

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
ANALIZA PODJETJA V TRGOVSKI  
DEJAVNOSTI PO OKVIRNEM MODELU  
POLITIKE ORGANIZACIJE

SINAN BAJRIĆ

MENTOR  
DOC. DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

Diplomsko delo predstavlja analizo podjetja v trgovski dejavnosti po okvirnem modelu politike organizacije. Ugotovljeno je, da ima podjetje jasno zastavljene cilje in vizijo za prihodnost. Temeljna, razvojna in sprotna politika so med sabo usklajene. Najmočnejše je razvita poslovna kultura. Primerno je organizirano in terja visoko stopnjo razvitosti timskega dela. Podjetje je nenehno v iskanju novih temeljnih zmožnosti in pridobivanju konkurenčne prednosti. Zelo veliko vlaga v razvoj lastnega kadra in ima status učeče se organizacije. Manjša odstopanja so na področju poprodaje, kjer je potrebno uvesti spremembe. Potrebno je odpraviti notranjo konkurenco med oddelki, doseči večjo stopnjo sinergije med sestrskimi družbami in prilagoditi informacijski sistem. S skupno angažiranostjo je možno te probleme odpraviti v roku enega leta.

*Ključne besede:* strateški management, kultura organizacije, politika organizacije, struktura organizacije, analiza podjetja, poslovna kultura, timsko delo, razvoj kadra

## **ABSTRACT**

The diploma presents an analysis of a company in trade business through frame model of organisation politics. The company has clear targets and vision for the future. The main development and every day policies are well adjusted. The most developed culture in the company is business culture. It is properly structured and it requires highly developed team work. The company is in the constant search for new core competences and tries to develop new advantages against the competition. It invests a lot of assets in employee's development and it has a learning organisation status. Smaller deviations are in after sales department, where some changes should be done. It is necessary to suppress inner competition between departments, reach higher degree of synergetic effect between sister companies and adjust an information system. With common engagement the problems should be solved within one year.

*Key words:* strategic management, organisation culture, organisation politics, organisation structure, analysis, business culture, teamwork, employee's development

**UDK: 658.3:65.012(043.2)**



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Okvirni model politike organizacije</b> .....	<b>3</b>
2.1 Temeljna politika organizacije.....	4
2.1.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo podjetja.....	4
2.1.2 Vrednote: kulture organizacije in okolij .....	5
2.1.3 Temeljni koncept sredstev .....	7
2.2 Razvojna politika organizacije.....	9
2.2.1 Struktura in infrastrukturni sistemi.....	10
2.2.2 Poslovni model .....	12
2.2.3 Priskrba in razporejanje sredstev .....	13
2.3 Sprotna politika organizacije .....	15
2.3.1 Vedenjski procesi.....	17
2.3.2 Dejavnostni procesi ali izvajanje programov .....	18
2.3.3 Gospodarjenje s sredstvi.....	20
<b>3 Predstavitev podjetja</b> .....	<b>21</b>
<b>4 Temeljna politika podjetja X</b> .....	<b>23</b>
4.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo podjetja .....	23
4.1.1 Interesi .....	23
4.1.2 Vizija .....	24
4.1.3 Smotri .....	25
4.1.4 Poslanstvo.....	25
4.2 Kultura .....	25
4.2.1 Anketa.....	25
4.2.2 Rezultati ankete .....	26
4.3 Temeljni koncept sredstev .....	28
4.3.1 Finančni kapital .....	28
4.3.2 Intelektualni kapital .....	28
4.3.3 Človeški kapital .....	28
4.3.4 Partnerski kapital .....	28
4.3.5 Strukturni kapital .....	29
4.3.6 Socialni kapital .....	29
<b>5 Razvojna politika podjetja X</b> .....	<b>31</b>
5.1 Razvojna strategija.....	31
5.2 Struktura in infrastrukturni sistemi .....	31
5.2.1 Struktura in členjenost organizacije.....	31

5.2.2 Sistemi organizacije.....	33
5.3 Poslovni model .....	35
5.4 Veriga vrednosti.....	35
5.4.1 Temeljne dejavnosti.....	36
5.4.2 Podporne dejavnosti .....	36
5.5 Preskrba in razporejanje sredstev .....	36
5.5.1 Oskrbovanje s finančnimi sredstvi .....	36
5.5.2 Oskrbovanje z materialnimi sredstvi .....	37
5.5.3 Oskrbovanje s sodelavci .....	37
5.5.4 Oskrbovanje z znanjem .....	38
5.5.5 Razporejanje sredstev.....	39
<b>6 Sprotna politika podjetja X.....</b>	<b>41</b>
6.1 Procesi.....	41
6.1.1 Vedenjski procesi.....	41
6.1.2 Dejavnostni procesi ali izvajanje programov .....	43
6.2 Gospodarjenje s sredstvi .....	44
6.2.1 Bistveni kazalniki .....	44
6.2.2 Finančna sredstva .....	44
6.2.3 Sodelavci .....	44
<b>7 Predlogi izboljšav .....</b>	<b>47</b>
7.1 Notranja konkurenca.....	47
7.2 Informacijski sistem.....	48
7.2.1 Analiziranje podatkov .....	48
7.2.2 Počasno prilagajanje informacijskega sistema spremembam v organizaciji .....	49
7.2.3 Pomanjkljiv prenos znanja skrbnikov sistema .....	49
7.3 Povečanje sinergijskih učinkov s sestrskimi družbami.....	49
<b>8 Sklep .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam literature in virov .....</b>	<b>53</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>55</b>

## KAZALO SLIK

Slika 2.1 Okvirni model politike organizacije.....	3
Slika 2.2 Temeljna politika organizacije.....	4
Slika 2.3 Razvojna politika organizacije.....	9
Slika 2.4 Sprotna politika organizacije.....	16
Slika 5.1 Organigram podjetja X.....	32

## KAZALO TABEL

Tabela 4.1 Struktura anketirancev po oddelkih.....	26
Tabela 4.2 Rezultati ankete z vidika celotnega podjetja .....	26
Tabela 4.3 Delež posameznih kultur po oddelkih .....	27
Tabela 7.1 Stopnja oskrbe prodanih vozil v lastnih servisih.....	48





## 1 UVOD

Podjetje, ki je predmet analize, ima dolgoletno tradicijo in je bilo pred osamosvojitvijo Slovenije praktično monopolno na področju prodaje vozil in poprodaje rezervnih delov za vozila na bivšem jugoslovanskem trgu. Po razpadu bivše države se je podjetje znašlo v hudih težavah zaradi izgube velike večine trga, hkrati pa so se pojavili prvi konkurenti. Sledila so mnoga prestrukturiranja, potrebna za prilagoditev na nove tržne razmere in tako je še danes.

Osnovni problem podjetja X je vse večja konkurenca, ki vse bolj agresivno in vztrajno skuša izpodriniti podjetje s trga. Trg je že dolgo časa zasičen, tako da vsak na novo pridobljen kupec v bistvu ni nov, ampak se ga pridobiva na račun drugega konkurenta, v mojem primeru podjetja X. Problem sem obravnaval z vidika več elementov, kot so vizija, kultura, razporejanje sredstev, organiziranost podjetja, poslovni model, itd., ki sem jih analiziral in skušal ugotoviti razloge za padanje konkurenčnosti in predlagati ukrepe, ki bi lahko bili ustrezna in učinkovita razrešitev v boju s konkurenco.

Teoretično izhodišče je tako bil okvirni model politike organizacije, s katerim sem analiziral podjetje in skušal ugotoviti razloge, ki so pripeljali do trenutnega stanja. Skušal sem predlagati učinkovite ukrepe, ki naj bi pripomogli k povečanju konkurenčnosti podjetja, kar je tudi namen naloge.

Cilj diplomskega dela je predlagati take razrešitve, ki bi podjetju pripomogle izboljšati:

- rast prodaje na slovenskem trgu,
- zadovoljstvo vplivnih udeležencev,
- stabilnost podjetja,
- povrnitev statusa tržnega vodje.

Poslužil sem se sekundarnih virov, predvsem domače in tuje literature, ki so mi omogočili analizo podjetja. Poleg tega pa sem se z vprašalnikom po Deal-Kennedy (Tavčar in Biloslavo 2005), ki sem ga razdelil tako med operativni, kot vodstveni kader, lotil ugotavljanja kulture in s tem pridobil še primarne podatke.

Čeprav bi z modelom lahko analiziral celoten holding, sem se omejil samo na podjetje, v katerem sem zaposlen (metodološke omejitve), z osredotočenjem na elementa urejenosti in dejavnosti (vsebinske omejitve), ker bi sicer bila analiza preobširna. Razlog moje odločitve je domneva, da problemi s konkurenti v precejšnji meri izvirajo iz notranjega okolja podjetja.

V raziskavo sem zajel sledeče udeležence:

- zaposlene v podjetju, preko katerih sem ugotavljal kulturo podjetja in pridobil primarne podatke,
- podjetje, katerega sem analiziral z okvirnim modelom, z osredotočenjem na strukturo podjetja ter vedenjske procese.



## 2 OKVIRNI MODEL POLITIKE ORGANIZACIJE

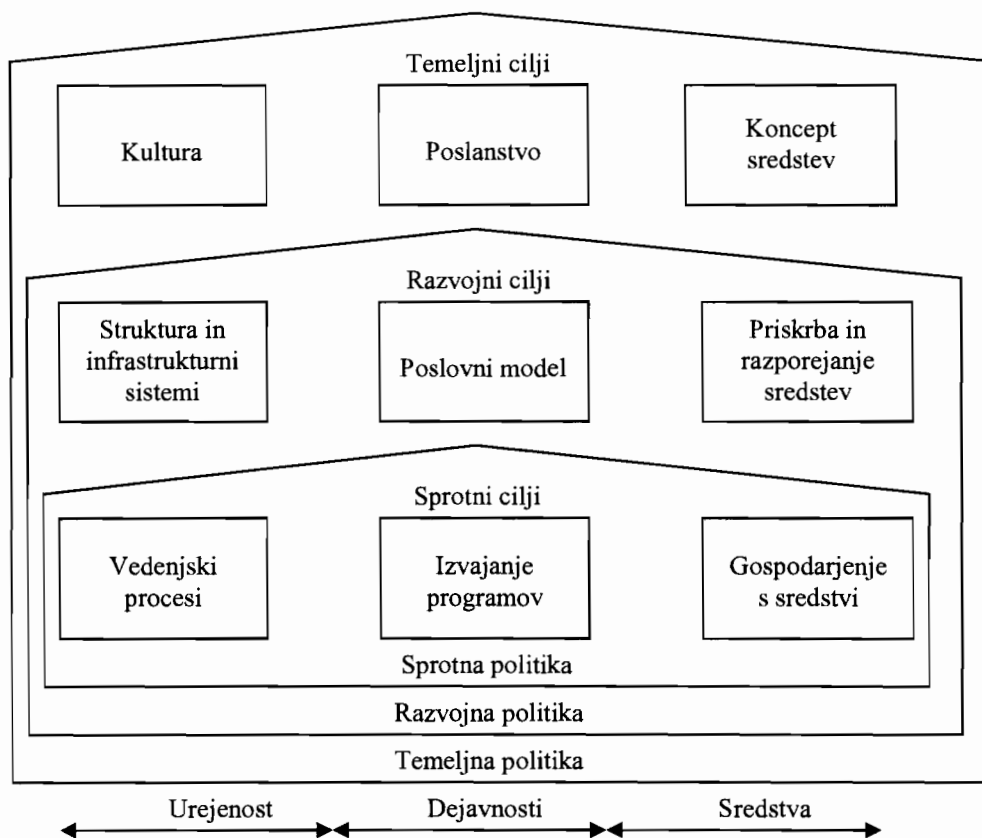
Okvirni model politike organizacije temelji na Kraljevi zamisli o okvirnosti politike organizacije (Kralj 1992 v Tavčar 2002, 477). Nastal je pred več kot petnajstimi leti za potrebe svetovanja managementu v sodelovanju s svetovalci ITEO Ljubljana (Tavčar in Gregorčič 1994 v Tavčar 2002, 477). Zamisel o členjenosti strategije na dejavnosti, urejenost in sredstva ter zamisel o časovni okvirnosti – o temeljni, razvojni in tekoči politiki – je vedno znova naletela na spontan ugoden naziv pri managerjih (Tavčar 2002, 477-478).

Okvirni model politike obsega (Biloslavo 2006, 67-69):

- *temeljno politiko organizacije*: smotri, poslanstvo, kultura ter koncepti sredstev;
- *razvojno politiko organizacije*: razvojni cilji, poslovni model (srednjeročni okvir programov in veriga vrednosti za njihovo izvajanje), struktura in infrastrukturni sistemi ter oskrbovanje in razporejanje sredstev;
- *sprotno politiko organizacije*: sprotni cilji, izvajanje programov, vedenjski procesi ter gospodarjenje s sredstvi.

Shema okvirnega modela je prikazana na sliki 2.1.

**Slika 2.1** Okvirni model politike organizacije



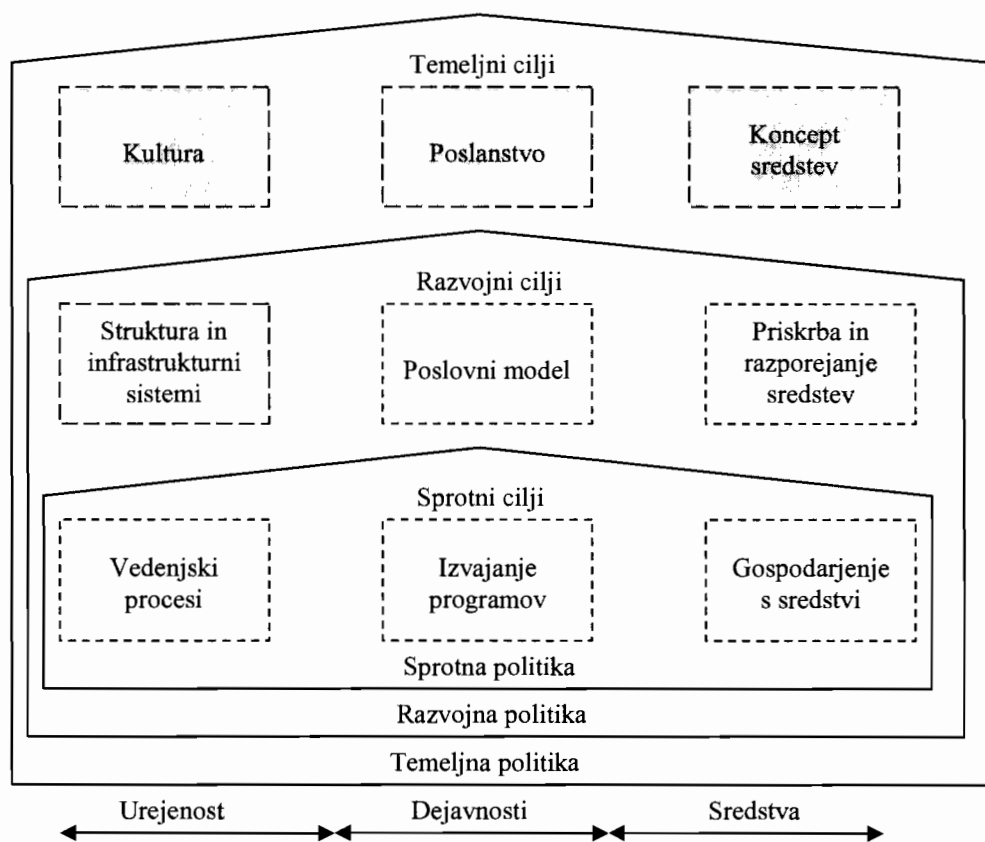
Vir: Biloslavo 2006, 68

## 2.1 Temeljna politika organizacije

Dolgoročna temeljna politika izhaja iz vizije podjetja, ki temelji na interesih udeležencev. Obsega smotre za uresničevanje vizije ter osnovna merila in standarde uspešnosti. Temeljna strategija izhaja iz koncepta temeljnih zmožnosti in opredeljuje poslanstvo kot okvir dejavnosti podjetja oz. programskih enot, koncepte, ki poleg kulture in etike obsegajo temeljne sisteme organizacije, ter koncepte oskrbovanja s sredstvi (Tavčar 2002, 476).

Shema temeljne politike znotraj modela je prikazana na sliki 2.2.

Slika 2.2 Temeljna politika organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 173

### 2.1.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo podjetja

#### *Interesi*

Interesi in interesno vedenje udeležencev poslovanja so izhodiščni del politike podjetja: vse se dogaja zaradi koristi, ki jih imajo udeleženci od podjetja. Udeležence lahko razvrščamo po njihovi vlogi, po interesnih ravneh ter z vidika podjetja okolja – zunanji in notranji udeleženci (Kralj 2003, 133).

### *Vizija*

Vsaka organizacija, ki da kaj nase, mora imeti vizijo. Kako ločiti dobro vizijo? Najpreprostejši odgovor je, da je resnična vizija organizacije tisto, kar predstavlja v domišljiji vplivnih udeležencev. Dobra vizija mora organizacijo narediti unikatno. Ni pa nujno, da je zapisana (Mintzberg, Ahlstrand in Lampel 1998, 136-137).

Tavčar dodaja, da je dobra vizija enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Vizija ima lahko materialen in nematerialen (duhovni vidik); organizacija ne more biti dolgoročno uspešna, če ne prispeva k dobrobiti udeležencev nasploh (2002, 80-81).

### *Smotri*

Smoter je konkretna sestavina vizije, je dolgoročen in malo spremenljiv. Smotru so podrejeni cilji, ki naj bodo primerni za udejanjanje, opredeljeni glede obsega in vsebine, časovnega poteka in nosilcev oz. izvajalcev, sredstev ipd. Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej. Razvrščeni naj bodo po pomembnosti, povezanosti in času ter naj bodo maloštevilnim smotrom. Dobri smotri in cilji naj bodo merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni (Tavčar 2002, 82).

