

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE V PODJETJU
SI.MOBIL D.D.**

Ljubljana, januar 2017

MAJA RIBNIKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Ribnikar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza in spreminjanje organizacije v podjetju Si.mobil d.d., pripravljene v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Alešo Sašo Sitar.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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/-a, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 SITUACIJSKE SREMENLJIVKE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	2
1.1 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	2
1.2 Organizacijska struktura in načela strukturiranja	4
2 ORGANIZACIJSKE OBLIKE	7
2.1 Klasične organizacijske strukture	7
2.2 Sodobne organizacijske strukture	8
3 PREDSTAVITEV PODJETJA SI.MOBIL D.D.	9
3.1 Osnovni podatki o podjetju	9
3.2 Lastniška struktura, finančni podatki in podatki o zaposlenih	9
3.3 Združitev s podjetjem Vip mobile d.o.o. in prevzem podjetja Amis	10
3.4 Vizija in poslanstvo	11
4 ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA SI.MOBIL D.D.	11
4.1 Organizacijska struktura podjetja	11
4.2 Vpliv tehnologije na organizacijo	14
4.3 Vpliv okolja na organizacijo	15
4.4 Vpliv zaposlenih na organizacijo	17
4.5 Spreminjanje organizacije	20
5 PREDLOGI SPREMEMB	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

UVOD

Podjetja delujejo v vse bolj dinamičnem okolju. Morajo se hitro in dinamično prilagajati tako konkurenci na trgu, uporabnikom in seveda tudi državnim predpisom. Podjetja spreminjajo svoje poslovanje in organizacijo, da dosegajo večjo učinkovitost in uspešnost. Prilagajajo tehnologijo, strategijo, ne nazadnje tudi svojo velikost in zaposlene, vse z namenom, da ostanejo konkurenčna in da lahko še naprej uspešno delujejo v novem okolju ter mu sledijo. Način poslovanja, ki ga bo v novem okolju imelo podjetje je strateška odločitev managementa. Taka odločitev pa vodi v spreminjanje organizacije.

Vse bolj zaznavamo trend združevanja in pripojitve podjetij z namenom večje konkurenčnosti, uspešnega poslovanja in doseganja ciljev. Burton, Obel in DeSanctis (2011, str. 237-238) ter Lahovnik (2013, str. 46) navajajo, da so avtorji oblikovali različne hipoteze o motivih za združitve in prevzeme podjetij. Običajno gre za iskanje sinergij med podjetji in zniževanje stroškov, pri tem pa je potrebno tudi upoštevanje zakonskih ovir, s katerimi se srečujejo podjetja, ki se združujejo. Posebno v primerih, ko se združujeta podjetji iz različnih držav. Potrebna je skrb za zaposlene, prilagoditev že obstoječih procesov, zamenjava ali izboljšanje tehnologije. Pride lahko do sprememb velikosti podjetja. Pride pa lahko tudi do sprememb v načinu vodenja in s tem reorganizacije vseh delovnih mest.

V zaključni strokovni nalogi bo moje področje preučevanja organizacija podjetja, natančneje analiza in spreminjanje organizacije v podjetju Si.mobil d.d. (v nadaljevanju Si.mobil), v obdobju, ko je prišlo do združitve s podjetjem Vip mobile d.o.o. (v nadaljevanju Vip mobile) in nakupom podjetja Amis. Predstavila bom organizacijsko strukturo podjetja Si.mobil pred in po združitvi.

Namen zaključne strokovne naloge je omogočiti vpogled, kako so se skozi čas dogajale spremembe v podjetju Si.mobil, kar je vplivalo tako na vodstvo kot na zaposlene. Prav tako gre za spremembe, ki so vplivale na konkurenco, saj se je z združevanjem podjetij Si.mobil, Vip Mobile in Amis na trgu pojavilo močnejše podjetje, katero ponuja več storitev. Zaključna naloga bo koristila z namenom, da ugotovim, ali in kako bi lahko vse tri lokacijsko ločene enote delovale še bolj enotno in usklajeno, kako bi se lahko poenotili delovni procesi, postopki, predpisi, itd., da bi s tem pripomogli k čim večji učinkovitosti in hitrejšemu sprejemanju odločitev.

Cilj zaključne strokovne naloge je analizirati organizacijsko strukturo podjetja Si.mobil in preučiti, ali je obstoječa organizacija ustrezna ter predlagati morebitne spremembe. Prikazala bom, kako se je organizacijska struktura podjetja spreminjala skozi zadnji dve leti, kje so se pojavile bistvene spremembe pri samem odločanju, kakšne so sedaj komunikacijske poti med vodstvom in zaposlenimi in kako je urejena hierarhija odločanja.

Cilj naloge je še prikazati, kako se je spremenilo usklajevanje in sodelovanje tako v vodstvu podjetja, kot med sektorji in zaposlenimi. Nadalje bom proučila tehnologijo in v kakšnem okolju deluje podjetje. Gre namreč za podjetje, ki se ukvarja s telekomunikacijami, konkurenca je velika, tehnologija pa se iz dneva v dan izboljšuje in nadgrajuje. Ker gre za povezovanje podjetja z enotami v tujini, je tudi zakonodaja različna. Predstavila bom vpliv zaposlenih na organizacijo, pomen komuniciranja in izobraževanja pri spreminjanju organizacije ter podala nekaj predlogov za izboljšave.

Teoretični del zaključne strokovne naloge temelji na študiju literature, predstavitvi ugotovitev različnih avtorjev, poslovni primer pa bom raziskovala skozi opazovanje, poizvedovanje in pridobivanje informacij o sami organizaciji podjetja, o spremembah v podjetju. Glavne tehnike opazovanja bodo študije dokumentov podjetja, intervjuji z zaposlenimi, spremljanje dela v podjetju in opazovanja sprememb, ki se dogajajo.

V teoretičnem delu naloge bodo v prvem poglavju najprej opisane situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo ter organizacijska struktura z načeli strukturiranja. V naslednjem poglavju bodo predstavljene organizacijske oblike, klasične in nekatere sodobnejše strukture organizacij. V tretjem poglavju bo sledila predstavitev podjetja z osnovnimi podatki, lastniško strukturo, potekom združevanja in prevzema podjetij, poslanstvom in vizijo. V četrtem poglavju bodo predstavljene značilnosti organizacijske strukture podjetja v času pred in po združitvi, vplivi tehnologije, okolja in zaposlenih na organizacijo ter potek spreminjanja organizacije. V zaključnem, petem poglavju pa bo podanih nekaj predlogov, kako bi lahko v podjetju še poenostavili ali izboljšali organizacijo, procese in s tem sodelovanje v podjetju.

1 SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

1.1 Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo

Rozman (2010, str. 27-28) je mnenja, da vsako podjetje deluje v različnem okolju, z različno tehnologijo, znanji, zato vemo, da ne more obstajati ena sama organizacija, katera bi lahko bila prava za vsa podjetja. Podjetja, državni uradi itd. bi morali načrtovati in vzpostaviti organizacijo tako, da bi se ravnali po tem ali je fleksibilnost pomembnejša od učinkovitosti ali obratno.

Situacijska teorija navaja, da je najbolj primerna tista organizacija, katera je v skladu s situacijskimi spremenljivkami (Rozman; 2010):

- tehnologijo,
- okoljem podjetja,

- velikostjo podjetja,
- cilji in strategijo ter
- zaposlenimi.

Ko govorimo o **tehnologiji** z njo razumemo znanje in proces, katerega potrebujemo, da lahko iz razpoložljivih poslovnih prvin naredimo proizvode in storitve. Tehnike pa moramo od tehnologije ločiti, saj le-ta predstavlja sredstva, s katerimi tehnologijo izvajamo. V splošnem tehnologijo ločimo na proizvodno in storitveno. Razlikujeta se glede na usklajenost procesa, pri čemer je za proizvodno tehnologijo značilna večja usklajenost procesa in s tem bolj birokratska organizacija (Rozman, 2010, str. 35). Woodwardova je proizvodno tehnologijo razdelila na tri osnovne razrede: posamično proizvodnjo, serijsko in masovno proizvodnjo ter procesno proizvodnjo. Za posamično proizvodnjo je značilno, da proizvaja izdelke v majhnih količinah in da procesi niso standardni, čemur ustreza organska organizacija. Pri serijski in masovni proizvodnji govorimo o proizvodnji v velikih količinah, kjer je delo v veliki meri mehanizirano, zato je bolj primerna mehanistična organizacija. O procesni proizvodnji pa govorimo, ko je delo povsem avtomatizirano, čemur ustreza organska organizacija. Kako tehnologija vpliva na organizacijo na ravni oddelka je opredelil Perrow. Tehnologijo je razvrstil glede na to, kako pogoste so novosti v tehnologiji in kakšne so možnosti za delitev aktivnosti. Oddelke je razdelil v štiri skupine. Oddelki z nizko možnostjo členitve in nizko variabilnostjo imajo obrtniško tehnologijo. Nizka možnost členitve in visoka variabilnost je odraz nerutinske tehnologije. Visoka možnost členitve in nizka variabilnost je značilnost rutinske tehnologije, visoka členitev in visoka variabilnost pa predstavlja inženiring tehnologijo. Ugotovil je tudi, da je za rutinsko tehnologijo običajna mehanistična za nerutinsko pa organska struktura (Rozman, 2010, str. 36).

Rozman (2010, str. 41) je mnenja, da podjetja delujejo v **okolju**, kateremu se prilagajajo, da zagotovijo čim večjo uspešnost svojega poslovanja. Avtorji se glede tega, kaj predstavlja okolje podjetja, opredeljujejo različno. Tako je okolje po Dillu (v Rozman, 2010, str. 40) sestavljeno predvsem iz dobaviteljev in potrošnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu, države in združenj. Steiner (Rozman, 2010, str. 40) pravi, da okolje sestavljajo tako zunanji kot notranji vplivi. Med zunanje šteje politiko države, zakonodajo in podobno, med notranje pa tehnološke in tržne vplive. Če povzamemo, okolje vključuje širše okolje (politično-pravno, ekonomsko, družbeno, tehnološko in naravno okolje) ter ožje okolje (kupce, dobavitelje, konkurente znotraj panoge), opredelimo pa ga glede šest značilnosti in sicer na stabilno/nestabilno okolje, homogeno/heterogeno okolje, koncentrirano/disperzirano, enostavno/kompleksno, stopnjo turbulentnosti ter obseg razpoložljivih virov (Rozman, 2010, str. 41). O stabilnem okolju govorimo, ko so spremembe redke, pri nestabilnem okolju pa gre za večje in pogostejše spremembe. Zaradi vpliva na uspešnost poslovanja je potrebno proučiti tudi ali podjetje deluje v enostavnem ali kompleksnem okolju. O enostavnem govorimo takrat, ko ima na podjetje vpliv le nekaj delov okolja, o kompleksnem pa kadar na podjetje vplivajo vsi deli

okolja. Glede na ti dve dimenziji (stabilnost/nestabilnost in enostavnost/kompleksnost) govorimo o gotovem in negotovem okolju. Prvemu ustreza mehanistična organizacija, drugemu organska. Ločimo tudi homogeno in heterogeno okolje. V homogenem okolju ni bistvenih razlik med konkurenti in potrošniki in vplivi okolja se ne razlikujejo preveč, raznoliki vplivi pa so značilni za heterogeno okolje. Kjer ima podjetje manjše število velikih konkurentov govorimo o koncentriranem okolju. Pomembna ja tudi stopnja turbulentnosti saj z njo opisujemo velikost sprememb okolja in predvidljivost. Govorimo o tem, v kakšnem okolju deluje podjetje in kakšne možnosti za dobavo virov, ki jih podjetje potrebuje. Uspešnost podjetja je torej odvisna tudi od obsega razpoložljivih virov.

