

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Matej Čebihin Krt

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec



POVZETEK

Urejenost organizacije je pomemben dejavnik vsakega podjetja in orodje, s katerim vodstvo podjetja upravlja in vodi podjetje. Ustrezna urejenost organizacije omogoča dobro izkoriščanje vseh virov podjetja. V nalogi preučujemo sedanjo urejenost obravnavanega podjetja, ugotavljamo, ali je ta urejenost za podjetje primerna in ali je morda potrebna reorganizacija. Preučili smo teorijo o strukturah organiziranosti in analizirali dejavnike, ki vplivajo na organiziranost podjetja. Ugotovljeno je bilo, da podjetje posluje uspešno, vendar sedanja oblika strukture organiziranosti podjetja ni najboljša možna izbira. Predlagali smo prestrukturiranje podjetja, s čimer bi podjetje lahko izboljšalo svojo produktivnost in uspešneje dosegalo cilje.

Ključne besede: urejenost organizacije, analiza, struktura organiziranosti, produktivnost, cilji, uspešnost, proizvodnja

SUMMARY

Structural organization is an important element of every organization and it is a tool for supporting management in managing organizations. The right organization makes exploitation of company resources more efficient. In the diploma thesis we analyze actual structural organization of discussed company. We are trying to find out if this is the right organizational structure or if there is a need to change the structure. We studied structural organization theory and analyzed all dimensions of organization design. The conclusion is that company is successful but the actual structural organization of company is not the best choice. In conclusion a reorganization of structure was proposed to improve company's productivity and goal achievement.

Key words: organization, analysis, structural organization, productivity, goals, efficiency, production

UDK: 658(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Pojem organizacije in organizacijske strukture	3
2.1	Organizacija, organiziranje in organiziranost	3
2.2	Organizacijska struktura in organigram	3
3	Organizacijske strukture	5
3.1	Vrste organizacijskih struktur	5
3.1.1	Funkcijska struktura	5
3.1.2	Produktna struktura	6
3.1.3	Geografska struktura	6
3.1.4	Mešana struktura	7
3.1.5	Matrična struktura	7
3.1.6	Mrežna in virtualna struktura	8
3.2	Organizacijske in situacijske spremenljivke	11
3.2.1	Organizacijske spremenljivke	11
3.2.2	Situacijske spremenljivke	14
4	Predstavitev podjetja	21
4.1	Zgodovinski razvoj podjetja	21
4.2	Predstavitev dejavnosti	22
5	Analiza organizacijske strukture podjetja	25
5.1	Sedanja organizacijska struktura	25
5.2	Organizacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo	26
5.3	Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo	29
6	Ugotovitve in predlogi sprememb v podjetju	35
6.1	Ugotovitve	35
6.2	Predlagane spremembe	37
7	Sklep	41



SLIKE

Slika 3.1	Simboličen prikaz outsourcinga v organizaciji	9
Slika 3.2	Stopnja sprememb v organizacijski strukturi	18
Slika 4.1	Rast prodaje gotovih izdelkov v mio SIT od leta 1997 do leta 2006	23
Slika 5.1	Organizacijska struktura Mitol, d. d.	25
Slika 5.2	Struktura zaposlenih po izobrazbi	29
Slika 6.1	Predlagana sprememba organizacijske strukture.....	37

TABELE

Tabela 3.1	Število možnih povezav v odnosu s številom podrejenih	12
Tabela 3.2	Organizacija v odvisnosti od negotovosti podjetja.....	16
Tabela 5.1	Razporeditev zaposlenih po organizacijskih enotah.....	27
Tabela 5.2	Zaposleni po starostnih skupinah	33

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Na področju organizacije podjetja je v zadnjih letih prišlo do sprememb. Razvoj tehnologij, globalizacija, med drugim tudi vstop Slovenije v Evropsko unijo. Podjetje mora, za doseganje uspeha slediti vsem spremembam, se spreminjati, biti mora učeča se organizacija.

Podjetju koristi le takšna organiziranost, ki podpira učinkovito in uspešno doseganje ciljev. Dobra urejenost omogoča večjo učinkovitost, kar pomeni uspešnost delovanja organizacije. Vila (1994, 23) pravi, da dobro organizirano podjetje lahko vnaprej spregleda težave in probleme ter se tako že vnaprej odzove nanje in se izogne posledicam. Nadaljuje, da tudi najboljša tehnologija ne zagotavlja uspešnega delovanja, če vzporedno ne obstaja tudi dobra organizacija. Razvoj tehnologije, predvsem informacijska in telekomunikacijska, omogoča nov način shranjevanja podatkov in medsebojnih komunikacij v podjetju in med podjetji, kar omogoča povsem nove organizacijske oblike (Bavec 2007, 43).

Rozman (2000, 2) pravi, da je organizacija eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki bistveno vpliva tako na življenje združb kot na ljudi. Urejenost organizacije je orodje, ki managerjem omogoča, da obvladujejo, vodijo organizacijo. Urejenost organizacije opredeljuje delitev dela in razporeditev pristojnosti in odgovornosti.

Danes podjetja delujejo v okolju, ki je dinamično in kompleksno. Vedno večja turbulentnost ustvarja nestabilne razmere, v katerih je postavljanje ciljev razvoja podjetja vse težje. Prav tako pa se zaradi globalizacije povečuje konkurenčni pritisk, zahteva se vedno večja učinkovitost (Kovač 1999, 15). Zato mora biti naše podjetje dobro organizirano, da se lahko odzove na vse spremembe in izzive.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je analizirati trenutno urejenost podjetja, ugotoviti prednosti in slabosti trenutne urejenosti izbranega podjetja. Predvsem slednje, bi lahko služile podjetju za izboljšanje učinkovitosti njegovega delovanja.

Cilj diplomskega dela je pokazati, da je urejenost organizacije pomemben dejavnik v podjetju ter da mora biti organizacija vedno pripravljena spreminjati politiko organiziranosti glede na spremembe v okolju.

S pisanjem diplomske naloge bo poglobljeno znanje na področju urejenosti organizacij in bo tako lažje ugotoviti dobro organiziranost podjetja in vedeti, kdaj je pravi trenutek za spremembe organiziranosti.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Prvi korak je bil iskanje literature in virov ter iskanje člankov, ki obravnavajo najnovejše ugotovitve. Sledila je študija in proučevanje literature, virov in člankov.

To je bila kvalitativna raziskava, opravljena s pomočjo literature in virov ter s pogovori z zaposlenimi, delno s strukturiranim intervjujem z vodstvom podjetja o obravnavni tematiki.

Kvalitativni podatki so bili pridobljeni s proučevanjem trenutnega stanja organiziranosti v podjetju in z njihovo dokumentacijo. Predvsem je šlo za sekundarne podatke, ker ima podjetje sedanjo organiziranost dokumentirano in ni bilo potrebno zbiranje oz. preučevanje primarnih podatkov. Preveriti je bilo treba le, ali se dejansko stanje sklada z dokumentirano organiziranostjo podjetja.

Pridobljeni podatki so bili analizirani s pomočjo znanja iz virov in literature, cilj naloge je bil ugotoviti, ali je sedanja oblika organiziranosti podjetja najbolj učinkovita.

Glede na tematiko diplomske naloge je bil raziskovalni načrt fleksibilen, vendar med potekom ni prišlo do večjih sprememb. Kvalitativne podatke smo zbirali le toliko, da smo predstavili podjetje in strukturo zaposlenih. Podatkov ni bilo treba zbirati, saj smo jih pridobili kar iz dokumentacije podjetja. Večina podatkov je torej sekundarnih in zbiranje na terenu ni bilo potrebno.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

V nalogi preverjamo, ali ima podjetje dobro načrtovano urejenost glede na vrsto dejavnosti. Podjetje je zanimivo za obravnavo, ker kot proizvajalec lepil poleg servisnih oddelkov vključuje proizvodnjo, oddelek za raziskave in razvoj ter hčerinsko podjetje. Predpostavljamo, da so v podjetju potrebne spremembe organiziranosti.

Omejitve vidim v tem, da nisem zaposlen v podjetju. Sicer ga nekoliko poznam, ker sem s podjetjem poslovno sodeloval v preteklosti. Prav tako je omejitev v slabšem poznavanju notranjega okolja v smislu praktičnega dela oziroma delovnih izkušenj v takšnem podjetju.

2 POJEM ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

2.1 Organizacija, organiziranje in organiziranost

Beseda organizacija izvira iz starogrške besede *organon*; njen prvotni pomen je orodje. Kasneje se beseda pojavi v starem Rimu, in sicer kot *organizare*, kar pomeni oblikovati nekaj v celoto (Vila 1994, 18). Pri besedi organizacija naletimo na več sopomenk, vendar se bomo osredotočili le na dve (Bavec 2007, 3):

- kot organizacijo lahko razumemo neko podjetje ali urejeno združbo ljudi, je torej sinonim za institucijo ali ustanovo;
- organizacija je lahko tudi skupek pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov, torej nek ustroj oziroma urejenost združbe.

V tem delu bomo za organizacijo kot ustanovo ali institucijo uporabljali raje besedo podjetje, za urejenost združbe pa organiziranost.

Besedo organiziranje uporabljamo, ko govorimo o nekem procesu, ki določa naloge, ki morajo biti opravljene, in seveda določa, kdo bo te naloge opravil in kako bodo vodene ter koordinirane. Ta proces v podjetju poteka neprestano. Kot se razvija in spreminja organizacija, se mora prilagajati proces organiziranja podjetja. Podjetje mora biti ves čas dobro in učinkovito organizirano, če hoče biti uspešno (Lewis, Goodman in Fandt 2001, 253).

2.2 Organizacijska struktura in organigram

»Struktura« je beseda latinskega izvora in pomeni je sklop, sestav, ustroj, način graditve.

Lipičnik (2002, 44) razlaga, da se opredelitve strukture razlikujejo in navaja nekatere, ki pravijo, da so:

- kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- oblikovane iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- so sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
- označujejo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Pojem organizacijskih struktur lahko definiramo tako, da pogledamo, kaj opredeljujejo (Bavec 2007, 52):

- naloge in odgovornosti posameznikov,
- kdo je komu nadrejen in komu podrejen,
- prenos pristojnosti z višje managerske ravni na nižjo,
- kako se grupirajo posamezniki v organizacijske enote in kako se organizacijske enote združujejo v večje enote ali podjetje,

- formalna pravila in postopke, ki služijo kot nadomestek ali dopolnila za managerske napotke, tako da managerjem ni treba odločati o vsaki malenkosti,
- strukturo sistemov, ki omogočajo učinkovito komuniciranje in sprejemanje odločitev.

Bavec (2007, 52) v svojem delu poudarja: »Organizacijske strukture morajo zagotoviti tako delitev dela in pristojnosti, da bo podjetje doseglo cilje, zaradi katerih je bilo ustanovljeno. To pa pomeni, da morajo zagotoviti tudi to, da se bo posameznik podrejal skupnim ciljem podjetja.«

Hierarhična oblika organizacije nam lahko služi za ponazoritev koncepta struktur. Najlaže jih prikazujemo v obliki organigrama, katerega elementi so (Bavec 2007, 52–53):

- posamezniki ali organizacijske enote (prikazane s pravokotniki),
- razmerja med njimi (prikazane s povezovalnimi linijami).

3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

3.1 Vrste organizacijskih struktur

V naslednjih poglavjih bodo predstavljene različne oblike organizacijskih struktur z vidika centralizacije in decentralizacije. Bavec (2007, 62) v svojem delu razdeli podjetja v naslednje skupine z značilnimi organizacijskimi strukturami:

- predbirokratske – praviloma so to majhna podjetja z nekaj zaposlenimi,
- hierarhične (birokratske) strukture – z managerskega vidika ima v teh strukturah vsak zaposlen enega nadrejenega:
 - funkcijska struktura,
 - produktna struktura,
 - geografska struktura,
 - kombinirana struktura;
- nehierarhične (post-birokratske) strukture – zaposleni lahko ima več nadrejenih, struktura pa je mreža, brez jasnih hierarhij:
 - matrična struktura,
 - mrežna in virtualna struktura.

V marsikaterem gradivu najdete še druge oblike, ki pa so večinoma le kombinacije naštetih struktur. V praksi je vedno manj tipičnih struktur, vedno pogostejša so podjetja z mešano strukturo.

3.1.1 Funkcijska struktura

V funkcijski strukturi so aktivnosti združene v skupne oddelke na podlagi ključnih funkcij, ki jih opravljajo. Tako so, vzemimo kot primer raziskovalce, združeni v skupnem oddelku razvoj in pod neposrednim nadzorom vodje oddelka razvoja (Daft 2001, 96). Kot navaja v svojem delu Rozman (2000, 87), danes mala in srednje velika podjetja večinoma uporabljajo funkcijsko strukturo. Primerna je za manj kompleksno in stabilno okolje ter pretežno za rutinsko tehnologijo.

