jasno začrtane cilje in strategijo za konstantno napredovanje in izpopolnjevanje. Podjetje AFP ima stalno ponudbo artiklov vendar pa so na podlagi nove dolgoročne strategije podjetja uspešno vključili nove oziroma dodatne blagovne znamke ter izvedli segmentacijo ponudbe, kar pomeni veliko premembo v nabavni in prodajni strategiji. Podjetje je temeljito spremenilo nabavno politiko, saj se je z glavnim dobaviteljem uspela dogovoriti za fleksibilnejši način sodelovanja, ki ji bo omogočil manjšo odvisnost in zmanjšanje nabave ter možnost povečevanja deleža ostalih blagovnih znamk, kar posledično vpliva na višino ustvarjene marže.

Pri analizi strategije podjetja sem prav tako s pomočjo pogovora z direktorjem, zaposlenimi, brskanjem po internetnih virih podjetja in letnih poročilih pridobil ustrezne informacije. Z vsemi informacijami sem kasneje odgovoril na zastavljena vprašanja po vnaprej pripravljeni tabeli o raziskovanju (tabela 4) in izkoriščanju (tabela 5) podjetja (Balas Rant, 2023).

Tabela 4: Analiza strategije glede raziskovanja podjetja

RAZISKOVANJE	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Kako inovativni so izdelki podjetja, s primerjavo s konkurenco?			X		
A so kupci pripravljeni plačati visoko ceno za nove artikle, novosti?				X	
Kako pogosto podjetje razvija nove proizvode? Nove tržne niše? Si pomagajo z digitalno tehnologijo?				X	
Kako težko je za druga podjetja, da razvijejo podobne proizvode?		X			

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Podjetje sledi trendom na trgu in poskuša priti do novih in inovativnih artiklov, vendar pa se občasno pojavijo določene težave, saj so s svojimi dobavitelji že vnaprej zmenjeni glede dobavnih rokov in naročil (niso odvisni sami od sebe, kdaj bodo dobili nove inovativne artikle). Lojalne stranke se redno vračajo, ker cenijo kvaliteto in ceno (pripravljeni so plačati več). Konstantno raziskujejo trg in iščejo nove tržne niše (pomoč s digitalno tehnologijo).

Tabela 5: Analiza strategije glede izkoriščanja podjetja

IZKORIŠČANJE	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Kako intenzivno podjetje/enota razvija procese inovacije (izboljšuje delovne postopke)?				X	
Ali stranke cenijo standardizacijo in zanesljivost?				X	
Ali raje proizvaja nove proizvodne postopke kot nove proizvode? Si pomagata s digitalno tehnologijo?			X		
Kako visoke so vstopne ovire v panogo?			X		

Prerejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Tehnologija se vedno bolj razvija, zato tudi podjetje AFP s pomočjo digitalne tehnologije intenzivno razvija nove procesne inovacije, da bi lahko bili v stiku s konkurenco v svoji panogi. Po pogovoru z direktorjem in zaposlenimi sem uspel izvedeti, da imajo veliko lojalnih strank, ki jih tudi večkrat pohvalijo za njihovo zanesljivost in ustrežljivost. Panoga v katerem podjetje posluje je zelo razširjena, ampak še vedno menim, da niso visoke vstopne ovire. Seveda večje kot so ovire v panogi, manjše je število podjetij v panogi ter tako lahko obstoječa podjetja ustvarjajo večje dobičke.

Po pridobljenih informacijah in podatkih ter analizi matrike strategije (strateških ciljev) podjetja po Burtonu, Obelu in Håkonssonu (2021), bi proučevano podjetje, glede raziskovanja in izkoriščanja, umestil v kvadrant branilca (slika 5), ker izkorišča obstoječe inovacije/situacije in ne raziskuje novih inovacij in poslovnih priložnosti. Direktor podjetja, je v pokoronskem času osredotočen na ohranjanje pozicije podjetja na trgu. Prodajne enote je skrčilo na minimum, posledično je tudi prodaja upadla. Z manjšim naborom prodajnih enot si želi projekcij prodajnih planov iz preteklosti vendar s tretjinskim deležem enot. Na podlagi raziskave trga so vzpostavili konkurenčne cene. Trudijo se inovirati svoje klasične artikla blagovne znamke Adidas, da bi se na ta način branili pred konkurenco, ki je neizprosna. Prizadevajo si najboljše izkoriščati svoje notranje vire (zaposlene, delovne postopke), da bi bili čimbolj inovativni od ostalih. Poskušajo poiskati nove cenejše dobavitelje, s svojimi starimi pa čimbolj skrajšati dobavne roke. S svojo vztrajnostjo in zavzetostjo za doseg ciljev se lahko na dolgi rok zadeve spremenijo, ampak morajo biti zelo agilni. Zavedajo se tudi zunanjih nevarnosti, kot so nove večje spremembe v tržnem in poslovnem okolju.

4.5 Analiza negotovosti poslovnega okolja podjetja

Nenehno prilagajanje okolju je za podjetje bistvenega pomeni, ampak doseganje določenih dobičkov še ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti. Zaradi negotovih razmer na trgu, močne konkurence med ponudniki športnega blaga, konstantnih tehnoloških napredkov in spreminjanje sloga oblačenja ter nakupnih navad posameznikov vse manj stabilno. Po besedah direktorja podjetje v tem spremenljivem okolju ni dovolj fleksibilno, kar pomeni, da se niso znali zoperstaviti ukrepom korone ter so tako zašli v težave. Zapeti so morali določene prodajne enote in odpustiti tudi kar nekaj svojih delavcev. Po stabiliziranju razmer v okolju po koroni so se na trgu začeli pojavljati novi konkurenti ter posledično tudi novi problemi, zato so svoje prodajne enote skrčili na minimalno še finančno zmožno število, da se lahko osredotočijo na celjenje nastalih ran v poslovanju v preteklem obdobju, na trenutne razmere v poslovnem okolju, pa tudi na to kar jih čaka v prihodnosti. Svoje zaupanje gradijo na željah in potrebah kupcev, glede na bližino hrvaške meje, se trudijo kupcem iz tujine artikle predstaviti tudi v njihovem jeziku.

Po pridobljenih informacijah in podatkih ter analizi matrike negotovega poslovnega okolja podjetja po Burtonu, Obelu in Håkonssonu (2021), bi podjetje AFP, okoljske kompleksnosti in okoljske nepredvidljivosti umestil v kvadrant variabilnega poslovnega okolja (slika 3), kjer je visoka kompleksnost ter velika predvidljivost poslovnega okolja. Na poslovanje podjetje deluje veliko dejavnikov ali sil, ki so medsebojno trdno povezani. Je pa možno vse spremembe dokaj zanesljivo predvideti. Posluje v zelo pestrem okolju, saj ima podjetje ogromno izdelkov, ki jih prodaja na različnih trgih in so predvidljivi. Glede na trenutno situacijo v poslovanju, so finančna vprašanja tista, ki lahko povečajo število vprašanj v poslovnem okolju bodisi pri plačilu dobaviteljem bodisi pri posojilu od bank. Glede na okolje, v katerem delujejo je lažje prevideti spremembe, kaj se bo zgodilo, saj si lahko vsa napovedovanja za prihodnost poslovanja lajšajo s naprednimi tržnimi napovedmi, analizami aktualnih političnih trendov in umetno inteligenco. Vse več je brskanja po spletu in iskanja novih trendov, zato lahko s pomočjo naprednih programov in storitev tudi v naprej predvidi vedenje kupcev in njihovih potreb.

4.6 Analiza stila vodenja podjetja

Direktor podjetja AFP uporablja demokratični stil vodenja, kar pomeni, da se posvetuje s svojimi podrejenimi. Vsakemu posebej rad prisluhne in upošteva njihove nasvete in ideje. S tem prepozna trud svojih zaposlenih in jih ceni, ter tudi občasno nagradi. Podjetje vodi tako, da se posvetuje z odborom, katerega sestavljajo še trije zaposleni v upravi. Posvetujejo se glede kadrovskih in drugih zadev. Odločitev oziroma rešitev sprejmejo skupaj. Ko drugim naprej razdeli naloge in postavi določene cilje, jim zaupa, da bodo te naloge izpeljali pravilno. Zaposlene v prodajnem in nabavnem oddelku ne nadzoruje. Zaposleni so veseli takšnega načina dela, saj določeno svobodo pri delu. Njegov stil vodenja so argumentirali tudi zaposleni, ki so ga opisali kot poštenega, spoštljivega, razumevajočega in doslednega.