Rozman (2010, str. 47) pravi, da si **velikost** združbe najpogosteje predstavljamo glede na število zaposlenih. Če gledamo to z organizacijskega vidika je le to tudi najbolj verjetno. Seveda pa velikost podjetja določajo tudi dejavniki kot so premoženje podjetja, prodajna vrednost proizvodov in storitev ter dodana vrednost. Podjetja delimo na mala, srednja in velika, kjer pa ne smemo pozabiti upoštevati tudi v kateri panogi podjetje deluje. Velika podjetja so običajno organizirana bolj mehanistično, mala pa organsko.

Rozman (2010, str. 56) po situacijski teoriji povzema, da tudi **cilji in strategije** vplivajo na organizacijo. Med seboj povezani posamezniki in oddelki delujejo z namenom doseči svoj cilj in s tem uresničevati skupni cilj podjetja. Za vodenje podjetja in njegovo delovanje so zelo pomembni dobro postavljeni cilji, le te pa razdelimo na strateške, taktične, operativne in vmesne cilje. Na organizacijo vplivajo tudi strategije oz. poti za doseganje ciljev. Za mehanistično organizacijo so značilni kratkoročni cilji in strategije, za organsko pa dolgoročni.

Rozman (2010, str. 64), Šarotar in Veingerl (2015, str. 160-174) so mnenja, da so glavni del vsakega podjetja **zaposleni**, saj brez njih podjetje ne bi delovalo. S svojim znanjem in idejami pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Zato je pomembno, da se ljudje med seboj poznajo in tudi sodelujejo. Še zlasti pa je pomembno, da lastnosti zaposlenih, njihova razmišljanja, občutke in vedenja poznajo pristojni kateri jih bodo lahko razvrstili na ustrezna delovna mesta. Na ta način se vsak zaposleni tudi izpopolnjuje in razvija. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih in vedenjskih značilnostih, sposobnostih in vrednotah. Vse to je potrebno upoštevati tudi, ko ljudi razvrščamo na delovna mesta, saj s tem dosežemo največjo učinkovitost. Ko govorimo o zaposlenih z veliko znanja, izkušnjami, komuniciranju z ljudmi na različnih položajih in prizadevanju za spremembe, govorimo o organski strukturi.

1.2 Organizacijska struktura in načela strukturiranja

Združevanje ljudi v različne združbe, v primerjavi s posameznikom, omogoča doseganje ciljev v večji meri. Ljudje v združbi imajo skupne cilje, so povezani med seboj in odvisni drug od drugega. Vsaka organizacija, ki združuje več kot enega posameznika, potrebuje

določeno obliko **organizacijske strukture**. Mreža razmerij, ki ljudi povezuje v organizirano skupino, se torej imenuje organizacijska struktura. Člani, ki so povezani v razmerja, dobivajo različne vloge oziroma funkcije. Organizacijsko strukturo predstavljajo dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev. To so naloge, koordinacija in izvajanje nadzora.

Rozman (2010, str. 86) navaja, da je organizacija lahko strukturirana na več načinov, odvisno od njenih ciljev. Struktura organizacije pa določa načine delovanja. Organizacijska struktura omogoča razdelitev odgovornosti na različne entitete, kot so podružnice, oddelki, delovne skupine in posamezniki. Organizacijska struktura na dva pomembna načina vpliva na delovanje organizacije. Določa temelje standardnih operativnih postopkov in določa, kateri posamezniki sodelujejo pri procesu odločanja ter v kolikšni meri bo delovanje organizacije odražalo njihove poglede.

Zupan in Kaše (2007, str. 28) povzemata, da z organizacijsko strukturo:

- »Opišemo formalne poti poročanja in odločanja v organizaciji, vključno s številom hierarhičnih ravni in obsegom nadzora, ki ga ima vodja na določeni organizacijski ravni.
- Prikažemo razporeditev zaposlenih na delovna mesta in povezovanje delovnih mest v skupine znotraj organizacijskih enot (na primer v oddelke službe), ter povezovanje teh enot v celovito organizacijo.
- Oblikujemo sisteme, ki omogočajo učinkovito komuniciranje, usklajevanje in povezovanje med oddelki.«

Rozman (2010, str. 4-5) zapiše, da je organizacijska struktura rezultat projektiranja organizacije. Tako oblikujemo formalni vzorec odnosov med njenimi sestavinami, nalogami in nosilci. Znotraj organizacijske strukture oblikujemo notranje odnose in procese z namenom, da najlažje dosežemo organizacijske cilje. Organizacijsko strukturo si lahko predstavljamo tudi kot sestav medsebojno odvisnih funkcij. Organizacijsko strukturo grafično pogosto predstavimo z organizacijsko shemo, ki prikazuje načine delovanja verige navodil znotraj organizacije.

Zupan in Kaše (2007, str. 12-13) ter Rozman (2010, str. 26-27) so mnenja, da pri organiziranju in oblikovanju organizacijskih struktur upoštevamo naslednja **načela strukturiranja**:

- Centralizacija odgovarja na glavno vprašanje, kje se nahaja avtoriteta za odločanje, ali je odločanje zaupano spodnjim ravnem ali zgornjim.
- Decentralizacija pomeni, da so odločitve delegirane na nižje ravni in da probleme rešujejo same. Njena značilnost je večja svoboda posameznikov in skupin, večja odgovornost pri delu in višji stroški poslovanja.

- Specializacija pomeni opredeljevanje in dodeljevanje skupne delovne naloge posameznikom ali delovnim skupinam, ki so za njihovo izvajanje usposobljeni. Pogosto specializacija pomeni tudi več delovnih mest, se pa lahko delovna mesta posameznikov ponavljajo.
- Standardizacija pomeni, da gre za enoten način opravljanja delovnih nalog oziroma da se na enak način izvajajo delovne naloge v celem podjetju. Delo je običajno podrobno opisano.
- Avtoriteta pomeni, kdo je komu podrejen in nadrejen ter kdo komu poroča.
- Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije. Vertikalna kompleksnost predstavlja število ravni v podjetju, horizontalna kompleksnost predstavlja število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest, prostorska kompleksnost pa govori o obstoju ene ali več lokacij podjetja.
- Profesionalizacija pomeni obseg potrebne formalne izobrazbe za opravljanje nalog.
- Kadrovska struktura pa pove, kakšna so razmerja med skupinami zaposlenih, med managerji in izvajalci, med proizvodnjo in režijo, ter katere zaposlene podjetje potrebuje.

Daft (2010, str. 99-104) navaja, da pri oblikovanju struktur ne smemo pozabiti na vodoravne oblike usklajevanja, katere so pomembne za zagotovitev komunikacije med zaposlenimi. Skozi vodoravno usklajevanje ljudje razvijajo svoja znanja in se specializirajo. Najpogostejši **načini vodoravnega usklajevanja** med oddelki in ljudmi so:

- Hierarhija avtoritete, ki nadrejenemu iz svojega položaja in formalne avtoritete daje moč, da le to izkoristi in tudi doseže, da podrejeni izboljšajo medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Gre za usklajevanje dela neposredno podrejenih.
- Neposreden stik predstavlja stik med dvema zaposlenima iz različnih oddelkov. Lahko se pojavi problem, ker manager enega oddelka nima pristojnosti odločanja za drugi oddelek. Le glavni manager ali direktor lahko odloča in delegira delo v več oddelkih. Zato je ključnega pomena, da imajo zaposleni osebni stik in si zaupajo, saj s tem bistveno pripomorejo k reševanju težav, ki se pojavijo med oddelki. Zato govorimo o neformalnih sestankih managerjev, kjer usklajujejo dejavnosti med oddelki in rešujejo morebitne nastale težave in konflikte.
- Povezovalna vloga je običajno dodeljena osebi oz. managerju, ki prevzame formalno odgovornost in skrbi za komunikacijo in sodelovanje z drugimi oddelki.
- Delovna skupina se oblikuje v primeru, ko se povečuje kompleksnost komunikacije in koordinacije med različnimi oddelki. Gre za začasno skupino, katera ima namen razrešiti določen primer.
- Tim je skupina managerjev, ki se oblikujejo v stalni odbor z namenom reševanja določenega tipa poslovnih primerov in uspešnega usklajevana aktivnosti med oddelki.

- Projektni manager je imenovan z namenom izboljšanja vodoravne usklajenosti aktivnosti in komunikacije pri določenem projektu, katerega izvaja več oddelkov z istim ciljem, uspešno zaključiti projekt.
- Integracijska vloga se dodeli osebi, katera skrbi za usklajevanje aktivnosti dveh ali več oddelkov.
- Integracijski oddelek pa je oddelek, ki skrbi za usklajevanje aktivnosti dveh ali več oddelkov.

2 ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Burton in Obel (2004, str. 46-47) ter Zupan in Kaše (2007, str. 29-31) so mnenja, da grafično organizacijsko strukturo prikažemo z organigramom. V njem so razvidne organizacijske enote in povezave med njimi. Z organigramom prikažemo hierarhijo oziroma, kdo je komu nadrejen in kdo komu podrejen. Na vrhu običajno prikažemo vodstvo, nato organizacijske enote. Lahko pa zapišemo posamezna delovna mesta vključno z imeni in priimki, še posebej vodij organizacijskih enot. Posebej se to uporablja v primerih, ko s samo shemo želimo prikazati, kdo so odgovorne osebe v podjetju. Bolj kot je shema kompleksna, za večjo organizacijo gre. Oblike organizacijskih struktur so različne in obstaja pet temeljnih načinov, kako lahko strukturiramo organizacijo. In sicer po funkcijah, ki se izvajajo, po proizvodih in storitvah, po kupcih ali zemljepisnih področjih, poslovnih procesih ali pa matrično. Katera organizacijska struktura bo za podjetja najustreznejša je, kot že rečeno, odvisno od situacijskih spremenljivk. Poglejmo si nekaj struktur, ki jih dandanes uporabljajo podjetja.

2.1 Klasične organizacijske strukture

Rozman (2010, str. 86) je mnenja, da je **enostavna organizacijska struktura** ena najpreprostejših oblik organizacijske strukture. Prisotna in primerna je za zelo mala podjetja, kjer je vse odvisno od glavnega managerja, ki je v večini primerov tudi lastnik podjetja. Običajno ta struktura sploh nima organizacijskih enot ali pa jih ima zelo malo. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, komuniciranje pretežno ustno. Formalizacija je zelo majhna in ni veliko pisanih pravil, saj je komuniciranje običajno ustno. Ima pa tudi slabost, saj je le-ta v večini odvisna od managerja.

Rozman (2010, str. 86-87) navaja, da je **poslovno-funkcijska organizacijska struktura** prevladovala v podjetjih do šestdesetih let prejšnjega stoletja, prisotna pa je tudi še danes. Njeni osnovni značilnosti sta delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno – funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev. Primerna je za mala in srednje velika podjetja, ter za stabilno in ne preveč kompleksno okolje. Njene prednosti so v tem, da oblikuje enotnost nastopanja navzven, omogoča večjo stopnjo

znanja in specializacije na enem delovnem mestu in posledično je tudi izkoriščanje zmogljivosti zelo veliko.