Primer funkcijske strukture bi bil takšen, da imamo hierarhično pod upravo pet oddelkov, in sicer: razvoj, proizvodnjo, marketing in prodajo, finance in skupne službe. Razvidno je, da so glavne funkcije podjetja element delitve oddelkov.

Med prednosti te strukture štejemo njeno racionalnost. Naloge se opravljajo v enem prostoru, kar posledično pomeni manj stroškov, prav tako pa povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi (Ivanko 1992, 42). Kljub prednostim, ki nam jih ponuja funkcijska struktura, se moramo zavedati tudi njenih slabosti, do katerih privedejo določene okoliščine. Marsikatera podjetja si teh slabosti ne morejo privoščiti in bi bilo bolje poiskati primernejše rešitve (Bavec 2007, 67):

- slabša prilagodljivost na spremembe na trgu in na proizvodne tehnologije,
- prevelika centralizacija odločitev,
- organizacijske enote so med seboj razmeroma slabo povezane,
- zaposleni, ki delajo v specializiranih enotah, imajo zelo omejen pogled na cilje in delovanje organizacije.

3.1.2 Produktna struktura

Produktno strukturo nekateri avtorji pojmujejo tudi divizijska struktura. Temelji na tem, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega ali storitvenega programa, projekta. Pri tej vrsti strukture so torej oddelki organizirani na podlagi učinkov, proizvodov podjetja. To poenostavljeno pomeni, da veliko podjetje razdelimo na več manjših podjetij (Lipičnik 2002, 51).

Pod upravo imamo najprej oddelek, recimo, proizvoda A, šele hierarhično pod tem oddelkom so dejavnosti razdeljene po funkcijah, razvoj, proizvodnja, marketing in prodaja. Naslednji oddelek pod upravo je proizvod B in ponovno pod njim funkcijsko razdeljeni oddelki. Takšne strukture seveda ne bomo imeli, če je produktov mnogo, saj ne moremo za vsak produkt imeti svojega oddelka, ampak le za večje skupine produktov.

Prednosti produktne strukture (Bavec 2007, 71):

- organizacija je praviloma bolj prilagodljiva od funkcijske,
- podjetje se lažje prilagaja strankam,
- lažje je zagotoviti dobro koordinacijo in sodelovanje med organizacijskimi enotami, ki so vezane na en proizvod,
- odločanje je veliko bolj decentralizirano.

Prav tako pa moramo omeniti nekatere slabosti, kot so:

- težja koordinacija med različnimi produktnimi linijami,
- pogosto manjša razvojna in proizvodna učinkovitost,
- integracija in standardizacija na ravni podjetja sta zelo oteženi.

3.1.3 Geografska struktura

Osnova za oblikovanje geografske strukture so uporabniki, stranke podjetja, ki imajo na različnih geografskih regijah različne potrebe in želje. Vsaka oddaljena enota ima vse potrebne funkcije, da proizvede izdelek ali storitev in ga trži v tisti regiji, kjer deluje. Taka struktura omogoča podjetjem, da se lahko osredotočijo na potrebe lokalnega prebivalstva (Daft 2001, 101–102).

Tako imamo v geografski strukturi pod upravo oddelke razdeljene po geografskih lokacijah. Upravi torej hierarhično najprej odgovarjajo managerji oddelkov na različnih

lokacijah, imamo managerja prve lokacije (na primer enote v Aziji), nato managerja enote v nekdanji Jugoslaviji, v vsaki pa so oddelki financ, skupnih služb, informatike, odvisno od organiziranosti podjetja.

Za odločitev, ali bomo poslovanje podjetja prenesli na drugo lokacijo, vpliva več dejavnikov. Prednosti tako organiziranega podjetja so naslednje (Bavec 2007, 73):

- podjetje se lažje prilagaja lokalnim posebnostim in zahtevam, zaradi bližine pa se olajša sodelovanje z lokalnimi poslovnimi partnerji,
- posebej pri večjih podjetjih se lahko izkaže, da na eni lokaciji ne morejo dobiti dovolj kvalificirane delovne sile, zato odprejo svoje enote na lokacijah, kjer si lahko zagotovijo ustrezne strokovnjake.

Ima pa taka organiziranost tudi pomanjkljivosti:

- zelo se poveča administracija,
- otežene so komunikacije,
- bistveno se poveča možnost potencialnih konfliktov.

Ker podjetje deluje na več lokacijah, nam Bavec (2007, 72) v svojem delu našteje še nekaj dodatnih organizacijskih problemov, kot so zagotavljanje transporta, podporne funkcije dislociranim enotam in zagotoviti je treba ustrezno komunikacijo med enotami. Vse te dodatne aktivnosti privedejo do zahtevnejše koordinacije enot in nadzora nad delovanjem celotnega podjetja.

3.1.4 Mešana struktura

V realnem svetu, prave osnovne strukture iz prejšnjih poglavij skoraj ne obstajajo. Danes podjetja v tako kompleksnem poslovnem svetu pogosto uporabljajo mešane strukture, ki so oblikovane tako, da najenostavneje omogočajo doseganje strateških ciljev. Praviloma so mešane strukture uporabljene v hitro spreminjajočem se okolju, ker nudijo podjetju večjo fleksibilnost (Daft 2001, 112).

Najpogostejše so kombinacije produktne in funkcijske strukture, ker imajo podjetja nekatere funkcije vedno enako organizirane. Gre predvsem za funkcije skupnih služb. Mešane strukture poskušajo izrabiti le najboljše lastnosti posameznih struktur, tako da težko govorimo o dobrih in slabih lastnostih (Bavec 2007, 76-77).

3.1.5 Matrična struktura

Pri matričnih strukturah zasledimo v različnih delih, da jo avtorji pojmujejo nekoliko drugače. Tako nam Rozman (2000) v svojem delu posebej predstavi produktno-matrično strukturo in projektno-matrično strukturo. Lipičnik (2002) obravnava projektno strukturo in posebej matrično ter pravi, da je razlika le v tem, da na projektu sodelavci delajo po potrebi.

Bavec (2007, 78–79) govori le o matrični strukturi, ki dejansko zajema tako projektno in produktno, kjer čas trajanja strukture ni pomemben. Pri tej strukturi gre za kombinacijo funkcijske in produktne organizacije, kar pa ne pomeni, da je vsaka kombinacija teh dveh struktur matrična. Prevladovalo je mnenje, da bodo matrične strukture prisotne le kratek čas in se ne bodo obdržale, vendar se v zadnjem času stanje spreminja. Matrične organizacije poskušajo izrabit dobre lastnosti funkcijske in produktne organiziranosti. Sodoben management jih ravno zaradi prednosti, kljub določenim težavam, vedno pogosteje uporablja.

Prednosti matrične strukture so (Bavec 2007, 81):

- učinkovita koordinacija pri usklajevanju prekrivajočih se aktivnosti,
- prilagodljivost pri določanju delovnih nalog – posamezen strokovnjak lahko z enim delom delovnega časa dela na eni nalogi, z drugim na drugi,
- učinkovitost pri zahtevnejših odločitvah,
- posebej učinkovita je pri projektnih organizacijah.

Omeniti moramo tudi določene slabosti:

- dva ali več vodij kljub vsemu zahtevajo kompleksnejše rešitve in ustrezen način vodenja in zaradi tega precej časa za usklajevanje,
- koordinacija je zahtevnejša,
- potrebna je ustrezna kultura v organizaciji, ki nam omogoča kolegialne odnose in sodelovanje.

3.1.6 Mrežna in virtualna struktura

Mrežna struktura

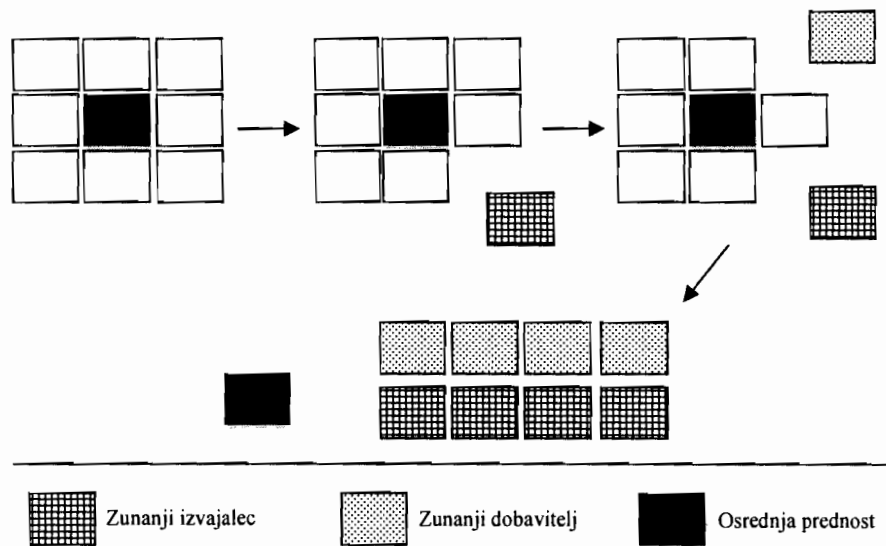
Mrežne strukture so naslednji korak v razvoju struktur organiziranosti, večja se stopnja notranje decentralizacije. Različni avtorji med mrežne strukture uvrščajo različne oblike sodelovanja organizacij (strateške povezave, kooperacije, kooperacijske povezave med dobavitelji, skupna vlaganja, virtualna podjetja itd.) (Kovač 1999, 324).

Podjetja v tržnem okolju, ki je izredno konkurenčno, težijo k ohranjanju in izboljševanju ključnih prednosti podjetja. Preostale dejavnosti podjetju ne predstavljajo prednosti in jih vse pogosteje dajejo v zunanje izvajanje (Rozman 2000, 100).

Ko se odločamo za zunanje izvajanje, Mihelčič (2003, 430) postavlja tri pomembna vprašanja:

- Katere so tiste dejavnosti, ki naj bi jih izločili v zunanje izvajanje?
- kateremu zunanjemu izvajalcu naj jih prepustim v izvajanje?
- Kakšne so najprimernejše oblike povezav z zunanjim izvajalcem?

Slika 3.1 Simboličen prikaz outsourcinga v organizaciji



Vir: Bavec 2007, 91-97.

Slika 3.1 prikazuje »preobrazbo« podjetja z devetimi organizacijsko zelo neodvisnimi enotami v stanje, ko ostane podjetju samo organizacijska enota, ki izvaja njegovo osrednjo sposobnost. Podjetje se odloča za prenos le določenih ali pa lahko tudi vseh organizacijskih enot na zunanje izvajanje oz. zunanjim dobaviteljem.

Bavec (2007, 93) povzame bistvene razlike med zunanjimi izvajalci in dobavitelji in pravi, da prvi delajo po naših navodilih in izdelek oziroma storitev prodajo nam, medtem ko so dobavitelji samostojna podjetja z lastnim razvojem.

Predstavljam prednosti in slabosti mrežnih struktur (Daft 1994, 318–319):

- prednosti
 - konkurenčnost na globalni ravni,
 - fleksibilnost delovne sile,
 - manj administracije, ker je potrebnega manj nadzora;
- slabosti
 - managerji nimajo vseh dejavnosti »pod eno streho«,
 - lahko izgubi zunanjo organizacijo,
 - lojalnost zaposlenih je šibkejša.

Če pogledamo organizacijo, ki odda vse enote razen osrednje zunanjim izvajalcem z zornega kota kupca oziroma stranke, ugotovimo, da kupec posameznih podjetij praviloma ne loči med seboj. Zanj je celotna mreža eno podjetje, ki ga predstavlja naše podjetje z osrednjo sposobnostjo. Tako postane mreža organizacij eno navidezno ali virtualno podjetje (Bavec 2007, 97).

Virtualna struktura

Osterloh in Frost (1996 v Kovač 1999, 328) v svojem delu pravita, da nas v bistvu ne zanima več struktura, temveč potek celotnega procesa verige dodane vrednosti, ki poteka med podjetji, vključenimi v virtualno podjetje. Cilj virtualnega podjetja je preseganje časovne in prostorske omejitve in nasprotja med decentralizacijo in centralizacijo.

Mihelčič (2003, 431) opiše virtualno podjetje kot neprestano razvijajočo se mrežo samostojnih podjetij, ki so združena, da je moč virtualnega podjetja večja od vsote posameznih podjetij, vključenih v to verigo.

Najlažje virtualno organizacijo opišemo z osnovnimi lastnostmi, ki jih je v svojem delu naštel Bavec (2007, 114). Te lastnosti uporabimo tudi za ocenjevanje stopnje virtualnosti:

- prestopanje organizacijskih meja – pristojnosti managerjev se raztezajo tudi v druga podjetja,
- elektronske komunikacije – brez uporabe informacijske in telekomunikacijske tehnologije virtualne organizacije praviloma niso možne,
- geografska porazdeljenost – praviloma so na različnih lokacijah,
- dopolnjevanje osnovnih dejavnosti – vsak partner vstopa v organizacijo z dejavnostjo, v kateri je boljši in konkurenčnejši od ostalih,
- menjavanje izvajalcev – do menjave pride takoj, ko se pokaže da je na nekem področju drugi partner učinkovitejši,
- enakopravnost partnerjev – tu ne prevladuje najmočnejši partner, ampak se teži k popolni enakopravnosti,
- izmenjava znanja – partnerji so pripravljene izmenjavati izkušnje, znanje in informacije.