### *Poslanstvo*

Poslanstvo je ključna sestavina določanja strategije razvoja organizacije. Jasno opredeljena strategija daje usmeritev članom organizacije, kakšna bo narava in zasnova prihodnjega poslovanja organizacije. Pove nam, kaj organizacija dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri razvoja. To pa pomeni definirati izdelke, glavne potrebe uporabnikov, opredeliti trg, tehnologijo, obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva in znanja, s katerimi razpolaga organizacija (Ivanko 1999, 197)

### **2.1.2 Vrednote: kulture organizacije in okolij**

Vrednote so temeljna sestavina kulture podjetja in so na začetku hierarhije zaporedja, kot sledi: *vrednote-norme-načela-merila-cilji-izidi*. Od sprejetih vrednot je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev (Kralj 2003, 164).

### *Kultura*

Kultura je bila v managementu »odkrita« v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, zahvaljujoč uspehu japonskih korporacij. Močna kultura je bila eden glavnih razlogov njihovega uspeha. Je tisto, kar loči organizacije, panoge in narode med seboj (Mintzberg, Ahlstrand in Lampel 1998, 264).

Kultura vsebuje dimenzije in karakteristike, ki so tesno povezane in medsebojno odvisne. Ima značilne razsežnosti, katere je moč določiti in izmeriti. Obstaja devet

ključnih značilnosti, katere se prepletajo med sabo v različnih kombinacijah in stopnjah intenzivnosti in tvorijo bistvo organizacijske kulture:

- *pobude posameznika* – stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti, ki jo ima posameznik,
- *nagnjenost k tveganju* – stopnja, do katere se zaposlene spodbuja k agresivnosti, inovativnosti in tveganju,
- *usmerjanje* – stopnja, do katere organizacija natančno določa cilje in pričakovanja do zaposlenih,
- *integracija* – stopnja, do katere posamezni oddelki v organizaciji sodelujejo med seboj,
- *stik z managementom* – stopnja, do katere managerji zagotavljajo nemoteno komunikacijo, pomoč in podporo podrejenim,
- *nadzor* - pravil, uredb in neposrednega nadzora, ki se jih uporablja za pregled in nadzor vedenja zaposlenih,
- *identiteta* – stopnja, do katere se zaposleni poistovetijo z organizacijo v celoti, ne samo z določenim oddelkom ali delovno skupino,
- *sistem nagrajevanja* – stopnja, do katere je sistem napredovanja, stimulacij in povišanja plač vezan na merila uspešnosti zaposlenih,
- *toleranca do konfliktov* – stopnja, do katere se spodbuja zaposlene za odprto razpravo o nesoglasjih in kritiko.

Teh devet značilnosti vsebuje tako strukturne kot vedenjske dimenzije, npr. stik z managementom je merilo vedenja vodstva. Večina omenjenih dimenzij je tesno povezana z organizacijsko strukturo. Za ilustracijo: bolj je organizacijska tehnologija rutinska in bolj je centraliziran proces odločanja, manj bo pobud posameznikov v takšni organizaciji (Robbins 1997, 357-358).

Velika večina podjetij spada v štiri glavne kategorije ali tipe kulture podjetja. Kategorije so opredeljene z dvema tržnima faktorjema: stopnja tveganja, povezana z aktivnostjo podjetja ter hitrost, s katero podjetje in zaposleni dobijo odgovor o uspešnosti zastavljenih strategij. Iz teh tržnih dejstev lahko ugotovimo štiri osnovne tipe kultur (Deal in Kennedy 1982, 107-108):

- kultura moči,
- poslovna kultura,
- sistemska kultura,
- procesna kultura.

*Kultura moči: kultura tveganj, »moška kultura«*

Značilna je za delovanja na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, sploh za tvegane in dinamične dejavnosti. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč. Razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost. Prva je bojevitost, čas je skopo

odmerjen. Vzornik je trda, gospodovalna osebnost. Udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard in se radi postavljajo. So tudi kratkovidni in praznoverni (Ruettinger v Biloslavo 2006, 129).

*Poslovna kultura: kultura trdega dela, »kultura prodajalcev«*

Tveganja so majhna in porazdeljena, povratne informacije takojšnje. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe. Odločanje je hitro in preprosto. Merila uspešnosti so predvsem količinska. Vzorniki so uspešni poslovneži, prodajalci, posredniki. Udeleženci so prijazni in odkriti, uspešno je le skupinsko delovanje. Kultura privlači aktivne ljudi, ki želijo hitre izide (Ruettinger v Biloslavo 2006, 129).

*Sistemska kultura: kultura zavetja, »projektantska kultura«*

Značilna je za naložbeno dejavnost in za velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, velike sisteme. Tveganja so velika, povratne informacije počasne. Odločanje je centralizirano, v njem in v delovanju veljata preudarnost in odločnost. Trdni, samozavestni in umirjeni vzorniki, ki zdržijo dolgotrajno negotovost. Udeleženci spoštujejo avtoritete in tehnične možnosti, izmenjujejo si izkušnje, se podpirajo in odklanjajo nepreudarno vedenje (Ruettinger v Biloslavo 2006, 129).

*Procesna kultura: birokratska kultura, »kultura uradnikov«*

Značilna je za upravne službe, za administracijo, velika podjetja in banke ter zavarovalnice. Posameznikova tveganja so majhna, odzivov skoraj ni. Pozornost velja bolj obliki kot vsebini dejavnosti. Bistveni sta izvedbena popolnost vsakega početja in previdnost. Vzorniki varujejo pred (neznanimi) nevarnostmi. Kultura privlači natančne, urejene ljudi, ki ljubijo podrobnosti in prevedrijo v organizaciji vse spremembe in vplive (Ruettinger v Biloslavo 2006, 129).

Za analizo kulture v izbrani organizaciji je bil uporabljen vprašalnik po Deal-Kennedyu (Tavčar in Biloslavo 2005). Razdeljen je bil med vse zaposlene v podjetju, tako med operativni kot vodstveni kader. Rezultati so uporabljeni kot primarni podatki v nadaljevanju naloge.

### **2.1.3 Temeljni koncept sredstev**

Podjetje je skupek materialnih in nematerialnih sredstev, katera se prepletajo v enoten sistem preko mreže deljenih interpretacij. To je tisto, kar vzdržuje, obnavlja in oblikuje sredstva.

Za ustvarjanje konkurenčne prednosti morajo imeti naslednje lastnosti:

- vrednost; imeti morajo zmožnost povečanja organizacijske učinkovitosti,
- redkost; da so predmet velikega povpraševanja,
- edinstvenost; težko posnemljiva,
- težka nadomestljivost; otežiti konkurentom iskanje substituta (Mintzberg, Ahlstrand in Lampel 1998, 277-278).

V ekonomski teoriji se poimenujejo sredstva tudi temeljni produkcijski faktorji, kamor sodijo zemlja, delo, kapital in znanje. Glede na prevladujočo vrsto sredstev je lahko organizacija delovno, kapitalsko ali znanjsko intenzivna.

Zmožnosti organizacije so bolj ali manj kompleksna kombinacija fizičnega in umskega dela ljudi, znanja, materialnih sredstev in organizacijskih procesov. Tako kot sredstva tudi zmožnosti lahko pomenijo temeljne ali ključne zmožnosti organizacije, ki tej zagotavljajo, če bodo izkoriščene, doseganje trajnejše konkurenčne prednosti.

V ekonomiji se pojem kapitala uporablja v dveh pomenih. Poleg kapitala kot temeljnega produkcijskega faktorja ga lahko razumemo tudi kot celoto premoženja (sredstva in zmožnosti) organizacije, ki pomeni potencialni vir prihodnjih donosov.

*Finančni kapital* so finančna sredstva organizacije, kot jih zajemajo tradicionalni računovodski izkazi. Ta se v poslovnem toku preoblikujejo iz denarja v različne oblike, da bi se na koncu znova povrnila v denar. Uspešne organizacije skušajo proces čimbolj pospešiti, saj tako povečujejo donosnost kapitala.

*Intelektualni kapital* je znanje, ki ga premore organizacija. Je sredstvo za analizo in razumevanje podatkov in informacij, je resnično prepričanje o vzročnosti dogodkov in delovanja. Daje osnovo za smotrno delovanje in razmišljanje. Intelektualni kapital delimo na človeški, strukturni in partnerski kapital.

*Človeški kapital* obsega vrednost, ki jo sodelavci prinašajo v organizacijo, je nabor njihovih sposobnosti in zmožnosti. Osnovni elementi so znanje, razmerja, vrednote, odnos do dela, motivacija, vedenje in intelektualna prilagodljivost sodelavcev, ki se kaže kot sposobnost prenosa znanja iz enega konteksta v drugega, sposobnost povezovanja različnih informacij in sposobnost inoviranja.

*Partnerski kapital* obsega znanje organizacije o tržnih partnerjih, katero je vsebovano v menjalnih razmerjih, ki jih organizacija ima s svojimi tržnimi partnerji.

*Strukturni kapital* je infrastruktura organizacije ki omogoča človeškemu kapitalu uresničiti svoj potencial, je tudi znanje, ki ga je organizacija razvila skozi svoj obstoj.

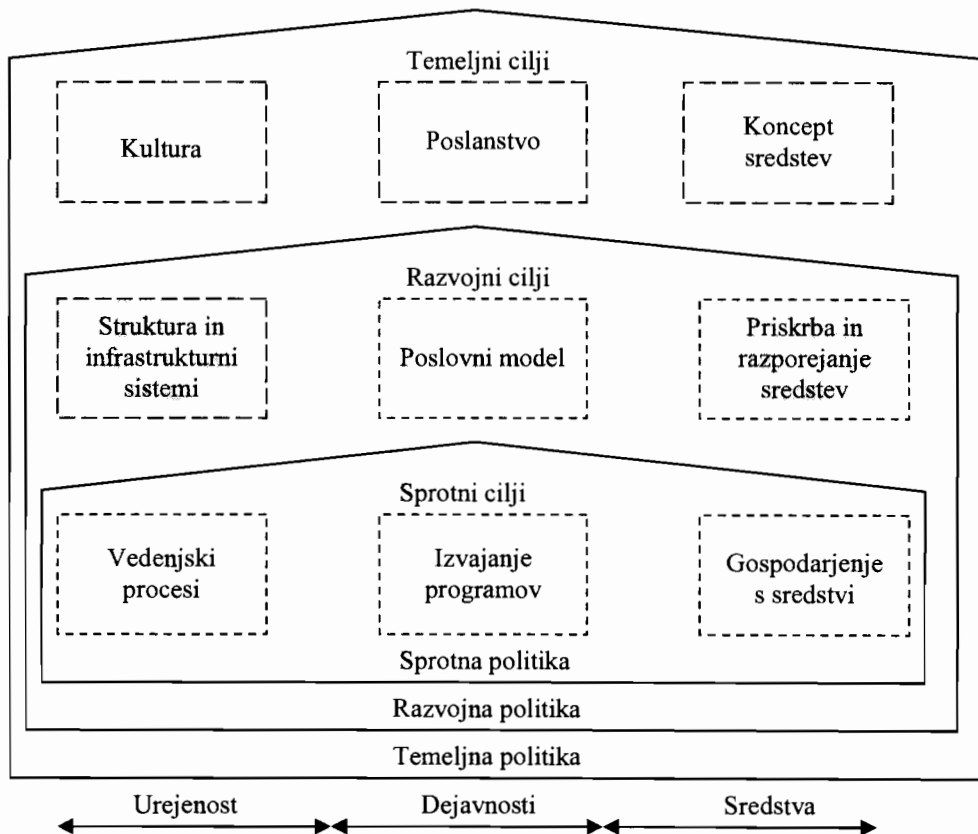
*Socialni kapital* je »dobro ime«, s katerim razpolagajo posamezniki ali skupine v okolju. Omogoča udeležencem, da pridobijo informacije, ideje, finančni kapital, zaupanje, itd., ne da bi zato morali vstopiti v tržno ali hierarhično razmerje. Socialni kapital obsega tako omrežje samo, kot tudi sredstva, ki se lahko mobilizirajo znotraj omrežja (Biloslavo 2006, 168-169).



## 2.2 Razvojna politika organizacije

Srednjeročna razvojna politika organizacije obsega usklajene razvojne cilje. Razvojne strategije organizacije in programov oz. programskih enot so usmerjene v snovanje novih temeljnih zmožnosti za prihodnost in obsegajo srednjeročne usmeritve programov (snovanje, proizvodjanje, trženje) in drugih dejavnosti, pa srednjeročno razporeditev materialnih in nematerialnih sredstev med programe in druge dejavnosti organizacije (Tavčar 2002, 477). Shema razvojne politike je prikazana na sliki 2.3.

Slika 2.3 Razvojna politika organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 173

Obstajajo trije uspešni generični strateški pristopi do partnerjev:

- strategija nizkih stroškov,
- strategija diferenciacije,
- strategija osredinjenja.

Včasih lahko organizacija uspešno uporabi več kot en pristop, vendar je to redkokdaj izvedljivo. Učinkovita implementacija katerekoli od omenjenih strategij ponavadi zahteva popolno predanost in podporo celotne organizacije in uvajanje večih strategij lahko podjetje oslabi. Posamezne strategije se uvaja za ustvarjanje konkurenčne prednosti v posamezni panogi (Porter 1980, 35).

Razvojna politika za doseganje srednjeročnih ciljev vsebuje sledeče elemente (Biloslavo 2006, 173):

- struktura in infrastrukturni sistemi,
- poslovni model,
- priskrba in razporejanje sredstev.

### ***2.2.1 Struktura in infrastrukturni sistemi***

Element struktura in infrastrukturni sistemi lahko razumemo tudi kot urejenost organizacije. V tradicionalnem pomenu obsega:

- strukturo in členjenost organizacije, to je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti med nosilci organizacijskih nalog (Ivanko 1999, 49). Širše pojmovanje urejenosti obsega še obvladovanje procesov, t.j. vsako logično zaporedje aktivnosti, ki jih je treba opraviti, da se opravi neko delo ali naloga (Ivanko 1999, 162),
- sisteme, kar pomeni vsebinska pravila vedenja, ki prežemajo organizacijo (Biloslavo 2006, 288-292).

#### *Struktura in členjenost organizacije*

Robbins (1987, 5) meni, da organizacijska struktura določa razporejanje nalog, kdo komu poroča ter formalne koordinacijske mehanizme in medsebojne vzorce, katerim se sledi. Organizacijsko strukturo prežemajo tri komponente: kompleksnost, formalizacija in centralizacija.

Kompleksnost organizacije pomeni stopnjo členjenosti le-te. Horizontalna členjenost pomeni stopnjo razdeljenosti podjetja po oddelkih. Vertikalna členjenost pomeni stopnjo členjenosti navzdol po hierarhiji organizacije. Prostorska členjenost pomeni stopnjo geografske razpršenosti podjetja. Povečanje katerega koli od treh omenjenih faktorjev hkrati povzroči povečanje kompleksnosti organizacije (Robbins 1987, 56).

*Delitev dela* med sodelavci organizacije, ki so lahko vrhunski strokovnjaki ali navadni delavci, delo jim je dodeljeno po potrebah podjetja in njihovem znanju na področjih notranje delitve izvajalnega dela. Izvajalno delo pa pomeni narediti potrebne stvari za delovanje podjetja in za trženje: naganje v zmogljivosti, nabava, proizvodnja in prodaja, ki jih prepletajo finance, kadrovanje, logistika, inoviranje in varovanje. V podjetju je podjetju več kategorij notranjih udeležencev, ki jih lahko opredelimo v treh vlogah: upravljalci, managerji in izvajalci (Kralj 2003, 79-80).

*Razpored pristojnosti in odgovornosti* določa število podrejenih, na katere vodja neposredno vpliva. Ni nujno, da imajo organizacije z enakim številom zaposlenih enako stopnjo vertikalne členjenosti. Lahko so pokončne, z velikim številom hierarhičnih stopenj, lahko pa so ploščate, z malo hierarhičnimi stopnjami. Odločilni faktor je

stopnja razpona nadzora. Če je razpon širok, imajo vodje veliko število podrejenih, kateri jim poročajo. Če je razpon ozek, malo. Manjši je razpon, bolj je organizacija pokončna (Robbins 1897, 59).

*Zavezništva* temeljijo na delovanju v isti smeri zaradi enakih in podobnih interesov, katerih namen je prej v odpravljanju morebitnih ovir v tem istosmernem delovanju, kot pa doseganje neke nove skupne vrednosti oz. sinergijskega učinka. Podjetja velikokrat sodelujejo v obliki zavezništva, za katere pa ni nujno, da so to strateške poslovne povezave ali partnerstva. Zavezništvo je običajno relativno kratkotrajno, saj obstaja tako dolgo, dokler so interesi na ta način povezanih družb uravnoteženi. Za zavezništvo je prav tako značilno, da se praviloma oblikuje le na določenem področju povezanih podjetij (npr. na področju skupne nabave). Zavezništva so lahko notranja (med notranjimi udeleženci podjetja) ali zunanja (med zunanjimi udeleženci ter med notranjimi in zunanjimi udeleženci). Prav tako lahko v zavezništva vstopa posameznik (npr. manager) ali podjetje (Dubrovski 2004, 101-102).

*Strateške povezave* so takšne, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje in doseganja po pomembnosti najvišjih ciljev. Splošni cilj in namen povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oz. krepitev razvojnih možnosti.

Strateško povezovanje je lahko:

- poslovno (nekapitalsko) ali
- kapitalsko (lastninsko).

Strateško poslovno povezovanje ne temelji na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča podjetja ohranjajo svojo pravno (statusno) samostojnost. Pri kapitalskem povezovanju pa gre za spremenjena lastniška razmerja, zato bi praviloma moralo biti v tem primeru poslovno sodelovanje intenzivnejše, razmerje pa dolgoročnejše, vendar pa ni nujno, da ima kapitalsko povezovanje vsebinske elemente strateškega poslovnega povezovanja (Dubrovski 2004, 101-102). Dubrovski je namen strateških povezav tudi slikovito opisal s formulo  $2+2=5$  (2004, 162).