Po Burtonovi, Obelovi in Håkonssonovi matriki stila vodenja, bi direktorja podjetja AFP postavil v kvadrant managerja (slika 6), kar pomeni, da ima nizko naklonjenost do delegiranja in se močno izogiba negotovosti. Direktor je poleg nadzora nad poslovanjem tudi osredotočen na strateške in dolgoročne cilje. Natančno pozna dogajanje v celotnem podjetju kot tudi po prodajnih enotah. To pomeni, da se lahko hitro odzove na malo manj ljube dogodke. Pametno izkorišča vire in sredstva ter na ta način dosega visoke cilje učinkovitosti in uspešnosti v poslovanju. Po pogovoru z direktorjem in njegovim pogledom na sedanje vodenje ter pogledom v prihodnost glede strateških odločitev in idej, menim da je manager primeren stil vodenja, ki ga opisuje.

4.7 Analiza delovnega procesa in nalog (dobavitelji, kupci, trženje) ter analiza tehnologije podjetja

Dobava blaga poteka tako, da se naroča na osnovi zaključevanja približno 6 mesecev pred dobavami za posamezno kolekcijo (sezona pomlad/poletje in sezona jesen/zima). Na podlagi oddanega naročila se sukcesivno dobavi blago na centralno skladišče ali pa neposredno v trgovino. Ker je podjetje AFP maloprodaja, je velika večina artiklov prodana posameznemu kupcu v fizičnih trgovinah ali preko spletne trgovine, ki je vedno bolj privlačna za kupce iz domačega naslonjača. Imajo tudi direktno prodajo, športnim klubom in raznim organizacijam, ki jim predstavlja manjši delež v poslovanju, vendar pa je za podjetje kljub vsemu pomembna. Trženje je popolnoma prilagojeno trenutnemu poslovanju, kjer uporabljamo predvsem digitalno oglaševanje (mailing, družbena omrežja), »in store« aktivacije ter ob posebnih dogodkih klasično oglaševanje (plakatiranje, radijsko oglaševanje, tisk).

Podjetje AFP je trgovsko podjetje, ki se ukvarja z trgovino na debelo in drobno z vsemi živilskimi in neživilskimi izdelki po nomenklaturi trgovskih strok. Nabava asortimenta poteka, z njihovimi glavnimi dobavitelji (Adidas, Icepeak, Luhta, S.Oliver, Tom Tailor, Puma, Under Armour, Skechers) po ustaljeni praksi bodisi tedensko bodisi mesečno, odvisno od tekoče prodaje artiklov. Blago se naročuje za potrebe vsakega posameznika in po predhodnih naročilih športnih klubov. Glede na veliko število naročil s strani klubov so v podjetju morali izpopolniti bazo podatkov in informacijski sistem, zaradi lažje sledljivosti in sledenja vseh naročil in dobav določenim klubom. V času korone se je podjetje ukvarjalo s vzpostavitvijo platforme za učinkovito obvladovanje in sledenje glavnih poslovnih procesov glede dobaviteljev, zalog in samega računovodstva.

Pri analizi tehnologije podjetja sem tudi tukaj s pomočjo pogovora z direktorjem, zaposlenimi, brskanjem po internetnih virih podjetja in letnih poročilih pridobil ustrezne informacije. Z vsemi informacijami sem kasneje odgovoril na zastavljena vprašanja po vnaprej pripravljene tabeli o povezanosti nalog (tabela 6) in variabilnosti nalog (tabela 7) podjetja (Balas Rant, 2023).

Tabela 6: Analiza tehnologije glede na povezanost nalog v podjetju

POVEZANOST NALOG	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Ali podjetje/enota deli kompleksno delovno nalogo tako, da so razdeljene delovne naloge med sabo neodvisne oziroma so te podnaloge zelo neodvisne, medsebojno povezane in zahtevajo veliko koordinacije?			X		
Ali podjetje/enota obravnava naloge kot specializirane neodvisne funkcije ali kot proces, ki teče med delovnimi mesti?			X		
Do katere mere so enote, ki izvajajo posamezne naloge samostojne in lahko same odločajo in želijo kako bodo izvedle določeno nalogo in jim ni vnaprej določeno, zapovedano kaj morajo storiti?				X	

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Povezanost nalog v podjetju se razlikuje od enote do enote pa tudi s samim vodstvom. Kompleksne delovne enote so med samo neodvisne, zato tudi ne zahtevajo preveliko koordinacije. Odvisno od tega, kdaj se opravlja katero delo bodisi v prodajni enoti bodisi v vodstvu. Seveda so naloge vodstva še nekoliko bolj specializirane in standardizirane. Posamezne prodajne enote imajo svojega vodjo, ki izvaja posamezne naloge kot samostojne in lahko sami odločajo o tem, kako bodo izvedli določene naloge skupaj z ostalimi zaposlenimi v taisti prodajni enoti. Tudi pri naročanju novega asortimenta imajo dokaj proste roke, a se tik pred oddajo naročila še posvetujejo z direktorjem podjetja, ki to naročilo pregleda, se posvetuje z upravo (ga po potrebi popravi) in potrdi.

Tabela 7: Analiza tehnologije glede na variabilnost nalog podjetja

VARIABILNOST NALOG	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Ali podjetje/enota obravnava vsako nalogo kot edinstveno?					X
Ali podjetje/enota izvaja danes naloge enako kot včeraj?					X
Do katere mere so naloge standardizirane?					X

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

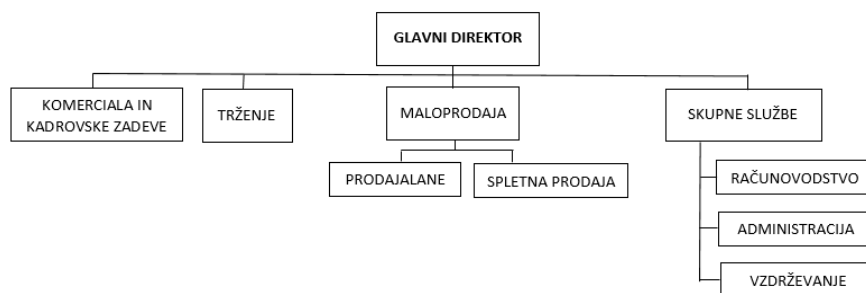
Variabilnost nalog v podjetju AFP je na najvišji možni ravni, saj vsako nalogo kot tudi najmanjše opravilo obravnavajo edinstveno. Naloge so velikokrat dnevno ponavljajoče se; delo s strankami v prodajnih enotah, prevzemanje novih dobav, etiketiranje, zlaganje na prodajne police, pomoč strankam pri njihovi izbiri. Lahko sklenem, da so prav vse naloge in opravila vseh zaposlenih standardizirane po pravilih in procedurah ter prodajnih kodeksih.

Po pridobljenih informacijah in podatkih ter analizi matrike oblikovanja naloge (tehnologija) podjetja po Burtonu, Obelu in Håkonssonu (2021), bi podjetje AFP glede variabilnosti nalog in povezanosti nalog, umestil v kvadrant urejeno oblikovane naloge (tehnologije) (slika 2), kjer je nizka povezanost in nizka variabilnost nalog. Kompleksne delovne naloge in opravila so razdeljene na kopico manjših nalog, ki so dodeljena določenim prodajnim enotam, tako da se lahko vsak zaposleni usmeri k izvajanju določenih nalog in opravil neodvisno od drugih zaposlenih v drugih prodajnih enotah. Koordinacije med enotami ni potrebno, razen izjemoma. Vsaka enota posluje zase in prodaja artikle iz svojega asortimenta. Naloge zaposlenih so standardizirane in se ponavljajo iz dneva v dan. Direktor podjetja je omenil, da ponavljajoče se delo skozi delovni teden prinese veliko učinkovitost in prihranek časa.