Virtualna organizacija je še v obdobju nastajanja in iskanja izhodišč in temeljev ter tudi uporabnosti v praksi. Njen prispevek k razumevanju vpliva informacijskih in komunikacijskih tehnologij je že sedaj pomemben. Koncept virtualnih organizacij se razvija izjemno hitro in se naglo oddaljuje od prvotnega koncepta spletnih in »pika-kom« podjetij ter postaja splošen organizacijski koncept, pravi Bavec (2007, 116–121) in obenem dodaja:

Nastajajoča teorija virtualnih organizacij ne zanika tradicionalne teorije, ampak jo nadgrajuje. Zaveda se tudi dejstva, da so v različnih okoliščinah optimalne različne organizacijske oblike. Tudi ko bomo globoko v digitalni ekonomiji, bo še vedno dovolj prostora za hierarhične oblike, ki jih poznamo danes.

V prihodnje lahko pričakujemo šest pomembnih premikov, ki jih Mihelčič navaja v svojem delu (2003, 436):

- od debele k vitki organizaciji,
- od organizacije z velikim številom organizacijskih ravni k organizaciji s širokimi nadzornimi razponi,
- od poenotenosti k raznolikosti,
- od statusa in pravice ukazovanja k strokovnosti ter poglobljenim razmerjem,
- od združb k projektom,
- od premoženja družbe v obliki opredmetenih sredstev k premoženju ugleda.

3.2 Organizacijske in situacijske spremenljivke

Organizacijske spremenljivke označujejo notranje značilnosti podjetja in so osnova za merjenje in primerjavo organizacij. Situacijske spremenljivke pa opisujejo celotno organizacijo, vključujoč njeno velikost, tehnologijo, okolje ter cilje (Daft 2001, 17). Na izbiro in uspešno rabo organizacijske strukture vplivata obe vrsti spremenljivk. Poznavanje in upoštevanje vplivnih dejavnikov za izbiro organizacijske strukture pri konkretnem strukturiranju notranjih odnosov v vsaki organizaciji je prav tako pomembno, kot je pomembno poznavanje razpoložljivih organizacijskih struktur (Ivanko 1992, 32).

3.2.1 Organizacijske spremenljivke

Formalizacija

S formalizacijo predpisujemo pravila (kaj kdo mora in česa ne sme storiti), postopke (med seboj povezani postopki, ki morajo biti opravljeni, da bi se neko delo izvršilo) in politiko (splošne smernice, ki definirajo svobodno delovanje znotraj nekih meja) (Vila 1994, 178).

Pravila in postopki so običajno napisani. Bolj kot je organizacijska struktura formalna, več je pravil in predpisov, ter obratno, manj kot je pravil in predpisov, bolj je neformalna (Rozman 2000, 26).

Pomen formalizacije je povečan v naslednjih primerih (Vila 1994, 180):

- pri velikih in zelo velikih podjetjih,
- v primerih visoke kompleksnosti organizacije,
- pri visoki stopnji delitve dela,
- pri ponavljajočih se (repetitivnih) in rutinskih delovnih nalogah,
- v predvidljivih situacijah.

Specializacija

Specializacija izraža stopnjo, do katere se drobijo organizacijske strukture in procesi. Višja kot je specializacija, bolj specializirane oziroma ožje naloge opravljajo

delavci (Bavec 2007, 55). Posameznik torej opravlja le majhen del skupne naloge, dela posameznika se ponavljajo in imamo večje število različnih delovnih mest (Rozman 2000, 26).

Specializacija je bila včasih bolj zaželena kot danes, ker je vodila k večji produktivnosti. Še vedno pa so dejavnosti, ki zahtevajo visoko stopnjo specializacije, predvsem gre za proizvodna podjetja (Bavec 2007, 55).

Hierarhija pristojnosti

Hierarhija pristojnosti določa, kdo je za kaj odgovoren, kdo komu poroča in do kam sega nadzora posameznega managerja. Nadzor dosega nam pove, koliko ljudi nadzira posamezen manager (Bavec 2007, 55). Praviloma je na vrhu manj podrejenih, spodaj pa več. Lahko govorimo o piramidi, ki je visoka in ozka ali pa široka in sploščena. Opazen je trend v sploščenju piramide (Rozman 2000, 26). Hierarhija je v organigramu ponazorjena z vertikalnimi linijami.

Za managerja je pomemben doseg nadzora, z večanjem dosega se povečuje tudi število oziroma obseg komunikacij. Prevelik obseg komunikacij lahko povzroči neobvladljivost podrejenih in tako se lahko učinkovitost precej zmanjša (Bavec 2007, 57).

Vila (1994, 170) nam predstavi zanimivo formulo, ki jo je razvil V. A. Graicunas leta 1933 in je še danes velikokrat obravnavana:

$$N = n(2^n / n + n - 1),$$

kjer je N skupno število vseh komunikacijskih povezav in n število podrejenih. Iz te formule dobimo spodnjo tabelo 3.1, ki lepo prikazuje, kaj se dogaja z naraščanjem števila podrejenih.

Tabela 3.1 Število možnih povezav v odnosu s številom podrejenih

Število podrejenih	Število mogočih povezav
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

Vir: Vila 1994, 170.

Povedati moramo, da v praksi dejansko ni takega števila povezav zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na komunikacijo, vendar je vrednost te formule v tem, da poudarja komuniciranje nadrejenih in podrejenih.

Centralizacija

Centralizacija opisuje stopnjo odločanja na vrhu organizacije. Odločanje je lahko skoncentrirano pri eni osebi ali neki organizacijski enoti pri vrhu vodenja podjetja (Vila 1994, 180). V tem primeru govorimo o centralizaciji, če se odločitve sprejemajo na nižjih ravneh, je decentralizirana. Bavec nas opozori na »selektivno centralizacijo«, ki pravi, da se v isti organizaciji določene odločitve sprejemajo centralizirano, določene pa decentralizirano. Težnja je po čim večji decentralizaciji, s tem, da so določene funkcije selektivno centralizirane (Bavec 2007, 55). Razlogi za to so naslednji (Vila 1994, 182):

- na vseh ravneh organizacije je vse več informacij,
- akcije na podlagi sprejetih informacij morajo biti hitre,
- ljudje se počutijo manj odtujeno, kar veča motivacijo,
- rast podjetja vodi k večji decentralizaciji,
- nestabilno okolje pogojuje decentralizacijo,
- skrajšanje poti komunikacije,
- odločitve so bližje realnemu mestu dogajanja.

Profesionalizacija

Profesionalizacija je zahtevana raven formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev. Če delavci potrebujejo veliko časa, da se usposobijo za določeno delo govorimo o visoki stopnji profesionalizacije in obratno (Bavec 2007, 55).

Profesionalizacija se načeloma meri v letih, ki so potrebna za izobrazbo delavca, na primer v medicini je to lahko dvajset let, ter manj kot deset v gradbeništvu (Daft 2001, 18).

Kadrovska struktura

Kadrovska struktura nam pove kateri ljudje in kako so zaposleni v organizaciji. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, managerji in podobno. Merimo jo tako, tako da delež ene vrste izobraženih primerjamo z vsemi zaposlenimi (Rozman 2000, 27).

3.2.2 Situacijske spremenljivke

Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija ima širši vpliv na vsakdanje življenje, čeprav večina ljudi tehnologijo povezuje le s stroji in opremo. V splošnem je treba tehnologijo opredeliti kot proces preoblikovanja snovnih prvin in informacij v končne izdelke (Ivanko 1994, 416).

Tehnologijo v podjetju Rozman opisuje kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve, s tehniko pa sredstva, s katerimi se to pretvarjanje izvaja (Rozman 2000, 31).

V povezavi s tehnologijo ločimo proizvodne in storitvene tehnologije. Proizvodne lahko v grobem razdelimo na dve skupini, velikoserijske in maloserijske, kar je za razumevanje notranjih organizacijskih struktur dovolj.

Pri maloserijski usklajevanje izvajajo delovodje, praviloma v majhnih skupinah, kar pomeni, da je nadzorni razpon ozek, zato ima ta tehnologija majhno število nadrejenih managerjev (Rozman 2000, 33). Prav tako je manjša formalizacija, od delavcev pričakuje inovativnost in visoko stopnjo profesionalizacije. Poudarek je na spodbujanju inovativnosti in organizacijski prilagodljivosti. Povezanost s kupci je velika, ker jih poznamo individualno (Bavec 2007, 60).

V masovni proizvodnji gre za proizvodnjo standardnih izdelkov v velikih količinah. To delo zahteva manj kontrole, kar pomeni, da je razpon nadzora na najnižji ravni širok, piramida je visoka (Rozman 2000, 33). Postopki morajo biti predpisani, imamo visoko stopnjo standardizacije, specializacijo in posledično togo organizacijsko strukturo. Povezanost s kupci je majhna, izjema so velike serije, s katerimi zalagamo manjše število kupcev (Bavec 2007, 60).

Rozman razlaga, da je pri storitvenih tehnologijah povezanost s kupci neposredna (hotel, banka ...) in ne tako ločena kot v proizvodnji. Za storitev lahko rečemo, da je »abstraktna« in ne more biti skladiščena. Strokovnost osebja je visoka in se nanaša na medsebojne odnose in na tehnično osebje, odločanje je decentralizirano, formalizacija je nizka (Rozman 2000, 35).

Vpliv informacijske tehnologije na organizacijo

Informacijska tehnologija je namenoma posebej obravnavana, ker se izredno naglo razvija in ima v organizacijah vedno večji pomen. Danes podjetja brez informacijske tehnologije skoraj ne obstajajo, morda lahko le manjša obrtniška podjetja.

Informacijska tehnologija je prisotna na vseh ravneh organizacije, v finančnih oddelkih, računovodstvu, računalniško vodenih proizvodnih strojih, tekočih trakovih, uporablja jo srednji management in celo strateške odločitve so danes lahko sprejete s pomočjo direktorskih/managerskih informacijskih sistemov (MIS/DIS). Prav tako je s pomočjo te tehnologije izredno napredoval način komuniciranja, komuniciranje med

zaposlenimi je hitrejša in enostavnejša zaradi lokalnega omrežja in interneta, zaposleni lahko od daleč dostopajo do podatkov oziroma poslujejo tudi od doma (Lewis, Goodman in Fandt 2001, 584-598).

Razvilo se je e-poslovanje, ki ni le kupovanje in prodajanje storitev ali izdelkov prek interneta. Bavec (2007, 101) pravi, da mora IT podpirati vse ključne procese v poslovanju podjetja, zato prehod na e-poslovanje zahteva spremembe v delovanju podjetja in v njegovi notranji organizaciji ter medorganizacijskih povezavah.

Z organizacijskega pogleda sta pomembni naslednji značilnosti e-poslovanja (Bavec 2007, 106):

- avtomatizacija postopkov in storitev, ki lahko nadomeščajo človeško delo in potekajo celo brez človeškega posredovanja,
- odpiranje novih informacijski poti ter nove možnosti shranjevanja in dostopa do skupnih podatkov.

Poslovni partnerji so danes lahko geografsko zelo razpršeni, zahteve po hitrejšem komuniciranju pa so vedno večje, zato e-poslovanje odigra pomembno vlogo pri medorganizacijskih povezavah.

Z vidika formalizacije Bavec (2007, 103–104) ugotavlja, da se en del e-poslovanja visoko formalizira, da se tako lahko del procesov na računalniku izvaja avtomatično, cilj je, da računalnik čim bolj nadomesti človeka. Vendar je drugi del, ki podpira različne ravni odločanja, razmeroma nizko formaliziran in spodbuja decentralizacijo. Vodstvo si želi ohraniti nadzor nad strateško pomembnimi odločitvami, tudi pri uvajanju e-poslovanja, in na ta način spodbuja določeno stopnjo centralizacije. Pri e-poslovanju se je še najbolje izkazala matrična organiziranost, ki je kombinacija različnih struktur in je primerna za projektno delo. E-poslovanje omogoča managementu, da vodi in nadzoruje več podrejenih, kar praviloma vodi v sploščevanje organizacijskih struktur.

Virtualna organizacija brez sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij praktično ne more delovati. Lahko rečemo, da je e-poslovanje nujen pogoj za virtualizacijo podjetja.

Vpliv okolja na organizacijo

Organizacija se ne more izogniti interakciji z okoljem, v katerem deluje. Posledica tega je neko neravnovesje med organizacijo in okoljem. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim večje ravnotežje med organizacijo in okoljem (Ivanko 1992, 34).

Pri različnih avtorjih zasledimo različne navedbe sestavin okolja, vendar jih lahko strnemo v naslednje skupine: dobavitelji in potrošniki, konkurenca na nabavnem in prodajnem trgu, denarni trg in finančno okolje, državna uprava in zakonodaja, trg delovne sile in družba kot celota (Rozman 2000, 40).