Zupan in Kaše (2007, str. 32-33) med klasične strukture uvrščata še **divizijsko organizacijsko strukturo**, katere glavna značilnost je decentralizacija, saj se njene funkcije izvajajo znotraj oddelkov, običajno jih imenujemo divizije. Vsaka divizija pokriva določen program ali trg in ima svoj management. Vse globalne odločitve pa se sprejemajo na najvišji managerski ravni. Njena prednost je decentralizirano odločanje in hitro prilagajanje trgu oz. okolju. Slabost same strukture pa se lahko pojavi, v kolikor pride do nepovezanosti samih divizij oziroma oddelkov.

2.2 Sodobne organizacijske strukture

Med sodobnejšimi oblikami Zupan in Kaše (2007, str. 34) ter Rozman (2010, str. 89-90) omenjajo **matrično organizacijsko strukturo**. Za produktno-matrično organizacijsko strukturo je značilno, da se znotraj obstoječih oddelkov delitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih začne glede na skupine proizvodov. Njena glavna značilnost je, da je posamezen oddelek odgovoren poslovno-funkcijskemu managerju in produktnemu managerju. Projektno-matrična organizacijska struktura pa se razlikuje v tem, da gre delo na projektih in za operativno usklajevanje med njimi. V kolikor se pojavi veliko projektov, ki zahtevajo timsko delo in le-ti timi postanejo stalni pa govorimo o **timski organizacijski strukturi**. Njene prednosti so, da poveča fleksibilnost, bolj se usmerja k uporabniku, zaposleni imajo možnost odločanja ali glasu pri odločanju in se počutijo bolj zadovoljni (Rozman, 2011, str. 143).

Daft (2010, str. 125) je mnenja, da podjetja v današnjem kompleksnem okolju, namesto izključno ene izmed tradicionalnih oblik organizacijskih struktur, uporabljajo **hibridne strukture**, kar pomeni, da kombinirajo značilnosti več tradicionalnih oblik in pri taki strukturi govorimo o hibridni organizacijski strukturi. V praksi se hibridna organizacijska struktura uporablja za doseganje ekonomičnosti in ravnotežja med centralizacijo in decentralizacijo posameznih poslovnih funkcij. Prednost hibridne organizacijske strukture je boljša usklajenost med cilji podjetja in cilji poslovnih enot, slabost pa je, da posamezne organizacijske enote zaradi svoje nefleksibilnosti razvijajo le določene poslovne funkcije.

Zupan in Kaše (2007, str. 36) dodajata še **mrežno organizacijsko strukturo**, ki je običajno značilna za manjša podjetja, katera imajo nove ideje. Management v podjetju se odloči za izvajanje samo tistega dela dejavnosti, ki predstavlja ključne prednosti, vse ostalo pa daje v izvajanje zunanjim specialistom. Pri tem za vsako idejo poiščejo najboljše poslovne partnerje. Njena glavna prednost je prilagodljivost, odnosi pa morajo temeljiti na visoki stopnji zaupanja in profesionalnosti.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA SI.MOBIL D.D.

3.1 Osnovni podatki o podjetju

Podjetje Si.mobil je uporabnikom svoje storitve kot zasebni mobilni operater v Sloveniji predstavilo marca 1999. Z vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu, saj je pred vstopom podjetja Si.mobil, na slovenskem trgu nudilo mobilne storitve samo zdajšnje podjetje Telekom d.d. Cene storitev in mobilnih aparatov so se začele zniževati, kakovost je rasla in mobilna telefonija je postala dostopna vsem uporabnikom. Si.mobil je kot prvi v Sloveniji predstavil in ponudil storitve GPRS (angl. *General Packet Radio Service*), WAP (angl. *Wireless Application Protocol*) in MMS (angl. *Media Messaging Service*). Kot prvi slovenski operater in med prvimi v Evropi je omogočil hiter prenos podatkov preko tehnologije EDGE (angl. *Enhanced Data rates for GSM Evolution*), kasneje pa je ponudil tudi širokopasovni mobilni internet preko lastnega omrežja UMTS/HSDPA (angl. *Universal Mobile Telecommunications System/High Speed Downlink Packet Access*). Poleg osnovnih storitev Si.mobil nudi tudi napredne storitve, izdelke in rešitve, kot je mobilna pisarna, si.blagajna itd. Podjetje ima več kot 681.000 uporabnikov. V Sloveniji ima tako na področju mobilne telefonije približno 30 odstotni tržni delež (Slovar pojmov, b.l.).

Podjetje je za svoje uspešno poslovanje pridobilo naslednje nagrade in certifikate. Na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je v letu 2007 prejelo certifikat Družini prijazno podjetje, v letu 2009 pa certifikat Ugleden delodajalec. Podjetje je v letu 2014 prejelo tudi priznanje Zlata nit za najboljšega delodajalca za leto 2013 v kategoriji velikih podjetij. Blagovna znamka Si.mobil, pa je leta 2007 prejela mednarodno priznano nagrado »Superbrands«. Prav tako je predsednik uprave leta 2009 prejel nagrado Manager leta (Zgodovina, b.l.).

3.2 Lastniška struktura, finančni podatki in podatki o zaposlenih

Podjetje Si.mobil je od leta 2006 naprej v 100 odstotni lasti skupine Telekom Austria (v nadaljevanju Skupine TAG). Skupina TAG ima okrog 23 milijonov uporabnikov fiksne in mobilne telefonije in več kot 16.000 zaposlenih. Posluje v državah srednje in vzhodne Evrope. Skupina TAG je evropska enota telekomunikacijskega operaterja America Movil, tretjega največjega ponudnika mobilnih storitev na svetu (Predstavitev, b.l.). Podjetje America Movil ima skupaj 160.000 zaposlenih in je prisotno v 18 državah Južne Amerike in 7 državah v Evropi.

Na spletni strani podjetja je zapisano, da so se v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 celotni prihodki iz poslovanja v podjetju Si.mobil povečali za 0,6 odstotka. Visoko, 80 odstotno rast so zabeležili pri prihodkih iz naslova prodaje blaga, ki je posledica

spremembe modela prodaje blaga, za katerega so uvedli prodajo na obroke. Nadaljuje se trend padanja prihodkov iz naslova prodaje osnovnih telekomunikacijskih storitev, kot tudi prihodkov iz naslova domačega medomrežnega povezovanja in mednarodnega gostovanja. Slednji so se v letu 2014 znižali za 17 odstotkov zaradi nadaljevanja regulacije cen.

V letnem poročilu podjetja Si.mobil 2014 je zapisano, da se je kljub rahlemu zvišanju prihodkov v letu 2014 poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo znižal za 0,8 odstotkov in je ob koncu leta znašal malo manj kot 60 milijona evrov (v nadaljevanju EUR). Znižanje poslovnega izida iz poslovanja pred amortizacijo je predvsem posledica višjih stroškov prodanega blaga. Si.mobil je leto končal s pozitivnim poslovnim izidom iz poslovanja v znesku 37,6 milijona EUR, ki se je v primerjavi z letom 2013 zvišal za 3 odstotke. Celotni poslovni izid pred davki je v letu 2014 znašal 37,25 milijona EUR. Ob koncu leta 2014 je imel Si.mobil 681.515 uporabnikov, kar predstavlja 0,3 odstotno rast v primerjavi s preteklim letom. Malo večjo rast, 2 odstotka, so zabeležili med pogodbenimi uporabniki, ki predstavljajo 79 odstotkov vseh uporabnikov. Povprečni prihodek na uporabnika je konec leta 2014 znašal 19,1 EUR, kar pomeni nadaljevanje upadanja, saj se je v primerjavi z letom 2013 znižal za 4 odstotke (Si.mobil d.d., 2015).

Podjetje Si.mobil je imelo konec leta 2014 zaposlenih 419 oseb. V Prilogi 1 so prikazani ključni kazalci o zaposlenih. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 37 let. Podjetje zaposluje 49 odstotkov žensk. Gre za mlade in energične ljudi, ki se radi izobražujejo in usposabljujejo, ter so hkrati pripravljeni na novosti in spremembe. Podjetje zaposluje pretežno visoko izobražene kadre, 61 odstotkov jih ima najmanj višješolsko izobrazbo in le 5 odstotkov jih ima poklicno izobrazbo ali manj (Priloga 2). Predvsem sta v podjetju pomembna inovativnost, pripadnost, ter pripravljenost na novosti in sodelovanje (Si.mobil d.d., 2015).

3.3 Združitev s podjetjem Vip mobile d.o.o. in prevzem podjetja Amis

Do združitve podjetja Si.mobil s podjetjem Vip mobile je prišlo 1. maja 2015. Podjetje Vip mobile je lastnik tretje licence za mobilno telefonijo v Srbiji za GSM (angl. *Global System for Mobiles*) in UMTS omrežje in ekskluzivni strateški partner podjetja Vodafone v Srbiji. Podjetje je član skupine TAG od leta 2000. Od maja 2015 pa je del podjetja Si.mobil, ki posluje v okviru skupine TAG organizacijske strukture »Srbija&Slovenija«. Glavni namen združevanja je okrepitev sodelovanja, pretok idej ter še hitrejše prepoznavanje in lansiranje inovativnih produktov na obeh trgih. Podjetje Vip mobile ima v Srbiji danes več kot 2,1 milijona uporabnikov in 22,5 odstotni tržni delež. Podjetje zaposluje več kot 900 mladih domačih strokovnjakov, katerih povprečna starost je 32 let (O nama, b.l.).

Podjetje Si.mobil je 1. aprila 2016 uspešno zaključilo prevzem podjetja Amis. Podjetje Amis je bilo ustanovljeno v letu 1995 kot prvi specializiran ponudnik internetnih storitev v Sloveniji. Podjetje Amis je bilo izključni lastnik in upravljavalec svojega omrežja in storitev.

Glavni cilj za prevzem podjetja Amisa je pridobitev celostnih komunikacij na področju interneta, televizije in fiksne telefonije v Sloveniji. S tem je podjetje Si.mobil pridobilo večje število uporabnikov, prav tako pa tudi večji tržni delež na območju Slovenije. V podjetju Amis je bilo tik pred prevzemom zaposlenih okrog 170 oseb. Podjetje je imelo 150.000 uporabnikov storitev, na območju Slovenije je imelo na področju fiksne širokopasovnega dostopa do interneta 11 odstotni tržni delež. Na domačem trgu je kot ponudnik xDSL (angl. *Digital Subscriber Line*) internetne tehnologije doseglo 20 odstotni tržni delež. Na področju fiksne telefonije je imelo podjetje Amis 9 odstotni tržni delež. Na področju ponudbe televizije pa je imelo podjetje Amis 13 odstotni delež. Podjetje neprestano vlaga v strokovno znanje svojih zaposlenih in v najsodobnejšo tehnologijo (Mladi podjetniki, 2015).

3.4 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja Si.mobil se glasi: »Napredni danes, odgovorni za jutri, zanesljivi za vedno«. Poslanstvo podjetja Si.mobil je: »Ustvarjajo napredne, enostavne in brezskrbne komunikacijske storitve, ki ljudem resnično koristijo, da je poslovanje podjetja skrbno, odgovorno in preudarno. Poslanstvo podjetja je izkoristiti tehnologijo za ustvarjanje prostora za iskreno bližino« (Vizija in poslanstvo, b.l.). Vizija in poslanstvo podjetju omogočata, da so osredotočeni na osnovni cilj delovanja - zagotoviti najboljšo uporabniško izkušnjo.