4.8 Organizacija in analiza obstoječe organizacijske strukture podjetja

Preden si vsako podjetje izoblikuje svojo strukturo se je najprej potrebno vprašati, zakaj je potrebno oblikovati organizacijo. Odgovor je, da je potrebno najprej določiti oziroma opredeliti nekatere naloge in opravila posameznikov ali skupin. To mora biti jasno določeno, kdo kaj dela, kdo s kom komunicira, da se v nadaljevanju lahko kreira ustrezna struktura. Same povezave med nadrejenimi in podrejenimi so označene z linijami, da se točno ve, kdo ima moč nad kom in kdo komu poroča (Clegg & Cooper, 2009, str. 442-443).

Slika 19: Makro organigram poslovno-funkcijske organizacijske strukture podjetja AFP



Vir: AFP (2019).

Podjetje AFP uporablja poslovno-funkcijsko strukturo (slika 19). Ob koncu leta 2022 je podjetje zaposlovalo 29 ljudi, danes jih okoli 20, a imajo namen to število prepoloviti, tako da naj bi do konca leta 2023 ta številka znašala med 16 in 18 zaposlenih. Posledica tega je zapiranje prodajnih enot zaradi izgube. Fokus je na prestrukturiranju poslovnega modela ter prilagajanju poslovanja. Direktor vodi podjetje, pri njegovem delu mu pomaga uprava. Ne nadzoruje vseh oddelkov, mu pa le-ti posamezno poročajo o svojem delu. Maloprodajo vodi

tako, da se sestaja z vodjami trgovin in se na podlagi tega odločajo o potezah nabave, prodaje, ciljev ipd.

Pri analizi organizacijskih oblik ali konfiguracij podjetja sem prav tako s pomočjo pogovora z direktorjem, zaposlenimi, brskanjem po internetnih virih podjetja in letnih poročilih pridobil ustrezne informacije. Z vsemi informacijami sem kasneje odgovoril na zastavljena vprašanja po vnaprej pripravljeni tabeli o fokusu podjetja na izdelke/storitve/kupca (tabela 8) in o funkcijski orientaciji/specializaciji (tabela 9) podjetja (Balas Rant, 2023).

Tabela 8: Analiza organizacijske konfiguracije glede fokusa podjetja na izdelku

FOKUS NA IZDELKE/STORITVE/KUPCA	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Ali je fokus aktivnosti podjetja/enote analize na notranjih operacijah ali na izdelku/storitvi za kupca/drugi oddelek?					X
Do katere mere v podjetju/enoti analize se oblikuje delo okoli odjemalca izdelka/storitve?				X	
Do katere mere v podjetju/enoti analize se oblikuje delo okoli izločka?			X		

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Fokus aktivnosti podjetja je na notranjih operacijah, medtem ko je fokus prodaje izdelkov na kupcih. Vsak zaposleni se maksimalno fokusira na kupca (velik pomen dajejo na kupce).

Tabela 9 Analiza organizacijske konfiguracije glede funkcijske orientacije/specializacije

FUNKCIJSKA ORIENTACIJA/SPECIALIZACIJA	1 – zelo nizko	2 – nizko	3 – zmerno	4 – visoko	5 – zelo visoko
Do katere mere v podjetju/enoti analize se oblikuje delo glede specializiranega znanja in kompetenc zaposlenih?				X	
Ali so zaposleni v podjetju/enoti analize zelo specializirani?				X	
Ali ima podjetje/enota analize jasno opisane in opredeljene delovne naloge podenot (oddelkov/delovnih mest)?					X

Prirejeno po Balas Rant (2023) in lastno delo.

Specializiranost dela (znanja) je odvisna od položaja na hierarhični lestvici v podjetju. Višje kot je zaposleni na lestvici, več specializiranega znanja in kompetenc potrebuje. Zato lahko rečem, da so zaposleni v upravi visoko specializirani za svoje delo. Vodje posameznih prodajnih enot imajo manj specializiranega znanja, a še vedno potrebujejo veliko kompetenc za vodenje prodajne enote. Ostali zaposleni pa ne potrebujejo specializiranega znanja, da bi lahko opravljali svoje delo. Poznati morajo standardizacijo podjetja (pravila in procedure). To pomeni, da imajo vse podenote podjetja jasno opisane in opredeljene delovne naloge in opravila, s katerimi se spoznajo še pred začetkom svojega dela.

Po pridobljenih informacijah in podatkih ter analizi matrike organizacijskih oblik (konfiguracij) podjetja po Burtonu, Obelu in Håkonnsonu (2021), bi podjetje AFP glede fokusa na izdelke, storitve, kupca ter funkcijske orientacije in standardizacije, umestil v kvadrant poslovno-funkcijske konfiguracije (slika 11), kjer je visoka funkcijska orientacija in specializacija in nizek fokus na izdelkih, storitvah in kupcih. Delovne naloge, opravila in aktivnosti so členjene in dodeljene posameznim enotam glede na naravo dela in so že v naprej določene. Oddelki (komerciala in kadrovske zadeve, maloprodaja, administracija, računovodstvo, vzdrževanje) se izoblikujejo po specializiranosti znanja in kompetencah. Usklajevanje in koordinacija poteka s strani direktorja podjetja preko hierarhije. Prav tako komunikacija teče po hierarhičnem zaporedju, ki je določen v podjetju.

4.9 Vpliv velikosti podjetja

Število zaposlenih je najpogostejši kriterij, po katerem se prikazuje velikost podjetja. Število zaposlenih v podjetju AFP je majhno, zato sodi med mala podjetja, kar pomeni, da ima značilnosti organske strukture. Pred korono je bilo podjetje v fazi zrelosti in učvrstitve življenjskega cikla podjetja. Potem je pa sledil program prestrukturiranja, nakar so se v letu 2020 začeli izvajati postopki zapiranja nerentabilnih prodajnih enot. S temi ukrepi so korenito spremenili poslovni model, saj svojo prisotnost ohranjajo v krajih, kjer je prisotnost konkurence manjša, potencial pa višji. Prav velika konsolidacija konkurenčnih trgovin v zadnjih dveh letih je povzročila, da so se razmere na trgu temeljito spremenile. Tako da je podjetje padlo skoraj na začetek, dokler se po koroni niso spet postavili na noge in začeli s novim poslovnim modelom in manjšim številom prodajnih enot in zaposlenih. Direktor meni, da jim kaže vse bolje in bolje, kar pomeni, da so prešli v fazo rasti. Podjetje je prisotno v okolju, ker ni pretirane konkurence, zato mora izkoristiti vse svoje priložnosti, ki se ji ponujajo, da lahko spleza spet na vrh življenjskega cikla podjetja, kjer je že bilo.

4.10 Vpliv zaposlenih v podjetju

Po proučevanju vseh organizacijskih in situacijskih spremenljivk, podjetju AFP pripada organska struktura, kar pomeni, da govorimo o decentralizaciji, nizki formalizaciji, specializaciji ter tudi nizki stopnji zahtevnosti dela. Delovne naloge so popolnoma jasno določene med vsemi zaposlenimi v družbi. Med drugim se lahko nekatera opravila v

prodajnih enotah med zaposlenimi prepletajo, kar pomeni, da lahko eno delo opravlja več ljudi hkrati. Glede na to, da se zaposleni med seboj razlikujejo sem izvedel pogovor z direktorjem podjetja in zaposlenim iz prodajne enote Outlet Dobova, kako gledajo nase in na ostale v podjetju glede osebnosti, sposobnosti, delovnih vrednot, občutenja pri delu in razpoloženje pri delu. Tabela 10 prikazuje kratke lastnosti obeh intervjuvancev.