Porter (1998, 258-259), pa opozarja tudi na druge namene organizacij za strateške povezave, kot so omejevanje konkurence, skriti nameni po prevzemu ene organizacije od druge, še posebej, če je ena močnejša, idr..

*Zunanje izvajanje* ali »outsourcing« je izraz za oddano, izdvojeno, predstavljeno (dislocirano) izbrano poslovno funkcijo, dejavnost, storitev ali program, ki jo za naročnika izvaja zunanji izvajalec. Kadar gre za oddajo, izločitev oz. prenos izvajanja posamezne (ali več) poslovnih funkcij drugemu podjetju, ta funkcija pa je strateškega pomena za oddajnika, potem govorimo o strateškem »outsourcingu«, v katerem sta povezani podjetji partnerja (Dubrovski 2004, 104-105).

*Omrežje* je sestavljeno iz članov omrežja, torej vseh tistih, ki sodelujejo v omrežju, in iz odnosov, ki jih ti v omrežju izpostavijo. Ti odnosi so lahko formalni ali

neformalni, osebni in/ali organizacijski, vsekakor pa zanje velja, da premorejo določeno socialno komponento in da je zanje kritičnega pomena zadostna stopnja zaupanja (Biloslavo 2006, 291).

#### *Sistemi organizacije*

Sistemi so infrastrukturna urejenost, ki omogoča učinkovito in uspešno delovanje organizacije; kot sestavina urejenosti imajo lahko pomembno dejavnostno in vedenjsko vlogo pri obvladovanju delovanja organizacije. Prežemajo vse ravni, dele in dejavnosti organizacije, vse časovne logične okvirnosti delovanja organizacije, vse izzive in vplive ter vse udeležence organizacije. Skupaj s strukturo in procesi tvorijo urejenost organizacije (Tavčar 2002, 209).

Poznamo več sistemov (Schwaninger 1994 v Tavčar 2002, 188):

- sistem za izbiranje ciljev, načrtovanje in nadzorovanje v organizaciji,
- informacijski sistem organizacije,
- sistem za management osebja organizacije,
- sistem za management gospodarjenja v organizaciji,
- razvojni sistem.

#### **2.2.2 Poslovni model**

Poslovni model opisuje, kako organizacija ustvarja dodano vrednost na trgu. Vključuje edinstveno kombinacijo programov (izdelkov ali storitev za ciljne udeležence), podobe organizacije, njenih tržnih poti in primarnih dejavnosti, s katerimi organizacija ustvarja korist za ciljne udeležence. Poslovni model torej obsega ciljne udeležence, proizvode organizacije in dejavnosti v verigi vrednosti. Poenostavljeno ga lahko opredelimo kot odgovor na tri ključna vprašanja za uspešnost organizacije:

- Kakšne koristi organizacija ponuja odjemalcem – katere proizvode ponuja?
- Kdo so odjemalci, katerim organizacija ponuja koristi?
- Katere dejavnosti pri tem izvaja?

Predvsem je treba poudariti, da razvojna politika obsega tako poslovni model, ki sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih organizacije, kot tudi snovanje novega poslovnega modela, ki temelji na prihodnjih temeljnih zmožnostih organizacije (Biloslavo 2006, 184-185).

Z vidika razvojne politike je ena od najpomembnejših odločitev organizacije izbira *ciljnega segmenta ali segmentov trga*. Organizacija zaradi svoje urejenosti ter omejenosti razpoložljivih sredstev in zmožnosti ne zmore početi vsega. Organizacija je lahko konkurenčna le pri nekem končnem obsegu dejavnosti. To pomeni, da se organizacija poskuša na trgu pozicionirati tako, da dosega kar najboljšo usklajenost med sedanjimi in prihodnjimi dejavniki privlačnosti trga ter lastnimi temeljnimi zmožnostmi. Pri izbiri ciljnega segmenta trga se organizacija odloča tudi o tem, ali bo delovala na

segmentu trga, ki je obsežen - izkoriščanje ekonomije obsega - ali ozek, ter ali bo delovala na enem, nekaj ali več različnih segmentih trga – ekonomija razpona (Biloslavo 2006, 287).

*Snovanje novih ali izpopolnjenih programov* je pogoj za konkurenčnost in s tem uspešnost organizacije v prihodnosti. Snovanje novih programov je večstopenjski proces, ki sega od zamisli do uresničevanja programa, pri čemer vsaka naslednja stopnja praviloma zahteva večjo porabo sredstev organizacije in sorazmerno zmanjševanje števila obravnavanih zamisli. To je ustvarjalen in tvegan proces – zaradi nezmožnosti napovedovanja končnega izida tega procesa, ki ga sprožijo pobude iz zunanjih in notranjih okolij organizacije. Te pobude so predvsem zamisli sodelavcev in pričakovanja vplivnih udeležencev organizacije. Svojih potreb in želja pa se uporabniki največkrat še niti dobro ne zavedajo, zato jih težko opredelijo, če sploh lahko. Razrešitev te nevarnosti pomeni pomik iz opredeljevanja potreb in želja uporabnikov k opredeljevanju trajnih in dolgoročnejših vrednot (Biloslavo 2006, 288).

#### *Veriga vrednosti*

Temeljna zmožnost organizacije je le redko en sam element politike organizacije. Ponavadi je temeljna zmožnost organizacije neka sinergična kombinacija različnih elementov organizacije. Prav tako velja, da je veriga vrednosti lahko vir konkurenčne prednosti organizacije, če je ta edinstvena, dejavnosti znotraj nje pa medsebojno usklajene in sinergične – veriga vrednosti kot temeljna zmožnost organizacije. Takšen »mozaik« dejavnosti omogoča organizaciji diferenciranje, ki ga je mogoče spremeniti v konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 194-195).

Organizacija se lahko preko lastne verige vrednosti diferencira na dva načina. Prvi je ta, da je edinstvena v načinu izvajanja dejavnosti, ki jih praviloma izvajajo tudi konkurenti. Drug način pa je, da inovira svojo verigo vrednosti tako, da ta poudari njeno edinstvenost – organizacija ne izvaja enakih dejavnosti kot njeni konkurenti (Porter 1985 v Biloslavo 2006, 195).

Informacijsko-komunikacijska tehnologija lahko precej spremeni tradicionalne koncepte verige vrednosti, predvsem pa izboljša njeno učinkovitost bodisi znotraj posameznih dejavnosti bodisi vzdolž celotne verige vrednosti od prepoznavanja potreb odjemalcev (CRM – ang. customer relationship management) do snovanja proizvodov in managementa dobavne verige (SCM – ang. supply chain management). Ni pa nadomestilo za inovativnost in znanje organizacije (Biloslavo 2006, 195-196).

### **2.2.3 Priskrba in razporejanje sredstev**

#### *Oskrbovanje s finančnimi in materialnimi sredstvi*

Viri sredstev so lahko znotraj organizacije ali izven nje. Tako lahko organizacija svoje potrebe po finančnih sredstvih krije bodisi iz lastnih virov (nerazdeljen dobiček in

spreminjanje oblike sredstev), bodisi iz tujih virov (dokapitalizacija, krediti, izdajanje vrednostnih papirjev, obveznosti do dobaviteljev ipd.) (Tavčar 2002, 134).

#### *Oskrbovanje s sodelavci*

Tavčar pravi, da ima organizacija dve možnosti za oskrbovanje s sodelavci, sploh za zahtevnejša dela – lahko jih usposablja in razvija sama ali pa jih pridobiva iz okolja. Vsaka izmed teh možnosti pa ima kratkoročne in dolgoročne prednosti in slabosti – pri izviranju velja upoštevati okoliščine, v katerih deluje organizacija (2002, 134).

#### *Oskrbovanje z znanjem*

Organizacije se oskrbujejo z znanjem na tri načine (Huber 2004 v Biloslavo 2006, 272):

- z izkušnjami - izkustveno učenje,
- z najemom ali zaposlitvijo zunanjih strokovnjakov oziroma s sodelovanjem v strateških povezavah – posredno učenje,
- s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij.

Izkustveno učenje lahko poteka na štiri načine:

- izvedba eksperimenta,
- operativno eksperimentiranje,
- neposredno prek dejavnosti organizacije v okolju,
- poglobljeno proučevanje enega ali nekaj izrazito izstopajočih dogodkov.

Pomembna prednost izkustvenega učenja je edinstveno znanje, katero lahko vodi k inovacijam, ki pomenijo novega za trg in panogo, v kateri organizacija deluje. To pa organizaciji omogoča doseganje trajnostne konkurenčne prednosti (Biloslavo 2006, 272-273).

V nasprotju s tem je znanje, ki ga organizacija lahko pridobi prek posrednega učenja, že znano zunaj organizacije. V tem primeru samo edinstvena kombinacija tega znanja organizaciji lahko zagotavlja doseganje konkurenčne prednosti. Na drugi strani pa je lahko posredno učenje veliko hitrejše, zanesljivejše in cenejše, kot je izkustveno učenje (Huber 2004 v Biloslavo 2006, 273).

Pri učenju s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij je nujno potrebno, da organizacije aktivno uporabljajo metode pridobivanja občutljivih tržnih informacij. Tu ne gre za industrijsko vohunjenje, ki je zakonsko nedopustno, ampak za aktivno spremljanje vsega tistega, kar se dogaja v okolju organizacije in lahko v prihodnosti vpliva na njeno uspešnost in učinkovitost (Biloslavo 2006, 275).

Učeca se organizacija je sposobna zbirnega učenja in nenehnega samoobnavljanja. Takšna organizacija kombinira fleksibilnost z učinkovitostjo. Sposobna se je učiti iz izkušenj, brez da bi se vanje ujela ter zmore znanje prenesti na trg.

Osnovne značilnosti učeče se organizacije so sledeče (Mintzberg, Almstrand in Lampel 1998, 214-215):

- iz napak se lahko naučijo celo več, kot iz uspehov,
- zavračajo pregovor: »Ne popravljaš, če ni pokvarjeno«,
- domnevajo, da managerji in ostali zaposleni, ki so najbližji oblikovanju, proizvodnji, distribuciji in prodaji proizvodov, pogosto vedo več o omenjenih aktivnostih kot njihovi nadrejeni,
- aktivna distribucija znanja oddelkom, katerim je le-to namenjeno,
- vlaganje velikih sredstev za pridobivanje znanja izven meja organizacije.

#### *Razporejanje sredstev*

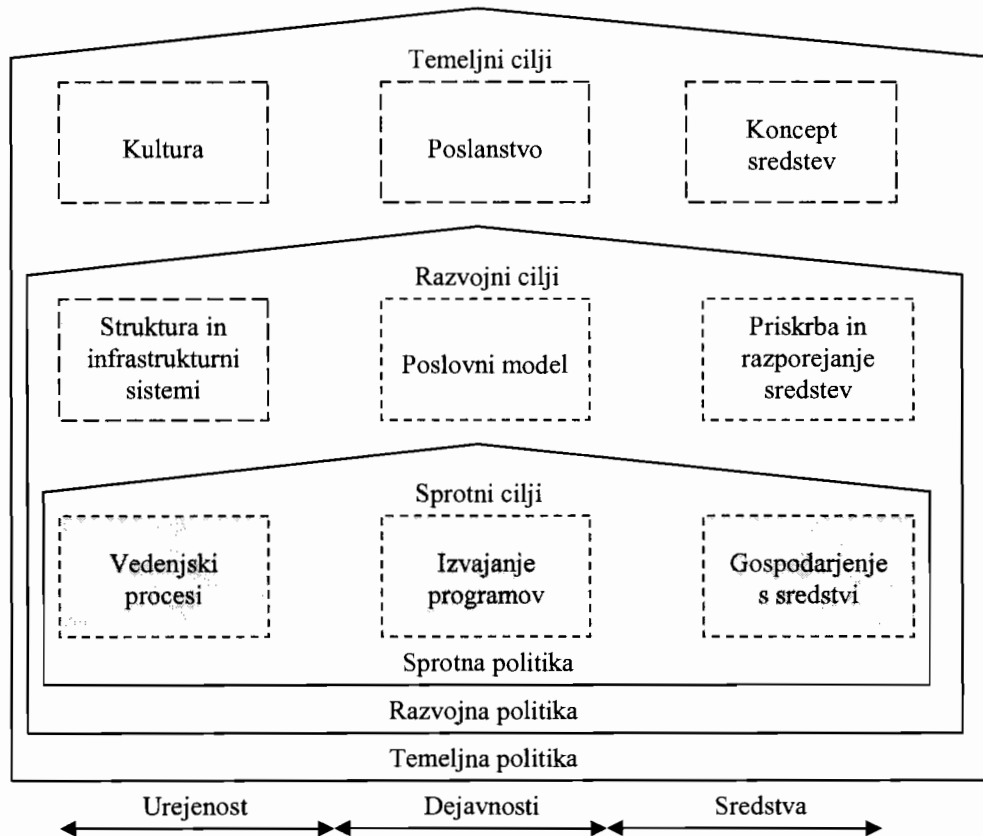
Razpoložljiva sredstva razporeja management med kratkoročne in dolgoročne, bolj ali manj tvegane za učinkovitost in uspešnost in uspešnost delovanja bolj ali manj koristne namene. Razporejanje spremljajo bolj ali manj močni in s smotri organizacije bolj ali manj skladni vplivi, ki izhajajo iz interesov notranjih in zunanjih udeležencev organizacije. Sredstva za posamezne namene odreja management v razsežnost, ki sega od spodnjega praga učinkovitosti preko povprečja panoge do zgornje meje gospodarnosti (Tavčar 2002, 162).

### **2.3 Sprotna politika organizacije**

Sprotna politika obsega usklajene cilje programov in dejavnosti, ponavadi za eno leto. Tekoča strategija organizacije in programov oz. programskih enot izhaja iz razvojne strategije in je naravnana v učinkovito izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti organizacije. Obsega letne projekte za programe in druge dejavnosti, izvajanje procesov in usmerjanje ter nadzor izvajalcev programov in drugih dejavnosti, pa letno gospodarjenje s sredstvi na osnovi razporeditve v razvojni politiki in na osnovi usklajenih letnih predračunov enot in organizacije (Tavčar 2002, 477).

Shema sprotne politike organizacije je prikazana na sliki 2.4.

**Slika 2.4** Sprotna politika organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 298

### *Procesi*

Procesi so dinamični vidik urejenosti organizacije in zadevajo zlasti vlogo managementa pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce. Poteka bodisi v organizaciji in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije organizacije; ali pa v več povezanih podjetjih – na primer kot oskrbovanje ob pravem času (angl. Just in Time), ali kot elektronsko poslovanje med tržnimi partnerji (Tavčar 2002, 182).

Proces je skupina opravil, ki skupaj ustvarijo vrednost za odjemalca (Hammer 1996 v Tavčar 2002, 182). Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je treba opraviti v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces (Ivanko 1999 v Tavčar 2002, 182).



V organizaciji potekajo različni procesi. V splošnem jih lahko delimo v tri skupine (Biloslavo 2006, 328-329):

- vedenjski procesi,
- dejavnostni procesi ali izvajanje programov,
- procesi spreminjanja.

### **2.3.1 Vedenjski procesi**

Med vedenjske procese uvrščamo procese odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji. Vsi ti obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter neko obliko medsebojne interakcije med sodelavci. Največkrat se sodelavci organizacije teh vzorcev vedenja in delovanja naučijo neformalno, prek procesa socializacije in učenja z delom (ang. learning by doing) (Biloslavo 2006, 329).

Med navedenimi procesi je bil proces odločanja v preteklosti najbolj raziskan. Ker je odločanj v organizaciji predvsem proces in ne neki lasten končen dogodek, je za management pomembno, da zmore oblikovati takšno okolje, v katerem sodelavci prek procesa odločanja prispevajo k doseganju smotra organizacije. To pomeni, da proces odločanja ni nekaj, kar bi si management lahko lastil kot izključno pravico. Naloga managementa je predvsem voditi in usmerjati proces odločanja, ki poteka istočasno na različnih hierarhičnih ravneh in dejavnostih organizacije (Garvin 1998 v Biloslavo 2006, 330).

Učinkovitost in kakovost razmerij med sodelavci – posamezniki in skupinami je neločljivo povezana s kakovostjo in raznolikostjo medsebojne komunikacije – kako si sodelavci izmenjujejo informacije, sooblikujejo cilje in strategije ter razrešujejo morebitna nasprotja. Pri tem ne komuniciramo samo prek izrečenih ali zapisanih besed, ampak včasih in predvsem prek obrazne in telesne mimike, tona glasu, izbire trenutka, zamolčanih reči itn. Proces komuniciranja je mogoče razdeliti v več podprocesov, ki jih lahko razvrstimo v dve različni skupini (Biloslavo 2006, 330):

- podproces, ki neposredno prispevajo k izpolnjevanju nalog in doseganju ciljev (iskanje in ponujanje informacij ali mnenj),
- podproces, ki prispevajo k vzpostavljanju in vzdrževanju medsebojnih razmerij (usklajevanje in iskanje konsenza ali vsaj kompromisa).

Vedenjski procesi pomembno vplivajo na obliko, vsebino in značilnosti dejavnostnih procesov. Čeprav so si po tem sorodni organizacijski kulturi, se od nje razlikujejo, ker v primerjavi s slednjo ne izražajo samo vrednot in prepričanje sodelavcev organizacije, ampak tudi njihove kognitivne procese zaznavanja in razumevanja sebe, organizacije in okolja organizacije (Biloslavo 2006, 339).

### **2.3.2 Dejavnostni procesi ali izvajanje programov**

Sprotna politika organizacije je istočasno politika za danes in politika za jutri. Dejavnosti kot osrednja vsebina strategije na ravni sprotne politike naj zagotavljajo sprotno uspešnost ter gradijo razmere za delovanje v prihodnje.