Cilji so zagotoviti nenehno rast in uporabnikom ponuditi največ za njihov denar. Da bi izpolnili svoje poslanstvo je vodstvo še posebej opredelilo cilje in usmeritve za delovanje oz. uresničitev cilja, s katerimi podjetje strmi k tržnim in poslovnim spremembam. Podjetje se tako zavzema za rast ljudi, izkoriščanje tehnologije, odličnosti v izvedbi, močno blagovno znamko, odličnost pri osnovni dejavnosti in išče nove povezane produkte (Si.mobil d.d., 2016).

4 ANALIZA IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJE PODJETJA SI.MOBIL D.D.

4.1 Organizacijska struktura podjetja

Podjetje Si.mobil je imelo in ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Najprej si bomo pogledali, kakšna je bila organizacijska struktura pred združitvijo oziroma spremembami. Iz samega organigrama podjetja (Priloga 3) je razvidno, da je podjetje imelo predsednika uprave in dva člana uprave. Samo odločanje je bilo centralizirano, saj je glavne odločitve sprejemala uprava. Upravi so bili neposredno podrejeni naslednji sektorji: sektor za dostopno in prenosno omrežje, sektor za storitve jedrnega omrežja, sektor komunikacij, sektor produktnega marketinga in razvoj novih poslovnih področij, sektor

prodaje, naročniški sektor, sektor poslovnega poročanja in sektor financ. Vsak izmed sektorjev je imel svojega direktorja, ki je o opravljenih nalogah in delu poročal upravi, hkrati pa skrbel za vodenje in komunikacijo med zaposlenimi v svojem sektorju. Vsak sektor je imel znotraj organizirane oddelke, katere so vodili managerji, znotraj oddelkov pa je bilo delo razdeljeno na skupine zaposlenih, z vodji skupin na čelu. Vodje skupin so tako o delu in doseganju ciljev skupin poročali neposredno svojemu nadrejenemu torej managerju oddelka, le-ta pa naprej direktorju sektorja. Vidimo, da je bila hierarhija v podjetju točno določena, jasno je bilo, kdo je komu nadrejen, kdo podrejen in komu je potrebno poročati.

Po združitvi s podjetjem Vip mobil se je organizacijska struktura podjetja spremenila. Nastala je ena združena organizacijska struktura, ki nastopa na dveh trgih, z enotno podporno infrastrukturo, zato še vedno ostaja v osnovi poslovno-funkcijska, sledile pa so spremembe. Glavne spremembe pri vodstvu so se od same združitve zgodile že večkrat, saj podjetje išče najboljše možnosti, kako najbolj uspešno voditi podjetje dveh združenih enot na različnih lokacijah. Ob združitvi je bila glavna sprememba ta, da so določene sektorje prevzeli direktorji z druge lokacije, ki tako svojo funkcijo opravljajo tako v Srbiji kot v Sloveniji. Za določene sektorje je podjetje spoznalo, da je takšna sprememba organizacije smiselna, za druge spet ne. Zato se je v podjetju zgodila ponovna sprememba organizacije vodstva.

Zadnja sprememba se je tako zgodila 1. julija 2016, ko je prišlo do spremembe iz upravnega odbora na vodstveno ekipo. S tem se je organizacija združila pod enim vodjem – predsednikom uprave in vodstveno ekipo. Vodstveno ekipo sestavljajo senior direktorji, senior direktor za splošne zadeve, direktor prodaje in naročniškega sektorja v Sloveniji, direktor prodaje in naročniškega sektorja v Srbiji, senior direktor trženja v organizacijski enoti Srbija in Slovenija, senior direktor tehničnega sektorja v organizacijski enoti Srbija in Slovenija, senior direktor finančnega sektorja v organizacijski enoti Srbija in Slovenija, senior direktor sektorja za kadrovske zadeve in korporativne komunikacije v organizacijski enoti Srbija in Slovenija. Organizacija omogoča večjo prilagodljivost, izboljšuje sprejemanje odločitev in povečuje preglednost. Spremenjen organigram je razviden iz priloge 4.

Iz sheme v prilogi 4 je razvidno, da je predsednik uprave na čelu celotnega podjetja. Delo je organizirano v sektorje, sektorji se delijo na oddelke. Vsak sektor vodi senior direktor, ki je zadolžen za obe lokaciji, razen v primeru Prodaje in naročniškega sektorja, ki se deli na dva sektorja glede na lokacijo, torej gre za geografsko delitev glede na trg. V pomoč senior direktorjem so postavljeni direktorji. Direktorjem poročajo managerji. Njim v pomoč so ostali lokalni vodje skupin, ki poročajo svojemu managerju. Znotraj sektorja in pod vodji na določeni lokaciji so, v kolikor je to potrebno, še vodje skupin ali nadzorniki. Tudi pri novi organizaciji je jasno določeno, da glavne odločitve sprejema predsednik uprave, senior direktorji poročajo predsedniku uprave, vodje poročajo svojim direktorjem, vodje

skupin ali nadzorniki pa svojim vodjem. Zato je hierarhija določena, ve se kdo je komu podrejen in kdo komu nadrejen, kdo daje naloge in kdo komu za uspešno opravljanje le teh tudi odgovarja. Ker pa so spremembe še sveže, se občasno na potrditev odgovorne osebe čaka dlje, kot prej. Senior direktorji posameznih sektorjev so lokacijsko razdeljeni, nekateri so v Sloveniji, drugi v Srbiji, vsak pa ima na posamezni lokaciji še lokalnega vodjo ali managerja, ki direktorju odgovarja in ki mu pomaga voditi lokalni trg. Lokalna prisotnost odgovorne osebe je tako postala nuja za uspešno, hitrejše in lažje predajanje nalog in pridobivanje potrebnih informacij.

Pri prodaji in naročniškem sektorju se je podjetje na začetku prav tako odločilo za enotni sektor prodaje za oba trga in enotni naročniški sektor za oba trga. Skozi enoletno delovanje, ko je bilo vodenje za naročniški sektor centralizirano v Srbiji, za prodajo pa v Sloveniji, pa se je izkazalo, da taka rešitev ni bila optimalna. Gre za sektor, ki vsakodnevno direktno skrbita za uporabnike na dveh različnih trgih. Vsak trg ima svoje potrebe, svoje značilnosti, zato uporabnikov ni bilo možno obravnavati kot enoten trg. Veliko bolj smiselno se je izkazalo povezati naročniške in prodajne aktivnosti znotraj enega sektorja. Zato sta se naročniški sektor in sektor prodaje najprej združila v logično enoto Prodaja in naročniški sektor, saj gre za povezljiva procesa predprodajnih, prodajnih in poprodajnih aktivnosti. Ravno zaradi specifik trga in jezika ter navsezadnje potrebne ponudbe in načine prodaje, sta se nato oblikovala dva geografsko ločena sektorja eden v Srbiji in drugi v Sloveniji. Tako ima vsak trg svojega direktorja prodaje in naročniškega sektorja.

Ob sami združitvi je bilo potrebno uskladiti delovanje služb z enakim delovnim področjem, kar pa žal ni bilo mogoče v celoti. Služba za podporo uporabnikom in sektor prodaje sta v celoti ostali lokalni, geografsko pa so se združile službe za pravne zadeve, regulativo, finance, produktni marketing in omrežje. Tukaj je potrebno poudariti, da se je podjetje poskušalo izogniti dejanju prednosti bodisi enega ali drugega podjetja.

V trenutku združitve je bila znotraj posameznih oddelkov najprej in takoj potrebna reorganizacija delovnih mest in poenotenje nazivov oziroma sistemizacija delovnih mest. Pogledati je bilo potrebno ureditev delovnih mest v vsakem podjetju posebej in v vsakem oddelku določiti eno odgovorno osebo, ki ima lahko sicer med podrejenimi posamezne vodje, vendar je hierarhija delovnih mest natančno določena. Urediti je bilo treba pooblastila posameznih oseb, kdo komu odgovarja, na katerih področjih mu odgovarja, kdo je tisti, ki daje končna navodila in komu jih daje, torej kako se navodila delijo po hierarhični lestvici navzdol.

Z nakupom podjetja Amis se organizacijska struktura zaenkrat ni bistveno spremenila, saj urejanje enotnega načina delovanja vseh podjetij še poteka. Predvidena je lokacijska združitve, ko se bodo zaposleni iz podjetja Amis preselili iz lokacije v Mariboru na nova delovna mesta na lokacijo v Ljubljani. Pri tej združitvi je predvsem cilj, da dobri in

zanesljivi zaposleni podjetja Amis pridobijo vlogo v novi organizaciji in da se jih uspešno integrira, kar bo zagotovilo potreben prenos znanja vseh tehnologij in storitev. Pri skupini organizacijski strukturi so glavne naloge usmeriti pozornost tako v procesno kot stroškovno optimizacijo, prepoznavanje ter raziskovanje vseh možnih sinergij, glavna rdeča nit vseh aktivnosti pa je povečanje učinkovitosti.

Če si pogledamo še umestitev podjetja znotraj organizacijske strukture skupine TAG, sta enoti za Slovenijo in Srbijo povezani v mobilni grozd oziroma organizacijsko enoto za Slovenijo in Srbijo. Pravno pa Si.mobil in Vip mobile še vedno obstajata kot samostojni družbi na dveh trgih, torej slovenskem in srbskem.

Pri samem spreminjanju je podjetje v veliki meri gledalo na to, kje ima najboljše ljudi in dosežke. Močnejše je bilo v Sloveniji za regulativo, kadrovske in komunikacijske zadeve, ter produkti marketing. Medtem ko pa ima enota v Srbiji izjemno dobre tehnične profile. Iz dneva v dan podjetje usklajuje svoje sisteme. Velik korak pa je bil narejen s postavitvijo skupnega centra za nadzor omrežja. Center skrbi za nemoteno delovanje storitev in omrežja, ter spremlja in zaznava morebitne nedelovanje.

4.2 Vpliv tehnologije na organizacijo

Za podjetje Si.mobil je značilna storitvena tehnologija. Od začetka svojega delovanja so kupcem ponudili naslednje telekomunikacijske storitve: storitve na sistem WAP, storitve na sistemu GSM 1800 in sistemu GPRS, storitev MMS, mobilni prenos podatkov preko EDGE tehnologije, Si.navigator, storitev UMTS in storitev Popolna pisarna. Poleg mobilnih glasovnih in podatkovnih storitev Si.mobil danes svojim poslovnim uporabnikom ponuja v najem programsko opremo, ki jo potrebujejo za sodobno poslovanje in komuniciranje, ter jim ob tem nudi strokovno informacijsko tehnologijo (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT). Novejša ponudba pa je ponudba fiksne tehnologije (Zgodovina, b.l.).

Kljub vsem kar podjetje že ponuja, podjetje iz dneva v dan gradi na svoji tehnologiji, saj le tako lahko konkurira na trgu in v panogi, kjer se tehnologija najhitreje razvija. Le tako lahko ponudi uporabnikom najboljše in največ. Zato je podjetje intenzivno začelo za nadgradnjo svojega omrežja z 4G/LTE (angl. *Long Term Evolution*) omrežjem. Gre za omrežje, ki prinaša najhitrejšo izkušnjo mobilnega interneta z do 10 krat hitrejšim prenosom kot v omrežju 3G/UMTS.