Tabela 10: Lastnosti intervjuvancev glede na raznolikost zaposlenih

Značilnost	Direktor podjetja AFP	Zaposleni v prodajni enoti Outlet Dobova
Osebnost	Ekstrovertiranost, optimizem, empatija, zaupanje, sodelovanje	Ekstrovertiranost, družabnost, vztrajnost, optimizem, doslednost
Sposobnost	Hitrost dela se z leti upočasnjuje, vodenje je veliko bolj umirjeno	Sposobnost opravljanja tako umskega kot fizičnega dela
Delovne vrednote	Doslednost, izpolnjevanje dosežkov mesečnih ciljev	Doslednost, izobraževanja, redno plačilo in nagrade
Občutenje pri delu	Trenutno nezadovoljen z opravljanjem svojega dela	Zadovoljni s opravljanjem svojega dela
Razpoloženje	Glede na pretekle težave z odpuščanji in prestrukturiranjem je zadovoljstvo pri zaposlenih odlično	Domače brez pritiska, medsebojna povezanost, konstantna komunikacija

Vir: lastno delo.

5 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPREMENLJIVK V PODJETJU

Na podlagi pogovora z direktorjem podjetja AFP in zaposlenim iz prodajne enote Outlet Dobova bom s pomočjo le-teh povzel, opisal in analiziral bistvene lastnosti organizacijskih spremenljivk, ki vplivajo na celotno podjetje.

5.1 Formalizacija

Stopnja formalizacije v podjetju AFP je nizka, saj imajo majhno število procedur, pravil in postopkov. Imajo pravilnik bontona glede prodaje oziroma interna navodila za delo v prodaji. Poleg tega imajo tudi pravilnik za reševanje reklamacij artiklov. Direktor podjetja ima tudi pravilnike glede organizacije dela ter podobna operativna navodila za delo. Vsa navodila na zaposlene se prenaša z ustno komunikacijo. Po tem lahko rečem, da te lastnosti formalizacije pripadajo organski strukturi ter gre tudi za precej neformalno strukturo, ker ima malo število procedur, pravil in postopkov.

5.2 Specializacija ali tehnična delitev dela

Pri specializaciji lahko prav tako rečem, da gre za nizko stopnjo tehnične delitve dela, saj je njihovo delo v prodajnih enotah ponavljajoče se, kar pomeni, da pri svojem delu pomagajo strankam z nasveti glede izbire določenih artiklov. Ob točno določenih dnevih imajo predvidene dobave novih artiklov, ki jih etiketirajo in zložijo na prodajne police. Gre za opravljanje dela, za katerega ni predpisana nobena posebna oblika specializacije. Manjši kot je obseg poslovanja posameznega podjetja, manjša je tudi specializacija posameznika za točno določeno operativno funkcijo. V takih primerih mora delavec poznati širok nabor različnih operativnih nalog, kar pa ne pomeni, da je potrebna manjša doslednost kot v primeru osredotočenosti na eno operativno nalogo, zato je delo v manjšem podjetju lahko tudi bolj vsestransko, raznovrstno in zahtevno. Kontrola s strani direktorja je občasna. Te lastnosti specializacije prav tako pripadajo organski strukturi.

5.3 Standardizacija

Delavni procesi in naloge se izvajajo na enak in konsistenten način. Zato lahko rečem, da gre za visoko standardizacijo. Delavne naloge so ponavljajoče se skozi celoten delovni teden. Zaposleni se posvečajo strankam in jih pomagajo pri izbiri določenih artiklov ter sprejemajo dobave. Za to v podjetju obstajajo navodila za delo, predvsem pa obsežna praksa, ki se mora dosledno upoštevati. Vsak zaposleni ima že v opisu delovnega mesta navedene naloge, zraven pa tudi pisna navodila za izvajanje dodatnih delovnih nalog in zadolžitve. Prav tako po lastnostih standardizacije lahko rečem da pripadajo organski strukturi.

5.4 Kompleksnost

V podjetju imajo upravo ter maloprodajne enote s poslovodjo, ki prevzema odgovornost za vodenje ter izvrševanje prodajnih planov. Poleg tega skrbijo za spremljanje prodaje in naročanje blaga. Poslovodje potem poročajo direktorju o vseh izvršenih planih. Delo med zaposlenimi je razdeljeno enakomerno, kar pomeni, da vso delo opravljajo vsi. Gre za vertikalno diferenciacijo, saj imamo tri ravni v podjetju (zaposleni, poslovodje, direktor), horizontalno diferenciacijo, v kateri ima vsaka prodajna enota določeno število delovnih mest (zaposleni in poslovodja) ter prostorska diferenciacija, pri kateri gre za več prodajnih enot v verigi maloprodaje Prva liga Dobova.

5.5 Centralizacija

V podjetju je določeno, kakšne so pristojnosti zaposlenega ali poslovodje glede na posamezne naloge. Pri naročanju blaga poslovodja izbere artikle, velikosti in količine, skladno s predhodnimi nabavnimi plani nabave, vendar pa pred oddajo naročila slednje potrdi direktor. Vse ostale pomembne odločitve glede poslov se sprejemajo na najvišji ravni v hierarhiji, sprejema jih direktor, če je le-ta v dvomih se posvetuje z upravo. Manjše

odločitve znotraj prodajnih enot (npr. odobritev popustov, dopustov in koriščenja ur) pa so prepuščene poslovodji.

5.6 Profesionalizacija

Formalna izobrazba je zelo pomembna, prav tako pa so zelo pomembne tudi izkušnje ter občutek za delo z ljudmi ter osebnost vodje. Dodatna znanja so izredno pomembna predvsem na področju poslovanja podjetja. Za opravljanje dela poslovodje je zahtevana 5. stopnja izobrazbe, medtem ko je za prodajalca zahtevana vsaj 4. stopnja izobrazbe. Za poslovodjo so potrebna dodatna izobraževanja glede vodstvenih, nabavnih in drugih vsebin, medtem ko za prodajalca niso predpisana nobena posebna strokovna izobraževanja, le nekatera osnovna glede prodajnega bontona, postopka prodaje in svetovanja strankam. Najvišjo stopnjo formalne izobrazbe predstavlja 5. stopnja z 68 % zaposlenih, 6. stopnja predstavlja 17 % zaposlenih, 7. stopnja pa zgolj 5 % zaposlenih, ostalih 8 % zaposlenih pa ima 1. in 2. stopnjo formalne izobrazbe. V letnem poročilu podjetja AFP za leto 2021 pa še navajajo, da posebno pozornost namenjajo izobraževanju in motiviranju zaposlenih, saj se zavedajo, da je od ustrezno strokovnega usposabljanja prodajnega osebja, poleg ustrezne izbire blaga in predstavitev na prodajnem mestu, odvisna sama uspešnost prodaje.

5.7 Hierarhija avtoritete

Hierarhija avtoritete v podjetju je visoka, saj zaposleni poročajo svojim poslovodjam v posamezni prodajni enoti, ti pa naprej upravi in direktorju. Gre za enosmerno poročanje.

6 ANALIZA ORGANIZACIJE, STRUKTURE TER ORGANIZACIJSKEGA RAVNOTEŽJA PODJETJA

6.1 Določitev in analiza organizacijskega (ne)ravnotežja podjetja

Po izvedenih analizah organizacijskih in situacijskih spremenljivk sem v podjetju prišel do organizacijskega neravnotežja, ki sem ga poskušal z določenimi razlogi in silami za spreminjanje odpraviti in jih tudi priporočiti podjetju AFP za lažje in še bolj učinkovito ter uspešno poslovanje.