Okolje oziroma njegove značilnosti lahko opisujemo tudi glede na šest elementov (Dess 1984 v Rozman 2000, 41):

- stabilno/nestabilno okolje – kakšne so spremembe v okolju,
- homogeno/heterogeno okolje – kakšna je raznolikost potrošnikov in konkurentov,
- koncentrirano/disperzirano okolje – kakšno je število velikih kupcev, konkurentov in dobaviteljev,
- enostavno/kompleksno – v enostavnem vpliva na podjetje le del okolja,
- stopnja turbulentnosti – enkratnost, slaba predvidljivost, velikost sprememb okolja,
- obseg razpoložljivih virov.

Vsi ti elementi nekako opisujejo stopnjo negotovosti v okolju. V tabeli 3.1 je prikazana negotovost okolja v odvisnosti od kompleksnosti in stabilnosti okolja.

Tabela 3.2 Organizacija v odvisnosti od negotovosti podjetja

	Nizka negotovost	Nizka srednja negotovost
Stabilno okolje	– Mehanistična struktura formalna, centralizirana	– Mehanistična struktura formalna, centralizirana
	– Malo oddelkov	– Mnogo oddelkov
	– Malo integracije	– Malo integracije
	Visoka srednja negotovost	Visoka negotovost
Nestabilno okolje	– Organska struktura neformalna, decentralizirana	– Organska struktura neformalna, decentralizirana
	– Malo oddelkov	– Malo oddelkov
	– Malo integracije	– Precej integracije
	– Veliko planiranja	– Veliko predvidevanja in planiranja
	Enostavno okolje	Kompleksno okolje

Vir: Rozman 2000, 44.

Stabilno in ustaljeno okolje zahteva drugačno organizacijo kot okolje, ki je kompleksno in spreminjajoče. Tako je Moina (Burns in Stalker 1968 v Ivanko 1994, 410) oblikoval dva modela organizacije, mehanističnega in organskega.

V mehanističnem so aktivnosti razčlenjene na specializirane naloge, sprejemanje odločitev je centralizirano na vrhu organizacije. Mehanistična organizacija je učinkovita v razmerah stabilnega trga in z ustaljeno tehnologijo, v teh okoliščinah najbolj ustreza birokratska organizacija.

V organski strukturi sta poudarjeni timsko delo, vsestransko komuniciranje, odločitve pa se sprejemajo decentralizirano. Organska struktura je prilagodljiva, med različnimi ravnmi praviloma ni pregrad, treba je izkoristiti strokovnost, kjer jo je le mogoče dobiti.

Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

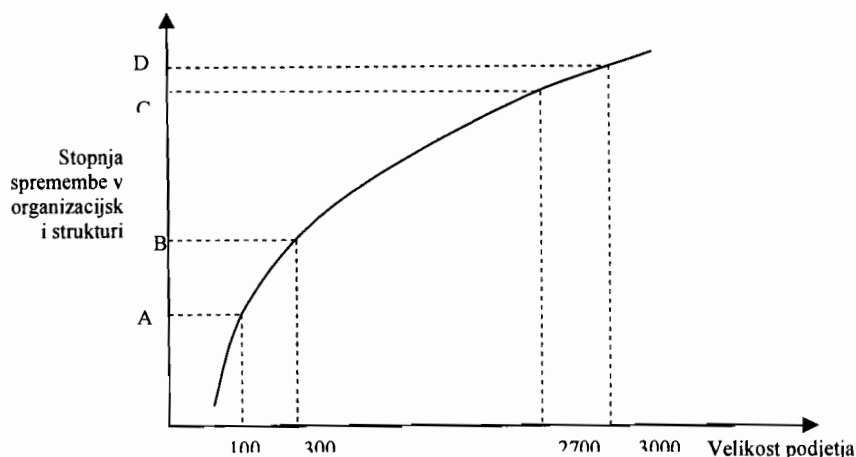
Velikost podjetja ima velik vpliv na obliko organiziranosti organizacije. Večja kot je organizacija in večji kot je obseg dejavnosti, bolj zapletena je organizacijska struktura. Podjetja v Sloveniji so v primerjavi s podjetji v velikih ekonomijah majhna (Bavec 2007, 61).

Velikost organizacije merimo po številu zaposlenih. Morda se pojavi vprašanje, kako pri visoko avtomatiziranih procesih, kjer je število zaposlenih manjše, finančni rezultati pa so enaki. Odgovor je preprost – taka tovarna bo imela veliko manj organizacijskih težav, ker je organiziranje manjšega števila zaposlenih preprostejše, avtomatiziranih procesov pa ni treba urejati in umeščati v organizacijsko strukturo (Vila 1994, 268–271).

Vila v nadaljevanju navaja, da velikost deluje na vertikalno in horizontalno diferenciacijo in obratno. Močnejša diferenciacija organizacije zahteva nove specialiste in novo administracijo, na primer uvajanje močne marketinške orientacije zahteva nov oddelek in povečanje števila zaposlenih. Večja kot je organizacija, težji je problem organiziranosti. Organizacijo poenostavimo z večjo formalizacijo. Prav tako večja podjetja težijo k decentralizaciji in po potrebi s formalizacijo nadzorujejo določene procese.

Ameriški sociolog Peter Blau (v Vila 1994) je izvedel več raziskav na tem področju in pravi, da velikost podjetja pomembno vpliva na organizacijsko strukturo, vendar degresivno, kar ponazarja slika 3.2.

Slika 3.2 Stopnja sprememb v organizacijski strukturi



Vir: Vila 1994, 270.

Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilj bi lahko definirali kot vnaprej zamišljen rezultat, ki si ga prizadevamo doseči v nekem prostoru v bolj ali manj odmaknjeni prihodnosti. Strategija pa določa, opisuje način, kako bomo zastavljene cilje uspešno dosegli. Biloslavo (2006, 43) navaja, da strategija obsega:

- dejavnosti za doseganje ciljev,
- urejenost za doseganje ciljev in
- sredstva za doseganje ciljev.

Organizacija je učinkovita in uspešna le, če ljudje v njej zavestno delujejo za doseganje ciljev, koristna pa je le takšna urejenost organizacije, ki podpira učinkovito in uspešno doseganje ciljev.

Daft (2001, 61) pravi, da izbira strategije vpliva na značilnosti notranje organizacije podjetja in da mora urejenost organizacije podpirati konkurenčni pristop podjetja. Podjetje, ki želi rasti in inovirati nove izdelke, je drugačno od podjetja, katerega strategija je ohranjanje trga z obstoječimi izdelki v stabilnem okolju (Daft 2001, 61). Na podlagi raziskav sta Miles in Snow definirala štiri temeljne opredelitve, ki jih podjetje lahko zavzame glede na izbrano strategijo (Vila 1994, 243):

- *branitelj* – proizvaja omejen nabor izdelkov in je uspešen, dokler je njegov ozek segment tržišča stabilen, ne poizkuša se diverzificirati, njegova organizacijska struktura je visoka horizontalna diferenciacija, centralizacija in formalna hierarhija;

- *raziskovalec* – stalno raziskuje nova področja, ustvarja novosti, izvaja inovativno strategijo, pri kateri so pomembnejše inovacije kot dobiček; tako podjetje ima visoko decentralizacijo z nizko stopnjo formalizacije, komunikacije potekajo v vseh smereh;
- *analizator* – se ne spušča v tveganja z novostmi, skuša dobiti največ od branitelja in raziskovalca in tako zmanjša svoje lastno tveganje, imeti mora visoko standardizacijo in rutinsko delo, da doseže visoko produktivnost, medtem ko mora biti v drugih delih organizacije fleksibilen;
- *reaktor* – je neodločen in ne ve, kaj bi storil, zato zamuja z odločitvami, nesposoben je za hitro reagiranje na spremembe v okolju, prilagaja se samo, kadar je v to prisiljen.

Vpliv zaposlenih na organizacijo

V sodobni organizacijski teoriji se uveljavlja spoznanje, da je organizacijsko strukturo in organizacijske postopke treba prilagajati znanju in sposobnostim ljudi. Kadri s svojim znanjem, sposobnostmi in navadami vplivajo na izgradnjo organizacijske strukture in delovanje organizacije (Ivanko 1992, 38).

Med zaposlenimi obstajajo razlike, ti pa med seboj sodelujejo in se morajo zato poznati. Predvsem morajo lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznati nadrejeni, tako jih lažje razvrstijo na pravo delovno mesto, jih motivirajo in razvijajo (Rozman 2001, 64).

Praviloma velja, da v mehanističnih organizacijah, pri katerih velja stroga hierarhija, stroga delitev dela, močna specializacija ter natančno določena dela in opravila, v večji meri potrebujejo delavce z nižjo izobrazbo. Velja tudi obratno – v organski organizaciji, kjer dela niso tako natančno opredeljena, opravila niso rutinska in je prisotno veliko improvizacije, so večje potrebe po zaposlenih z višjo izobrazbo in ustreznimi sposobnostmi.



4 PREDSTAVITEV PODJETJA

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Začetki podjetja segajo v leto 1947. Ustanovljeno je bilo za odkup mleka, ki ga je nato nepredelanega prodajalo v Trst in tržaško pokrajino. Do leta 1953 je bil trg za prodajo mleka predvsem Trst, ki pa ga Mitol zaradi odredbe italijanske vlade o prepovedi uvoza mleka iz Jugoslavije izgubil. Za obstoj podjetja so bili prisiljeni poiskati nove cilje in strategije. Tako se odločijo za predelavo mleka v kazein in mlečne izdelke. Mlečni izdelki so bili prodajno uspešni, kazein pa ni bil najbolj donosen. Odločili so se za predelavo kazeina v kazeinsko lepilo in to so prvi začetki proizvodnje lepil.

Usmerjenost na kazeinska lepila jih je privedla do zamisli o izdelavi sintetičnih lepil. Seveda niso imeli primerne opreme niti znanj, zato so prva sintetična lepila izdelali iz kupljene, že pripravljene emulzije samo z dodajanjem nekaj dodatkov. S tem je bil postavljen temelj današnji usmeritvi podjetja v izdelovanje lepil.

Potreba po raznovrstnih lepilih in vse večje izkušnje v tej dejavnosti so v 1963 letu privedle do postavitve lastne polimerizacije za veziva na osnovi lastnega znanja. S preusmeritvijo na lastne emulzije se je razvoj novih tipov lepil razširil z lepil za lesno industrijo na lepila za papirno industrijo in knjigovezništvo. Zahteve porabnikov so narekovale nenehen razvoj prilagojenih tipov lepil, saj se je z odpiranjem Jugoslavije proti zahodu oprema porabnikov lepil modernizirala.

Večje potrebe pri porabnikih so narekovale širitev proizvodnje, nove tehnologije in kakovostne zahteve pa tudi nova lepila. V letu 1975 je podjetje pričelo s proizvodnjo talilnih lepil kot prvi izdelovalec in ponudnik teh lepil na ozemlju takratne Jugoslavije.

Prvotno dejavnost podjetja, mlekarstvo, je z leti popolnoma izpodrinilo izdelovanje lepil. Podjetje je ves čas svojega obstoja samostojno razvijalo izdelke tako, da je sledilo zahtevam trga v vseh obdobjih svojega delovanja. V obdobju Jugoslavije je bila ponudba lepil premajhna, da bi lahko govorili o pravi tržni ponudbi, saj so izdelke zaradi njihove kakovosti laže prodajali kot konkurenti. Podjetje je imelo večje težave z nabavo surovin, ker jih ni bilo ne na domačem ne na vzhodnem trgu, kamor je bila Jugoslavija gospodarsko bolj navezana. Mitol je v tem obdobju z iznajdljivostjo iskanja poti do surovin uspeval tudi tako, da se je ukvarjal s trgovanjem s proizvodi, ki so jih izdelovali v Jugoslaviji, jih prodajal na zahodna tržišča in z izkupičkom nabavljal surovine za lastno osnovno dejavnost.

Kasnejši dogodki – razpad ene in pričetek delovanja v novi, majhni državi – so seveda vplivali na velikost trga in drugačne tržne nastope. Pričelo se je obdobje popolnega tržnega nastopanja na vseh ravneh delovanja podjetja. Osvojiti je bilo treba nova tržišča, seveda takšna, na katera je v začetni fazi laže vstopiti, kjer je povpraševanje po lepilih dovolj intenzivno in kjer je lahko podjetje ponudilo svoje že

uveljavljene proizvode. Hkrati s ponudbo izdelkov pa so tudi sistematično raziskovali potrebe potencialnih porabnikov lepil na teh trgih.

Leta 1995 se podjetje preoblikuje v delniško družbo in se vpiše v sodni register pod današnjim nazivom Mitol, tovarna lepil, d. d., Sežana. V nazivu ni več besede mlekarna, saj podjetje dejavnosti v zvezi z mlekarstvom ne opravlja več.