Ob združitvi podjetja Si.mobil s podjetjem Vip mobile je prišlo do sprememb na tehničnem področju. Tukaj ne mislimo omrežne tehnologije za uporabnike, ampak tehnologijo znotraj podjetja, ki zaposlenim omogoča pretok informacij in izvajanja njihovih nalog. Že sama tehnologija se razlikuje v dveh podjetjih tukaj pa govorimo o podjetju v tujini. Moramo se zavedati, da je podjetje pred združitvijo tehnično delovalo zgolj za podjetje Si.mobil, kar

pomeni, da je informacijska tehnologija za zaposlene delovala znotraj podjetja. Ob združitvi je bilo potrebno uskladiti medsebojno delovanje sistemov oddelkov iz geografsko različnih lokacij in drugega podjetja, ki je pred tem uporabljalo svojo informacijsko tehnologijo za zaposlene. Ko je prišlo do samega združevanja so se seveda tudi v tehnologiji pojavile dodatne potrebe in usklajevanja. Prva naloga je bila, da se preveri, kako je tehnologija podjetja primerljiva z njihovo. Po primerjavah je bilo ugotovljeno, da je Vip mobile tehnično zelo dobro razvit.

Z nakupom podjetja Amis ponudnika fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta, televizije in telefonije, je prišlo do pomembne spremembe v tehnologiji podjetja Si.mobil. podjetje je s prevzemom stopilo na trg fiksne telefonije in sedaj ponuja širši nabor storitev, mobilno in fiksno telefonijo, internet in televizijo. Vse večja težnja uporabnikov je namreč bila, da imajo enega ponudnika za fiksno in mobilno tehnologijo. Ker gre za dve različni tehnologiji, je znanje različno. Fiksna tehnologija pa pomeni fiksno omrežje, priklope na že obstoječe omrežje, ki je različno vzpostavljeno po Sloveniji in ne ponuja povsod enake tehnologije. Tukaj govorimo o ADSL (angl. *Asymmetric Digital Subscriber Line*), VDSL (angl. *Very-high-bit-rate Digital Subscriber Line*) tehnologiji, optiki in optičnih kabljih, koaksialnih kabljih, televiziji, ki potrebuje različne vmesnike in modeme za delovanje. Ker so si znanja o fiksni in mobilni tehnologiji tako različna, to zahteva hiter in učinkovit prenos. Če so se zaposleni v mobilni telefoniji prej morali hitro prilagajati novim produktom kot so pametni telefoni, tablice, domači mobilni internet, je potrebno v najkrajšem času sedaj dodati znanje o kabljih, javnih omrežjih, televizijskih programih, priklonih fiksnega interneta in obratno. Zaposleni v fiksni tehnologiji morajo razširiti svoje znanje, o baznih postajah, o hitrostih prenosa podatkov, kako povezovati vse naprave, ki so nam na voljo – računalnik s telefonom, telefon s tablico, računalnik s televizijo ipd.

Iz značilnosti storitvene tehnologije podjetja izhaja, da se organizacija nagiba bolj v smer organske organizacije, so pa precejšnje razlike v tehnologiji med oddelki. Tako so oddelki, ki se ukvarjajo z oblikovanjem novih tehnoloških rešitev, novih sistemov in storitve pretežno organsko organizirani, spremembe v tehnologiji so hitre, potrebno je veliko znanja in neprestano učenje, oddelki tehnične podpore in vzdrževanja pa imajo več mehanističnih značilnosti, delo je bolj podrobno razdeljeno, spremembe so počasnejše in jih je manj.

4.3 Vpliv okolja na organizacijo

Podjetje Si.mobil deluje v srednje stabilnem okolju. Podjetje se mora prilagajati tako potrošnikom oziroma uporabnikom, spremembam v njihovih navadah, kot konkurenci na trgu, ponudnikom novih substitutov, neprestanemu razvoju tehnologij, zakonodaji, predpisom itd. Zlasti na podjetje vpliva tehnološko okolje, ker tehnologija hitro napreduje in če se ji podjetje ne prilagaja hitro, lahko postane neuspešno. Tako podjetje potrebuje

močno tehnično službo, kjer je potrebno postavljati nove tehnologije, bazne postaje, izboljševati omrežje, ga nadgrajevati.

Glavni konkurenti podjetja so Telekom Slovenija d.d., Telemach Mobil d.o.o., Debitel d.d., T-2 d.o.o. in Telemach d.o.o. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (2016) v svojem Poročilu o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015 navaja, da ima največji delež naročnikov mobilne telefonije v Sloveniji družba Telekom Slovenije d.d., kateremu sledi podjetje Si.mobil d.d., Telemach Mobil d.o.o., Debitel d.d., T-2 d.o.o. in Telemach d.o.o. Podjetjem se je različno zviševal oziroma zmanjševal tržni delež. Najbolj se je tržni delež znižal podjetju Telekom Slovenije d.d., najbolj pa se je tržni delež povečal podjetju Telemach Mobil d.o.o. (glej Prilogo 5). Opažamo, da podjetje deluje v srednjem stabilnem okolju. Hkrati vidimo, da je za podjetje značilno koncentrirano okolje, saj ima manjše število konkurentov v svoji panogi. Sama negotovost okolja podjetja ni velika.

Ko je prišlo do združenja podjetja Si.mobil s podjetjem Vip mobile v Srbiji, se je okolje v določeni menii spremenilo, govorimo namreč o dveh različnih trgih. Gre za različno nacionalno kulturo, različne zakonske ovire, konkurente, kupna moč kupcev v Sloveniji se razlikuje od kupcev v Srbiji, prav tako pa navade potrošnikov. Velik okoljski vpliv se kaže v zakonodaji, katera je različna, saj govorimo o dveh podjetjih v dveh državah, eni članici Evropske unije (v nadaljevanju EU) in drugi, ki to ni. Vsaka država ima svoje zakone, svoje omejitve ali svoja dovoljenja, ki so nemalokrat popolnoma različna. Gre za različne kolektivne pogodbe, različno politiko zaposlovanja, različne sisteme za preprečevanje zlorab, različne finančne sisteme itd. Kljub temu lahko rečemo, da tudi enota v Srbiji deluje v srednje stabilnem okolju, saj konkurenca prav tako ni velika.

Podjetje je s prevzemom podjetja Amis poskrbelo za še manjšo negotovost v okolju, saj je razširilo svojo ponudbo in s tem povečalo svojo konkurenčnost. Podjetje lahko okvirno predvideva, kaj se bo v okolju zgodilo in tako glede na tehnologijo in razvitost pričakuje, da bodo ljudje iz dneva v dan pričakovali več za svoj denar. Na eni strani imamo potrošnika z omejenimi sredstvi. Samo on se lahko odloči, kam bo svoja sredstva naložil...jih bo dal več za oblačila, hrano, internet, mobilni telefon? Zato je skrb za uporabnika, da dobi največ od tega, kar pričakuje, na prvem mestu. Če je podjetje v preteklosti lahko raslo na osnovi zaračunanih svoji ponujenih storitev, je šel razvoj v drugačno smer. Prenos podatkov lahko poteka tudi preko WLAN (angl. *Wireless LAN*) tehnologije na primer. Torej, če bo uporabnik imel ponudnika fiksnega interneta drugje in bo svoj mobilni telefon povezal preko WLAN omrežja, uporabljal različne aplikacije, ki omogočajo WLAN prenos, bo edini zaslužek imelo podjetje, kjer ima uporabnik fiksni internet. Če bo lahko zraven svoj računalnik povezal s televizijskim sprejemnikom in uporabil mobilni telefon le kot sredstvo vmesne dostopne točke, potem vidimo, da se lahko prihodki od strank stalno zmanjšujejo.

EU regulativa nadalje vsako leto bolj in bolj regulira cene, ki se nižajo. Na osnovi vsega tega, je seveda edina logična rešitev združitve različnih a podobnih panog, ki lahko končnemu potrošniku ponudijo čim bolj celovito rešitev za vse njegove potrebe in ga tako prepričati, da ima vse na enem mestu in upati, da si izbrano podjetje, kamor bo potrošnik vložil svoja omejena sredstva. Pri tem je bistveno, da si prvi, inovativen, v nečem drugačen od konkurence, viden in vedno prisoten kot ponudnik. Še toliko bolj v ospredje pride skrb za uporabnika in trud, da uporabnik ne rabi pregledovati ostalih ponudb na trgu. Ker vse, kar potrebuje dobi na enem mestu in ker ve, da bo ponudnik za njega skrbel v smislu obveščanja o novostih, mu nudi vedno najnovejše izdelke, najnovejšo tehnologijo. Če pogledamo samo primer nekaterih potrošnikov, ki taborijo v šotorih pred trgovinami v svetu, samo za to, da bi bili prvi, ki bi imeli najnovejši izdelek. Če je to za potrošnike bistvenega pomena, da so prvi, potem mora podjetje reagirati hitro in biti prvi.

Ob intenzivnem razvoju na področju informacijske tehnologije pa postaja vedno bolj jasno, da konkurenco danes ne predstavljajo samo ostala podjetja v enaki panogi. Pojavljajo se vedno novi konkurenti v sorodnih panogah, kot so ponudniki storitev na področju televizije, mobilne telefonije in ostalih storitev informacijske tehnologije. Največjo nevarnost na področju tehnologije tako predstavljajo vedno novi substituti in ponudniki konkurenčnih storitev, ki lahko korenito zamajejo temelje delovanja v telekomunikacijah, zato mora biti podjetje na te trende pozorno in se nanje pripraviti.

4.4 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Kot smo že zapisali, ima podjetje večino vsaj višje izobraženih zaposlenih, ki jim je pomembno stimulatívno delovno okolje in možnosti neprestanega razvoja. Podjetje deluje v panogi, kjer se tehnologija hitro spreminja, zato se morajo zaposleni neprestano izobraževati. Vse to podjetje nudi svojim zaposlenim skozi različne programe, ki so odraz težnje podjetja, da oblikuje pretežno organsko organizacijo.

Z namenom oblikovanja prijaznega delovnega okolja in dobrih pogojev za delo, je podjetje v letu 2013 popolnoma preuredilo svoje delovne prostore, da so ti še bolj prijazni in privlačni za zaposlene, saj podjetje zelo veliko vlaga v zadovoljstvo in pripadnost svojih zaposlenih. Najpomembnejše za vodenje sodelavcev, do katerih si podjetje prizadeva biti odgovorni delodajalec, so »letni pogovori s sodelavci«. Ti pogovori potekajo za vse redno zaposlene vsaj dvakrat na leto. Tako govorimo o letnih in medletnih pogovorih. Na pogovoru se postavijo individualni cilji in razvojni načrt, ki je namenjen razvoju in karieri. V medletnem pogovoru pa zaposleni in vodja preverita ali se dogovorjeni cilji izpolnjujejo, v kateri fazi so, ali so potrebni popravki, predstavitev časovnih rokov in podobno. Poleg tega podjetje omogoča razvoj na mednarodnem področju in ponuja izobraževalne programe s poudarkom na izmenjavi znanj, idej, praks in razvoja karier znotraj skupine TAG.