Iz matrike organizacijskega neravnotežja podjetja (slika 20) je razvidno, da tehnologija in cilji podjetja niso uravnoteženi s ostalimi poslovnimi prvinami organizacije. Da bi podjetje delovalo homogeno, bi bilo priporočljivo da so vse prvine v istem kvadrantu. Zato sem na podlagi analize in ključnih sil delovanja poskušal najti razloge, kako priti do sprememb. Na potrebo sprememb zagotovo vplivajo konkurenčne, gospodarske in politične, globalne, demografske, socialne in moralne sile. Najprej bom poskušal poiskati sile, s katerimi bi cilje podjetja, premestil iz kvadranta C, kjer se po besedah direktorja podjetja nahajajo njihovi

cilji, saj se bolj osredotočajo na uspešnost in nekoliko manj na učinkovitost, v kvadrant B. Ker gre za relativno malo podjetje, bi se lahko vrnil v tirnice poteka dela iz preteklosti in ne bi preveč hrepeneli po trenutnih izboljšavah, za katere se po mojem mnenju trenutno preveč trudijo. Manj bi morali izkoriščati in uporabljati različne vire, ki se uporabljajo za proizvodnjo izdelkov. Menim, da je cilje lažje prilagoditi organizaciji in organizacijski strukturi, da bi prišli do ravnotežja, kot pa spreminjanje tehnologije. Vendar sem poiskal nekaj sil kako bi lahko prišli tudi do tega ravnotežja, da se tehnologija iz kvadranta urejeno oblikovane naloge (tehnologije) premakne v kvadrant zapleteno oblikovane naloge (tehnologije), ki zahteva veliko koordinacije. Različne naloge in podnaloge morajo izvajati različne enote, ki so soodvisne med seboj, da lahko opravljajo delo. Uvedba novih tehnologij in navade kupcev spreminjajo delovanje podjetij. Lahko rečemo, da so kupci dosegljivi le z nekaj kliki, zato sta ključ do uspeha obdelava podatkov in zmožnost hitrega odziva na dogajanje na trgu. Zato bi bilo priporočljivo razvijati nove tehnologije, ki do zdaj za podjetje še niso obstajale. Vsekakor bi morali poiskati tehniko, s katero bi zaposleni delali manj različnih nalog naenkrat, ampak bi se specializirali za točno določeno delovno nalogo, s tem bi se delo pohitrilo in ne bi bili tako obremenjeni. Menim, da bi že z manjšimi spremembami dosegli organizacijsko ravnotežje in bi lahko še bolj učinkovito in uspešno poslovali.

Slika 20: Matrika organizacijskega neravnotežja v podjetju



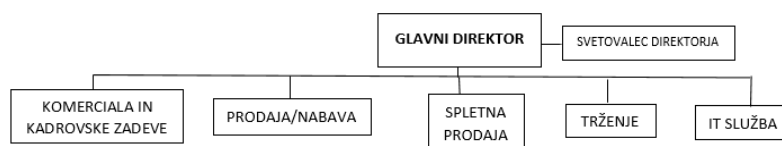
Vir: lastno delo.

6.2 Predlogi za spremembe na podlagi organizacijskega (ne)ravnotežja

Podjetja se nenehno prilagajajo spremembam v okolju, še posebej pa danes po koronskem času. Zato je še toliko bolj pomembno, da si izoblikujejo dinamično stabilno organizacijo in organizacijsko strukturo, ki bo kos vsem spremembam v negotovem okolju. Organizacijo je potrebno nenehno razvijati in prilagajati razmeram na trgu. Uvajati je potrebno določene priložnosti in prednosti, ki so potrebne, da lahko ostanejo pred svojimi največjimi konkurenti. Kar se tiče strukture pa mora biti le-ta urejena, fleksibilna in dinamična za lažje in hitrejše prilagajanje okolju in izrabo tržnih in inovacijskih priložnosti, ki se ponujajo na trgu. Odgovornost za takšno izrabo tržnih in inovacijskih priložnosti nosi direktor podjetja, zato je dobro, da je le ta v tem smislu malo razbremenjen s strani kolegov v upravi, da mu le-ti lahko pomagajo in skupaj lažje sledijo vsem trendom na trgu.

V podjetju uporabljajo poslovno-funkcijsko strukturo, ki je značilna za malo število zaposlenih. Glede na trenutno situacijo, ki se jim je pripetila, ne bi priporočal nobene druge oblike strukture. Glede na številčno stisko in krčenje števila zaposlenih bi morali zmanjšati število oddelkov ali pa povečati število zaposlenih v posameznih oddelkih da posledično razbremenijo še tako zaposlene vodje posameznih oddelkov v podjetju. Če za primer vzamem prodajo preko spleta, se je zadnja leta spremenila strategija nakupovanja iz klasične oblike v »kavč« obliko oziroma nakupovanje preko spleta. Prodaja se je povečala za trikrat glede na obdobje pred korono, zato bi vsekakor morali zaposliti dodatne ljudi v tem oddelku, da razbremenijo dosedanjo delovno silo in omogočijo lažji ter hitrejši pretok naročil in pošilk. Z zaposlitvijo dodatnih ljudi bi povečali tudi odzivnost na vso povpraševanje po njihovih artiklih. Menim, da bi s tem pridobili še več strank posledično pa tudi večji dobiček, ki bi jim pomagal pri krepitvi in postavitvi novih prodajnih enot po Sloveniji, kjer so že imeli svoje enote. Drugi predlog bi bil, da iz svoje strukture izključijo nabavni oddelek, saj po pogovoru z direktorjem smatram da je nabava novih artiklov delo poslovodje vsake prodajne enote posebej, kar na koncu pred oddajo le še potrdi sam direktor. Svoj obstoj in krepitev let tega lahko izboljšajo še z dodatnimi promocijami in oglaševanjem preko medijev, zato bi morali okrepiti oddelek, ki se ukvarja s kadri. Spremenil oziroma umaknil bi tudi prodajni oddelek, saj vsaka prodajna enota prodaja zase, nadzoruje jih poslovodja, ki mesečno naprej poroča direktorju. Bistvo cele strukture pa je, da bi direktorju podjetja uvedel svetovalca, ki bi mu služil kot pomoč pri njegovem poslovanju, v smislu tega da bi reševal določene situacije. Slika 21 predstavlja organigram, ki bi ga uvedel sam, glede na trenutne razmere v podjetju, za lažje nadaljevanje poslovanja.

Slika 21: Predlagan organigram podjetju AFP



Vir: lastno delo.

Predlagana organizacijska struktura zahteva določeno krčenje oddelkov zaradi lažje in hitrejšje odzivnosti ter nujno povečanje števila zaposlenih v določenih oddelkih, in to predvsem v najbolj obremenjenem, kot je spletna prodaja. Predlagano organizacijsko strukturo bi razdelil na 5 oddelkov in pomočnika oziroma svetovalca glavnemu direktorju:

- komercialo in kadrovske zadeve, ki bi vodila izobraževanje novih kadrov, administracijo, računovodstvo in skrbela za doslednost in pravočasnost,
- prodajo in nabavo kot skupni oddelek, za katerega so zadolžene poslovodje posameznih prodajnih enot,
- spletno prodajo, kjer je povečano število naročil, ter treba zaposliti dodatne delavce,
- trženje, ki je zelo pomembno pri prepoznavanju v očeh kupcev ter pri dobaviteljih,
- in IT službo, ki mora skrbeti za vzdrževanje programov in procesov.

SKLEP

Organizacija je zelo pomembna, če želimo da podjetje posluje, se prilagaja in sprejema določene odločitve v še tako negotovem okolju. Vsi te dejavniki organizacije se prenesejo na urejeno, dinamično in fleksibilno strukturo, katero si po svojih željah in karakteristikah vsako podjetje izoblikuje sama zase. Da bi izbrali ustrezno strukturo pa se morajo pred tem zavedati vseh svojih prednosti in slabosti ter vseh priložnosti in nevarnosti, ki so na trgu in med konkurenti. Pri organizaciji pa je potrebno upoštevati tudi vse organizacijske in situacijske spremenljivke, ki še dodatno pripomorejo k izoblikovanju organizacije. Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacijo mehanističnega in organskega modela, uporabnost kombinacij obeh modelov pa je predvsem odvisna od značilnosti okolja, v katerem posamezno podjetje posluje.

Zaključno nalogo sem snoval na organizaciji in strukturi izbranega podjetja AFP, ki po velikosti sodi med mala podjetja, ukvarja se s trgovino na debelo in na drobno z vsemi živilskimi in neživilskimi izdelki po nomenklaturi trgovskih strok. AFP vodi že tretja generacija, a se v tej generaciji nahaja v malo slabših časih, zaradi omejitev korone. Pred samo analizo izbranega podjetja, sem se lotil teoretičnega dela same organizacije in strukture, poiskal vse pripadajoče lastnosti posamezne strukture, da bi se lažje lotil analiziranja izbranega podjetja. Na podlagi pogovorov sem v praktičnem delu najprej opisal in predstavil podjetje, njeno vizijo, poslanstvo in strateške cilje podjetja, sistem in stil vodenja s strani direktorja in opredelil njihove glavne dobavitelje in kupce. Podrobneje pa sem se lotil same organizacije in organizacijske strukture podjetja.