Poznamo tri temeljne sestavine dejavnosti (Biloslavo 2006, 337):

- inoviranje,
- proizvodjanje,
- trženje.

#### *Inoviranje*

Najuspešnejša podjetja od ostalih konkurentov loči med drugim tudi zavedanje in upoštevanje dveh osnovnih pravil v zvezi z inoviranjem:

- razumejo, da je nenehno inoviranje ključ do preživetja podjetja. Biti inovativen nekaj časa, na enem ali dveh področjih, preprosto ni dovolj,
- vedo, da so najboljše spremembe tiste, ki ustvarjajo nove temeljne zmožnosti in dodatno vrednost v verigi vrednosti za njihove obstoječe in potencialne odjemalce. Najkonkurenčnejša podjetja nenehno iščejo načine za izboljšanje katerega koli poslovnega področja. Ko jih odkrijejo, se jih trudijo pretvoriti v prednosti, katere bodo odjemalci pozitivno zaznali in ukrepali.

Najboljša podjetja se lotevajo inoviranja sistematsko. Vedo, da je njihov uspeh v boju s konkurenco rezultat nenehnih izboljšav na področju proizvodnje, financ, distribucije ter ostalih področij, ne samo prodaje ter raziskav in razvoja. Zato tudi podjetje temu primerno organizirajo. To pomeni:

- ustvarjajo in vzdržujejo okolje, katero vrednoti ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti najbolj od vsega,
- strukturirajo organizacijo tako, da inovativne ideje dobijo prednost pred zahtevami po vodenju posla,
- jasno določijo strateške usmeritve, katere dopuščajo organizaciji udejanjiti spremembe tako, da se bo spreminjanje splačalo,
- vedo, kje iskati dobre ideje in kako jih udejanjiti,
- iskati ideje s polno paro, z vsemi sredstvi.

Posamezne od naštetih aktivnosti ne bi bilo težko izvajati. Toda konstantno osredotočenje na vseh pet aktivnosti hkrati zahteva od organizacije izjemno disciplino in vztrajnost. Sistematičen trud udejanjanja inovacij je tisto, kar daje tržnim vodjem njihovo konkurenčnost in tisto, kar se konkurenti lahko od njih učijo (Sahlman idr. 1999, 481-482).

Salmon (1996, 233-234) pa navaja sedem ključev trajnega napredka:

- nenehno udejanjanje inovacij,
- določanje zmogljivostnega potenciala otipljivih faktorjev,
- določanje zmogljivostnega potenciala neotipljivih faktorjev,

- jasna vizija,
- dati vsakemu posamezniku pomembno funkcijo v sistemu,
- integriranje izboljšave v smislu naraščanja organizacijskega kreativnega vpliva,
- uravnoteženje med »početi« in »biti«, t.j. učinkovitostjo in poslanstvom.

### *Proizvajanje*

Proizvajanje (izdelovanje snovnih izdelkov ali izvajanje nesnovnih storitev) je najbolj temeljna dejavnost vsake organizacije. Nekaterim proizvode snujejo drugi in za nekatere tržijo drugi; ni pa organizacije, ki ne bi proizvajala izdelkov ali izvajala storitev. Učinkovito proizvajanje proizvodov po meri okolja (tržišča) je predpogoj za uspešnost organizacije. To pa naj ne bo proizvodna miselnost, ki nastane največkrat v pogojih presežnega povpraševanja, in je tako usodna za organizacijo. Management proizvajanja se tesno prepleta z managementom drugih funkcij in področij v organizaciji, zlasti z managementom programov, ki proizvajanje napajajo z razvitimi izdelki in storitvami, ter z managementom menjave (trženja), ki te izdelke in storitve uveljavlja pri partnerjih (odjemalcih, uporabnikih) v okolju (na tržišču) (Tavčar 2002, 113).

### *Trženje*

Trženje pomeni dejavnost, ki se odvija v povezavi s trgi. Trženje pomeni delo s trgi z namenom, da se sprožijo možne menjave in tako zadovoljijo človeške potrebe in želje. Je družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjajo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler 1996, 12-13).

Trženjska strategija podjetja je odvisna od vloge, ki jo ima na trgu: vodja, izzivalec, posnemovalec ali podjetje v vrzeli. Končna strategija mora upoštevati tudi spremenljive globalne priložnosti in izzive. Trženjsko strategijo je potrebno preoblikovati v trženjske programe s pomočjo osnovnih odločitev o trženjskih izdatkih, spletu in razporeditvi trženjskih naporov. Podjetje se tudi mora odločiti, kako bo razdelilo celotni trženjski proračun med različne instrumente trženjskega spleta.

Osnova trženjske strategije je tržna ponudba (trženjski splet – angl. *marketing mix*) organizacije, ki obsega (Kotler 1996, 96-100):

- izdelek: predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem in embaliranjem izdelka;
- prodajna cena: je količina denarja, ki ga mora kupec plačati za izdelek;
- prodajne poti (distribucijski kanali): predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne posrednike in trženjske pospeševalce zato, da bi bili njihovi izdelki in storitve učinkovito dostavljeni celjenemu trgu;

- tržno komuniciranje: so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih. Vzpostaviti se mora programe sporočanja, in tržnega komuniciranja, ki so sestavljeni iz oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi.

### ***2.3.3 Gospodarjenje s sredstvi***

Cilji kot vsebina gospodarjenja poslovnega sistema so lahko izkazani s splošnimi ali gospodarskimi kategorijami. Lahko pa so tudi taki, ki jih izkažemo le opisno. Med prve prištevamo, npr. količino porabljenega materiala in količino učinkov, med druge pa stroške, odhodke, prihodke, sredstva po vrstah, obveznosti do virov sredstev in iz njih izpeljane kazalnike kot so: proizvodnost, gospodarnost, donosnost, sestava sredstev, sestava obveznosti do virov sredstev in še kaj (Melavc 2003, 13).

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1952 pod imenom Jugomercedes, za zastopanje proizvodov Daimler-Benz za Jugoslavijo. Leta 1953 se je podjetje preimenovalo v podjetje X in začelo z izgradnjo manjših servisnih delavnic.

Leto 1958 je bilo v zgodovini podjetja pomemben mejnik. Usmerilo se je k zastopanju tujih proizvajalcev avtomobilskih delov, olj in pnevmatik in hkrati začelo povezovati jugoslovanske proizvajalce s tujimi partnerji. V začetku šestdesetih let se je poslovanje podjetja razširilo tudi na področje precizne mehanike, optike in birotehnike.

Leta 1977 – ob svoji 25-letnici – je bilo podjetje organizirano v treh temeljnih organizacijah združenega dela in delovni skupnosti skupnih služb, zaposlovalo je 1247 ljudi. Širitev družbe in njene dejavnosti z novimi programi in novimi partnerji se je nadaljevala vse do leta 1984.

Leta 1987, po 35 letih obstoja, je imelo tri velike lastne servise za osebna in tovorna vozila in 13 pogodbenih servisov za gospodarska vozila, ki so imela visoko usposobljene kadre in najsodobnejše tehnične naprave za kakovostno opravljanje servisnih storitev. Zaposlovalo je 1423 ljudi na obsežnih programih prodaje osebnih vozil, lahkih tovornih in dostavnih vozil, gospodarskih vozil, avtobusov, priključnih vozil z nadgradnjami in različnih rezervnih delov.

Konec 80. let je nastopilo obdobje, ko so se v Jugoslaviji že začela vrstiti številna dogajanja na družbenem področju, ko so se znova začeli prebujati nacionalni spori in je gospodarstvo začelo toniti v recesijo. Podjetje pa se je še naprej držalo avtomobilske panoge.

Leta 1990 se je preoblikovalo v delniško družbo. Lastninjenje je bilo opravljeno po tedaj veljavni jugoslovanski zakonodaji.

Leta 1991 se je Slovenija osamosvojila, kar je podjetje dočakalo nepripravljeno. Izgubilo je jugoslovanski trg z 18 milijoni potencialnih kupcev in je začelo izgubljeni tudi status ekskluzivnih zastopnikov in prodajalcev za programe vozil in rezervnih delov, največji udarec pa je bil izguba statusa dobavitelja mnogim jugoslovanskim proizvodnim podjetjem.

Leta 1993 je nadzorni svet zamenjal dotedanjega generalnega direktorja in hkrati zahteval revizijo programa lastninjenja, ki je bila leta 1994 tudi opravljena.

Konec leta 1994 je nadzorni svet delniške družbe povabil k sodelovanju novega generalnega direktorja. Z novim vodstvom pa so se začeli kazati obetavni rezultati. Pridobili so še nekaj pomembnih zastopstev vozil in hkrati začeli z razpršitvijo naložb še v druge dejavnosti, kot so informacijska tehnologija, poslovno hotelirstvo, proizvodnja, investicijsko bančništvo idr.

Dandanes je podjetje eno večjih in uspešnejših v Sloveniji. Je sodobna holdinška družba za gospodarjenje z naložbami. Znotraj holdinga deluje 34 odvisnih družb v

### *Predstavitev podjetja*

Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, BiH, Nemčiji, Švici, Danski, Nemčiji in Veliki Britaniji. Zaposluje več kot 2400 ljudi (Vir: Jubilejni vestnik podjetja X).

V svoji nalogi sem se osredotočil na eno od hčerinskih podjetij, iz katerega je vsa zgodba pravzaprav nastala. Ukvarja se s prodajo vozil in originalnih nadomestnih delov ter pokriva poprodajo rezervnih delov praktično za ves vozni park, ki ga imamo v Sloveniji. In prav to področje bo predmet moje analize v diplomski nalogi.

## **4 TEMELJNA POLITIKA PODJETJA X**

Temeljna politika vsebuje v elementu dejavnosti interese, vizijo, smotre ter poslanstvo podjetja. V elementu urejenosti vsebuje organizacijsko kulturo, v temeljnem konceptu sredstev pa poleg finančnih vsebuje še intelektualni, človeški, partnerski, strukturni ter socialni kapital.

### **4.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo podjetja**

Pod temeljno politiko, natančneje njen element dejavnosti, štejemo interese, vizijo, smotre ter poslanstvo podjetja.

#### ***4.1.1 Interesi***

Pod pojem interesi razumemo interes vplivnih udeležencev, kateri se prepletajo v podjetju. Vsak ima svoje interese in na tej osnovi cilje, ki podpirajo cilje podjetja ali jim nasprotujejo. Čim bolj je podjetje odvisno od njih, večji vpliv imajo nanj.

Vplivne udeležence delimo v dve veliki skupini:

- notranji udeleženci (lastniki, management in zaposleni),
- zunanji udeleženci (kupci, dobavitelji, konkurenti in država).

#### *Lastniki*

Interes lastnikov podjetja X je uresničevanje podjetniške zamisli kot izziv samim sebi in pridobitne dejavnosti nasploh. Pričakujejo pa tudi, da bodo dolgoročno prejeli izplačila iz izida deleža v dobičku ob čim manjših stroških.

Njihov interes je tudi usmerjati podjetje tako, da bo uspešno ter da bodo izidi omogočali povečanje premoženja glede na vložen kapital in zadovoljevanje drugih interesov udeležencev.

#### *Management*

Z zaupanjem lastnikov in upravljalcev vodijo posle in ljudi v podjetju, tako da bo podjetje učinkovito in uspešno dosegalo postavljene smotre in cilje ter z izidi zadovoljevalo interese ostalih udeležencev. V podjetju so našli osebni izziv, zelo dobro nagrajeno delo, osebni ugled, osebno rast in možnost kariernega razvoja.

#### *Zaposleni*

Zaposleni so zainteresirani, ker so zaposleni v zdravem podjetju, ki ponuja možnost osebnega in profesionalnega razvoja. Delajo v uspešnem podjetju, ki jim zagotavlja socialno varnost in ustrezno nagajevanje. Motivirani so predvsem zaradi dobrega vodenja podjetja in nenehne rasti, pozitivnega vzdušja, dobrih odnosov

med zaposlenimi, timskega delovanja, materialnega nagrajevanja, omogočanja raznih bonitet in možnosti dodatnega usposabljanja in izobraževanja.

Predvsem tudi velja, da pri sebi sklenejo psihološko pogodbo o tem, koliko naj dajejo podjetju za tisto, kar od njega dobijo.

#### *Kupci*

Kupci pričakujejo možnosti zanesljivega, kakovostnega in ugodnega kupovanja proizvodov in storitev z ustreznimi roki dobave in celovitostjo ponudbe.

#### *Dobavitelji*

Glavni interes dobaviteljev je zdravo in rastoče podjetje in posledično seveda čim večja prodaja njihovih proizvodov, čim daljše sodelovanje na osnovi zaupanja, kjer lahko obe strani računata na nenehno stabilno rast.

#### *Konkurenti*

Konkurenti pričakujejo v zdravem gospodarstvu ustvarjalno tekmovanje. Njihov interes je biti čim bolj konkurenčen in biti bolj intenziven pri trženju proizvodov čim več kupcem.

#### *Država*

Interes države je jasen. Pobrali v čim večji meri sredstva, kot so davki, prispevki, carine in druge dajatve. Država je z vidika interesov zainteresirana za uspešna in močna podjetja, ki prispevajo k zadovoljitvi ostalih interesov udeležencev. Ena izmed njih je tudi zagotovitev delovnih mest.

### **4.1.2 Vizija**

Vizija podjetja X je postati in ostati vodilno podjetje z uveljavljeno kakovostjo na področju avtomobilizma v Sloveniji, ki investitorjem ob sprejemljivi stopnji tveganja zagotavlja ustrezno visoke in stabilne donose naložb.

#### *Intuitivni del*

Trgu je potrebno ponuditi proizvode in storitve, ki bodo odstopali od ukoreninjenih. Glede na priključitev trga JV Evrope EU, so tudi pričakovanja odjemalcev usmerjena v »evropski« način razmišljanja. Trg se bo ravnal po načelu, da je isti denar potrebna večja kakovost.

#### *Racionalni del*

Posrednikom in končnim kupcem je potrebno ponuditi storitev in proizvode visoke kakovosti, ki so cenovno ugodni. Upoštevati je potrebno tudi nove prijeme v



poslovanju, predvsem internetno prodajo. S popolnim pokritjem domačega trga bomo ob visoki kakovosti poslovanja in visoko poslovno kulturo širili tudi mrežo ostalih dejavnosti.

#### **4.1.3 Smotri**

Smotri družbe so dolgoročna rast in razvoj podjetja s stremenjem k odličnosti in najvišji kakovosti na vseh področjih delovanja ter zadovoljstvo lastnikov, poslovnih partnerjev in zaposlenih.

#### **4.1.4 Poslanstvo**

Poslanstvo podjetja X je zastopanje najstarejše avtomobilske znamke na svetu na področju Republike Slovenije ter zagotavljanje vrhunske kakovosti izdelkov in storitev na področju poprodaje originalnih rezervnih delov ter enakovrednim originalu. Podjetje stremi k:

- dolgoročni stabilnosti poslovanja,
- doseganju ustreznega rezultata iz poslovanja,
- zadovoljstvu kupcev,
- zadovoljstvu zaposlenih,
- korektnim odnosom z zunanjimi partnerji,
- vpetosti v širše družbeno in poslovno okolje.

## **4.2 Kultura**

Za analizo kulture v podjetju je bil med zaposlene razdeljen vprašalnik po Deal-Kennedyu. Rezultati so prikazani v naslednjem podpoglavju.

### **4.2.1 Anketa**

V anketo je bilo zajeto 50 od 91 oseb, kar predstavlja 57,14 % celotnega števila zaposlenih v podjetju. Vključeni so bili sledeči oddelki: vodstvo, komerciala, administracija, marketing in tehnična služba. Vprašalnik je bil razdeljen med vse zaposlene. Vrnjenih, oz. izpolnjenih je bilo 56 anket, vendar je bilo 6 nepravilno izpolnjenih. Razlogi za nepopolno število prejetih anket so bili prezaposlenost, odsotnost z delovnega mesta ali nezainteresiranost, predvsem zaradi relativno zahtevnega vprašalnika.

Odstotek anketirancev po oddelkih je prikazan v spodnji tabeli.

**Tabela 4.1** Struktura anketirancev po oddelkih

oddelek	število anketiranih	vseh v oddelku	% anketirancev
vodstvo	4	8	8 %
komerciala	22	40	44 %
administracija	13	25	26 %
marketing	4	4	8 %
tehnična služba	7	14	14 %
<b>skupaj anket</b>	<b>50</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

Vodstvo obsega glavnega direktorja in njegove pomočnike, direktorje prodajnih področij in direktorja poprodaje. Komerciala obsega področja veleprodaje vozil in nadomestnih delov ter produktno vodenje. Administracija obsega finančno in računovodsko službo, poslovne sekretarje ter nabavo.

Med anketirane je bil razdeljen vprašalnik za ugotovitev kulture po Deal-Kennedyu (Tavčar in Biloslavo 2005). Vseboval je 11 vprašanj z različnih področij vedenja s štirimi opisi. Veljavnost opisov je bila označevana z ocenami +2 (da!) do -2 (ne!).

Vprašalnik je bil osebno razdeljen in pobran med delovnim časom, vsakemu anketirancu je bilo tudi razloženo, kako se na vprašanja odgovarja.

Na podlagi odgovorov je možno oceniti kulture po oddelkih, od najbolj do najmanj prevladujoče oz. prisotne. Na podlagi sumarnih podatkov pa je ravno tako mogoče določiti prevladujočo kulturo celotnega podjetja.

#### 4.2.2 Rezultati ankete

Rezultati ankete so prikazani v spodnjih tabelah.