V naslednjih letih sledijo tehnološke spremembe. Tako z avtomatizacijo procesov v proizvodnji disperzij uvedejo računalniško vodenje proizvodnje. Sledi izgradnja in ureditev visoko regalnega skladišča; tako Mitol dobi sodoben distribucijsko-logistični center, naslednji korak je bila posodobitev in delna avtomatizacija proizvodnje talilnih lepil.

4.2 Predstavitev dejavnosti

Širok proizvodni program, kakovost izdelkov, tehnični servis ter poslovna elastičnost, značilna za majhna podjetja, je podjetju iz leta v leto povečevala tržni delež. Vse to je podjetje Mitol vodilo v sam vrh slovenskih proizvajalcev lepil, ki svoje izdelke uspešno izvažajo na tuje trge. Mitol se s široko paleto izdelkov in več kot 60-letno tradicijo uvršča med pomembnejše evropske proizvajalce lepil.

Glavno dejavnost podjetja torej predstavlja proizvodnja sredstev za lepljenje; šifra te dejavnosti v okviru kemijske industrije v standardni klasifikaciji dejavnosti je DG 24.260 – Proizvodnja sredstev za lepljenje.

Danes ima Mitol na voljo preko 300 visoko kakovostnih proizvodov, ki so plod intenzivnega razvojnega dela in dolgoletnih izkušenj. So eden redkih proizvajalcev lepil z lastno proizvodnjo emulzij. Ta jim omogoča večjo fleksibilnost pri razvoju novih izdelkov, pa tudi prožnejšo cenovno politiko. Proizvode delimo na:

- veziva za proizvodnjo disperzijskih lepil in barv,
- industrijska lepila,
- izdelke za obrtniška dela,
- lepila za dom, šolo in prosti čas.

Pravijo, da je skrivnost njihovega uspeha, da nudijo rešitve, pisane na kožo uporabnika. Ne prilagajajo kupcev svojim izdelkom, temveč izdelke razvijajo po meri uporabnika. Ob kakovostnih in cenovno dostopnih proizvodih jim je ta usmeritev omogočila, da so prehiteli konkurenco ter ustvarili sodobno in mednarodno uspešno podjetje. Svoje izdelke danes uspešno tržijo v 17 evropskih državah.

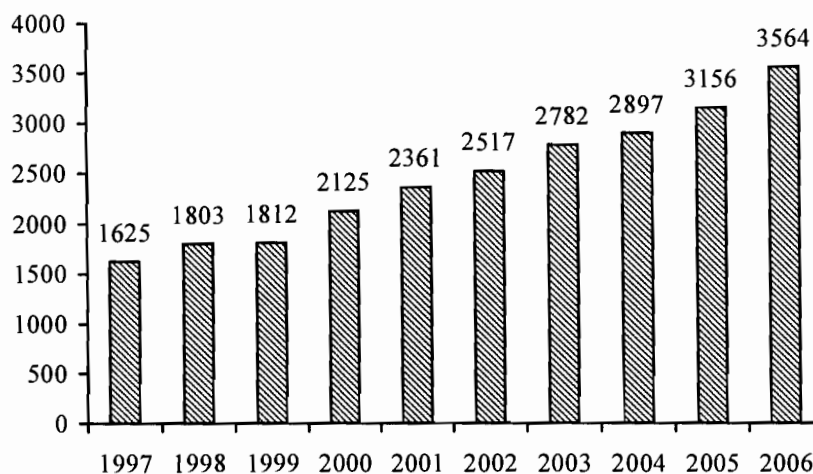
Mitol je nosilec certifikatov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, pridobil pa si je tudi pravico do uporabe loga POR (program odgovornega ravnanja). Podjetje se tako uvršča med podjetja, ki ob skrbi za kakovost svojih izdelkov dosledno in skrbno upoštevajo zahteve po okolju sprejemljivi in varni proizvodnji. Vsi njihovi izdelki so

izdelani v skladu z zahtevami standarda ISO 9001/2000, kar jih zavezuje k nenehnemu spremljanju in izboljševanju kakovosti.

Prodaja podjetju iz leta v leto raste, tako je bila v letu 2006 prodaja izjemno uspešna, prodali so 8 % več, kot so načrtovali, in 13 % več kot v letu 2005. Pri tem je bila prodaja v Sloveniji za 12 % večja kot leta 2005, izvoz pa se je povečal za 14 %. Izdelke so prodali v dvajset držav.

Naslednja slika prikazuje rast prodaje gotovih izdelkov v mio SIT od leta 1997 do leta 2006, iz česar je razvidno, da se je ta stalno povečevala. V letu 2006 so beležili kar 119 % porasta glede na leto 1997.

Slika 4.1 Rast prodaje gotovih izdelkov v mio SIT od leta 1997 do leta 2006



Vir: Mitol 2007.



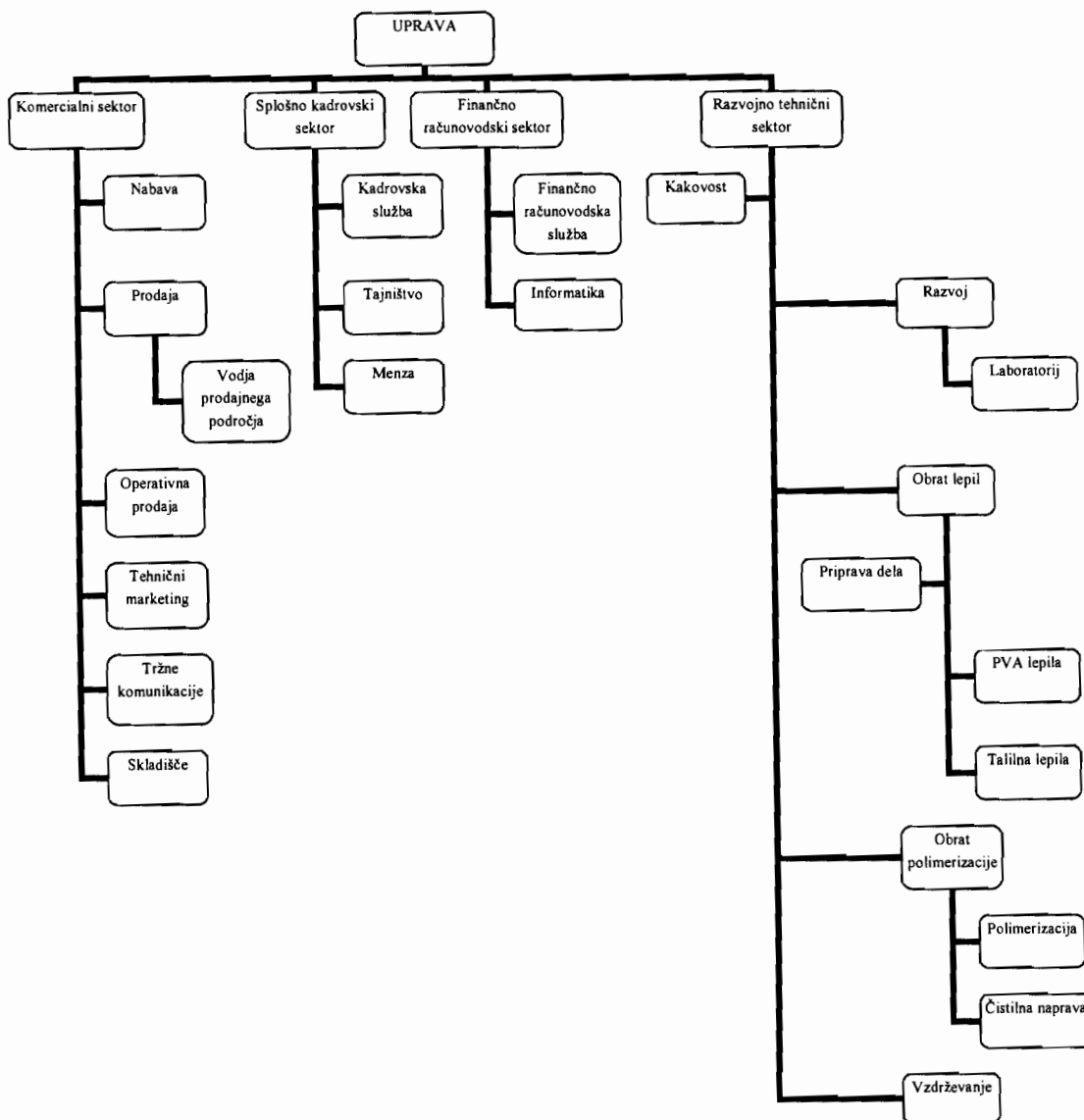
5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA

5.1 Sedanja organizacijska struktura

Mitol, d. d. ima tipično funkcijsko organizacijsko strukturo, kot je lepo razvidno iz slike 5.1. Pod nadzorom uprave so štirje oddelki, razdeljeni po funkcijah. To so:

- komercialni sektor,
- splošno-kadrovski sektor,
- razvojno-tehnični in
- finančno-računovodski sektor.

Slika 5.1 Organizacijska struktura Mitol, d. d.



Vir: Mitol 2007a.

Kot smo že omenili, so funkcijske strukture v srednje velikih podjetjih pogoste in so primerne za manj kompleksno, stabilno okolje s pretežno rutinsko tehnologijo. Te pogoje Mitol, d. d., načeloma tudi izpolnjuje. Da bi lažje razumeli sedanjo strukturo organiziranosti podjetja in predlagali morebitne spremembe, si bomo v naslednjih poglavjih podrobneje pogledali organizacijske in situacijske spremenljivke.

5.2 Organizacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo

Formalizacija

Podjetje ima s pravilnikom o organiziranosti urejeno notranjo organizacijo podjetja in osnovne principe izvajanja delovnih nalog. Organiziranost izhaja iz temeljnih poslovnih funkcij, ki jih podjetje upravlja.

Pravil in predpisov je v podjetju sorazmerno veliko, tako da lahko rečemo, da je podjetje visoko formalizirano. Vsak sektor, tudi po nižjih ravneh, ima natančne opise nalog, ki jih morajo zaposleni izvajati. V pravilniku so opredeljene naloge vodij sektorjev, izpostavili bi tudi natančen opis pravil za koordinacijo dela med sektorji in posameznimi funkcijami.

Visoka formaliziranost ustreza merilom, v katerih je pomen formalizacije povečan. Podjetje uvrščamo med srednje velika podjetja z visoko kompleksnostjo organizacije. Naloge v podjetju se ponavljajo, so pa lahko nepredvidljive, predvsem takrat, ko je povpraševanje po določenih izdelkih izredno povečano in je treba plan proizvodnje spremeniti oz. ga prilagoditi povpraševanju.

Specializacija

Na splošno bi lahko ocenili, da je specializacija v Mitolu visoka, vendar se razlikuje glede na oddelek. V večjih oddelkih je stopnja specializacije nekoliko višja. Predvsem je to opazno v razvojno-tehničnem sektorju, ki vključuje tudi proizvodnjo. Za proizvodnjo je značilno, da ima vsak delavec točno določene naloge, ki jih mora opravljati, in te so dokaj ozke ter natančno opisane.

Če pogledamo število zaposlenih in ga primerjamo z ostalimi sektorji, ugotovimo, da je v razvojno-tehničnem sektorju podjetja zaposlenih 60 % vseh delavcev. Vzrok za to je visoka stopnja specializacije, kar posledično pomeni, da vsak delavec opravlja le majhen del skupne naloge, njegov delovni proces se ponavlja, zato je tudi število delovnih mest višje.

Čeprav je trend v nižanju stopnje specializacije, lahko proizvodno dejavnost iz tega izvzamemo, saj prav specializacija omogoča večjo produktivnost. Stopnjo specializacije bi lahko znižali z uvedbo sodobnih tehnologij oziroma popolnoma avtomatiziranih tekočih trakov, kjer bi potrebovali le nadzornike ali upravljavce, vendar je prehod na takšno proizvodnjo tema drugega področja in bolj dolgoročnega načrtovanja.

Hierarhija pristojnosti

Hierarhijo pristojnosti najlažje opišemo s prisposodbo piramide, v tem primeru bi lahko rekli, da ima Mitol, d. d., ozko in visoko hierarhijo.

Število podrejenih oziroma stopnja nadzora managerjev posameznih sektorjev ni enakomerno porazdeljena. Povečana je v komercialnem sektorju, kjer imamo šest managerjev podrejenih glavnemu managerju sektorja. Če prenesemo število podrejenih v prej omenjeno formulo, dobimo rezultat vseh povezav – 222, ki pa je razmeroma visok.

Če pogledamo tabelo 5.1, opazimo, da je tudi v razvojno tehničnem sektorju več ravni in večje število zaposlenih ter da je struktura tega sektorja zelo kompleksna.

Splošno-kadrovski sektor in finančno-računovodski sektor sta manj kompleksna in zaposlujeta manjše število ljudi. Spodnja tabela 5.1 prikazuje število zaposlenih po posameznih oddelkih, iz česar je lepo razvidno povečanje zaposlenih v temeljnih oddelkih podjetja.