Na podlagi analize stanja organizacije in organizacijske strukture ter njenih organizacijskih in situacijskih spremenljivk sem ugotovil, da ima lastnosti organske strukture. Se pravi da delo v podjetju poteka timsko s sodelovanjem, komunikacija je večsmerna, ne le vertikalna, kar pomeni, da različne ravni v verigi komunicirajo tako horizontalno kot tudi vertikalno. Značilna je nizka stopnja formalizacije, specializacije in standardizacije ter večji vpliv decentralizacije. Glede na trenutno stanje in položaj na trgu sem predlagal manjše spremembe pri organizacijski strukturi za lažjo vrnitev na uspešno poslovno pot. Z ukinitvijo oziroma združitvijo nekaterih oddelkov bi pridobili veliko prostora in časa, ter bi se z novimi zaposlenimi lahko fokusirali na spletno prodajo, ki je trenutno bolj dobičkonosna od klasične prodaje v prodajnih enotah. Pomembno je vedeti, da je organizacija nek stalen in dinamičen proces, ki zagotavlja da se poteka uresničevanje in delovanje družbe na smotrni in fleksibilni način.

Zaključno nalogo sem snoval na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja na fakulteti in med samim študiranjem domačega in tujega čtiva. V veliko pomoč pri pisanju mi je bil tudi večkratni pogovor z direktorjem podjetja in tudi zaposlenimi v prodajni enoti Outlet Dobova. Naučil se sem kako pomemben del podjetja je sama organizacija, četudi na prvi pogled vse deluje enostavno in brez zapletov.

LITERATURA IN VIRI

1. AFP. (2019). *Makro organigram poslovno-funkcijske organizacijske strukture podjetja AFP*. Lastni vir podjetja AFP Dobova.
2. AJPES. (2022, 24. junij). *Letno poročilo družbe AFP d.o.o. za poslovno leto 2021*. Pridobljeno 11. maja 2023 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5403669000>
3. Balas Rant, M. (2018). *Upravljanje in ravnanje podjetja: Organiziranje* (študijsko gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Balas Rant, M. (2021). *Analiza in oblikovanje organizacije* (študijsko gradivo). Ekonomska fakulteta.
5. Balas Rant, M. (2023). *Analiza in oblikovanje organizacije* (študijsko gradivo). Ekonomska fakulteta
6. Bošnjak, M. (2000). *Gradivo za vaje in seminar za predmeta: Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Burton, R. M., Obel B. & Håkansson, D.D. (2021). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (4. izd.). Cambridge University Press.
8. Clegg, S. R. & Cooper C. L. (2009). *Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches*. SAGE Publications.
9. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory & Design* (12. izd.). Boston: Cengage Learning.
10. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: A Pearson Education Limited.
11. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Fortuna, M. (2013, 17. oktober). Kaj je vizija podjetja?. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 15. avgusta 2023 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja>
14. Jones, G. R. (2001). *Organizational theory: text and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
15. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
16. Kavčič, B. & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Krajnc, M. (2020). *Strateški cilj*. Pridobljeno 16. avgusta 2023 iz <https://www.milankrajnc.si/strateski-cilj/>
18. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja* (6. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorje.
20. Muha, S. & Muha, R. (2011, november). *Organiziranost in organizacija dela*. Pridobljeno 17. maja 2023 iz <https://munus2.scng.si/files/2016/01/PoglavjeB05Organiziranostinorganizacijadela.pdf>

21. Musek Lešnik, K. (2006, 1. januar). *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* Pridobljeno 18. avgusta 2023 iz <https://publikacije.wixsite.com/kristijanmuseklesnik/post/kaj-je-poslanstvo-kaj-so-vrednote-kaj-je-vizija>
22. Ng, J. (2023, 13. marec). *7 vrst vodenja: Najboljši primeri sloga vodenja v letu 2023.* Pridobljeno 8. julija 2023 iz <https://ahaslides.com/sl/blog/leadership-style-examples/>
23. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behaviour*. Upper Saddle River: Pearson Education.
26. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R. (2019, 16. julij). Raziskave sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. *Economic and business review*, 21(4), 211-219.
28. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). *Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura*. Revija za management, informatiko in kadre, Razprave: Organizacija, 45(1), A 2-A 13.

PRILOGE

Priloga 1: Pogovor z zaposlenimi iz prodajne enote Outlet Dobova o vodenju podjetja, vplivu organizacijskih ter situacijske spremenljivke vpliva zaposlenih na organizacijo (2023, marec)

Kakšen vodja je direktor podjetja AFP?

Naš direktor podjetja je pošten, korekten, spoštljiv, razumevajoč in dosleden.

Kako vodi podjetje? Samostojno ali se posvetuje s sodelavci v upravi ali mogoče vpraša vas zaposlene za kakšen nasvet glede nabave določenih artiklov?

Podjetje vodi tako, da se najprej posvetuje s svojimi sodelavci v upravi, skupaj pridejo do nekaterih določenih zaključkov. Pri nekaterih poslih se odloča samostojno, pri nekaterih poslih pa končno odločitev sprejmejo skupaj z upravo. Kar se tiče nabave pa se posvetuje tudi z vodjami trgovin (Outlet, Prva liga Dobova, Prva liga Brežice).

Kako je organizirano delo? Imate kakšne mesečne cilje glede prodaje?

Delo poteka brez večjih nevšečnosti, urniki so prilagojeni željam zaposlenih, tako da lahko vsakdo izrazi svoje želje glede delovnega urnika in prostih delovnih dni. Da bi delo potekalo še tako organizirano in po planu, se na mesečni bazi organizirajo direktor sestanki z vodjami trgovin, katere skliče direktor podjetja. Na sestankih predstavi mesečne plane prodaje, katere naj bi vsaka posamična trgovina dosegla ob koncu meseca. Nato se na vsakem naslednjem mesečnem sestanku predstavijo rezultati, se argumentirajo, pohvalijo realizirani plani in poiščejo kakšne možnosti izboljšanja v prihodnjih mesečnih planih.

Imate kakšna dodatna izobraževanja za zaposlene, skupne piknike, izlete?

Da, do začetka pandemije smo imeli izobraževanja in predavanja glede prodaje in prodajnih artiklov. V času pandemije pa so se te stvari izvajale preko spleta. Kar se tiče izobraževanja smo zelo veseli, saj vedno izvemo in se naučimo kaj novega, ter kako izboljšati odnos s stranko in s tem povečati možnosti za prodajo. Organizirane imamo tudi piknike za druženje z ostalimi kolegi iz drugih prodajnih enot, da se še bolj povežemo. Hodimo tudi na skupne izlete, predvsem v poletnem času, kot so izleti v hribe.

Kako ste zadovoljni z vodstvom podjetja in s svojim delom, ki ga opravljate?

Z vodenjem, s strani poslovodje in direktorja smo zadovoljni. Delo, ki ga opravljamo nam ustreza in z veseljem hodimo na delo.

Vpliv organizacijskih spremenljivk na organizacijo s perspektive zaposlenega v prodajani enoti Outlet Dobova

***Formalizacija* – Imate kakšna pravila, procedure ali postopke, ki usmerjajo zaposlene v podjetju? In koliko je takšnih pravil, procedur ali postopkov?**

Imamo pravilnik bontona glede prodaje oziroma interna navodila za delo v prodaji. Poleg tega pa imamo tudi pravilnik za reševanje reklamacij artiklov. Lahko rečemo da imamo manjše število vseh pravil, procedur in postopkov v sami prodaji v trgovini in delo s strankami.

Specializacija ali tehnična delitev dela – Kakšno delo opravljate? Ponavljajoče delo ali je to delo zahtevno, je potrebna specializacija? In/ali vas pri tem nadrejeni kontrolirajo?