**Tabela 4.2** Rezultati ankete z vidika celotnega podjetja

	število anketiranih	kultura moči	poslovna kultura	sistemska kultura	procesna kultura
vodstvo	4	0	4	0	0
komerciala	22	1	12	3	6
administracija	13	1,33	2,33	2	7,33
marketing	4	0	4	0	0
tehnična služba	7	0	2,5	1	3,5
skupaj anket	50	2,33	24,83	6	16,83
<b>odstotek anketiranih</b>	<b>100 %</b>	<b>4,66 %</b>	<b>49,66 %</b>	<b>12,00 %</b>	<b>33,66 %</b>

Iz tabele je razvidno, da je po mnenju anketirancev najmočnejše prisotna poslovna kultura, sledi procesna kultura, v manjši meri pa sistemska kultura in kultura moči.

#### *Anketa po oddelkih*

Po oddelkih se deleži posameznih kultur med seboj razlikujejo. V vodstvu, marketingu in komerciali prevladuje poslovna kultura, medtem ko v administraciji in tehnični službi prevladuje procesna kultura.

**Tabela 4.3** Delež posameznih kultur po oddelkih

<b>oddelek</b>	<b>število anket</b>	<b>kultura moči</b>	<b>poslovna kultura</b>	<b>sistemska kultura</b>	<b>procesna kultura</b>
<b>vodstvo</b>	4	0	4	0	0
delež posamezne kulture	100 %	0 %	100 %	0 %	0 %
<b>komerciala</b>	22	1	12	3	6
delež posamezne kulture	100 %	5 %	55 %	14 %	27%
<b>administracija</b>	13	1,33	2,33	2	7,33
delež posamezne kulture	100 %	10 %	18 %	15 %	56 %
<b>marketing</b>	4	0	4	0	0
delež posamezne kulture	100 %	0 %	100 %	0%	0 %
<b>tehnična služba</b>	7	0	2,5	1	3,5
delež posamezne kulture	100 %	0 %	36 %	14 %	50 %

Podrobna analiza ankete ter vprašalnik sta v prilogi diplomske naloge.

#### *Sklep ankete*

V podjetju je prevladujoča poslovna kultura, sledi procesna, v veliko manjši meri pa je po mnenju anketiranih prisotna procesna, najmanj pa kultura moči.

Poslovna kultura se odraža v dejstvu, da je merilo uspešnosti količina (strategija množičnega trženja), tveganja so majhna in porazdeljena, kupec je s svojimi potrebami na prvem mestu. Veliko truda in sredstev se vlaga v razvijanje timskega dela. To kulturo si, kot že omenjeno, delijo oddelki vodstva, komerciala ter marketinga.

Procesna kultura pa je najmočnejše prisotna v administraciji in tehnični službi. Značilna je za administracijo, oblika je pomembnejša od vsebine, izvedbena popolnost vsakega početja in previdnost sta bistveni. Za administracijo je to popolnoma logično, ker npr. računovodstvo se mora ravnati natančno po davčni zakonodaji. Pri tehnični službi pa veljajo strogi protokoli in postopki pri reševanju reklamacij, z obilico spremne dokumentacije.

Po analizi kulture v podjetju potrjujem hipotezo, ki sta jo postavila Deal in Kennedy.

### **4.3 Temeljni koncept sredstev**

Za svoje delovanje potrebuje organizacija tako materialna kot nematerialna sredstva. Organizacija je glede na prevladujočo vrsto sredstev kapitalsko in znanjsko intenzivna.

#### ***4.3.1 Finančni kapital***

Podjetje sicer precej zadolženo, vendar le do mere še zdrave finančne strukture. Zadolženost izhaja iz financiranja zalog ter širjenja kapacitet. Je pa potrebno poudariti, da je podjetje uvrščeno v najvišji bonitetni razred, kar mu tudi omogoča enostavno pridobivanje posojil. Opisano stanje na področju finančnih sredstev zagotavlja tudi rezervna politika podjetja v tem smislu, da velik del dobička akumulira v rezervnih postavkah obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja, s čimer zmanjšuje učinek zadolženosti

#### ***4.3.2 Intelektualni kapital***

Intelektualni kapital je eden glavnih virov razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja oziroma njegovega premoženja. Ker je ta razlika kar velika (trenutna tržna vrednost podjetja je približno za 50 odstotkov višja od knjižne), to nakazuje na sorazmerno obsežen intelektualni kapital.

#### ***4.3.3 Človeški kapital***

Sodelavci v podjetju gojijo in negujejo vrednote, ki so vseskozi pomemben del človeškega kapitala v zavesti sodelavcev. To so predvsem zaupanje, poštenost, prijaznost in zanesljivost v smislu zanašanja na sodelavce. To so pomembne osnove za dobro timsko delo, ki je za podjetje zelo značilno. To so tako imenovana socialna znanja, ki so pomembna sestavina človeškega kapitala. Drugi dve sta poklicna znanja, v katera podjetje vlaga veliko svojih sredstev (med drugim tudi lastna enoletna šolanja za izobraževanje sodelavcev) in poslovna znanja, ki obsegajo sposobnost sodelovanja s tržnimi partnerji, pri čemer je podjetje, glede na svojo tržno usmerjenost, izredno močno. Tu pa ne smemo pozabiti še na razvit sistem nagrajevanja, ki je namenjen motivaciji sodelavcev in gradnji na njihovem odnosu do dela.

#### ***4.3.4 Partnerski kapital***

Partnerski kapital obsega znanje organizacije predvsem v okviru dveh vidikov delovanja organizacije, to sta tržna usmerjenost in tehnološka ali znanjska omrežja:

- Organizacija sicer ne razpolaga s trženjskim informacijskim sistemom, kot bi ga potrebovala in si ga želi, ki bi ji tako zagotavljal hitro prepoznavanje potreb in pričakovanj partnerjev v prihodnosti, ima pa zato uspešne in trajne

- vezi s partnerji, ki so posledica zaupanja in tesnega sodelovanja z njimi. To pomeni, da pozna njihove trajne vrednote, ki so ključne pri zaznavanju prihodnjih potreb partnerjev, kar hkrati zmanjšuje problem nekoliko okorelega trženjskega informacijskega sistema.
- Močno, široko in razvejano omrežje poslovnih partnerjev in dobaviteljev - principalov organizaciji poleg sinergičnih učinkov povezovanja omogoča sprotno seznanjanje z novostmi in novimi znanji na trgu. To je v razmerah velike spremenljivosti zunanjega okolja izjemno pomembna vrsta kapitala, s katerim podjetje razpolaga.

#### ***4.3.5 Strukturni kapital***

To je tisti del znanja organizacije, ki ostane v njej tudi po tem, ko sodelavci odidejo in obsega kodificirano znanje, ki je last organizacije. Tudi tu je organizacija precej močna, kar bomo videli skozi naslednja tri področja: organizacijski, inovacijski in procesni kapital.

##### *Organizacijski kapital*

To so sistemi in procesi, ki podpirajo izmenjavo znanja znotraj organizacije. Tu je organizacija v smislu strukturnega kapitala najbolj šibka, saj potrebuje enoten informacijski sistem, ki bi omogočal boljše sinergijske učinke s sestrskimi družbami znotraj holdinga.

##### *Inovacijski kapital*

Predstavlja inovacijsko sposobnost organizacije, da prenavlja oziroma inovira nove proizvode in pa samo sebe. Slednje je tisto, v čemer je podjetje zelo močno, saj se reorganizira in prestrukturira sproti, v skladu s tržnimi razmerami.

##### *Procesni kapital*

Obsega postopke, rutine, ki zagotavljajo učinkovitost delovnega procesa. Podjetje posluje v skladu s pridobljenimi standardi poslovanja – ISO, ki zajemajo in zagotavljajo tudi kvaliteto na področju notranje dinamike poslovanja, poleg tega pa samo po lastni presoji uvaja pravila, ki povečujejo učinkovitost delovnih procesov. Nenazadnje nam sliko o tem nazorno prikažejo kazalniki učinkovitosti, ki so na zavidljivi ravni.

#### ***4.3.6 Socialni kapital***

Podjetje razpolaga z močnim socialnim kapitalom, kar se odraža v poenotenem, skupnem jeziku sodelavcev in precejšnjem identificiranju z vrednotami organizacije. V organizaciji tradicionalno veje zaupanje in prijaznost med

sodelavci, ki se odraža v dobrem timskem delu. Tu prehaja socialni kapital v tako imenovana socialna znanja, ki so sestavina človeškega kapitala. Povezava je v tem, da je človeški kapital v obliki socialnih znanj eden izmed pogojev za učinkovito izrabljanje socialnega kapitala. Tako je podjetje hkrati svoj socialni kapital zmožno tudi učinkovito uporabljati, kar je izjemnega pomena. Dokaz o pomembnem mestu, ki ga ima socialni kapital v podjetju, je tudi v številnih organiziranih neformalnih srečanjih tako med sodelavci, kot tudi s poslovnimi partnerji. Vse skupaj pa tvori dobro ime organizacije, katero prinaša dodatno razliko med njeno bilančno in knjigovodsko vrednostjo.

## **5 RAZVOJNA POLITIKA PODJETJA X**

Srednjeročna razvojna politika organizacije obsega usklajene razvojne cilje. Strategije organizacije so usmerjene v ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti in obsegajo srednjeročne usmeritve programov (inoviranje, proizvodjanje, trženje) in drugih dejavnosti, razporeditev sredstev med programe in ostale dejavnosti organizacije.

### **5.1 Razvojna strategija**

Razvojna strategija do odjemalcev na področju prodaje vozil je strategija osredinjenja, t.j. zastopanje ene izmed blagovnih znamk vozil na trgu. S spremljajočimi dejavnostmi prodaje in poprodaje, kar obsega učinkovit marketing, servis, dodatno opremo, svetovanje, šolanje, reševanje reklamacij, ipd., je podjetje uspelo razviti zgleden odnos s kupci in se jim prilagoditi ter tako uspešno izpolnjevati njihove potrebe in želje.

Razvojna strategija do odjemalcev na področju poprodaje delov, enakim originalu, je množična oz. strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža, deloma pa se uporablja tudi strategija prehitevanja, v odvisnosti od razvoja dobaviteljev – principalov. Tudi v prihodnosti bo uporabljena množična strategija, tako da bo v naslednjih dveh letih v popolnosti pokrit slovenski trg preko regijskih centrov, pooblaščenih serviserjev in maloprodajnih trgovin. Tako bo podjetje zaščiteno pred pritiski okolja, konkurentov in partnerjev.

Razvojna strategija do konkurentov je strategija vodje trga, kar pomeni, da je podjetje imelo vodilno vlogo v tržnem segmentu poprodaje nadomestnih delov, enakih originalu, v zadnjih letih pa je ta položaj podjetje zaradi različnih razlogov izgubilo. V tem času je pridobilo nove kvalitetne proizvode, ugodne cene, organizira akcijske prodaje, ima spet dobre poslovne rezultate in ponovno večji tržni delež. Zato se bodo zaposleni še naprej trudili zopet postati in ostati vodilni na trgu.

### **5.2 Struktura in infrastrukturni sistemi**

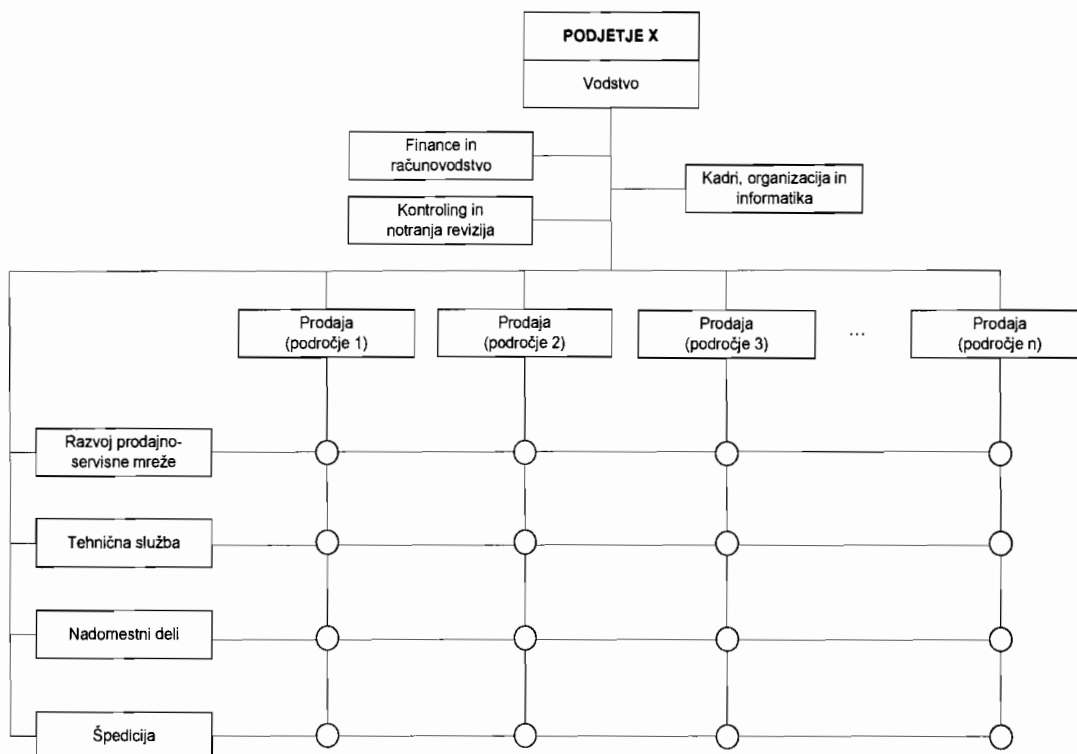
Element struktura in infrastrukturni sistemi lahko razumemo tudi kot urejenost organizacije. Obsega strukturo in členjenost organizacije ter sisteme.

#### **5.2.1 Struktura in členjenost organizacije**

Za učinkovito delovanje organizacije in izkoriščanje obstoječih ter snovanje novih temeljnih zmožnosti, je poleg ostalega nujno potrebna tudi ustrezna organizacijska struktura.

Organigram na sliki 5.1 prikazuje organizacijsko shemo podjetja X.

Slika 5.1 Organigram podjetja X



Vir: Poslovník vodenja kakovosti podjetja X

Iz organigrama je razvidno, da ima podjetje matrično strukturo. Vodstvo sestavljajo glavni direktor ter njegovi pomočniki:

- za finance in računovodstvo, ki je hkrati tudi namestnik direktorja,
- za kadre, organizacijo in informatiko,
- za kontroling in notranjo revizijo.

K vodstvu pa spadata tudi direktor prodaje vozil ter direktor poprodaje.

Vzdolžno se podjetje deli na prodajna področja. Vsako področje obsega veleprodajo posamezne blagovne znamke in tipe vozil. Trenutno so to tri velika prodajna področja, z možnostjo širitve, kot je nazorno prikazano v organigramu. To nakazuje, da podjetje nenehno išče nova področja prodaje, kar je v skladu s politiko ustvarjanja novih temeljnih zmožnosti.

Prečna delitev organizacije obsega štiri oddelke: razvoj prodajno-servisne mreže, tehnično službo, veleprodajo originalnih rezervnih delov ter delov, enakim originalu ter špedicijo.

Razvidno je, da so to nujne podporne dejavnosti, ki prinašajo nove člene v verigi vrednosti. Skupno ime za prečne člene organigrama imenujemo poprodaja.



Naloga oddelka razvoj prodajno-servisne mreže je povezovanje dislociranih enot podjetja v Sloveniji v učinkovito mrežo ter popolno pokritje domačega trga. Zraven štejemo še mrežo pooblaščenih prodajalcev in serviserjev vozil, katere zastopa podjetje X. Oddelek mora skrbeti za dobro komunikacijo, brezhibno delovanje informacijskega sistema ter iskanje sinergij med enotami.

Naloga tehnične službe je šolanje kupcev in serviserjev ter reševanje reklamacij pri vozilih in originalnih nadomestnih delih.

Oddelek nadomestni deli obsega pododdelka nabava in produktno vodenje. Nabava skrbi za zadostno in pravočasno oskrbovanje z originalnimi nadomestnimi deli ter deli, enakimi originalom.

Produktno vodenje je značilno za področne nadomestnih delov, enakim originalom. Podjetje X zastopa veliko število dobaviteljev omenjenih nadomestnih delov, ki so brez izjeme visoke kakovosti, za vse vrste vozil. Produktni vodje skrbijo za razvijanje blagovnih znamk, za katere so zadolženi, cenovno in rabatno politiko, izobraževanja kupcev in zaposlenih, skrbijo za ključne kupce, vršijo naročanje blaga ter rešujejo reklamacije na tem področju.

Špedicija skrbi za čim učinkovitejše in cenovno ugodne transportne storitve.

### *Poročanje*

Prodajalci poročajo vodjem posameznih prodajnih področij. Vodje področij pa naprej poročajo direktorju področja prodaje vozil, ta pa vodstvu organizacije. Vsako področje poprodaje ima svojega vodjo, kateri poročajo direktorju poprodaje, le-ta pa poroča vodstvu.

Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije, ki je v sodobnih organizacijah še vedno relativno slabo razvito. Zaradi tega želeni rezultati niso tako, kot bi lahko bili. Problemi, ki v takih organizacijah nastajajo, so lahko različne narave in je tudi njihovo razreševanje lahko zelo različno.

V podjetju X nastopajo konflikti interesov. Težava je v tem, ker so si na določenih segmentih oddelki originalnih rezervnih delov in delov, enakih originalu, neposredni konkurenti. Problem je, ker so originalni rezervni deli veliko dražji. Seveda pa takšne rezervne dele priporoča principal. Potrebno bi bilo skleniti kompromis med oddelkoma, da se zaradi notranje konkurenčnosti ne zgodijo negativne posledice pri kupcih.

### **5.2.2 Sistemi organizacije**

Sistemi organizacije obsegajo sistem za načrtovanje in nadziranje, informacijski sistem ter sistem managementa sodelavcev.

*Sistem za načrtovanje in nadziranje*

Organizacija izpolnjuje standarda ISO 9001 ter ISO 14001, kar pomeni, da ima natančno definirane vse procese v podjetju, hkrati pa skrbi za okolje. Manjši problem nastaja edino pri nadziranju ciljev. Informacijski sistem dopušča analiziranje šele po zelo zapletenem postopku, poleg tega pa je treba angažirati skrbnike sistema, kar terja veliko časa.