Tabela 5.1 Razporeditev zaposlenih po organizacijskih enotah

Organizacijska enota	Število zaposlenih
Uprava	1
Komercialni sektor	22
Razvojno-tehnični sektor	56
Finančno-računovodski sektor	8
Splošno-kadrovski sektor	5
Skupaj	92

Vir: Mitol 2007.

Centralizacija

Podjetje vodi in zastopa direktor, njegova osnovna naloga je vodenje in zasledovanje temeljnih usmeritev. Direktor ima kolegije, po potrebi potekajo tudi sestanki po posameznih projektih in temah, ki se odvijajo na najvišji ravni in se končajo na sestankih vodstvenih delavcev in zaposlenih.

V obravnavanem podjetju torej odločitve sprejemajo na vrhu organizacije, uprava sprejema predloge nižjih managerjev, vendar zadnje odločitve sprejme ožji vrh nadrejenih. Iz tega sklepamo, da je podjetje centralizirano. Del odločitev, seveda v okviru njihovih pristojnosti, sprejemajo tudi vodje oddelkov. Odločitve se sprejemajo večinoma na vrhu, kar je posledica velikosti podjetja.

Profesionalizacija

Zahtevana raven profesionalizacije je različna, odvisna od oddelka do oddelka. O visoki stopnji profesionalizacije bi lahko govorili le v razvojno-tehničnem oddelku oziroma podrobneje v razvojnem oddelku, v katerem je tudi zaposlen delavec z doktoratom s področja kemijskih znanosti. Delavec, ki dela v razvoju, potrebuje najprej višjo stopnjo formalne izobrazbe na področju kemije, nato pa se mora specializirati za področje lepilne tehnologije.

Da dobimo uspešnega inženirja, potrebujemo veliko časa, učenja, strokovnega dela, raziskovanja na tem področju. Lahko rečemo, da so v oddelku razvoja zaposleni strokovnjaki. Če hočemo konkurirati ostalim podjetjem v dejavnosti, bomo težili k zaposlovanju in izobraževanju najboljših strokovnjakov, ki imajo praviloma za seboj leta izobraževanja in specializacije.

V ostalih oddelkih se stopnja profesionalizacije niža, vendar je ravno tako potrebna neka določena raven formalne izobrazbe. Zaposleni z višjo izobrazbo zasedajo najodgovornejša mesta. Predvsem gre za ekonomiste, ki so zaposleni v komercialnem in finančnem sektorju. Formalna izobrazba na teh področjih traja od dveh do štirih let.

Razvojno-tehnični oddelek je dokaj kompleksen in to ponazarja tudi potreba po stopnji profesionalizacije v tem oddelku. Po eni strani je stopnja profesionalizacije tukaj najvišja, in sicer v razvoju, v proizvodnji pa je stopnja specializacije najnižja, saj gre za rutinsko delo, praviloma za tekočim trakom.

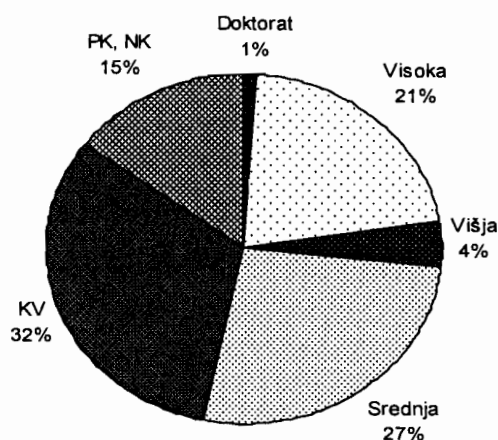
Podjetje bi sicer moralo stopnjevati raven profesionalizacije, so pa težave v okolju podjetja, v katerem je ljudi s pravo izobrazbo težko najti, ker praviloma ostanejo v okolju, v katerem so se izobraževali.

Kadrovska struktura

Na sliki 5.2 je ponazorjena kadrovska struktura podjetja. Iz nje je razvidno, da je velik delež zaposlenih manj izobraženih kvalificiranih, polkvalificiranih in nekvalificiranih delavcev. Ta delež prevladuje predvsem pri starejših, ki so se v podjetju zaposlili še v času, ko so bile možnosti izobraževanja manjše.

Kot smo že omenili, so ti zaposleni predvsem v proizvodnji v razvojno-tehničnem oddelku. Je pa v razvojno-tehničnem oddelku oziroma v razvoju zaposlenih tudi največ visoko izobraženih delavcev.

Slika 5.2 Struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: Mitol 2007.

5.3 Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo

Vpliv tehnologije na organizacijo

Podjetje Mitol, d. d., je proizvodno podjetje. Proizvodni program podjetja zajema veziva za lepila in disperzijske barve, industrijska lepila, izdelke za obrtniška dela ter lepila za dom, šolo, pisarno in prosti čas.

Uvrščamo ga med velikoserijske proizvodne tehnologije, čeprav je njihovo načelo, da se podjetje prilagaja kupcem in ne kupci podjetju. V bistvu podjetje za določene kupce razvije ali proizvaja nek izdelek, vendar gre pri tem za proizvodnjo večjih količin.

Postopki proizvodnje so natančno opisani ter tehnološko dovršeni in ne sme prihajati do odstopanj. Pri proizvodnji lepila obstajajo recepture, ki določajo tehnološke postopke, na podlagi katerih se vmešavajo določene količine surovin, da dobijo želeni končni izdelek. Vsakršno odstopanje od recepture in postopka priprave lepila privede do tega, da izdelek ni uporaben.

Tehnologija ima veliko vlogo tako pri razvoju izdelkov kot pri proizvodnji. Pri razvoju so strokovnjaki odvisni od tehnologije v tem, da razvoj nekih novih postopkov ali orodij za opravljanje raziskav omogočajo nove ugotovite. Tako lahko razvojni inženirji z razvojem novih tehnologij dosežejo boljše rezultate, boljše in nove izdelke.

Prav tako je od tehnologije odvisna proizvodnja v podjetju, ki poteka v nekem kompleksnem sistemu proizvodnih strojev. Vsaka inovacija neke nove tehnologije lahko veliko prispeva k proizvodnemu postopku. Sicer pa je vsa proizvodna oprema podjetja sodobna in ne zaostaja za opremo konkurentov.

Podjetje se zaveda pomembnosti tehnologij in sledi inovacijam ter trendom na tem področju. Tako v letu 2002 uvedejo računalniško vodenje proizvodnje, čemur je sledila

izgradnja visoko regalnega skladišča, s čimer je podjetje pridobilo sodoben distribucijsko-logistični center. V zadnjih letih so posodobili in delno avtomatizirali proizvodnjo talilnih lepil ter posodobili in na novo izgradili dodatne skladiščne kapacitete za proizvodnjo disperzij. Leta 2006 nadgradijo sistem arhiviranja podatkov v polimerizaciji, uredijo ogrevanje nakladalnih cevovodov, nadgradijo skladiščne cisterne. Izboljšave in uvajanje novih tehnologij je v podjetju kontinuiran proces.

V podjetju Mitol se vseskozi trudijo ustvariti boljši pretok znanja iz raziskovalnih ustanov v industrijo. Tega se lotevajo z navezovanjem in ohranjanjem povezav z znanstveno-raziskovalnimi ustanovami. Podjetje ima svojo raziskovalno skupino, ki je registrirana pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Vpliv informacijske tehnologije na organizacijo

Informacijska tehnologija je v podjetju pomemben dejavnik, zato podjetje veliko vlaga v razvoj informacijskih tehnologij in sodeluje pri raznih raziskavah na tem področju. Informacijska tehnologija je prisotna v vseh dejavnostih podjetja. Podjetje sicer ima oddelek informatike, vendar je namen tega oddelka komuniciranje z zunanjimi izvajalci, ki so specializirani na posameznih področjih.

Tako imajo v razvoju računalniško podprto raziskovalno opremo, v proizvodnji avtomatiziran proizvodni proces in nadzor proizvodnje z moduli v sistemu Navision, v komercialnem in finančno-računovodskem sektorju pa je celotno poslovanje zasnovano na programski rešitvi Navision.

Podjetje je prevzelo Microsoftovo poslovno rešitev Navision oziroma po novem Microsoft Dynamics NAV, ker ponuja rešitve za vodenje proizvodnje, distribucije, upravljanje odnosov s strankami, upravljanje servisa, e-trgovine ter orodja za raznovrstne analize poslovanja, predvidevanja, planiranja in komuniciranja.

Vpliv okolja na organizacijo

Vplivu okolja se ne more izogniti nobeno podjetje, vprašanje je le, kolikšen je vpliv in kakšna je interakcija okolja s podjetjem in obratno. Praviloma je lažje prilagajati podjetje okolju kot obratno, ker »krmilo«
podjetja držimo sami v rokah, okolja pa ne moremo nadzirati in spreminjati. Organiziranost podjetja je eno izmed orodij, ki nam služi za doseganje usklajenosti in ravnovesje med okoljem in podjetjem.

Proizvodnja podjetja je odvisna od naftne industrije, ker so nafta in njeni derivat osnovne surovine za proizvodnjo. S tega vidika je nabavni proces dokaj nepredvidljiv, saj dobavitelji podjetja prilagajajo cene surovin glede na cene nafte, cena nafte pa se spreminja dnevno in je njeno gibanje težko predvideti. Podjetje kljub tem spremembam dobro posluje in tako so v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 povečali prodajo za 13 %, kar štejejo za velik uspeh, še posebej glede na situacijo na trgu. Strateško

pomembne materiale kupujejo pri izbranem dobavitelju, ker ima ta vpliv na stabilno kakovost končnega izdelka in boljše pogajalsko izhodišče.

Zaradi raznolikosti zahtev industrijskih kupcev, ki prihajajo iz zelo različnih dejavnosti, kot so gradbena, lesna, kmetijska, grafična itd., ter specifičnih potreb je njihova pogajalska moč nizka. Za te kupce so poleg specifičnosti izdelkov pomembne predvsem predprodajne in poprodajne storitve, kakovost in zanesljivost izdelkov. Če se kupec odloči za zamenjavo dobavitelja, je to proces, ki poteka v več korakih. Najprej mora analizirati manjši vzorec, sledi pogajanje o ceni in pogojih poslovanja, nato pa je treba nov produkt preizkusiti še v proizvodnji.

Konkurentov je v Sloveniji veliko – predvsem prihajajo iz mednarodnega okolja. Če pogledamo panožno analizo slovenskega trga, nam ti podatki ne poved veliko, ker posamezna podjetja konkurirajo le določenemu segmentu Mitolovih proizvodov ali pa proizvodnja lepil ni primarna dejavnost podjetja. S tega vidika lahko rečemo, da Mitol, d. d., prave konkurence na slovenskem trgu nima. V mednarodnem okolju pa je seveda zgodba drugačna in je konkurenca v panogi precej večja. Slovenski trg je za Mitol izredno pomemben, saj predstavlja 48 % njihove prodaje. Z vstopom Slovenije v EU se je poslovanje podjetja s tujino poenostavilo. Velja tudi obratno – tujim podjetjem je vstop na slovenski trg enostavnejši. Izvoz podjetja je v letu 2006 predstavljal 52 % prodaje.

Na celotnem območju Evrope se pojavlja vedno večja skrb za okolje, kar seveda vključuje tudi Slovenijo. Varovanje okolja je pomemben razvojni dejavnik, bodisi kot element konkurenčnosti, merilo za presojo interesov pri izvozu in uvozu, ali kot način izboljševanja drugih razvojnih dejavnikov. Kar se tiče varstva okolja ter umestitve podjetja v svoje naravno okolje, je Mitol lahko zgled mnogim podjetjem na področju kemične industrije. V Mitolu skrbijo za to, da delujejo v skladu z značilnostmi pokrajine, v kateri podjetje izvaja svojo proizvodno dejavnost. Kras je zelo občutljivo okolje, vendar Mitol posluje v sožitju s tem okoljem. Skrajno dosledno upoštevanje vseh okoljskih in varnostnih omejitev je osnova Mitolovega pristopa in razmišljanja. Mitol je v letu 2007 pridobil certifikati POR – program odgovornega ravnanja, ki ga podeljuje Gospodarska zbornica, pred leti so pa že pridobili certifikat ISO 14001, ki potrjuje, da je ravnanja z okoljem skladno s standardom, in OHSAS 18001, ki potrjuje, da je sistem varnosti in zdravja pri delu skladen s standardom. Oba sistema so vpeljali v skupni sistem vodenja v skladu s standardom ISO 9001.

Kar se tiče zakonodaje, je pomembna predvsem zakonodaja glede varnosti za zaposlene in okoličane, kot tudi varovanja zdravja in okolja. Podjetje prilagaja proizvodnjo ATEX direktivi (v bistvu predstavlja dve direktivi EU novega pristopa, ki naj bi zagotavljali varnost v potencialno eksplozivnih okoljih – prva opredeljuje zaščito izvajalcev del, medtem ko druga direktiva opredeljuje zahteve za naprave, ki obratujejo

v takih okoljih) in IPPC direktiva (celovito preprečevanje in nadzorovanje onesnaževanja).