Opravljamo delo s strankami, v prodajni enoti z oblačili, obutvijo in kozmetiko. Delo je ponavljajoče, to pomeni da pri svojem delu pomagamo strankam z nasveti glede izbire določenih artiklov. Ob določenih dnevih sprejmemo dobavo novih artiklov, ki jih etiketiramo in zložimo na police za prodajo. Specializacija za takšno delo ni zahtevana. Kontrola s strani direktorja je občasna, saj imamo svoje vodje prodajnih enot, ki nas nadzirajo.

Standardizacija – Kako potekajo naloge oziroma opravila, ki jih opravljate? Prevoz blaga, prodaja blaga?

Naloge so skoraj vedno ponavljajoče skozi celotni delovni teden. Poleg posvečanju našim strankam prejemamo dobavo novih artiklov. Le-to najprej pregledamo, nato etiketiramo, jo opremimo s prodajno ceno in natakemo varovalni magnet, ki omogoča večjo varnost prej krajo artiklov. Po celotnem postopku opremljanja novih artiklov, le-te zložimo na prodajne police.

Kompleksnost ali diferenciacija – Kako je razdeljeno delo med zaposlene v vaši enoti, imate svojega vodjo (nadrejenega)?

Delo je med zaposlene razdeljeno enakomerno, to pomeni, da vso delo opravljamo vsi. Imamo tudi svojega nadrejenega oziroma poslovodjo prodajne enote, ki se od zaposlenih razlikuje samo po tem, da poleg vsega dela mora naročiti še blago. Ima večjo odgovornost, kajti mora spremljati prodajo, da točno ve kaj mora naročiti in kakšni so novi trendi na trgu.

Centralizacija – Kdo sprejema odločitve na najvišji ravni? (vodja trgovine/direktor podjetja?) Kdo sprejema odločitve v vaši enoti (Outlet) vodja trgovine sam ali se posvetuje z vami zaposlenimi ali še vedno odloča direktor podjetja?

Vse najpomembnejše odločitve glede poslov v našem podjetju se sprejemajo na najvišji ravni v hierarhiji, sprejema jih direktor, če je le ta v dvomih se posvetuje z upravo. Kar se tiče odločitev glede naročil novih artiklov se poslovodja prodajne enote posvetuje z direktorjem, nato še s sodelavkami v isti prodajni enoti. Manjše odločitve znotraj le-te (npr. odobritev popustov, dopustov in koriščenja ur) pa so prepuščene poslovodji.

Profesionalizacija – Po vašem mnenju, kakšna izobrazba je zahtevana za opravljanje vašega dela? So potrebna kakšna dodatna znanja za opravljanje vašega dela?

Za opravljanje dela poslovodje je potrebna 5 stopnja, medtem ko je za opravljanje prodajalca zahtevana vsaj 4 stopnja izobrazbe. Pri opravljanju dela poslovodje so potrebna dodatna izobraževanja glede vodstvenih, nabavnih in drugih vsebin, medtem ko za prodajalca ni potrebnih dodatnih izobraževanj, le nekatera v zvezi z novimi artikli in bontonom. Lahko bi rekli, da je za prodajalca največ štejejo delovne izkušnje.

Hierarhija avtoritete – Kako poteka poročanje o delu, prodaji? Kdo poroča komu? Kakšno je zaporedje poročanja?

Poslovodja enote ima pregled na vseh zaposlenih v določeni enoti, kar pomeni, da točno ve kaj se dogaja (npr. kateri artikli so bolj prodajani, v katerih dnevih je največ prometa, kdaj je potrebno izvesti določena naročila ipd.). Zaposleni pa so tisti, ki imajo neposreden stik s

strankami ter imajo posledično tudi pregled na prodajo. Pri nas gre za enosmerno poročanje glede prodaje. Zaposleni poroča poslovodji, le-ta naprej upravi in direktorju podjetja.

Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo s perspektive zaposlenega v prodajni enoti Outlet Dobova (vpliv zaposlenih na organizacijo)

Osebnost – Kakšna je vaša osebnost?

Osebnost je takšna, da je naš kolektiv ekstrovertiran, kar pomeni, da smo družabni, komunikativni in energični pri svojem delu. Poleg tega smo vztrajni in optimistični, da lahko dosežemo željene prodajne cilje. Kolektiv medsebojno odlično sodeluje in je dosleden pri izpolnjevanju zadanih nalog.

Sposobnost – Kako sposobni ste? Kakšno je vaše komuniciranje s strankami? Kako hitro opravljate svoje delo?

Vsak posameznik je sposoben opravljanja tako umskega kot fizičnega dela. Umsko delo opravljamo tako da komuniciramo s strankami in jim pomagamo ter svetujemo pri njihovi izbiri. Medtem ko pri fizični sposobnosti svoje delo opravljamo hitro in dosledno. Tukaj štejejo tudi delovne izkušnje saj smo starejši še vedno hitrejši kot mladi.

Delovne vrednote – Kako samostojni ste? Se radi dodatno izobražujete? Koliko vam pomeni redno plačilo in/ali nagrade za dosežene cilje pri prodaji?

Delovne vrednote so pri vsakem delu pomembne, le-te pridobivamo z leti, z dodatnim izobraževanjem, ki ga izvajamo tudi v našem podjetju, ter s samostojnostjo pri opravljanju dela. Za opravljanje našega dela je mesečno plačilo redno, poleg tega pa imamo tudi nagrade ob določenih dosežkih pri postavljenih mesečnih ciljih.

Občutenje pri delu – Kako ste zadovoljni s delom, ki ga opravljate, bi radi kaj spremenili?

Pri opravljanju svojega dela smo zadovoljni, v službo hodimo brez dodatnega pritiska zato tega dela ne bi zamenjali. Spreminjali ne bi nič.

Razpoloženje – Kako ste razpoloženi v delovnem okolju, s klimo v ekipi in kako ste medsebojno povezani?

Razpoloženje v kolektivu je domače, brez pritiska. Medsebojno smo povezani tako da konstantno komuniciramo, si pomagamo in skupaj rešujemo nepravilnosti znotraj prodajnih enot.

Priloga 2: Pogovor z direktorjem podjetja AFP o viziji, poslanstvu, strateških cilji in glavnih dobaviteljih, kupcih ter oglaševanju (2023, marec)

Kakšna je vaša vizija podjetja?

Nadaljevati z družinsko tradicijo podjetništva.

Kašno je vaše poslanstvo podjetja?

S svojo storitvijo in ponudbo želimo navdušiti kupca, da se bo vedno znova vračal. Smo prva izbira za vse, ki želijo nakupovati v prijetnem in sodobnem ambientu, kjer jih čaka odlična storitev ter prijazni in motivirani zaposleni. Predvsem pa lahko izbirajo med premium blagovnimi znamkami, ki ponujajo urbano športno modo.

Kakšni so strateški cilji podjetja, kakšni so plani za bližnjo prihodnost

Stabilizacija trenutnega poslovanja ter uspešno upravljanje hčerinskega podjetja.

Kateri so vaši glavni dobavitelji in kako poteka dobavljanje artiklov?

Trenutni glavni dobavitelji prodajne mreže Prva liga:

- *adidas trgovina d.o.o. (adidas)*
- *L-fashion OY (Icepeak, Luhta)*
- *S.Oliver d.o.o. (S.Oliver)*
- *Sportina d.o.o. (Tom Tailor)*
- *Bakra d.o.o. (Puma)*
- *Vendor d.o.o. (Under Armour)*
- *Skechers CEE Kft (Skechers)*

Blago se naroča na osnovi zaključevanja približno 6 mesecev pred dobavami za posamezno kolekcijo (sezona pomlad/poletje in sezona jesen/zima). Na podlagi oddanega naročila se sukcesivno dobavi blago na centralno skladišče ali pa neposredno v trgovino.

Kdo so vaši glavni kupci? So to končni potrošniki, klubi?

Ker smo maloprodaja, je velika večina prodana posameznemu kupcu v fizičnih trgovinah ali preko spletne trgovine. Direktna prodaja športnim klubom in raznim organizacijam (podjetja ipd.) predstavlja manjši delež v poslovanju, vendar pa je za podjetje kljub vsemu pomembno.