*Informacijski sistem*

Informacijski sistem organizacije je plod lastnega znanja in razvoja skozi zadnjih 20 let. Dobrih plati sistema je precej:

- omogoča izjemno natančno vodenje zaloge,
- avtomatizirano naročanje blaga,
- izredno majhna možnost napake pri manipulaciji z blagom,
- možnost »online« povezave s katerim koli podjetjem.

Kot vsak informacijski sistem pa ima ravno tako nekaj pomanjkljivosti:

- izjemno težavno in zapleteno analiziranje podatkov, predvsem realizacije,
- prepočasno prilagajanje informacijskega sistema spremembam v organizaciji,
- pomanjkljiv prenos znanja skrbnikov sistema na zaposlene.

Naslednja težava je, da v sestrskih družbah podjetja X obstaja več informacijskih sistemov, ki med seboj niso združljivi. Seveda bi bila rešitev razširitev najboljšega od obstoječih informacijskih sistemov na vse družbe. To pa ni mogoče, ker se sestrške družbe ukvarjajo s praktično enakim poslom kot podjetje X, nimajo pa istih principalov. Najpomembnejše pa je, da se informacijski sistem ujema s principalovim. Zaradi omenjenega problema je največja težava izkoriščanje sinergij v poprodaji z nadomestnimi deli, enakimi originalu. Posledično se na sestrskih družbah, ki zastopajo druge blagovne znamke vozil, tovrstna poprodaja praktično ne izvaja. Precej uspešno pa se izvaja v hčerinskem podjetju, ki je specializirano za »multibrand« način trženja in maloprodajo in ima enak informacijski sistem kot podjetje X.

*Sistem managementa sodelavcev*

Nagrajevanje in napredovanje se v podjetju ocenjuje glede na sposobnost in rezultate. Če se zaposleni izkaže na svojem področju, je temu primerno nagrajen, v obliki napredovanja, z materialnimi sredstvi ali z bonitetami, odvisno kako visoko je na hierarhični lestvici v organizaciji. Najboljše kadre pa organizacija vključuje v proces enoletnega izobraževanja, kjer kandidati dobijo pomembna notranja znanja, sodelujejo v pomembnih projektih in s tem povečujejo svojo konkurenčnost znotraj sistema.

### 5.3 Poslovni model

Poslovni model opisuje, kako organizacija ustvarja dodano vrednost na trgu. Vsebuje izbiro ciljnega segmenta trga in snovanje novih ali izpopolnjenih programov.

#### *Izbira ciljnega segmenta trga*

Ciljni segment področja prodaje vozil je zgornji srednji do višji sloj prebivalstva, obrtniki, transportna podjetja, zasebni avtoprevozniki ter policija in vojska. Podjetje tu nastopa s strategijo osredinjenja.

Ciljni segment področja poprodaje rezervnih delov, enakih originalu, so fizične in pravne osebe, ki uporabljajo kakršne koli avtomobile, tovorna vozila ter avtobuse kot prevozno ali transportno sredstvo. Torej podjetje s tem oddelkom nastopa na trgu s strategijo velikega tržnega deleža in privlačnih cen (množično trženje), zato je ciljna skupina odjemalcev zelo široka.

#### *Snovanje novih ali izpopolnjenih programov*

Pri snovanju novih programov na področju prodaje vozil je podjetje omejeno, ker ekskluzivno zastopa priznano blagovno znamko proizvajalca vozil in tako nima želje in možnosti iskati nove programe.

Je pa zato podjetje veliko bolj aktivno pri izpopolnjevanju programov. Nenehno išče nove prijeme, ki bi prinesli prednost v primerjavi s konkurenti, npr.:

- marketinške aktivnosti (oglaševanje, prodajne akcije, testne vožnje),
- butik z dodatno opremo,
- nenehno izboljševanje tehničnega znanja,
- sprotno izobraževanje zaposlenih, pooblaščenih serviserjev ter večjih kupcev.

Na področju poprodaje nadomestnih delov, enakih originalu, pa je podjetje zelo aktivno. Nenehno išče nove dobavitelje, ki so kakovostno in cenovno konkurenčnejši, ali za dopolnitev že tako široke ponudbe.

Na drugi strani pa produktni vodje skrbijo tudi za prodajni portfelj obstoječih dobaviteljev. Cilj je razvoj blagovnih znamk tudi v globino, kar pomeni, da se ustvari zaloga proizvodov, ki bo optimalno pokrivala čim večji del voznega parka v Sloveniji.

### 5.4 Veriga vrednosti

Dejavnosti v verigi vrednosti ločimo na:

- temeljne dejavnosti,
- podporne dejavnosti.

#### **5.4.1 Temeljne dejavnosti**

Temeljne dejavnosti podjetja X so:

- nabava: nabava vozil in rezervnih delov, odnosi z dobavitelji in partnerji,
- distribucija: regijski centri ter kupci, dostava blaga je predana v »outsourcing«,
- trženje: oglaševanje na TV in ostalih medijih, akcije, posebni popusti pri odprodaji nekurantne zaloge,
- prodaja: neposredni obiski, telefonska, elektronska in naročila po faksu, internet, obisk strank na terenu,
- prodajne storitve: tehnična podpora uporabnikom, reševanje reklamacij, hitri servis, svetovanje.

#### **5.4.2 Podporne dejavnosti**

Podporne dejavnosti podjetja pa so:

- infrastruktura organizacije: poslovni prostori v Ljubljani, Mariboru, Kopru in Novi Gorici,
- kadrovski management: zaposlovanje novih sodelavcev, napredovanje, izobraževanje kadrov in njihov razvoj (financiranje študija, notranja izobraževanja, jezikovni in računalniški tečaji), ter spremljanje razvoja zaposlenih,
- raziskave in razvoj: vse dejavnosti na tem področju opravljajo naši dobavitelji in principalni ter znanje in ugotovitve prenesejo na naše podjetje v obliki šolanj in usposabljanj tehnični službi in produktnim vodjem, kateri prenesejo znanje na zaposlene.

#### **5.5 Preskrba in razporejanje sredstev**

Preskrba s sredstvi obsega sledeče elemente:

- oskrbovanje s finančnimi sredstvi,
- oskrbovanje z materialnimi sredstvi,
- oskrbovanje s sodelavci,
- oskrbovanje z znanjem,
- razporejanje sredstev.

##### **5.5.1 Oskrbovanje s finančnimi sredstvi**

Finančna sredstva si podjetje pridobiva tako iz lastniških, kot tudi dolžniških virov. Podjetje je pravno organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ki je v 100 % lasti krovne družbe. Tako je lastniški kapital pomemben vir. Ker pa je v celotni skupini tudi investicijska banka, je ta tudi pomemben vir finančnih sredstev. Podjetje je poleg tega uvrščeno v najvišji bonitetni razred, tako da posojila niso problem, zato se jih tudi močno poslužuje. Seveda pa podjetje ves čas pazi na

ravnotežje oziroma zdravo finančno strukturo, predvsem ves čas zasleduje finančno stabilnost in likvidnost svojih finančnih sredstev.

### **5.5.2 Oskrbovanje z materialnimi sredstvi**

Podjetje se oskrbuje z materialnimi sredstvi iz zunanjih virov, torej preko svojih dobaviteljev. Problem na področju avtomobilizma v ožjem smislu je povprečni rok dobave, ki znaša 4 tedne, kar pomeni, da je potrebno naročati velike zaloge naenkrat, kar neugodno vpliva na finančno sliko podjetja in obrat zaloge je temu primerno slab. Seveda se podjetje oskrbuje tudi z drugimi materialnimi sredstvi, kot so na primer pisarniška oprema, viličarji v skladiščih, kombiji za dostavo itd., vendar ta sredstva predstavljajo vrednostno manjši del materialnih sredstev, saj so v primerjavi z dragimi avtomobili in veliko količino nadomestnih delov precej cenejša.

Vloga oskrbovanja v organizaciji je povezovalna, saj glede na trgovsko dejavnost podjetja igra ključno vlogo pri njegovem uspehu, povečuje RVC – razliko v ceni.

Ker gre za prodajo in trend višanja popustov, je posledica vse manjši RVC. Podjetje zato izvaja občasne reorganizacije in poskuša optimirati procese in s tem zmanjševati stroške. Po drugi strani pa reorganizacije povzročajo fluktuacijo in slabo klimo med sodelavci.

### **5.5.3 Oskrbovanje s sodelavci**

Oskrbovanje s sodelavci obsega sledeče elemente:

- načrtovanje prihodnjih potreb zaposlenih,
- načrtovanje prihodov in odhodov zaposlenih,
- načrtovanje osebnega razvoja kadrov,
- preskrba znanja.

#### *Načrtovanje prihodnjih potreb po zaposlenih*

Podjetje sistematično načrtuje prihodnje potrebe po zaposlenih. Običajno najprej pregleda možnosti preskrbe zaposlenih znotraj podjetja in jim pri zaposlovanju daje prednost, šele nato se odloča za nabor zunanjih sodelavcev.

#### *Načrtovanje prihodov in odhodov zaposlenih*

Prihodi: Kot že omenjeno, se kadre izbira znotraj podjetja, če je le mogoče. S tem se prihrani na sredstvih, kajti število zaposlenih ostane enako. Torej če se da, se premesti tiste zaposlene, katerih prejšnje mesto bo verjetno postalo, ali pa je že, nepotrebno. Povečini se planira za leto dni vnaprej.

Odhodi: Zanesljivo se lahko določa samo odhode v pokoj. Nimam pa podatkov, ali vodstvo samo namerno sproži spremembo, katere posledica je fluktuacija kadra.

#### *Osebni razvoj kadrov*

Perspektivne in vodilne kadre se vključi v enoletni proces internega izobraževanja. Loči se na perspektivne in vodilne sodelavce.

Ostale metode razvoja kadrov so: pošiljanje zaposlenih na tečaje tujih jezikov, na izobraževanja dobaviteljev in pa pridobivanje višje stopnje izobrazbe preko izrednega študija. Podjetje to podpira in nekaterim celo povrne sredstva za študij. Slabost tega je, da gredo kadri na izobraževanja zgolj preko subjektivnega mnenja vodje.

#### *Preskrba znanja*

Podjetje znanje pridobiva predvsem od dobaviteljev, katerim je v interesu, da prenesejo svoje znanje na svoje zastopnike, saj si s tem obetajo večjo prodajo. Po drugi strani pa kadri pridobivajo znanje tudi izkustveno in pa od konkurentov. Dolgoletna tradicija podjetja to potrjuje. Slabost tega, da organizacija največ znanja pridobi od dobaviteljev, je, da je podjetje tako rekoč odvisno od dobavitelja, kajti če ta zaspri na lovorikah, to pomeni, da nazaduje tudi podjetje.

#### **5.5.4 Oskrbovanje z znanjem**

Eden ključnih problemov je, kako usmeriti pozornost managerjev na problem znanja v podjetju, saj je znanju potrebno nameniti prav toliko pozornosti, kot recimo investicijam v finančna sredstva.

Prav tako je potrebno že na začetku rešiti vprašanje shranjevanja znanja, kajti hkrati je potrebno upoštevati zmožnost znanja po podjetju in varovanje znanja pred konkurenco.

H konkurenčnosti pripomore tudi, če zaposleni svoje znanje in informacije delijo z drugimi. V podjetju pa ponavadi velja, da sodelavci, predvsem vrhunski strokovnjaki, svojim sodelavcem neradi posredujejo znanje.

Med zaposlenimi v podjetju prihaja do notranje konkurence, saj se sprašujejo, kakšne koristi bodo imeli od posredovanja znanja in informacij drugim.

Posredovanje znanja drugim in dobivanje znanja od drugih mora tako v podjetju postati nekaj povsem vsakdanjega in običajnega. Poskrbeti je treba dobro za informacijsko strukturo in usposabljanje zaposlene za njeno uporabo ter jim tako omogočiti kar najboljše pogoje za njihove intelektualne prispevke. Pomembno je, da se zaposlenim omogoči ustrezno okolje v obliki strukturnega kapitala, ki bo spodbujalo njihovo ustvarjalnost in jim tako pomagati, da se čim bolj identificirajo s podjetjem.

Pri upravljanju z znanjem je izjemno pomembno, da management razume potrebo po uporabi znanja, saj le na tak način podjetje lahko zagotavlja ustrezno kreiranje, zbiranje, organizacijo, dostop in uporabo znanja. Podjetje izgublja znanja z odhodom ali odpustom zaposlenih iz podjetja in s premeščanjem zaposlenih.

Podjetje pridobiva znanje in nekatere sposobnosti tudi od zunaj s sodelovanjem z odjemalci, dobavitelji in partnerji. Z razvojem znanja pa razvija nove sposobnosti, nove proizvode, nove ideje in učinkovitejše procese v podjetju samem.

Pomembno je, da podjetje znanje uporablja, ker lahko z njim preprečujemo različne prepreke, kot so:

- pomanjkanje zaupanja na posameznih ravneh organizacije,
- nemotiviranost (podprta z neustreznim sistemom nagrajevanja, ki ne spodbuja delitve znanja),
- majhen pomen znanja v podjetju (pomanjkanje časa, priložnosti za srečevanje).

Eno pomembnejših orodij za prenos znanja ter za obdelavo posameznih razvojnih idej bi lahko v podjetju bile mesečne okrogle mize, ki bi bile po možnosti na isti dan v mesecu po rednem delovnem času. Zbrali bi se sodelavci, člani uprave podjetja, strokovnjaki, kratka vsi, ki želijo prispevati k čim učinkovitejšemu aktiviranju notranjega in zunanjega znanja za večji uspeh podjetja. Posebej stimulatивно bi bilo za zaposlene možnost neposrednega in enakopravnega razgovora z najvišjim vodstvom podjetja.

#### ***5.5.5 Razporejanje sredstev***

V tem poglavju ne bo spuščanj v podrobnosti, saj je to področje v podjetju pokrito odlično in ne predstavlja nobenih težav. V splošnem pa je bistveno to, da se podjetje trenutno osredotoča in širi na področju avtomobilizma, zato mu skladno s tem namenja tudi povečana sredstva. Pri tem upošteva vsa štiri merila za razvrščanje sredstev: usklajenost, sprejemljivost, uravnoteženost in izvedljivost.





## 6 SPROTNA POLITIKA PODJETJA X

Sprotna politika za doseganje kratkoročnih (sprotnih) ciljev vsebuje sledeča elementa:

- procesi,
- gospodarjenje s sredstvi.

### 6.1 Procesi

Procese lahko razdelimo v tri podskupine:

- vedenjski procesi,
- dejavnostni procesi ali izvajanje programov,
- procesi spreminjanja.

#### 6.1.1 Vedenjski procesi

Med vedenjske procese štejemo procese odločanja, komuniciranja in učenja.

##### *Procesi odločanja*

V podjetju izvirne odločitve sprejemajo delničarji in jih preko uprave izvršujejo. Te zadevajo predvsem smotre in koncepte o vseh vidikih temeljne politike podjetja. V zvezi s tem je upravljalna odločitev tudi odločitev o sprejetih ciljnih, ki se sporočajo udeležencem podjetja in njihovi udeležbi v njih. Tudi najbolj temeljne odločitve o razdelitvi dobička sprejemajo delničarji

Direktorji posameznih hčerinskih družb s potrditvijo uprave odločajo na ravni razvojne politike. Na tem področju se odločajo o inoviranju in kakovosti programov, o odjemalcih in konkurentih programov, o spodbujanju in nagrajevanju zaposlenih ter o pridobivanju in razvoju kadrov.

Na področju sprotne politike odločajo direktorji prodaje in poprodaje in prenašajo odločitve o uvajanju in izboljševanju proizvodov, o trženju le-teh, odnosih s kupci in konkurentih, produktivnosti izvajanja, obvladovanju stroškov in o tekoči oskrbi kadrov in usposabljanju le-teh.

Odločevalci v podjetju morajo biti za sprejemanje dobrih odločitev ustrezno informirani, kar pomeni, da morajo imeti ob pravem času prave in kakovostne informacije, katere so podlaga za zmanjševanje tveganj v procesu odločanja. Zato je pomembno, da odločevalci zaposlene vključujejo v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike, saj lahko iz prve roke dobijo koristne informacije.

### *Procesi komuniciranja*

Komunikacija v podjetju poteka na sestankih kot formalno srečanje za sprejemanje sklepov in predstavljanje aktualnih informacij, kar je seveda veliko bolj učinkovito kot pisno komuniciranje, saj direkten stik omogoča tudi direktno povratno informacijo.

Komunikacija v podjetju poteka vertikalno navzdol in navzgor, kar pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske strukture in obratno. Taka komunikacija v podjetju je izjemnega pomena, kajti od spodaj prihajajo v podjetje ključne informacije s trga, s katerim ima »nižje rangirano« osebje neposreden kontakt.

Komercialisti v prodaji vozil, terenski komercialisti in prodajalci za pultom obveščajo »višje rangirane« kolege o novostih s trga, kaj dela konkurenca, posredujejo nova povpraševanja, pripombe, predlagajo izboljšave, ipd. Management na podlagi zbranih podatkov lahko ukrepa in tako podjetje povečuje svojo konkurenčnost.

Uporablja se tudi vodoravno komuniciranje med posameznimi oddelki, kar prinaša v strukturo fleksibilnost, ustrezno klimo in preprečevanje konfliktov.

Pri neformalnem komuniciranju gre za pretok informacij od ust do ust, ki se prenašajo med zaposlenimi. Na ta način se zaposleni med seboj povezujejo in sklepajo prijateljstva. Velikokrat tako razširjene informacije, ki so bolj ali manj netočne, ustvarijo negativno klimo.

Uporablja se tudi neformalna srečanja, ki služijo izmenjavi mnenj, idej, stališč, priporočil ter navodil, kot so npr. pikniki, športna tekmovanja, novoletne zabave in razni izleti, ki jih organizira podjetje.