Podjetje veliko pozornost posveča izobraževanju in razvoju zaposlenih, zato v ta namen vsem svojim zaposlenim pripravi lasten katalog izobraževanj. Izobraževanj so deležni vsi zaposleni in tudi novo zaposleni. Tako na leto povprečno izvedejo 4,3 izobraževanja na zaposlenega. Podjetje želi doseči tudi čim večji učinek pri prenosu internega znanja. Zato predavanja vodijo tudi zaposleni, saj lahko oni najbolj predstavijo oziroma prenesejo znanje tako iz teoretičnega kot iz praktičnega vidika. Delež internih izobraževanj je 7,2 odstotka. Za novo zaposlene podjetje pripravi tudi uvajalni dan, kjer vsak interni predavatelj na kratko predstavi delo in vlogo v podjetju oziroma oddelku (Simobil d.d., 2015). Na uvajalni dan je objavljena tudi mamica, ki se vrne s porodniškega dopusta, saj si tako osveži znanje, poleg tega pa pridobi sveže informacije.

Skrb za zaposlene se izkazuje tudi z ugotavljanjem skladnosti vedenj in odnosov med zaposlenimi z vrednotami podjetja. To podjetje poskuša ugotoviti z metodo povratne informacije. Analiza teh rezultatov je priložnost za razmislek in odkrit pogovor o delovanju podjetja in ponuja osnutek za zastavljanje ciljev v razvojnem načrtu. Vodje na podlagi matrice uspešnosti doseganja individualnih ciljev sestavijo prednosti in izzive vsakega sodelavca. Zaposleni dobijo povratno informacijo o svojem delu skozi »coachinge« in že omenjene povratne informacije ter medletne in letne pogovore. Ti pogovori so še večjo težjo dobili ravno na »coachingih« in povratnih informacijah, kjer mora vodja bolj redno podajati zaposlenemu rezultate, kje se nahaja, katere naloge lahko opravi še bolje, kje je njegov razvoj in kaj mora narediti, če si želi osebni razvoj. Na drugi strani je vodja ocenjevan preko t.i. 360 stopinjske povratne informacije, kjer je ocenjen s strani svojih podrejenih, nadrejenih in sodelavcev na enakem nivoju. Povratne informacije, ki so redne, sprotne, so tudi učinkovite in samo tako lahko zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje in koliko v danem trenutku je vložil sebe v svoje delo.

Vsakoletno merjenje klime je pokazatelj, kako se zaposleni počutijo, kako vidijo svoje podjetje, svoj prispevek podjetju, ali imajo možnost razvoja, soodločanja, ali prejmejo dovolj povratnih informacij o svojem delu in istočasno ali prejemajo dovolj informacij s strani vodstva za svoje delo, ali poznajo strategijo podjetja in način, kako se pričakuje, da se strategiji sledi. Skozi vprašanja o klimi dobi vodstvo podatke ali gredo v pravo smer, ali zaposleni vedo, kam želi podjetje, ali mislijo, da so ustrezno nagrajevani ali imajo podporo svojih vodij ali vsi ključni dejavniki (vodstvo, kadrovska služba, vodje) delujejo v smeri dobrega počutja zaposlenih, ali imajo možnost za razvoj, napredovanja znotraj podjetja, izobraževanj. Skozi merjenje klime pridobi vodstvo odgovore in sliko, kako zvesti so njihovi zaposleni, ali razmišljajo o odhodu, ali se čutijo pripadne podjetju.

Podjetje pri svojem poslovanju določa tudi pravilnike in navodila, ki so določeni za vsako službo posebej (tehnično, finančno...). Govorimo o pravilnikih po katerih delujejo posamezni oddelki z namenom usklajenosti, prav tako pa skladnosti z drugimi podjetji. Prav tako ima podjetje navodila in dokumentacijo, ki velja za vse zaposlene; pravilnik o varovanju podatkov, pravilnik o izpolnitvi obrazca za oddajo odsotnosti, kodeks ravnanja

itd.... gre za pravila ki veljajo za vse zaposlene. Tako podjetje tudi skrbi za enakost med zaposlenimi.

Ob sami združitvi podjetja z podjetjem Vip mobile je prišlo do iskanja sinergij med zaposlenimi. Tukaj moramo poudariti, da gre za dve različni podjetji iz različnih držav. Najprej se je pojavilo vprašanje glede uradnega jezika. V Sloveniji govorimo slovenščino v Srbiji pa srbsščino. Seveda je bilo potrebno tukaj najti skupni jezik za komuniciranje. Uradni jezik v podjetju je tako angleščina, vendar pa slovenska zakonodaja pravi, da morajo biti zaposleni v podjetju o pomembnih stvareh obveščeni v slovenskem jeziku. Že tukaj lahko najdemo prvo prilagajanje glede komuniciranja, tako vodstva kot zaposlenih med seboj.

Ob nakupu in združitvi podjetja Si.mobil in Amis so se zaposleni morali prilagoditi in sicer predvsem glede same komunikacije. Pred združitvijo je komunikacija potekala več ali manj osebno. Ob združitvi je bilo potrebno več komuniciranja preko elektronske pošte in videokonferenc. Včasih le-to lahko predstavlja tudi manjši problem, saj lahko pride do tega da kdo, kateremu je bila informacija namenjena le-te ni prejel pravočasno. Prav tako so se lahko prej informacije širile tudi ustno »po hodniku«, kar pa seveda ni več mogoče. V podjetju so se bili zaposleni pripravljani prilagoditi spremembam, vedno pa je ob samih združitvah prisoten tudi manjši strah, kako bo z zaposlenimi v prihodnje, kakšne bodo njihove naloge, kako bodo delovna mesta porazdeljena v bodoče in podobno.

Rehar je v pogovoru s predsednikom uprave podjetja Si.mobil za STAkrog ugotovil, da ob združitvah vedno obstajajo pozitivni in negativni učinki, ko govorimo o stroškovni učinkovitosti in sinergijah. Tu govorimo o pozitivnem učinku za končnega uporabnika, o izboljšanju storitve z vidika kakovosti in cene. Sinergije pa so lahko tudi kadrovske in posledično vodijo v zniževanje stroškov. Pri združevanju se začnejo podvajati kadri, ki so delali podobno oz. isto delo v prej ločenih podjetjih. Zato pri združevanju pride tudi do zmanjševanja števila zaposlenih. Pri tem se pogosto ukinjajo delovna mesta na višjih nivojih. Pri iskanju organizacijskih sinergij med Si.mobilom in Vip mobilom je namesto dveh uprav s šestimi ljudmi nastala ena s tremi, na ravni direktorjev pa se je število ljudi zmanjšalo okvirno s 40 na 16. V podjetju se zavedajo pomembnosti strokovnih znanj, zato je bilo zmanjševanja števila zaposlenih na nižjih ravneh manj. Prve ocene so bile, da se bo potrebno posloviti od nekje med 100 do 120 ljudi v obeh podjetjih. Na koncu se je izkazalo, da je preko poletja 2015 obe podjetji zapustilo okoli 60 ljudi. Ko se je Amis pridružil Si.mobilu, se je pojavilo tudi nekaj logističnih težav. Amis se nahaja v Mariboru, Si.mobil pa v Ljubljani, zato so se pojavila vprašanja, kje se bodo sedaj opravljale naloge. Seveda je v interesu podjetja, da svoje stroške zniža, vendar pa se le-ti tukaj povišajo (Rehar, 2015).

4.5 Spreminjanje organizacije

Skozi samo nalogo vedno znova ponavljamo, da gre pri združitvi za cilj ustanovitve enega podjetja na dveh trgih. Pri tem je bilo zelo pomembno, kako se je podjetje soočilo s procesi združevanja. Združevanje je potekalo skrbno in načrtovano. V podjetju se zavedajo, da gre za dve različni podjetji na dveh oziroma treh lokacijah. To pomeni spremembe glede tehnologije, izvedbe procesov, stroškov in iskanje sinergij. Glede na to, da se mora podjetje prilagoditi dvema trgoma lahko tukaj pri združevanju vidimo, da združitev vedno ni mogoča na vseh področjih.

Najprej je prišlo do združitve enot Slovenije in Srbije. Zaposlene se je obvestilo na skupnih sestankih sektorjev. Komunikacija v tem trenutku je bila ključnega pomena. Poleg razlogov (večja učinkovitost, večja konkurenčnost, večji, skupni trg) je bila nujna razlaga, kaj to pomeni v prvi vrsti za zaposlene, ali bodo odpuščanja, v kateri smeri bo šla reorganizacija, kakšna bo sistemizacija delovnih mest, kaj pomeni imeti vodjo v drugi državi, kdo bo skrbel za zaposlene v matični državi, kako bo potekal prenos informacij, ali se bodo sledili enaki cilji, kako bo potekal prenos znanja itd. V tej prvi fazi se je ugotovilo, da prenos znanja med zaposlenimi še ni potreben v vseh sektorjih. Potreben je bil v sektorjih, kjer se je delo centraliziralo v eni državi. Ni pa šlo za drugačno tehnologijo ali drugačne produkte, ki bi jih nudili na domačem trgu. Šlo je bolj za poenotenje samih procesov, pregled, kateri procesi so učinkovitejši, deljenje primerov dobrih praks. Ko se je pridružil še Amis je bil potreben dodaten proces deljenja znanja fiksne telefonije.

Združitev dveh tako velikih podjetij, kasneje treh, je zahtevala in še vedno zahteva izredno veliko usklajevanja, prilagoditev, poenotenja, predvsem zato, da v vsakem trenutku vsi zaposleni vedo, o čem se pogovarjajo, ako rešujejo izzive, morebitne prepreke in težave.

Vodenje treh prej ločenih podjetij od vsakega posameznega direktorja ali vodje zahteva poznavanje vseh procesov dela, zato je nujno in ekonomično, da se procesi dela čim prej poenotijo na najboljši proces dela, na proces, ki je najkrajši in je do sedaj najbolj deloval. Le-to pa ni vedno možno. Vsako podjetje je imelo že razvite svoje sisteme, ki so nemalokrat tudi licenčni in ni enostavno kupiti in dodeliti vsem en, nov sistem. Zato je potrebno veliko usklajevanja, da se procesi, če se le da, poenotijo na trenutne sisteme. V tistem trenutku je bilo potrebno ponovno skrbno komuniciranje z zaposlenimi. Takrat pa se je pojavila potreba tudi po prenosu informacij, da bo potrebno uskladiti tudi znanje o novih tehnologijah, novih produktih in storitvah. Pojavila se je potreba po novih izobraževanjih in usklajevanje trenutnega dela z urami, ki so potrebne, da se osvojijo nova znanja. Zaposleni tukaj odigrajo ključno vlogo, kako bodo sprejeli nova znanja, kako hitro jih bodo osvojili, kako jih sprejemajo – ali dodatno breme ali možnost za svoj razvoj, ali vidijo v tem priložnost, da bodo suvereni sedaj še na enem področju tehnologije, ali razumejo, da je to tudi priložnost za njihov osebni razvoj.

Taki procesi sprememb potekajo istočasno. Medtem, ko se vodje usklajujejo v postavljanju ciljev, se zaposleni izobražujejo, tehniki usklajujejo tehnologijo, ljudje, ki vodijo procese in projekte se usklajujejo na procesni ravni. Potrebno je prevetriti »odprte« projekte, ali se še skladajo z novim stanjem, ali so še potrebe po tem projektu, procesu ali je potrebno začeti znova.