Tako bi lahko po Dessu (1984, 52–73) ocenili, da podjetje deluje v srednje stabilnem in enostavnem okolju, kar pomeni, da je tveganje srednje negotovo. Vendar pa so opazne spremembe, okolje postaja vedno bolj nestabilno, vedno več dejavnikov okolja vpliva na podjetje. Iz tega predvidevamo, da bi se bolje obnesla organska struktura.

Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Po Zakonu o gospodarskih družbah uvrščamo Mitol, d. d., med srednje velika podjetja, čeprav po zakonu določajo velikost tudi finančni kazalci, ti za organiziranost podjetja niso pomembni. 31. decembra 2007 je bilo v Mitolu zaposlenih 92 delavcev. Glede na število zaposlenih je torej podjetje v fazi, ko se z vsako malo večjo spremembo števila zaposlenih spremeni tudi organizacijska struktura.

Glede na velikost je za podjetje značilna kompleksnost organizacije in dokaj visoka stopnja formalizacije. V podjetju v bližnji prihodnosti ne pričakujejo večjih sprememb v številu zaposlenih, kar pomeni, da število zaposlenih ne bo vplivalo na organiziranost podjetja.

Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Cilji in strategije so v podjetju jasno zastavljeni, ker se zavedajo njihovega pomena. Vizija podjetja je postati vodilni proizvajalec lepil v vzhodni in južni Evropi. Poslanstvo podjetja je razvidno že iz zanimivega gesla »vmes smo vedno mi« kar v prenesenem pomenu pomeni, kjer koli je treba nekaj zlepiti, so vmes Mitolova lepila. Eden smotrov in glavnih ciljev je zadovoljevanje potreb kupcev s kakovostnimi in okolju prijaznimi lepili, ki morajo biti enakovredna izdelkom konkurentov.

Iz poslanstva izhajajo njihovi cilji in vizija; zato veliko pozornost posvečajo razvoju podjetja, izobraževanju zaposlenih, informatiki, marketingu, hitremu in ustreznemu tehničnemu servisu, fleksibilnosti do kupcev in partnerjev ter vzdrževanju pristnih poslovnih odnosov s kupci.

Razvoj in rast podjetja Mitol sta usmerjena predvsem v pet smeri, in sicer:

- inovacije,
- kupovanje in priključitev drugih podjetij,
- novi distribucijski kanali,
- pridobivanje tržnega deleža.

Cilj podjetja je, da položaj, kakršnega ima na trgu, ohrani in še bolj poveča svoj delež v mednarodnem okolju. Dolgoročni cilji podjetja Mitol skladno z njegovo vizijo

in poslanstvom temeljijo na zagotavljanju celotnega asortimenta kakovostnih, okolju prijaznih lepil kupcem.

Podjetje bi glede na strategijo uvrstili v eno izmed skupin, ki sta jih definirala Miles in Snow. Še najbolj se podjetje lahko poistoveti z analizatorjem. Daft (2001, 61) pravi, da je analizator nekje med braniteljem in raziskovalcem.

Nekateri produkti so usmerjeni k stabilnemu okolju, kjer je strategija obdržati obstoječe kupce, medtem ko je del produktov del strategije inovacij, v bolj dinamičnem okolju, kjer je mogoča rast. Analizator v bistvu uravnava ravnovesje med učinkovito proizvodnjo za tekočo proizvodnjo in kreativnim razvojem novih produktivnih linij, kar nas tudi usmerja v bolj organsko obliko organizacije.

Vpliv zaposlenih na organizacijo

Podjetje ima na podlagi poslovne strategije sprejet program izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v skladu s standardom ISO 9001 in ISO 14001. Fluktuacijo preprečujejo s sistemom nagrajevanja, z zagotavljanjem občutka socialne varnosti ter z motiviranjem z dobrimi delovnimi pogoji.

Zavedajo se, da so ljudje njihovo največje bogastvo in potencial, s katerim razpolagajo. Le z lastnim znanjem in inovativnostjo lahko uspešno konkurirajo na globalnem trgu ter uresničijo svojo vizijo – postati vodilni proizvajalec lepil v vzhodni in južni Evropi.

Podjetje je leta 2007 zaposlovalo 92 delavcev, med katerimi je bilo 59 moških ter 33 žensk. Povprečna starost je 46 let, izobrazbena struktura je dokaj dobra, večina nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev je zaposlenih za delo v proizvodnji. Management in vodilna mesta v proizvodnji zasedajo zaposleni z višjo in visoko izobrazbo.

Tabela 5.2 Zaposleni po starostnih skupinah

Starostna skupina	Število (skupaj) 31. 12. 2007	Delež (v %)
do 25 let	4	4,25
od 26 do 30 let	7	7,45
od 31 do 35 let	2	2,13
od 36 do 40 let	13	13,83
od 41 do 45 let	18	19,15
od 46 do 50 let	16	17,02
od 51 do 55 let	18	19,15
nad 55 let	16	17,02
Skupaj	92	100,00

Vir: Mitol 2007.

Glede na starostno razporeditev delavcev je opaziti, da je 36 % zaposlenih starejših od 51 let, kar pomeni, da bo prihajalo do večjega odhajanja delavcev v pokoj in jih bo treba nadomestiti z novimi. Posledica tega je lahko tudi sprememba strukture organiziranosti, saj podjetja pogosto ohranjajo delovna mesta delavcev, ki so tik pred upokojitvijo, le do njihovega odhoda v pokoj in jih kasneje ne nadomestijo z novimi.

Zanimiv je tudi podatek, da je skupna stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni v Mitolu 3,7 %, kar je še vedno med najnižjimi, odkar ta podatek sistematično spremljajo. Bolniška odsotnost nad 30 dni, torej v breme zavoda, je v Mitolu 0,5 %, medtem ko znaša ta podatek za Slovenijo 1,91 %. Iz tega sklepamo, da je klima v podjetju dobra.

6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V PODJETJU

6.1 Ugotovitve

Organizacijska struktura obravnavanega podjetja je tipična funkcijska, organizirana po naslednjih funkcijah: komercialni sektor, razvojno-tehnični sektor, splošno-kadrovski sektor in finančno-računovodski sektor. Če posebej pogledamo posamezne sektorje, ugotovimo, da je večja koncentracija zaposlenih v razvojno-tehničnem in komercialnem sektorju, medtem ko sta splošno-kadrovski in finančno-računovodski nekoliko manjša. Iz tega sklepamo, da je nadzor v večjih sektorjih nekoliko težji, ker obvladovanje takega števila podrejenih zahteva povečano komunikacijo in prenos informacij. Glede na to, da je struktura dokaj centralizirana, potuje informacija od dna do vrha preveč časa, zaposleni pa občutijo manjšo pripadnost podjetju ozirom manjšo možnost participacije.

Podjetje deluje v srednje stabilnem okolju, težko bi se odločili in definirali okolje kot skrajno stabilno ali nestabilno. V zadnjih letih prihaja do sprememb v okolju, to pa postaja vedno bolj turbulentno. Odjemalci podjetja s težavo zamenjajo dobavitelja, saj to zahteva več analiz in primerjav morebitnega novega produkta, ki bi ga kupili. Pri nabavi surovin ni težava v dostopnosti, saj ima podjetje zelo razširjeno vejo dobaviteljev, težava pa se pojavi pri cenah surovin. Osnova za surovine, ki jih podjetje uporablja, je nafta in njeni derivati, tako da je cena odvisna od cene nafte na svetovnih trgih. Podjetje bi morda moralo usmeriti raziskave v iskanje substitutov za surovine, tako da ne bi bili več odvisni le od »naftnih« surovin. Kot smo že omenili, je okolje podjetja trenutno enostavno, vendar se pojavlja vedno več dejavnikov okolja, ki lahko vplivajo na podjetje.

Zagotovo na podjetje vpliva tehnologija, ki se v zadnjem času izredno hitro razvija. Podjetje je na tem področju aktivno in spremlja vse spremembe, saj se zavedajo, da tehnološka prednost prinaša večjo konkurenčnost. Če bi upoštevali le področje raziskav, bi lahko rekli, da je okolje zelo nestabilno, saj morajo raziskovalci nenehno raziskovati nova področja in nove vrste surovin, ki bi lahko omogočile proizvodnjo boljših produktov kot konkurenca. Zaradi zagotavljanja visoke ravni tehnološke kakovosti izdelkov bi bilo treba ohranjati visoko raven znanja ter poglobljati in ohranjati sodelovanje z raziskovalnimi inštituti, kar bi povečalo prenos znanja med univerzami in podjetjem.

Konkurenca je na slovenskem trgu dokaj majhna, medtem ko se konkurenca na evropskem tržišču znatno poveča. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je trgovanje in poslovanje na tem trgu poenostavilo tako za obravnavano podjetje kot za konkurente, ki sedaj lažje vstopajo na naše tržišče. Mitol mora ohranjati sedanje kratke odzivne čase in visoko prilagodljivost spremembam na trgu. Podjetje mora nadaljevati strategijo strateškega povezovanja s partnerji in jo krepiti. Te povezave podjetju omogočajo, da

svoj prodajni program, ki je temeljna dejavnost, dopolnjuje s proizvodi strateškega partnerja in tako dejansko ponudi svojim kupcem celoten nabor proizvodov; in obratno – strateški partner v svoji ponudbi ponuja Mitolove produkte. To je v bistvu že del strategije ohranjanja temeljnih dejavnosti podjetja na sedanji lokaciji in »outsourcingu« netemeljnih dejavnosti, ki morda nekoč pripeljejo do mrežne strukture podjetja. Vsekakor moramo na tržišče podjetja gledati širše in se ne moremo omejiti le na slovenski trg, ker je ta za podjetje zagotovo premajhen, tudi če pogledamo podatek o prodaji, ki pravi, da 52 % izdelkov podjetje izvozi. Na slovenskem trgu je podjetje najbrž doseglo svoj maksimum, tako da je iskanje prodajnih poti usmerjeno na globalne trge, kar počasi zahteva spremembo strukture organiziranosti. Na evropskem trgu so prisotni bolj v vzhodni in južni Evropi, medtem ko je prisotnost na zahodnih trgih slabša. Podjetje bi se moralo odločiti za širitev oziroma prenos proizvodnje na trge, na katerih je delovna sila cenejša.

Proizvodnja lepil temelji na kemičnih surovinah, kar predstavlja nevarnost za okolico in okoličane, zato je na tem področju zakonodaja dokaj stroga. Prav tako se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo pojavilo precej direktiv, ki postavljajo še strožje pogoje. Mitol, d. d., je pridobil certifikate ISO 14001 in OHSAS 18001, prav tako pa je nosilec znaka POR – program odgovornega podjetja, ki ga podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije. Podjetje je na tem področju dejavno in mora še naprej skrbeti za ekološko usmerjeno in okolju prijazno proizvodnjo.

Zavedajo se, da so njihovi delavci pomemben dejavnik, ki vodi k doseganju ciljev podjetja, zato zaposlenim v podjetju Mitol nudijo vrsto ugodnosti – izobraževanja, nagrade in druge načine motivacije. Motivacijska struktura ter sistem nagrajevanja so preveč povezani s končnim rezultatom, ki je merjen z dodano vrednostjo na zaposlenega. Treba bi ga bilo dopolniti, pri starejših kadrih bi bilo treba upoštevati delovne izkušnje ter izdelati model, ki bi omogočal, da bi zaposleni na določenem delovnem mestu vedeli, kako je njihov prispevek povezan s končnim ciljem podjetja. Podjetje bi moralo povečati participacijo zaposlenih pri odločanju in predlaganju pomembnih rešitev, kar bi lahko rešili z decentralizacijo odločanja. Tako bi še povečali občutek pripadnosti podjetju, kar zagotovo vpliva na boljšo učinkovitost. Na splošno v podjetju vlada prijetna klima.