Kako poteka trženje/oglaševanje? Kje se največ oglašuje?

Oglaševanje je popolnoma prilagojeno trenutnemu poslovanju, kjer uporabljamo predvsem digitalno oglaševanje (mailing, družbena omrežja, ipd.), »in store« aktivacije ter ob posebnih dogodkih klasičen splet oglaševanja (plakatiranje, radijsko oglaševanje, tisk).

Priloga 3: Pogovor z direktorjem podjetja AFP o vodenju podjetja in vplivu organizacijskih ter situacijskih spremenljiv na organizacijo (2023, maj)

Kako opisujete sebe kot vodjo podjetja AFP? Kakšen stil vodenja uporabljate?

Stil vodenja se je skozi čas prilagajal glede na število zaposlenih in obseg poslovanja, predvsem pa na izkušnost podrejenih. Večinoma pa je prevladoval mešani slog delegiranja z elementi bodrilnega stila, odvisno od podrejenega. Ker gre za družinsko podjetje, katerega vodim kot 3. generacija in kjer so zaposleni člani družine, je stil vodenja ustrezno prilagojen.

Kako vodite podjetje? Samostojno ali se posvetuje s sodelavci v upravi ali mogoče vključite zaposlene za kakšen nasvet glede nabave določenih artiklov?

Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo s posvetovanjem in upoštevanjem mnenja podrejenih vodij oziroma ostalih sodelavcev iz uprave. Ne glede na način sprejemanja odločitve, pa mora direktor nedvoumno stati za odločitvijo in jo uveljavljati kot samostojno.

Kako je organizirano delo? Imate kakšne mesečne cilje glede prodaje?

V podjetju na začetku leta postavimo letni plan prodaje in marže po mesecih, kateri se mesečno spremlja in na podlagi katerega se sprejemajo odločitve.

Imate kakšna dodatna izobraževanja za zaposlene, skupne piknike, izlete?

Komunikacija z zaposlenimi je eno od najpomembnejših elementov vodenja, izvajamo pa jo na različne načine, kot je izobraževanje, razna druženja (novoletna srečanja, pikniki...) in redni neformalni pogovori z zaposlenimi. Kot najpomembnejša oblika komunikacije z zaposlenimi pa so letni razgovori, katere izvaja direktor z vsemi zaposlenimi ter na ta način spremlja razvoj zaposlenega in spoznava njegove potenciale.

Kako ste zadovoljni z vodstvom podjetja in s svojim delom, ki ga opravljate?

Ker smo v podjetju v zadnjih treh letih imeli krizo poslovanja ter smo izvajali korenito prestrukturiranje podjetja, je zelo težko dajati ocene o uspešnosti vodenja, saj smo delovali v izrednih razmerah, katerim smo se morali prilagajati tudi z vodenjem.

Vpliv zaposlenih na organizacijo s perspektive direktorja podjetja AFP

***Formalizacija* – Imate kakšna pravila, procedure ali postopke, ki usmerjajo zaposlene v podjetju? In koliko je takšnih pravil, procedur ali postopkov?**

V podjetju imamo pravilnike o organizaciji dela, organigrame ter podrobna operativna navodila za delo. Predvsem slednja navodila so osnova za delo ter se na njihovi podlagi spremlja in ocenjuje izvajanje postopkov.

***Specializacija ali tehnična delitev dela* – Kakšno delo opravljate? Ponavljajoče delo ali je to delo zahtevno, je potrebna specializacija? In/ali pri tem kontrolirate podrejene/zaposlene?**

Manjši kot je obseg poslovanja posameznega podjetja, manjša je tudi specializacija posameznika za točno določeno operativno funkcijo. V takih primerih mora delavec poznati širok nabor različnih operativnih nalog, kar pa ne pomeni da je potrebna manjša doslednost kot v primeru osredotočenosti na eno operativno nalogo, zato je delo v manjšem podjetju lahko tudi bolj vsestransko, raznovrstno in zahtevno.

Standardizacija – Kako potekajo naloge oziroma opravila, ki jih opravljate? Sklenitev poslov, naročila, prevzem blaga, prodaja blaga?

Kot je navedeno v prejšnjih odgovorih, v podjetju obstajajo navodila za delo, predvsem pa obsežna praksa, ki se dosledno upošteva. Vsak posameznik ima že v opisu delovnega mesta navedene naloge, zraven pa tudi pisno navodilo direktorja, za izvajanje dodatnih nalog in zadolžitev.

Kompleksnost ali diferenciacija – Kako je razdeljeno delo med zaposlene? Na oddelke? ima vsak oddelek svojega vodjo?

V našem podjetju imamo upravo ter maloprodajne enote s poslovodjo, ki prevzema odgovornost za vodenje ter izvrševanje prodajnih planov.

Centralizacija – Kdo sprejema odločitve na najvišji ravni? (vodja trgovine/direktor podjetja?). To se nanaša predvsem na naročila, sklenitev posla, se posvetujete z upravo ali mogoče s vodjami posameznih enot (trgovin)?

V podjetju je določeno kakšne so pristojnosti posameznega delavca ali vodje glede na posamezne naloge; npr. naročanje blaga, kjer poslovodja izbere artikle, velikosti in količine, skladno s predhodnimi plani nabave, vendar pa pred oddajo naročilo slednje potrdi direktor.

Profesionalizacija – Po vašem mnenju, kakšna izobrazba je zahtevana za opravljanje vašega dela? So potrebna kakšna dodatna znanja za opravljanje vašega dela?

Formalna izobrazba je zelo pomembna, prav tako pa so zelo pomembne tudi izkušnje ter občutek za delo z ljudmi ter osebnost vodje. Dodatna znanja so izredno pomembna predvsem na področju poslovanja podjetja oziroma odvisno od panoge.

Hierarhija avtoritete – Kako potekanje poročanje o delu? Vodje trgovin poročajo upravi, uprava vam, ali je neposredna komunikacija vodij trgovin z vami?

Poslovodje poročajo direktno na celotno upravo, kjer so naloge razdeljene ter se morebitna zadeve takoj nagovarjajo.

Vpliv zaposlenih na organizacijo s perspektive direktorja podjetja AFP (vpliv direktorja na organizacijo).

Osebnost – Kakšna je vaša osebnost?

Ekstrovertiranost, optimizem, empatija, zaupanje, sodelovanje.

Sposobnost – Kako sposobni ste? Kakšno je vaše komuniciranje s poslovnimi partnerji? Kako hitro opravljate svoje delo/posle?

Hitrost dela se spreminja s starostjo, v mojem primeru po cca. 30 letih dela je vodenje bolj umirjeno, saj veliko odtehtajo izkušnje.

Delovne vrednote – Kako samostojni ste? Se radi dodatno izobražujete? Koliko vam pomeni redno plačilo svojim zaposlenim in/ali nagrajujete svoje zaposlene za dosežene cilje?

Kot sem navedel v enem od prejšnjih odgovorov, je podjetje izvedlo prestrukturiranje, zato v tem času nismo izvajali nagrajevanja. V preteklosti je nagrajevanje temeljilo na osnovi doseženega mesečnega prodajne plana za vsakega prodajalca in poslovodjo.

Izobraževanje vseh zaposlenih, odvisno od posameznega delovnega mesta in zahtevnosti, pa je izredno pomembno, saj zaposlenemu omogoča samozavest, včasih pa je nujno zaradi spreminjanja zakonodaje ali pa razvoja in spreminjanja načina poslovanja.

Zadovoljstvo zaposlenih je eno od pomembnejših elementov poslovanja, katero pa se lahko doseže s spletom ukrepov (plača in nagrajevanje, varnost zaposlitve, možnost napredovanja, medsebojni odnosi, izobraževanje, itd.).

Občutenje pri delu – Kako ste zadovoljni s delom, ki ga opravljate, bi radi kaj spremenili?

Trenutno ne.

Razpoloženje – Kako ste razpoloženi v delovnem okolju, s klimo v ekipi in kako ste medsebojno povezani?

Glede na pretekle težave v poslovanju in izvajanje prestrukturiranja, smo trenutno zadovoljni z organizacijsko klimo, kar dobro vpliva tudi na poslovanje.