Pri sami komunikaciji je potreben konsenz o jeziku sporazumevanja. Potrebno je določiti roke za odzivnost na telefonu, elektronski pošti, določiti procese v primeru težav, kdo je tisti, ki jih rešuje, kdo jih prijavlja, kdo mora biti v vsakem trenutku obveščen. Večino komunikacije še vedno poteka preko telefonskih pogovorov, elektronske pošte, video konferenc in t.i. »lync« klicev. Nemaokrat pa je potrebno opraviti pot Ljubljana-Maribor-Beograd, saj se nekatere zadeve morajo rešiti osebno, zahtevajo čas, zahtevajo »žive« prikaze sistemov ipd. Naenkrat so zaposleni veliko več na cestah kot prej, potrebno je uskladiti stroške hotelov, prehrane, sestankov..., usklajevati dopuste in razpoložljivost kadra, da je na sestankih prisotnih čim več ljudi, da so le-ti čim bolj učinkoviti in kratki.

Kljub vsej tehnologiji, je ljudem vedno bil in jim bo pomemben stik z vodji. Da so leti videni, dostopni, na voljo za vprašanja in odgovore. Zato je izrednega pomena, da so, ne glede na to, kje so vodje posameznih oddelkov locirani, le-ti frekventno prisotni in dostopni za vse ljudi, za vse organizacijske enote, v vseh treh mestih. Za zaposlene mora taka združitev potekati na čim višjem nivoju in čim manj moteno za njihovo delo. Tudi, če so potrebne spremembe, je zaželeno, da se le-te ne zgodijo zgolj v eni enoti, da se samo ena enota prilagaja novim razmeram. Prilagoditev mora potekati v vseh enotah, čim manj stresno za zaposlene.

Potrebno je vsakodnevno usklajevanje in zaposlenim se mora dati čim več informacij, kaj se izvaja, kaj se usklajuje, vedenje, da se ničesar ne da narediti čez noč in zakaj ne, v kateri fazi se je prilagodil en sektor in v kateri drug, da imajo vsi zaposleni nenehno občutek, da so na t.i. »isti ladji«, ki pljuje v isto smer, da je postavljena skupna strategija, kateri morajo slediti vsi ne glede na razlike med njimi ali razlike na trgu. Med najbolj pomembnimi postopki, ki ga je potrebno uskladiti, je postopek ukrepanja v primeru večjih težav, bodisi na eni, drugi ali tretji lokaciji. Tu je potreben en center zbiranja težav, nujno dodeljevanje odgovornih oseb in kontaktnih podatkov. Vsak vodja mora v vsakem trenutku vedeti, na katerem mestu se rešuje katera vrsta težave, kdo jo bo rešil, kdo mora o težavi biti obveščen, kakšni so odzivni časi odgovornih oseb in podobno. Potrebno je predvsem hitro prilagajanje zaposlenih in njihovo izobraževanje.

Poleg s splošnimi izzivi zaradi združevanja, se je vsak sektor soočal še s svojimi specifičnimi izzivi in s spremembami, ker vsak pokriva svoje področje. V sektorju financ, kjer sem zaposlena, so se pri sami združitvi pojavila vprašanja kaj in kako je s samo zakonodajo. V Sloveniji veljajo lokalni Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS), ki se jih morajo držati v podjetju Si.mobil. Že tukaj se pojavi prvi problem, ker v

skupini veljajo mednarodni računovodski standardi (v nadaljevanju IFRS), katerih se je prav tako potrebno držati. Med samimi standardi ni veliko odstopanja, vendar so. Največje odstopanje se pokaže pri knjiženju in amortizaciji osnovnih sredstev. Da podjetje zadosti obojim pravilom ima v svojem sistemu to tudi urejeno, da lahko potem ločijo knjižbo po pravilih IFRS in SRS. Poleg tega skupina TAG izda vsake nekaj let knjigo GAM (angl. *Group accounting manual*), kjer so navedena pravila poslovanja na podlagi IFRS-ja. Le to mora podjetje uskladiti tudi z računovodskim pravilnikom, ki je narejen na podlagi SRS-ja. V podjetju Vip mobile v Srbiji, pa se morajo držati svojih lokalnih standardov, kateri pa se močno razlikujejo od standardov v Sloveniji, torej tistih, katerih se mora držati podjetje Si.mobil. Ne smemo pozabiti, da mora zaradi združitve sedaj podjetje Vip mobile prav tako poročati glavni skupini TAG.

Glede na to, da se podjetje združuje na dveh trgih se pojavlja vprašanje, ali se bodo na dveh trgih pojavljali enaki produkti. Ko so se pojavljala dodatna vprašanja, je podjetje kmalu ugotovilo, da zaradi različnih kultur žal produkti ne morejo biti enaki. V Sloveniji si že nihče ne zna več predstavljati, da na njegovi lokaciji ne bi bilo pokritosti z internetom, v Srbiji pa je le-to pokrito v večjih mestih. Prav tako je bilo potrebno primerjati navade uporabnikov pri Vip mobilu in pri podjetju Si.mobil. Hitro lahko ugotovimo, da je treba skrb za uporabnika prilagoditi glede na njihove potrebe in lastnosti.

V tehničnem sektorju je bila glavna naloga poenotenje tehnologije v obeh podjetjih. Torej primerjati je bilo potrebno tehnično področje v podjetju Si.mobil in v podjetju Vip mobile. Na podlagi le tega so ugotovili, kako določeni sistemi delujejo. Vsak ima nekaj prednosti in nekaj slabosti, glavni namen pa je seveda poenotenje za lažje delovanje in znižanje stroškov. Z združitvijo je podjetje pridobil predvsem večje zmogljivosti v omrežju in v IT, s katerimi želijo v prihodnje ustvariti čim več raznolikih izdelkov. Z osredotočenostjo na razvoj sodelavcev želijo podati jasno sporočilo, da se veliko energije vlaga v sestavo motiviranih ekip s širokim znanjem, s katerimi bodo skupaj poskrbeli za izvajanje strategije. Sama strategija pa bo kazala smernice, kaj je potrebno narediti, skrb za izvedbo odličnosti pa bo zagotovila, da to naredimo pravilno. Za prihodnost so si postavili 3 stebre svojega dela: kakovost omrežja in učinkovitost IT, razvoj sodelavcev in odličnost pri izvedbi.

5 PREDLOGI SPREMEMB

Skozi samo analizo spreminjanja organizacije vidimo, da so bile pri združitvi in prevzemu potrebne spremembe v organizacijski strukturi zaradi prilagajanja spremembam okolja, tehnologije in zaposlenih. Glede na vse spremembe, ki so se zgodile pa je vedno možno poiskati morebitne pomanjkljivosti ali boljše rečeno je še nekaj prostora za morebitne izboljšave. V prvi vrsti je potreben pregled oziroma je potrebno preveriti ali je trenutna organizacija najustreznejša za nemoteno delo posameznega sektorja in ali se uresničujejo zastavljeni cilji. Kot smo skozi same spremembe videli, so bile ključne spremembe v

vodstvu sektorjev. Videli smo, da so se združile funkcije direktorjev, managerjev in vodij določenih skupin. Potrebno bo preveriti smotrnost teh odločitev predvsem z vidika poznavanja sistemov, ki se med enotama razlikujejo. Če želimo dosegati dobre in učinkovite rezultate, je potrebno poznavanje sistema. Preveriti je potrebno usposobljenost managerjev in zagotoviti ustrezna znanja. Glede sektorjev, ki imajo neposreden kontakt s strankami, je potrebno razmisliti, ali je bila mogoče prejšnja organizacija bolj primerna oziroma bolj učinkovita. V sektorju, kjer je glavna dejavnost komunikacija s strankami, bi bila z vidika odzivnosti smiselna geografska delitev, ker se uporabniki v Sloveniji razlikujejo od uporabnikov v Srbiji.

Nadalje predlagam sistematično spremljanje uresničevanja sprememb, da bi po enem letu naredili popis vseh sprememb procesov, ki so se zgodile in ki se še bodo oziroma bi se še morale. Skozi natančno opredelitev bi lahko poiskali kje se zaposleni srečujejo s težavami in s katerimi, ter tako predlagali dodatne možnosti izboljšave. Zelo dobro bi bilo tudi preveriti, ali dejansko vsak zaposleni v podjetju točno ve, na koga se lahko obrne v primeru težav ali vprašanj in ali so se mogoče pri združitvi tukaj pojavile pomanjkljivosti. Menim, da bi bilo prav tako dobro določiti nek odzivni čas, ki je primeren oziroma še sprejemljiv za odgovore. Zavedati se moramo, da sedaj za določen odgovor lahko potrebujemo bistveno več časa, saj smo le tega včasih lahko dobili kar osebno. Vsi vemo, da podjetje vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih in naj le temu tudi sledi. Potrebna bodo dodatna in nenehna izobraževanja zaposlenih, skrb, da so zaposleni čim bolj zadovoljni v vseh enotah, da se med seboj poznajo in sodelujejo. Glavno pa je seveda usklajevati cilje v skladu s strategijo, da le-to vsi poznajo, da imajo podobne oziroma enake cilje.

SKLEP

Skozi samo zaključno nalogo lahko vidimo, da lahko rečemo, da je bila združitev izpeljana pozorno, načrtovano, skrbno in s skrbnostjo do zaposlenih. Sama združitev še vedno poteka, saj se vsi sproti učijo in prilagajajo, ter skozi delo in delovne procese vidijo ali je organizacija optimalna ali vse deluje kot mora ali so kje potrebne še dodatne spremembe. Sama združitev in nakup sta zahtevna in pogumna poteza, ki zahteva dnevno usklajevanje in verjetno za marsikoga neprespane noči, da lahko vse poteka nemoteno. Predvsem je bistveno, da združitev nima vpliva na stranke in sam trg, ki takšne združitve ne sme občutiti drugače kot z novimi produkti, večjimi možnostmi za dodatne in nove storitve. Predvsem pa uporabniku ponuditi čim več za njegov denar. V primeru, ko se pojavijo težave sta potrebna strpnost in razumevanje, pripravljenost na iskanje rešitev, zato je potrebno, da je komunikacija do zaposlenih čim bolj transparentna in jasna. Smo pa videli, da podjetje ogromno vlaga v svoje zaposlene, jih izobražuje, spodbuja k inovativnosti in spodbuja k sprejemanju novih izzivov.

Skozi samo organizacijo vidimo, da je hierarhija jasno določena. Točno se vidi, kdo je komu odgovoren, kdo sprejema odločitve in kdo je odgovoren za izvrševanje odločitev

oziroma nalog. Zato vidimo, da je pomembno, da tudi zaposleni poznajo čim več ozadja sprejemanja odločitev, saj so tako tudi strpnejši in imajo več razumevanja.

Podjetje svojo organizacijsko strukturo prikazuje v organigramu, kjer so razvidne organizacijske enote in povezava med njimi. Poleg tega je prikazana hierarhija oziroma kdo je komu nadrejen in podrejen. Hkrati imajo opisane formalne poti poročanja in odločanja v organizaciji. Kot smo videli in omenili je ključno ob sami združitvi, da podjetje postaja en trg, ena t.i. združena organizacija skupaj s podjetjem Vip mobile iz Srbije. Glavni namen je okrepitev sodelovanja, pretok idej ter še hitrejša prepoznavanje in lansiranje inovativnih produktov na obeh trgih. K čemur pa je pripomogel tudi nakup podjetja Amis.

