

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE  
MULTINACIONALNIH DRUŽB

Mentor:

prof. dr. Cene Bavec

KOPER, 2005

ANDREJ KURALT



## **POVZETEK**

Multinacionalne družbe vedno bolj vplivajo na svetovno gospodarstvo, na države in tudi na življenje ljudi. Proces ekonomske globalizacije vključuje rast multinacionalnih družb, krepitev in pospeševanje mednarodnih kapitalskih tokov ter porast mednarodne trgovine. Nosilci globalizacije so prav multinacionalne družbe. Pospešujejo trgovino, proizvodnjo, investicije ter imajo močan ekonomski, politični, socialni ter kulturni vpliv. V diplomski nalogi obravnavamo razvoj in primere organizacijskih struktur prodajnega oddelka obravnavanega podjetja, ki vsaka na svoj način prispeva k uspešnejšemu ter bolj konkurenčnemu poslovanju podjetja. Vse strukture obravnavamo s teoretičnega vidika in tudi s praktičnega vidika, konkretno v podjetju.

*Ključne besede:*

multinacionalne družbe, globalizacija, prodaja, organiziranost, organizacijske strukture

## **ABSTRACT**

Multinationals keep affecting the world economy, countries and lives. The process of economic globalisation includes growth in multinationals, strengthening and promotion of international capital flows as well as growth in international trade. Multinationals are the core of globalisation, as they promote trade, manufacturing, investments and have significant economic, political, social and cultural influence. Development and examples of organisational structures of the sales department in the examined company are discussed theoretically and practically; they contribute to more successful and competitive business operations.

*Key words:*

multinationals, globalisation, sales, organisation, organisational structures

UDK 334.726.008 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Multinacionalne družbe in globalizacija</b>	<b>3</b>
2.1	Splošno o multinacionalni družbi	3
2.2	Globalizacija in multinacionalne družbe	5
2.3	Multinacionalne družbe skozi zgodovino	6
2.3.1	Prva globalna ekonomija	7
2.3.2	Druga globalna ekonomija	8
2.3.3	Tretja globalna ekonomija	9
2.4	Multinacionalne družbe danes	9
2.6	Multinacionalne družbe v Sloveniji	11
2.7	Nova ekonomija	12
<b>3</b>	<b>Organizacijske strukture multinacionalnih družb</b>	<b>15</b>
3.1	Internacionalna struktura poslovnih enot	16
3.2	Funkcijska struktura	17
3.3	Globalna geografska (korporacijska) struktura	18
3.4	Globalno panožna (produktna, divizijska) struktura	19
3.5	Matrična struktura	21
3.6	Transnacionalni model	23
3.7	Projektna in procesna struktura	24
<b>4</b>	<b>Predstavitev obravnavanega podjetja</b>	<b>27</b>
4.1	Organiziranost prodajnega oddelka	28
4.1.1	Splošno o prodaji	28
4.1.2	Prodaja v podjetju	29
4.2	Osebna prodaja	29
4.2.1	Pomen osebne prodaje	31
4.3	Telefonska prodaja	32
4.4	Prodajni centri cash & carry	33
4.5	Elektronsko poslovanje	33
4.5.1	Oblike elektronskega poslovanja	34
<b>5</b>	<b>Organizacijske strukture prodajnega oddelka</b>	<b>37</b>
5.1	Funkcijsko-geografska organiziranost prodajnega oddelka	37
5.2	Področna organiziranost prodajnega oddelka	38
5.3	Matrična organiziranost prodajnega oddelka	39
5.4	Organiziranost prodajnega oddelka danes	41
5.5	Predlog nove organiziranosti prodajnega oddelka	42
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura</b>	<b>47</b>

## PONAZORILA

Slika 3.1 Internacionalna struktura poslovnih enot .....	17
Slika 3.2 Funkcijska struktura .....	18
Slika 3.3 Globalna geografska (korporacijska) struktura .....	19
Slika 3.4 Globalno panožna (produktna, divizijska) struktura .....	20
Slika 3.5 Matrična struktura .....	22
Slika 4.1 Organizacijska struktura obravnavanega podjetja.....	27
Slika 4.2 Pomen osebne prodaje.....	31
Slika 5.1 Organizacijska struktura prodajnega oddelka v letih 1996 – 1998 .....	37
Slika 5.2 Organizacijska struktura prodajnega oddelka v letih 1998 – 2002 .....	39
Slika 5.3 Organizacijska struktura prodajnega oddelka v letih 2002 – 2005 .....	40
Slika 5.4 Organizacijska struktura prodajnega oddelka danes .....	41
Slika 5.5 Predlog nove organizacijske strukture .....	43

## KRAJŠAVE

OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
UNCTC	United Nations Centre for Transnational Corporations
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
EC	Electronic Commerce
RIP	Računalniško izmenjavanje podatkov
EDI	Electronic Data Interchange
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
EAN	European Article Numeration





## 1 UVOD

V današnjem času vedno bolj govorimo in poslušamo o multinacionalnih družbah, globalizaciji in o njihovem vplivu. Namen te diplomske naloge je prikazati, kakšno gospodarsko pomembnost imajo danes multinacionalne družbe in kako izvajajo politični pritisk s ciljem maksimiranja svojega dobička. Te procese so omogočile inovacije v transportu, komunikaciji in informacijski tehnologiji. Podjetja bodo ohranila in še povečala svojo konkurenčnost s prilagajanjem svoje strukture.