V podjetju je pomembno zavedanje pretoka informacij, saj to izboljšuje organizacijsko klimo in kulturo, pretok informacij in idej znotraj podjetja, definiranje kriterijev zadovoljstva zaposlenih, sposobnost reševanja konfliktov in motiviranost zaposlenih.

### *Procesi učenja*

Podjetje ima status učeče se organizacije, kar pomeni, da je sposobno zbirnega učenja in nenehnega samoobnavljanja. Podjetje kombinira fleksibilnost z učinkovitostjo. Sposobno se je učiti iz izkušenj, brez da bi se vanje ujelo ter zmore znanje prenesti na trg. Podjetje z več kot pol stoletno zgodovino se je skozi čas večinoma uspešno prilagajalo spremembam na trgu. Dandanes ima matrično organizacijsko strukturo, ki je primerna za učeče se organizacije. Bistveni predpogoj pa je seveda močno razvito timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi.

### **6.1.2 Dejavnostni procesi ali izvajanje programov**

Dejavnostni procesi se delijo na inoviranje, proizvodjanje in trženje.

#### *Inoviranje*

Podjetje je inovacijsko, v smislu proizvodov, odvisno predvsem od njegovih dobaviteljev – principalov. Tu je potrebno poudariti, da je podjetje močno vpleteno v proizvodni inovacijski proces, saj zagotavlja principalom povratne informacije – informacije iz trga.

Najpomembnejšo vlogo pa ima podjetje pri inovacijah na področju temeljnih zmožnosti – tu mislim predvsem na notranjo urejenost, saj se podjetje znotraj avtomobilizma zgledno oziroma sproti prilagaja (prestrukturira) razmeram na trgu.

#### *Proizvajanje*

Podjetje nima proizvodnih kapacitet, ponuja pa široko paleto storitev na področju prodaje in poprodaje, kot so svetovanje, 24-urna pomoč na cesti, tehnična služba, servis, hitri servis, vulkanizerstvo, avtopralnica, butik z dodatno opremo, itn.

#### *Trženje*

Podjetje ima razvito tako B2C (ang. business to customer) – trženje končnim kupcem, kot tudi B2B (ang. business to business) – trženje med podjetji, saj so ciljni odjemalci, kot že omenjeno, tako fizične, kot tudi pravne osebe. Trženje zajema področje avtomobilizma in obsega vsa njegova področja (osebni in tovorni program, originalni, neoriginalni deli od vijaka do celega avtomobila). Tako podjetje v določeni meri izkorišča ekonomijo razpona, saj prodaja celotno paleto oziroma družino proizvodov.

Trg je segmentiran po geografskem merilu, tj. regijah. Regije so sledeče: mariborsko-pomurska, savinjsko-koroška, osrednjeslovenska, gorenjska in primorsko-notranjsko-goriška regija. Vsaka regija ima edinstvene značilnosti, zato je tudi cilj vzpostaviti regijske centre in regije pokrivati iz njih. Zatika se predvsem zaradi centralnega oskrbovanja trga (iz Ljubljane), zato trg ni popolno obdelan, daljši so roki dobave, itd. Ko bo zaloga tudi v regijskih centrih, bodo težave odpravljene.

Glavni koristi, ki ju podjetje poleg svojega programa ponuja, sta dobro ime in visoka kakovost, ki jo le to zagotavlja. Kupec tako dobi ustrezno vrednost za svoj vloženi denar.

## **6.2 Gospodarjenje s sredstvi**

Osnovni koncepti gospodarjenja s sredstvi vsebuje naslednje bistvene kazalnike: proizvodnost, gospodarnost, donosnost in likvidnost.

### **6.2.1 Bistveni kazalniki**

Proizvodnost dela je na zavidljivi ravni, saj je ta povezana s številom zaposlenih oziroma organiziranostjo dela. Podjetje se, kot že omenjeno, sprti prilagaja razmeram na trgu, zato je optimiranje učinkovitosti dela stalnica.

Koeficient gospodarnosti finančnih sredstev je nad 1, kar pomeni, da podjetje ustvarja dobiček. Zaradi širjenja količinskega obsega prodaje (širitev na tuje trge) pa je glede na učinke stalnih stroškov pričakovan dvig koeficienta in s tem seveda tudi dobička podjetja.

Donosnost kapitala krepko presega bančno obrestno mero, poleg tega pa je za vlagatelja podjetje na tem področju povsem konkurenčno v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi.

Likvidnost podjetja zaradi močnega kritja ni vprašljiva, tudi v preteklosti se podjetje ni soočalo s tem problemom. Je pa potrebno poudariti, da je prehitra širitev lahko za podjetje usodna ravno zaradi problema likvidnosti, kar je v strateškem razvoju, v vseh časovnih razsežnostih vseskozi upoštevano in ob normalnem razvoju dogodkov ne bi smelo predstavljati težav.

### **6.2.2 Finančna sredstva**

Podjetje je v preteklosti bilo nenehno sposobno oplajanja vloženih finančnih sredstev. To seveda ni garancija vlagatelju za prihodnost, je pa dejstvo, ki ni zanemarljivo, predvsem v dolgoročnem smislu. Kratkoročno je načrtovano zelo okrnjeno izplačilo dividend, za kar mora podjetje še pridobiti voljo – soglasje lastnikov, vendar je to ob potrjeni strateški usmeritvi intenzivnega širjenja pričakovati brez večjih zapletov. Načrtovano intenzivno širjenje pomeni tudi intenzivna vlaganja v nova sredstva, kar bo kratkoročno poslabšalo tudi finančne kazalce, vendar je to v skladu z dolgoročnimi načrti, in zato pričakovano. Seveda ob nadejanju vlagatelja o znatno povečanih prihodnjih koristih.

Ob močnejšem položaju podjetja (širitev) proti dobavitelju, so pričakovana tudi boljše pogajalska izhodišča, s tem pa izboljšanje obrata zaloge, kar bo ob veliki vrednosti zalog privedlo do pomembno nižjih stroškov. To bo v smislu finančnih sredstev blažilec za izčrpljujoče širjenje.

### **6.2.3 Sodelavci**

Podjetje sistematično vlaga v znanje in razvoj zaposlenih, vendar bo ob intenzivnem širjenju primorano v izdatno povečanje naložb v izobraževanje, kar je

kratkoročno tudi načrtovano. Tu gre predvsem za nove sodelavce, saj bodo ti morali čim prej in čim bolj strokovno ustrezati svojemu delovnemu mestu. Tu ne smemo pozabiti na prednostno usmerjenost podjetja v napredovanje lastnih zaposlenih, in pa na težnjo, da podjetje samo izoblikuje svoje kadre, temu je namenjeno tudi enoletno posebno izobraževanje. Način se na prvi pogled zdi neracionalen v smislu stroškov, vendar je v nasprotju s kratkoročno dražjim izobraževanjem (podjetje bi lahko pridobilo tudi že izobražen zunanji kader) to dolgoročno ceneje, saj podjetje tako izoblikuje kader po svojih željah, kar pomeni dolgoročno usklajenost sposobnosti posameznika in potreb podjetja. Velja načelo, da je “dražje in zamudnejše popravljati in prilagajati že zgrajeno hišo, kot zgraditi novo”.



## 7 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Po analizi podjetja X po okvirnem modelu politike organizacije je bilo ugotovljeno, da ima podjetje usklajene cilje, je ustrezno organizirano in ima ustrezno kulturo. Je stabilno in sodobno podjetje, ki je na trgu eno največjih in najbolj prepoznavnih v svoji branži. Področja prodaje izvajajo svoje dejavnosti zelo dobro in trenutno spremembe v načinu dela še niso potrebne, drugače pa je pri poprodaji. Da pa bi bilo še bolj učinkovito in uspešno tudi v tem segmentu, bi morda vseeno bilo potrebno razmisliti o nekaterih spremembah.

Analiza podjetja je nakazala, da bi lahko bilo poslovanje učinkovitejše in širše, če bi odpravili ali dodelali sledeče probleme in področja:

- notranja konkurenca,
- informacijski sistem,
- premajhni sinergijski učinki s sestrskimi družbami.

### 7.1 Notranja konkurenca

Kot je bilo omenjeno že prej, se zgodijo primeri, da nastopita oddelka prodaje originalnih nadomestnih delov ter delov, enakih originalu, kot neposredna konkurenta na trgu, predvsem pri lastnih in pooblaščenih serviserjih. Ob že tako veliki konkurenci je to nepotrebno in nesmiselno. Omenjena servisna mreža predolgo vztraja na vgradnji originalnih nadomestnih delov, ki so seveda precej dražji kot deli, enaki originalom, je to za kupce precej nepriljučno. Zato se po preteku nekaj let kupci vozil odločijo za odhod k konkurenci. V priloženi sliki je jasno razvidno padanje stopnje oskrbe vozil, ki so bila kupljena v podjetju X in pri pooblaščenih serviserjih.

Iz slike 7.1 je razvidno, da pri programu osebnih vozil stopnja oskrbe po štirih letih pade za skoraj polovico, po šestih letih pa kar za 60 %. Pri dostavnih vozilih že po štirih letih pade stopnja oskrbe skoraj za 60%. Pri težkih tovornih vozilih pa za enako vrednost pade že po dveh letih.

Rešitev bi bila morda ravno v ponudbi enako kakovostnih, vendar cenejših rezervnih delov. Ko bi vozilom pretekel garancijski rok, bi jih vključili v redni del ponudbe. Kupec oziroma uporabnik servisnih storitev bi tako imel na izbiro oboje. Verjetno bi rahlo padla prodaja originalnih nadomestnih delov, vendar bi se prodaja ostalih rezervnih delov močno povečala, podjetje bi pa imelo več dohodkov iz storitev ter boljšo izkoriščenost kapacitet. Seveda pa ta rešitev terja učinkovito komunikacijo med oddelki znotraj podjetja ter pooblaščenimi serviserji ter enovit informacijski sistem.

**Tabela 7.1** Stopnja oskrbe prodanih vozil v lastnih servisih

Leto 2004	Starost vozil	Stopnja oskrbe
Osebna vozila	0-2	89,00 %
	2-4	80,50 %
	4-6	56,40 %
	6-8	41,30 %
	8-10	29,90 %
	10-99	9,60 %
	0-99	41,10 %
Dostavna vozila	0-2	95,00 %
	2-4	93,00 %
	4-6	34,20 %
	6-8	18,70 %
	8-10	10,50 %
	10-99	2,60 %
	0-99	41,10 %
Težka tovorna vozila	0-2	94,70 %
	2-4	41,50 %
	4-6	28,60 %
	6-8	21,30 %
	8-10	8,70 %
	10-99	2,20 %
	0-99	20,20 %

Vir: Poslovník vodenja kakovosti podjetja X

## 7.2 Informacijski sistem

Informacijski sistem ima poleg številnih in nespornih prednosti tudi nekaj resnih pomanjkljivosti:

- izjemno težavno in zapleteno analiziranje podatkov, predvsem realizacije, katero izvajajo skrbniki sistema,
- prepočasno prilagajanje informacijskega sistema spremembam v organizaciji,
- pomanjkljiv prenos znanja skrbnikov sistema na zaposlene.

### 7.2.1 Analiziranje podatkov

Analiziranje podatkov vrši eden od skrbnikov sistema po naročilu odgovornih posameznikov. Težava je v tem, da se po analiziranju porabi ogromno časa za predelavo podatkov v uporabno obliko. Vodje prodajnih področij, direktor poprodaje ter produktni vodje bi morali imeti enostaven ter poljuben dostop do tovrstnih podatkov, saj so ti ključnega pomena za pridobitev pomembnih informacij v zvezi z uspešnostjo in



učinkovitostjo prodaje. Ravno tako pa bi morala analiza biti možna z več »zornih kotov«, kot samo po kupcih in dobaviteljih.

Rešitev bi lahko bila v dodelavi informacijskega sistema ter šolanju odgovornih kadrov, da si znajo podatke pripraviti sami, oziroma decentralizaciji znanja skrbnikov sistema.

### ***7.2.2 Počasno prilagajanje informacijskega sistema spremembam v organizaciji***

Ker se podjetje zaradi tržnih razmer nenehno spreminja oz. se jim prilagaja, se mora ravno tako nenehno prilagajati tudi informacijski sistem. Zaradi premajhnega števila skrbnikov sistema pa se prilagoditve spremembam v sistemu izvajajo odločno prepočasi. Če se zahtev za prilagoditev nabere več, se jih ne odpravlja sproti, ampak se jih ovrednoti po pomembnosti. Tako se lahko zgodi, da nekaterih operacij sploh ni možno izvajati tudi po nekaj dni. To pa povzroča nezadovoljstvo tako zaposlenih, kot kupcev in ima lahko za posledico oviranje nemotenega poslovanja in izgubo posla ali celo kupca.

Rešitev bi bila zaposlitev dodatnih skrbnikov sistema.

### ***7.2.3 Pomanjkljiv prenos znanja skrbnikov sistema***

Zaradi kompleksnosti poslovanja ter posredno tudi informacijskega sistema, prihaja do zastojev pri manipuliranju z blagom. Ker je sistem naravnan tako, da takoj opozarja na napake in ne izvede ukaza, mnogi zaposleni izgubijo precej časa, preden pravilno vpišejo zahtevane parametre. Pri tem pogosto prosijo za pomoč druge zaposlene in jih motijo pri njihovem delu, še posebej skrbnike sistema. Zaradi omenjenih razlogov se le-ti utapljajo v preobilici bolj ali manj pomembnega dela, hkrati pa lahko pride do zastojev pri delovnih procesih.

V podjetju je uveljavljeno pravilo, da je najučinkovitejše učenje tisto, ki se izvaja kar med delovnim procesom. Sam se s to trditvijo ne strinjam.

Rešitev bi bila v prilagojenem šolanju zaposlenih v zvezi z informacijskim sistemom, z veliko tiskovnega gradiva, da si lahko tudi po šolanju kadarkoli osvežijo znanje, oziroma decentralizacija znanja skrbnikov sistema.

## **7.3 Povečanje sinergijskih učinkov s sestrskimi družbami**

Podjetje X ima več sestrskih družb, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, kot samo. Pri prodaji sinergijski učinki niso možni, ker gre za med seboj nekompatibilne blagovne znamke, pri poprodaji pa je slika povsem druga. Družbe med seboj na tem področju praktično ne sodelujejo. Enaka težava pa je z regijskimi centri. Dostikrat se primeri, da zaposleni iz dislociranih enot niti ne vedo, kaj vse pravzaprav ponuja podjetje, v katerem je sam zaposlen. Vse to je posledica nezainteresiranosti kadrov za poprodajo, ker so s prodajo v preteklosti dosegali dovolj dobre rezultate. Ravno tako pa

### *Predlogi izboljšav*

je bil problem v pomanjkanju znanja zaposlenih. Novo vodstvo se je tega problema zavedlo in intenzivno izvaja dejanja, da te pomanjkljivosti odpravi.

Problem bi morda odpravili z uvedbo sledečih postopkov:

- centralizirano vodenje poprodaje,
- pridobitev kadrov za poprodajo,
- šolanje kadrov,
- organizacija regijske terenske službe,
- uvedba enotnega CRM,
- poenotenje informacijskega sistema na področju poprodaje.

## 8 SKLEP

Zaradi varovanja podatkov sem se odločil podjetje poimenovati podjetje X, katerega sem analiziral po okvirnem modelu politike organizacije.

Pri temeljni politiki podjetja je bila ugotovljena jasna vizija ter poslanstvo. Podjetje je kapitalsko in znanjsko intenzivno. Pri pregledu kulture je bil med zaposlene razdeljen vprašalnik po Deal-Kennedyu (Tavčar in Biloslavo 2005), po različnih oddelkih. Prevladujoča je poslovna kultura. Podrobnejša analiza pa je pokazala, da je v administraciji in tehnični službi prevladujoča procesna, v vodstvu, komerciali ter marketingu pa poslovna kultura, kar tudi potrjuje hipotezo, ki sta jo postavila Deal in Kennedy.

Pri razvojni politiki je bila ugotovljena matrična struktura podjetja, v prodaji vozil je podjetje ubralo strategijo osredinjenja, v poprodaji pa množično strategijo. Podjetje izpolnjuje standarde ISO 9001 in 14001, kar pomeni, da ima natančno definirane procese ter da izpolnjuje zahteve po varovanju okolja. Ima informacijski sistem, ki je plod lastnega znanja in dolgoletnega sprotnega razvoja. Ugotovljene so bile tudi temeljne in podporne dejavnosti v verigi vrednosti. Podjetje tudi zgledno skrbi za razvoj kadra. Zaposleni so deležni jezikovnih tečajev in krajših usposabljanj pri dobavitelju, mnogim pa podjetje tudi poravnava stroške izobraževanja za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Najbolj perspektivne pa se vključuje v enoletni izobraževalni proces, kjer dobijo mnoga pomembna notranja znanja.

Pri sprotni politiki so bili analizirani organizacijski procesi ter gospodarjenje s sredstvi. Pri inoviranju je podjetje odvisno od svojih dobaviteljev in bistvena naloga podjetja je dajanje koristnih povratnih informacij s tržišča svojim dobaviteljem. Proizvodnje snovnih izdelkov ni, je pa toliko večja ponudba storitev, povezanih s poslovanjem. Podjetje izvaja tako B2B kot B2C trženje. Bistveni kazalniki gospodarjenja s sredstvi so pokazali, da podjetje posluje zelo uspešno in ima vse možnosti za nadaljnjo rast in razvoj.

Na splošno so cilji podjetja realni, dosegljivi in spodbudni in kar je najpomembnejše, usklajeni med seboj.

Ugotovljenih je bilo nekaj pomanjkljivosti, ki so posledica predvsem nezadostnih sinergij med sestrskimi družbami, notranjega konkuriranja ter težav z informacijskim sistemom. Predlagane rešitve so bile sledeče:

- vključevanje dodane dejavnosti v servisno mrežo – deli, enaki originalom,
- dodelava informacijskega sistema in šolanje kadrov,
- zaposlitev dodatnih skrbnikov informacijskega sistema,
- uvedba skupnega CRM,
- organizacija regijske terenske službe, itd.