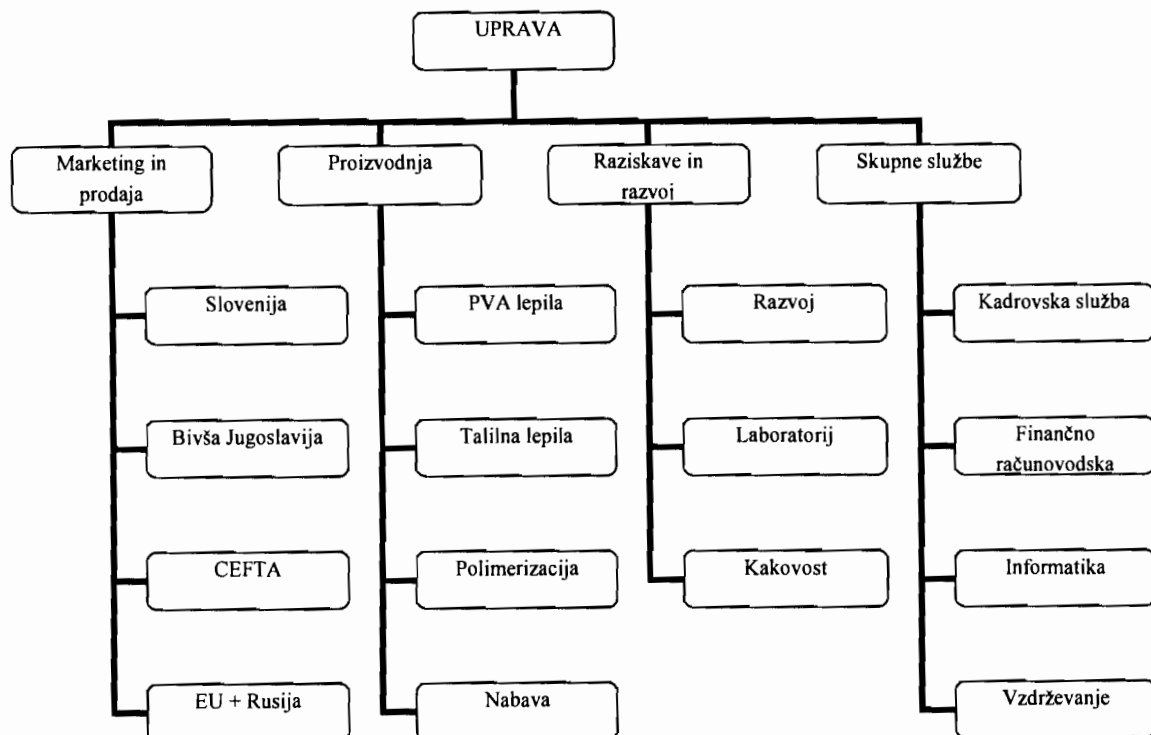
Pri ocenjevanju ciljev in strategij podjetja smo ugotovili, da podjetje lahko uvrstimo v kategorijo analizatorja po Milesu in Snowu, za katerega je značilna strategija da obdrži obstoječe kupce, medtem ko je del produktov del strategije inovacij in omogoča rast. Vila (1994, 245) navaja, da je za strukturo analizatorja značilna umirjeno centralizirana kontrola, trdna kontrola nad potekajočimi aktivnostmi in rahla kontrola nad novimi aktivnostmi. Prav zaradi zmanjšanje kontrole in povečanja inovativnosti bi podjetje strukturo organiziranosti moralo decentralizirati in tako izkoristiti kreativnost zaposlenih.

Poslovanje podjetja ni slabo in ni zaznati krize, vendar pa je podjetje v položaju, ko bi nujno potrebovalo revitalizacijo in motivacijo za nadaljnjo širitev. Bavec (2007, 125) v svojem delu predstavi tudi razvojne faze podjetja in organizacijske probleme in izzive v vsaki fazi. Lahko bi rekli, da je Mitol v fazi formalizacije, v kateri se pojavi potreba po prožnosti in inovativnosti. Podjetje z večanjem prodaje torej veča svojo proizvodnjo, ki pa lahko pripelje podjetje v krizo, organizacija postaja kompleksna in jo je kljub pravilom in predpisanim postopkom težko obvladati. Postaja vedno bolj zbirokratizirana, neprilagodljiva in neinovativna.

6.2 Predlagane spremembe

Po analizi vseh dejavnikov, ki vplivajo na podjetje, bi predlagali spremembo organizacijske strukture, vendar še vedno v okviru funkcijske strukture. Podjetje potrebuje bolj fleksibilno organiziranost, tako da se bo lahko hitreje odzvalo na spremembe. Prav tako bo s tem povečana inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih, saj je posledica take organiziranosti dekoncentracija, delo je bolj timsko naravnano in ta struktura izrablja nekatere prednosti tako geografske kot funkcijske in produktne strukture organiziranosti. V osnovi je nova organizacijska struktura funkcijska, vendar smo komercialni sektor organizirali glede na regije, proizvodnjo pa po proizvodnih/produktnih tehnologijah. V nadaljevanju si bomo pogledali predlagano funkcijsko strukturo podjetja.

Slika 6.1 Predlagana sprememba organizacijske strukture



Kot prikazuje slika 6.1, smo podjetje razdelili na štiri oddelke. Čeprav so tudi v sedanji strukturi štirje oddelki, je tu funkcija oddelkov nekoliko drugačna. Razvojno-tehnični oddelek smo v bistvu razdelili na dva oddelka, saj je razvoj izredno pomembna funkcija podjetja in je tista, ki veliko prispeva h ključnim prednostim pred konkurenco. S to postavitvijo je ta oddelek hierarhično takoj pod upravo in tako skrajšuje pot informacij in komunikacij med upravo in razvojem. Posledično je samostojen oziroma ločen tudi oddelek proizvodnje.

V proizvodnjo smo iz komercialnega sektorja premestili nabavo, katere funkcija je nabava surovin za proizvodni proces in je na ta način bliže mestu dogajanja, torej proizvodnji. Ni pa nabava toliko kompleksna, da bi zahtevala svojo organizacijsko enoto. Proizvode podjetja ločimo v tri večje skupine, in sicer PVA lepila, talilna lepila in emulzije, zato smo v proizvodnjo postavili tri pododdelke, ki so sicer tudi že bili v prejšnji strukturi, vendar na nižji ravni. V oddelku raziskave in razvoj je večji poudarek dobil tudi oddelek za kakovost, ki bi lahko bil morda neposredno pod upravo, in sicer zaradi izredne pomembnosti kakovosti produktov podjetja. Vendar smo se odločili, da ga vseeno postavimo v raziskave in razvoj, ker je v pristojnosti tega oddelka določanje in merjenje standardov končnih produktov.

Splošno-kadrovski in finančno-računovodski oddelek smo združili pod skupno ime skupne službe, ker te funkcije ni smiselno ločevati, saj ne predstavljajo temeljnih dejavnosti podjetja.

Komercialni oddelek smo preoblikovali tako, da smo združili time, ki so določeni po geografskem merilu, in sicer glede na regije, v katerih podjetje že sedaj izvaja prodajne aktivnosti. Na ta način so združeni timi, ki delujejo le na teh področjih in se posvečajo specifičnim zahtevam regije. Ni treba, da sta prodajalec na terenu in komercialist v prodaji oziroma operativni prodaji ločena; boljša je rešitev združitve v tim. Lahko bi dodali še oddelek novi trgi, vendar je zaenkrat na obstoječih področjih še dovolj prostora, v katerem bi se prodaja lahko povečala, lahko pa se kasneje doda nov oddelek. Na ta način je povečana komunikacija med prodajnimi timi, prav tako pa imajo zaposleni več možnosti za svoj prispevek k razvoju prodaje. Stopnja specializacije se je znižala. Predvsem oddelek EU in Rusija ima še precej tržišč, na katerih bi podjetje lahko povečalo svojo prodajo in sedaj niso prisotni v zadostni meri. Zanimivo je, da podjetje loči marketinško področje tudi po produktih, in sicer na lepila za les, gradbeništvo, papir in disperzije; ta delitev je prisotna na vseh trgih. Ravno ta delitev pa nekako onemogoča matrično strukturo organiziranosti, ker je proizvodnja ločena po drugih merilih oziroma na podlagi tehnologij proizvodnje.

Stopnja centralizacije se zmanjša, podjetje je bolj decentralizirano. To povečuje enotnost oddelkov in večja motivacijo. V taki organiziranosti je odziv na spremembe hitrejši, informacije prej pridejo do mesta dogajanja, kjer se sprejemajo odločitve.

Prehod na novo organiziranost pomeni majhen premik iz mehanistične v organsko strukturo. Danes k organski strukturi težijo vse sodobne organizacije. Velik vpliv ima informacijska tehnologija, ki nam zaradi povečane koordinacije in komunikacij s sodobnimi tehnologijami in rešitvami precej olajša reševanje morebitnih težav.

Za takšno obliko reorganizacije strukture organiziranosti so potrebne priprave in preišljene pristop, saj reorganizacije povzročijo veliko sprememb. V bistvu reorganiziramo celotno podjetje. Kot pravi Bavec (2007, 136), je potreben projektni pristop in navaja korake, ki jih moramo opraviti v postopku reorganizacije: predhodne analize, strateški načrt nove organiziranosti, izvedbeni načrt nove organiziranosti in operativno uvajanje nove organiziranosti. Podrobneje glede reorganizacije se v tem delu ne bomo spuščali, ker je to tema že za drugo nalogo.

Če bi se podjetje odločalo za širitev proizvodnje ali celo selitev na trge, na katerih je delovna sila cenejša, ali pa širilo prodajo tudi na druge regije, bi bilo morda dobro razmišljati o mrežni organiziranosti, ki nadalje vodi k virtualni strukturi organiziranosti. Danes podjetje še ni na stopnji, ko bi se lahko odločilo za mrežno strukturo. Ravno zaradi uvedbe direktive REACH obstaja možnost selitve proizvodnje kemijske industrije iz Evrope na Bližnji Vzhod, s čimer bi se podjetja lahko izognila ekološkim zahtevam in bi tako zaradi cenejše delovne sile in zmanjšanja obremenitev na okolje pocenili proizvod, obenem pa bi bile dosegljive določene surovine, ki so na evropskem trgu prepovedane, na omenjenem trgu pa so še vedno dosegljive.



7 SKLEP

Struktura organiziranosti je danes zelo pomemben dejavnik, ki prispeva k uspešnemu delovanju podjetja in doseganju ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo. Sodobne organizacijske oblike so se pojavile že v prvi polovici 19. stoletja, takrat se je organiziranost oblikovala po občutku in ni bilo študij in raziskav tega področja. Za začetnika sistematičnega proučevanja velja Taylor (konec 19. stoletja). Od takrat do danes je bila razvoj na tem področju precejšen in danes imamo na to temo precej teorije in literature ter izkušenj iz okolja.

Pomemben korak v razvoju organizacijskih oblik je prispevala tehnologija, ki se razvija z bliskovito hitrostjo. V zadnjih letih je veliko dodala informacijska in telekomunikacijska tehnologija, ki je v veliki meri prispevala k zbliževanju geografsko oddaljenih področij, pojavila se je globalizacija. Danes morajo podjetja, ki želijo biti uspešna, razmišljati globalno, tako razmišljanje pa potegne za seboj tudi spremembo organiziranosti podjetja.

Obravnavano podjetje je v razvojni fazi, ko bi lahko razmišljali o prestrukturiranju. Vplivi okolja so tolikšni, da je podjetje preveč mehanistično in sedanja struktura organiziranosti ni najprimernejša. Sodobni trendi narekujejo preoblikovanje v bolj organsko obliko. Podjetju predlagamo, da nekoliko spremeni svojo strukturo organiziranosti, sicer še vedno v okviru funkcijske, vendar z vpeljavo nekaterih elementov drugih struktur, s čimer bi izkoristilo vse prednosti, ki jih ta struktura in elementi drugih struktur omogočajo. Tudi tehnološko so dovolj napredni, da so sposobni preobrazbe v nov strukturo organiziranosti.

Sprememba strukture bi povzročila veliko sprememb v podjetju, vendar bi te spremembe prispevale k dodatnemu zagonu podjetja, podjetje bi »revitalizirali«. Nova organiziranost bi zahtevala prerazporeditev zaposlenih, bi pa obenem omogočala večjo konkurenčnost tako navzven kot znotraj podjetja. Prepričan sem, da bi podjetje povečalo inovativnost in prodajne uspehe.

Podjetje je torej pred pomembno odločitvijo, ali svoj instrument upravljanja podjetja sploh spremeniti, kako ga spremeniti in kdaj. Ali upoštevati analizo te naloge? Ali je matrična struktura primerna, ali bi morda že razmišljali o mrežni in virtualni strukturi?

Glede na dogajanje v okolju, ki je vse kompleksnejše in dinamično, bi sprememba organiziranosti podjetju zagotovo prinesla veliko prednosti. Zato bi se podjetje moralo odločiti za predlagane spremembe in tako izboljšati svoje delovanje.



LITERATURA IN VIRI

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Zapiski s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management
- Burns, Tom in George Stalker. 1968. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Daft, Richard L. 1994. *Management*. Fort Worth: Dryden.
- Daft, Richard L. 2001. *Organization theory and design*. Cincinnati. South-Western College Publishing.
- Dess, Gregory G. in Donald W. Beard. 1984. Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly* 29 (1): 52–73.
- Ivanko, Štefan. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 1994. Projektiranje organizacije. V *Management*, ur. Stane Možina, 406–442. Radovljica: Didakta.
- Kovač, Jure, ur. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman in Patricia M. Fandt. 2001. *Management: challenges in the 21st century*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihelčič, Miran. 2003. *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mitol. 2007. *Letno poročilo 2006*. Poslovni dokumenti, Mitol, d. d., Sežana.
- Mitol. 2007a. *Pravilnik o organiziranosti*. Poslovni dokumenti, Mitol, d. d., Sežana.
- Osterloh, Margit in Jetta Frost. 1996. *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. Wiesbaden: Gabler.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