Za podjetje je značilna storitvena dejavnost. Kupcem ponujajo telekomunikacijske storitve. Poleg vseh mobilnih in podatkovnih storitev, podjetje svojim kupcem ponuja v najem tudi programsko opremo za sodobno poslovanje in komuniciranje, hkrati pa ponujajo strokovno IT podporo. Z nakupom podjetja Amis je prišlo do spremembe v tehnologiji. S tem je podjetje stopilo na trg fiksne tehnologije, kar pomeni da gre za različno tehnologijo in posledična različno znanje. V mobilni telefoniji govorimo o baznih postajah in mobilnim prenosom podatkov, fiksna tehnologija pomeni fiksno omrežje, priklone na že obstoječe omrežje, ki je različno vzpostavljeno po Sloveniji in ne ponuja povsod enake tehnologije. Ker so si znanja o mobilni in fiksni tehnologiji različna je pomemben hiter, dober in učinkovit prenos znanja o tehnologiji. Vsekakor pa morajo neprestano slediti razvoju tehnologije, saj le tako lahko podjetje svojim uporabnikom ponudi največ in uspešno konkurira na trgu. Deluje v srednje stabilne okolju. Potrebno je neprestano prilagajanje uporabniku, spremembam v njihovih navadah, konkurenci na trgu, zakonodaji itd. Zlasti na podjetje vpliva tehnološko okolje. Tehnologija zelo hitro napreduje in če se ji podjetje ne prilagaja hitro lahko postane neuspešno. Ob razširitvi svoje ponudbe je tako podjetje še povečalo svojo konkurenčnost.

Poleg organizacijskih sprememb, ki so bile izvedene skrbno, temeljito in premišljeno je bilo potrebno poskrbeti tudi za vse skupne službe, kar pa žal ni bilo mogoče v celoti. Zavedati se moramo, da gre za dva različna trga in da uporabniki same združitve ne smejo čutiti, zato so določene službe ostale v celoti lokalne. Vse službe, za katere je podjetje prepoznalo, da so lahko skupne pa so takšne tudi postale. Navsezadnje lahko zaključimo, da je združitev zahtevala izredno veliko usklajevanja, prilagoditev, poenotenja, tako v sami organizacijski strukturi, poenotenju delovnih procesov, iskanju stroškovne optimizacije in prepoznavanju vseh možnih sinergij. Glavna rdeča nit vseh aktivnosti pa je povečanje učinkovitosti. Podjetje je sledilo svojim načrtom in podjetje uspešno deluje. Vedno pa obstajajo možnosti za izboljšave in prepoznavanje le teh.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (2016). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015*. Ljubljana: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije
2. Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design, The Dynamics of Fit. (3rd ed.)*. Boston: Kluwer Academic Publishers
3. Burton, R. M., & Obel, B. & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design a step-by-step approach, Second Edition*. Cambridge: University press
4. Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Singapore: Seng Lee Press
5. Lahovnik, M. (2013). *Združitve in prevzemi podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
6. *O nama*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vipmobile.rs/o-vipu/o-nama-.1083.html>
7. *Predstavitev*. Najdeno 4. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.simobil.si/predstavitev>
8. Rehar, A. (2015). Slovenski telekomunikacijski trg bodo obvladovali trije operaterji. *STAkrog*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <https://krog.sta.si/2174153>
9. Rozman, R. (2010). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
10. Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. V R. Rozman, M. Mihelčič, J. Kovač, B. Rusjan, A. Stare in K. K. Mihelič. *12. Znanstveno posvetovanje o organizaciji; Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi, Zbornik referatov (str. 135-147)*. Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
11. Si.mobil d.d. (2015). *Letno poročilo Si.mobil 2014*. Ljubljana: Si.mobil d.d.
12. Si.mobil d.d. (2015). Si.mobil in Amis bosta prevetrila slovenski telekomunikacijski trg. *Mladi podjetniki*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/si-mobil-in-amis-bosta-prevetrila-slovenski-telekomunikacijski-trg>
13. Si.mobil d.d. (2016). *Organizacijska struktura v podjetju Si.mobil d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
14. *Slovar pojmov*. Najdeno 2. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.simobil.si/omrezje/slovar-pojmov>
15. Šarotar, Š. S., & Veingerl, Č. Ž. (2015). S sodobnimi pristopi k ravnanju z ljudi pri delu do ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. V A. S. Sitar, D. Aleksić, M. Černe, R. Rozman, J. Kovač in K. K. Mihelič. *14. Znanstveno posvetovanje o organizaciji; Management (ravnateljstvo) ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih, javni upravi in drugih združbah, Zbornik referatov (str. 160-177)*. Ljubljana: Društvo Slovenska

Akademija za Management, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani

16. *Vizija in poslanstvo*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.simobil.si/predstavitev/vizija-in-poslanstvo>

17. *Zgodovina*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.simobil.si/predstavitev/zgodovina>

18. Zupan, N., & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo – Vodnik po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Ključni kazalniki o zaposlenih za leto 2014.....	1
Priloga 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2014	2
Priloga 3: Organizacijska shema pred združitvijo	3
Priloga 4: Organizacijska shema po združitvi.....	4
Priloga 5: Delež naročnikov po operaterjih	5

PRILOGA 1: Ključni kazalniki o zaposlenih za leto 2014

Tabela 1: Ključni kazalniki o zaposlenih za leto 2014

Ključni kazalniki o zaposlenih	
Število zaposlenih	419,0
Porast števila zaposlenih (primerjava z letom 2013)	12,0
Povprečna starost sodelavcev (v letih)	37,0
Delež žensk med zaposlenimi (v %)	48,9
Delež žensk, zaposlenih na vodilnih in vodstvenih delovnih mestih (v %)	41,0
Delež zaposlenih za nedoločen čas (v %)	92,4
Bolniška odsotnost (v %)	3,6
Fluktuacija (v %)	8,4

Vir: Si.mobil d.d., Letno poročilo Si.mobil 2014, 2015, str. 31.

PRILOGA 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2014

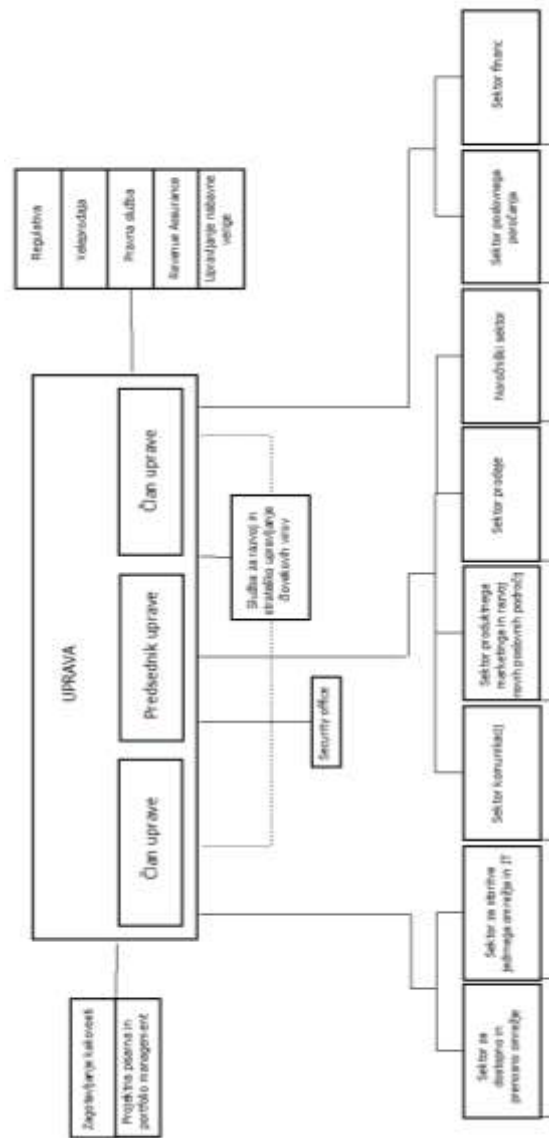
Tabela 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2014

Izobrazbena struktura zaposlenih v %	
Poklicna izobrazba ali manj	4,8
Srednješolska izobrazba	34,4
Višješolska strokovna izobrazba	14,3
Visokošolska strokovna izobrazba	15,8
Univerzitetna izobrazba	27,0
Podiplomska izobrazba	3,8

Vir: Si.mobil d.d., Letno poročilo Si.mobil 2014, 2015, str. 31.

PRILOGA 3: Organizacijska shema pred združitvijo

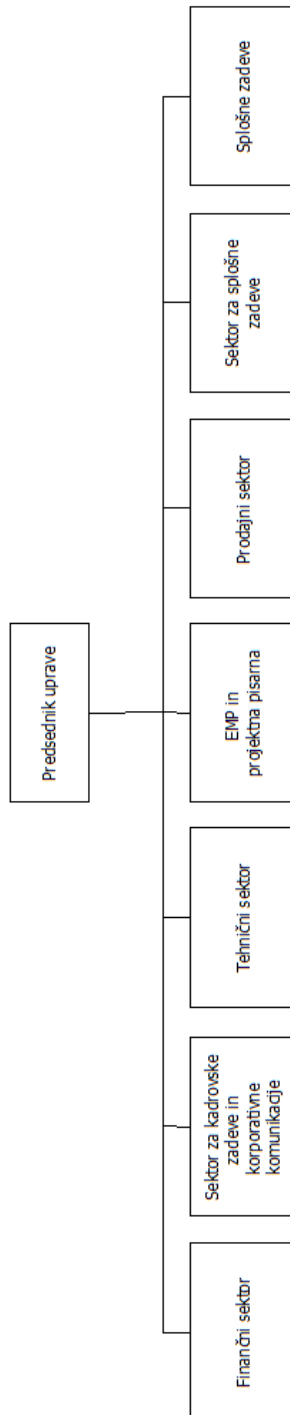
Slika 1: Organizacijska shema pred združitvijo



Vir: Si.mobil d.d., Organizacijska shema pred združitvijo, 2015.

PRILOGA 4: Organizacijska shema po združitvi

Slika 2: Organizacijska struktura po združitvi



Vir: Si.mobil d.d., Organizacijska shema po združitvi, 2016.

PRILOGA 5: Delež naročnikov po operaterjih

Tabela 3: Delež naročnikov po operaterjih

	2014/1q	2014/2q	2014/3q	2014/4q	2015/1q	2015/2q	2015/3q	2015/4q
Telekom Slovenije	48,4	48,0	47,8	47,6	46,9	46,3	45,7	45,0
Si.mobil	31,7	31,8	31,8	31,6	31,7	31,9	32,2	32,1
Telemach Mobil*	10,8	10,9	11,0	11,2	11,6	11,7	11,8	12,6
Debitel	4,9	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,9
T-2	3,6	3,7	3,8	3,8	4,0	4,1	4,3	4,4
Telemach	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	0,9

Vir: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016, str. 19.

* Družba Telemach d.o.o. je kapitalsko prevzela družbo Tušmobil d.o.o. Tušmobil d.o.o. je ostal še vedno samostojen operater v lastništvu družbe Telemach d.o.o., vendar se je z dnem 14. 9. 2015 preimenoval v Telemach Mobil d.o.o.