Z dobrim timskim delom, intenzivnim izobraževanjem zaposlenih ter modificiranjem informacijskega sistema bi bilo možno težave odpraviti v enem letu.



## SEZNAM LITERATURE IN VIROV

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Melavc, Dane. 2003. *Gospodarjenje*. Koper: Fakulteta za management.
- Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand in Joseph Lampel. 1998. *The strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London [etc.]: Prentice Hall, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York [etc.]: The Free Press.
- Robbins, Stephen P. 1987. *Organisation theory: structure, design, and applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sahlman, William Andrews, ur., Howard H. Stevenson, ur. in Michael J. Roberts, ur. 1999. *The entrepreneurial venture*. Boston (Mass.): Howard Business School Press.
- Salmon, Robert. 1996. *The future of management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. in Roberto Biloslavo. 2005. *Management*. Gradiva za delo v skupinah in individualno delo. 3. izdaja. Koper: Fakulteta za management

*Jubilejni vestnik podjetja X*

*Poslovník vodenja kakovosti podjetja X*



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Vprašalnik za prepoznavanje kulture v organizaciji

**Priloga 2** Rezultati ankete





## Priloga 1: Rezultati ankete

Vprašalnik obsega za 11 področij vedenja po štiri opise (a, b, c in d). Veljavnost vsakega izmed opisov označimo po veljavnosti za organizacijo z ocenami od +2 (da!) in +1 (deloma da), 0 (ne morem oceniti) do -1 (deloma ne) in -2 (ne!).

		Veljavnost
	<b>Kakšne so glavne značilnosti delovanja v vaši organizaciji ?</b>	
a	Tveganja, ki jih sprejemam, so zelo velika; ali sem odločil prav ali narobe, pa se izkaže šele čez precej časa.	
b	Tvegam pravzaprav malo - saj je precej točno določeno, kaj naj počnem in kaj ne; včasih se mi zazdi, da je pri mojem delu oblika pomembnejša od vsebine.	
c	Tveganje je pri nas vsakdanji kruh; kdor ni močan in odločen, kdor se ne odloča dovolj hitro - ta ne uspeva; beseda vodje ponavadi obvelja.	
d	Tvegam že, saj se v obilici vsakdanjega dela kdaj tudi zmotim – vendar tega ne obešam na veliki zvon.	
	<b>Po kom se pravzaprav zgledujete (na glas - ali pa po tihem) v vaši organizaciji?</b>	Veljavnost
a	Pri nas vladajo previdni, natančni, točni ljudje, ki se izognejo tveganju, če le gre; vse viharje preživijo - včasih so skoraj bolj pomembne funkcije, kot ljudje.	
b	Pri nas mora biti vodja trd, odločen in prodoren; vselej je prvi in tvega največ; včasih je tudi nepreračunljiv in mu ni dobro prekrizati pot.	
c	Cenimo dobre, neumorne, iznajdljive, domiselne sodelavce, vajene timskega dela; prijazni so in pripravljeni na šalo, vsaj na videz ne vedo za skrbi.	
d	Pri nas cenimo vrhunsko strokovno znanje in izkušnje, trdne in samozavestne ljudi, ki si zaupajo in pomagajo; za zaletavost in nezorelost pri nas ni prostora.	
	<b>Spomnite se navad, ki so postopoma nastale in se uveljavile v vaši organizaciji - kakšne so in zakaj?</b>	Veljavnost
a	Pri nas je v navadi, da nas veliki vodja enkrat ali dvakrat na mesec pokliče na celodnevni posvet - ne v službi, neke izven, kjer ni nepoklicanih ušes. Skupaj rešujemo probleme in oblikujemo strategije. Ta srečanja, ki se končajo z družabnim večerom, so skoraj obred; dajejo nam občutek, da držimo skupaj.	
b	Naše delo kar samo sili v vztrajno tekmovanje - in kjer je tekma, tam so tudi zmagovalci; pogosto se dobimo, razpravljamo, proslavimo, najboljši dobimo nagrade in pohvale; lepo je biti član takšnega kolektiva!	
c	Pri nas štejejo tradicija, izročilo in izkušnje; staro pravilo je, da ima vsakdo mentorja, ki bdi nad njim, mu svetuje in pomaga. Tudi sicer radi pokažemo, kako se zanesemo eden na drugega - tako je tveganja manj!	
d	Kadar se pogovarjate s kom izmed nas - nikar ne pozabite na naslove; doktorat pomeni vrhunsko znanje in vodja sektorja je pač mnogo več, kot vodja oddelka. Dogovarjamo pa se na rednih, formalnih sestankih, kjer pride vse na vrsto, pa naj traja še tako dolgo...	
	<b>Katere so po vašem mnenju prednosti notranje naravnosti (kulture) vaše organizacije?</b>	Veljavnost
a	Pri nas smo naravnani na rezultate, na vidne uspehe, pri nas delajo aktivni, marljivi ljudje. To je najboljše jamstvo za uspešnost.	
b	Naša naravnost je podrejena zahtevni in odgovorni dejavnosti - velikim, dolgoročnim in nemalokrat tveganim nalogam; posvečena je doseganju velikih uspehov, prodorov v stroki.	
c	Takšni, kakršni smo, vestni in natančni, lahko jamčimo za red in varnost; morda se zdimo počasni in birokratski, smo pa trden temelj za vse druge dejavnosti.	
d	Živimo v spremenljivih časih, hitre odločitve in velika tveganja so naš vsakdanji kruh: kako bi shajali brez trdnega vodenja? Sicer pa nas notranja naravnost na vsakem koraku navaja na premišljeno tveganje!	
	<b>Ni prednosti brez slabosti - tudi notranja naravnost (kultura) vaše organizacije jih ima kar nekaj</b>	Veljavnost
a	Nenehno tekmujemo, presegamo sami sebe, imenitni smo - ampak včasih me obhajajo dvomi: ali ne bi bilo bolje delati manj, pa bolj kakovostno? Mar nismo preveč kratkoročni? So vse bližnjice, ki jih ubiramo, zares prave?	
b	Naš vodja je imeniten, žal pa včasih le preveč gleda le jutrišnji dan, ne pa leta, ki prihajajo; morda se preveč opiramo nanj (to je skoraj zvezdnštvo?) - morda premalo sodelujemo med seboj?	

## Priloga 1

c	Imenitno smo urejeni, ampak tudi malce togi in počasni; nekateri pravijo, da smo težki, da nas ni lahko spreminjati.	
d	Dolgoročno smo zagotovo uspešni - ampak za sprotno rabo smo nemara preveč togi, preveč tehtamo in analiziramo; hitre spremembe nas velikokrat doletijo, ko smo "na levi nogi" in nas domala porušijo.	
	<b>Pravijo, da obleka naredi človeka. Kako je z oblačenjem poslovodne skupine v naši organizaciji?</b>	<b>Veljavnost</b>
a	Obleka je, kajpak, primerna poklicu in odgovornosti - mirna in zadržana, vendar izbrana, kakovostna.	
b	Mi smo praktični ljudje; obilo se gibljemo, srečujemo se z mnogimi, različnimi ljudmi. Zato je naša obleka čedna, praktična - in takšna, da je sprejemljiva za vsakogar. No, za na modno revijo zares nismo, ampak poslovnost in razkazovanje, to dvoje ne gre skupaj!	
c	Uspešen človek je močan in samozavesten, tudi malo samosvoj: izbira sebi primerno obleko, po visoki modi, drago ampak izvirno.	
d	Obleka? No - saj se ve, kakšna je, primerna za kateri stan in položaj! Morda je res nekoliko konzervativna, ampak pri nas veljata tradicija in izkušnje.	
	<b>Vsakdo hoče imeti svoj dom, svoje bivališče. Kakšno naj bo, ni odvisno le od materialnih možnosti, temveč tudi od nas samih. Kako je kaj s tem v vaši organizaciji?</b>	<b>Veljavnost</b>
a	Red v življenju - red v stanovanjskih zadevah. Racionalnost je prva: postavljanje z bivališčem pri nas ne velja. Ni slabo, če nas več stanuje blizu, v stanovanjskem naselju: to olajšuje prevoze na delo in z dela domov.	
b	Ni, da bi se človek postavil s stanovanjem - vendar pa naj bo to vendar primerno izobrazilo, strokovnosti in odgovornosti. Takšno stanovanje zares stane, daje pa osebno trdnost in tudi uglednost.	
c	Naše delo je uspešno, če ustreza standardom; ekstrogance niso prava smer. Tako je tudi s stanovanjem: uporabno naj bo, standardno, naj ne odstopa!	
d	Pri nas je tako, da napreduješ, ali odletiš. Kdor kaj da nase, si pač uredi primerno bivališče, na primernem kraju, med primernimi sosedi. Stanovanje je kot kulisa v gledališki predstavi!	
	<b>Zdrav duh v zdravem telesu: malokdo zdrži brez primerne telesne vadbe, športa, rekreacije. Kako je kaj s tem v vaši organizaciji?</b>	<b>Veljavnost</b>
a	Uspešen v življenju - uspešen v športu: tekmuje, napadaj in zmagaj! Najbolj priljubljeni so dinamični športi, kjer posameznika tekmujeta med seboj - na primer tenis!	
b	V življenju in športu sta najvažnejša urejen ritem in vztrajnost. Zato mnogi izmed nas redno plavajo, tečejo čez drn in strn, pozimi se poganjajo po tekaških smučinah, hodijo na dolge pohodne ture.	
c	Šport je kot življenje: ni le za telo, je tudi za razum - zmaga tisti, ki dobro predvideva in razumno tvega. Ste že kdaj poskusili igrati golf, kjer se do zadnjega udarca ne ve, kdo bo zmagal? Kaj pa ribištvo?	
d	Šport prinaša gibanje, sprostitve, veselje in tovarištvo: ni ga čez skupinske športe - denimo rokomet ali odbojko - morda tudi nogomet v družbi s kolegi?	
	<b>Kako se sporazumevate, kako pogovarjate, debatirate, dokazujete - in kako se pošalite med seboj, kako posredujete govornico v vaši organizaciji?</b>	<b>Veljavnost</b>
a	Morda smo drugačni - ampak nenehna trda borba za uspeh ter tveganje najbrž zaznamujeta človeka. Marsikatero redko besedo in skovanko uporabljamo: tako se bolje razumemo, tako se govornica bolj sklada z vzdušjem v firmi.	
b	Pogovarjamo se toliko, kolikor je primerno. Kako? Ja - pač stanu in zadevi primerno. Do tistih nad nami smo sicer spoštljivi, ampak kakšna pikra beseda pa tudi pade vmes!	
c	Naše delo je v marsičem kot šport - je potem čudno, če v govorjenju uporabljamo športne izraze? Sicer pa je čas zlato - in namesto marsikaterega nerodnega izraza se je že uveljavila kratica - ali hudomušen prenesen pomen.	
d	Pri nas verjamemo izkušnjam, zato tudi v pogovoru pogosto navajamo primere in zgodbe iz preteklosti - kot nauk in kot svarilo. Sicer pa smo strokovnjaki in bojim se, da je marsikateri naš razgovor napol nerazumljivi za človeka, ki ni iz našega kroga!	
0	<b>Mar kdaj pomislite, da vas obiskovalci presoajo po sprejemu, po prvem stiku, ki so ga deležni v vaši organizaciji?</b>	<b>Veljavnost</b>

- a Pri nas je red. Obiskovalce sprejemamo resno in po predpisanem postopku. Na recepciji dobi dovolilnico. Lepo je, če pride pripravljen. Papirji so zgovornejši od puhlih besedi.
- b Mi smo uspešni in močni. Nočemo biti vljudni, ampak ob važnejših zadevah se tudi nameri, da mora obiskovalec počakati. Če je prišel v pomembni zadevi, bo že potrpel, saj razume.
- c Mi opravljamo resen in odgovoren posel; kar počnemo, ni za katerekoli oči in ušesa. Normalno je, da se za vsakega obiskovalca prepričamo, kdo je in kaj je. Da ne bi bilo nesporazumov, dobi posebno priponko. Na obisk se dobro pripravimo; razdelimo si delo, zato nas na sestanku prisostvuje več.
- d K poslu spadata gostoljubje in prijaznost. Lepo je, če uspeš obiskovalca pričakati pri vratih, mu stisniti roko, mu odvzeti plašč in ga prijazno odpeljati v sobo, kjer že čaka skodelica vroče, dišeče kave!

**1 Navsezadnje pa vsakdo izmed nas zmore le malo - skupaj smo močni, kakšni so pravzaprav odnosi med sodelavci v vaši organizaciji?**

Veljavnost

- a Pri nas držimo skupaj, takšen je posel. Pomagamo si, smo "klapa", ki ji nihče ne pride do živega - sicer pa tudi ne poskuša, saj se hitro obračamo in prinašamo dobre rezultate!
- b Vsakdo izmed nas naj bo kot kolesce v dobro namazanem stroju. Med seboj raje nismo preveč familijarni, to vodi v težave. Naše razprave zadevajo pomembnejše zadeve - denimo postopke, zapise in memorandume, izjave o namerah ipd.
- c Svetujemo si in se posvetujemo; vsakdo ima mentorja in vsakdo je sam mentor. Vse več je kompleksnih nalog, ki jih podjeten človek sploh ne obvlada več - skupina izkušenih strokovnjakov pa jo lahko opravi dobro in brez nepotrebnega (čeprav sicer neizbežnega) tveganja.
- d No - šef ima praviloma prav, kajpak. Sicer pa je prvo nenehno tekmovanje: vzpenjaj se ali odstopi! Pri tem človek komu tudi stopi na prste (večinoma nehote!) - ampak kaj hočemo, izkazovati in dokazovati se moramo nenehno, na vso moč.

## OCENE NAVEDB – IN TIPI KULTUR

SKUPINE NAVEDB	KULTURA MOČI		POSLOVNA KULTURA		SISTEMSKA KULTURA		PROCESNA KULTURA	
	Navedba	Ocena	Navedba	Ocena	Navedba	Ocena	Navedba	Ocena
1	c		b		a		d	
2	b		c		d		a	
3	a		b		c		d	
4	d		a		b		c	
5	b		a		d		c	
6	c		b		a		d	
7	d		a		b		c	
8	a		d		c		b	
9	a		c		d		b	

## Priloga 1

10	b	d	c	a
11	d	a	c	b
<b>Seštevki stolpcev</b>				

Pri seštevanju upoštevajte predznak "+" ali "-" – od ocen s pozitivnim predznakom odštejemo ocene z negativnim predznakom.

Vir: Tavčar, M. I. in R. Biloslavo. 2005. *Management*. Gradiva za delo v skupinah in individualno delo. 3. izdaja. Koper: Fakulteta za management

## Priloga 2: Rezultati ankete

## REZULTATI

	število anket	kultura moči	posl. kultura	sistem. kultura	proces. kultura
vodstvo	4	0	4	0	0
komerciala	22	1	12	3	6
administracija	13	1,33	2,33	2	7,33
marketing	4	0	4	0	0
teh. služba	7	0	2,5	1	3,5
ostalo					
<b>skupaj anket</b>	<b>50</b>	<b>2,33</b>	<b>24,83</b>	<b>6</b>	<b>16,83</b>

## VODSTVO

posamezniki	kultura moči	posl. kultura	sistem. kultura	proces. kultura
1	-6	2	-2	-6
2	6	7	-3	-1
3	3	5	0	-6
4	-13	11	7	9
<b>skupaj</b>	<b>-10</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>

## ADMINISTRACIJA

posamezniki	kultura moči	posl. kultura	sistem. kultura	proces. kultura
1	5	5	1	5
2	3	2	-4	5
3	1	4	-2	-4
4	7	6	2	7
5	-5	5	1	8
6	-4	2	-1	3
7	-4	-3	4	0
8	4	-6	-2	12
9	-2	2	-8	6
10	-1	4	6	2
11	0	-2	-9	3
12	-5	2	-3	-3
13	-8	10	4	11
<b>SKUPAJ</b>	<b>-9</b>	<b>31</b>	<b>-11</b>	<b>55</b>

Priloga 2

**KOMERCIALA**

posamezniki	kultura moči	posl. kultura	sistem. kultura	proces. kultura
1	-7	4	1	1
2	-8	6	2	6
3	-3	11	3	11
4	4	4	11	0
5	3	4	3	6
6	-7	-5	-8	-4
7	-11	-1	-3	4
8	-2	-2	-6	2
9	-7	0	-7	-4
10	3	4	-4	0
11	14	8	5	3
12	5	7	4	2
13	-5	5	8	-1
14	4	11	2	-2
15	-7	5	8	1
16	1	2	-4	2
17	-11	7	-3	1
18	-3	10	-1	5
19	1	7	4	6
20	-13	11	8	-13
21	-3	-8	-2	6
22	-8	9	2	11
<b>SKUPAJ</b>	<b>-60</b>	<b>99</b>	<b>23</b>	<b>43</b>

**TEHNIČNA SLUŽBA**

posamezniki	kultura moči	posl. kultura	sistem. kultura	proces. kultura
1	2	4	4	6
2	-4	-9	-15	4
3	-2	4	3	3
4	-8	8	5	3
5	9	13	5	13
6	-4	0	-4	3
7	-12	-9	0	-7
<b>SKUPAJ</b>	<b>-19</b>	<b>11</b>	<b>-2</b>	<b>25</b>

**MARKETING**

<b>posamezniki</b>	<b>kultura moči</b>	<b>posl. kultura</b>	<b>sistem. kultura</b>	<b>proces. kultura</b>
1	7	11	4	7
2	-7	8	-1	-2
3	-4	3	-4	-6
4	-5	3	-10	-2
<b>SKUPAJ</b>	<b>-9</b>	<b>25</b>	<b>-11</b>	<b>-3</b>