Slovenija ima majhno in odprto gospodarstvo. Trendi v mednarodnih trgovinskih odnosih so za Slovenijo izredno pomembni. Podjetja iščejo vedno nove možnosti za doseganje prednosti pred drugimi podjetji, za doseganje večje učinkovitosti in s tem uspešnosti. Čedalje večje zanimanje podjetij za nove organizacijske prijeme kaže na to, da so potrebne spremembe organizacijskih struktur, saj stare oblike ne omogočajo konkurenčne prednosti. Za sodobne organizacije je značilna raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik in postopkov. Če hočejo biti podjetja učinkovita in uspešna, morajo poiskati nove potenciale tudi v strukturi organizacije.

V diplomski nalogi se bom ukvarjal predvsem z vplivi in problemi, s katerimi se srečujejo multinacionalne družbe pri svoji rasti in internacionalizaciji poslovanja. Tega vprašanja se bom lotil predvsem z organizacijskega vidika. Za uspešno delovanje potrebuje podjetje primerno organizacijsko strukturo. Sorazmerno ujemanje organizacijske strukture, organizacijskih ciljev in okolja, v katerem organizacija deluje, je eden izmed pogojev za konkurenčni uspeh podjetja. Struktura, ki je uspešna v enem okolju, v drugem ni. V praksi je potrebna sinhronizacija vseh udeležencev v prodajnem procesu, ki se morajo prilagoditi novim tržnim razmeram. Ker pa se cilji podjetja in okolje, v katerem podjetje deluje, spreminjajo, morajo managerji neprestano prilagajati tudi organizacijo.

V preteklosti so bila podjetja usmerjena predvsem v učinkovitost oziroma v zniževanje stroškov, sedaj pa je njihova pozornost vse bolj usmerjena tudi na spremembe. Potrebujemo podjetja, ki bodo sposobna preživeti v svetu neprestanih sprememb in bodo organizirana tako, da njihov obstoj ne bo ogrožen niti takrat, ko se bodo spreminjale razmere na trgu. Če se podjetje ne bo sposobno prilagajati na nov in izviran način tako hitro, kot se bodo odvijale spremembe na trgu, bo izgubljeno. Cena, ki jo bo tako podjetje plačalo, bo njegov propad.

Težnja po spremembah sega daleč nazaj v zgodovino človeštva. V neolitiku so napredek merili v tisočletjih, pred dva tisoč leti so ga merili v stoletjih, danes pa ga merimo v desetletjih. Prav tako, kot je sprememba nekaj najbolj naravnega v življenju, je naravno tudi to, da je sprememba vedno hitrejša.

Te hitre stopnje sprememb gotovo neizogibno globoko vplivajo na podjetja. Podjetja z dolgoletno tradicijo, ki niso bila sposobna priznati ali odgovoriti na

spreminjajoče se tehnologije in trge, so bila izrinjena na stran. Medtem ko je lahko pred dvajsetimi leti družba pripravljala večje spremembe izdelkov in novo usmeritev leto ali dve, mora danes večino odločitev sprejeti že v nekaj mesecih, včasih pa celo v nekaj tednih.

Podjetja se morajo pod pritiskom hitro in pravilno odločiti, istočasno pa je treba zaradi vedno večje medsebojne povezanosti in negotovosti poslov preučiti dolgoročne vplive teh odločitev. Prenagljene odločitve, sprejete v trenutku, lahko prizadenejo podjetje za desetletja, saj imajo odločitve, ki jih v podjetjih sprejemajo danes, posledice ne le v naslednjem letu, pač pa v naslednjih desetih ali dvajsetih letih.

Do velikih sprememb je prišlo tudi v trgovinski dejavnosti. Še pred kratkim je bilo pri nas moč prodati vse, kar je trgovec ugodno kupil od dobaviteljev. Sedaj pa dobra prodaja lahko le delno rešuje slabo nabavo. Konkurenca na trgu se nezadržno veča. Na naš trg prihajajo tuji trgovci, ki uporabljajo najsodobnejše tržne prijeme. Prihajajoče spremembe bodo najverjetneje preživela le tista podjetja, ki bodo najbolj prožna in prilagodljiva; zato so najboljša svetovna podjetja hkrati tudi podjetja, ki ustrezno prilagajajo in spreminjajo organizacijsko strukturo.

Na koncu bom predstavil prodajni oddelek opazovanega podjetja. Opisal bom spremembe organizacijskih struktur v zadnjih desetih letih, predstavil najpomembnejše vzroke za reorganizacije in smernice reorganizacije, ki so pomembno vplivale na organiziranost ter delovanje prodajnega oddelka. Predstavil bom novo organiziranost ter nekatere izboljšave in potrebne spremembe podjetja, da bo preživelo v sedanjem, čedalje bolj turbulentnem okolju.

## 2 MULTINACIONALNE DRUŽBE IN GLOBALIZACIJA

### 2.1 Splošno o multinacionalni družbi

Kaj je multinacionalna družba? Definicija, ki sta jo sprejeli Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj OECD in Zveza nacionalnih centrov za mednarodna podjetja UNCTC pravi, da je multinacionalna družba družba, ki se udeleži v tujih neposrednih investicijah in je lastnik oziroma nadzira dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost v več kot eni državi. Tuje neposredne investicije se nanašajo predvsem na odkrito usmerjene investicije denarja, ljudi oziroma časa v druge države. Učinek dodane vrednosti pa se nanaša na katerega koli ali na vse učinke, ki povečajo vrednost nekemu proizvodu ali storitvi (Dunning 1994, 3).

Podjetja, ki bi čez noč postalo multinacionalna družba, ne poznamo. Večina podjetij gre skozi določene faze razvoja. Razvoj podjetja je tako odvisen od domačega in tujega okolja in od položaja podjetja na trgu. Opazno je, da podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirajo svoje dejavnosti. Podjetje se zaveda omejenih prodajnih možnosti na domačem trgu. Možne začetke izvoza kontrolira izvozni oddelek, drugače pa se z izvozom in problemi večinoma ukvarjajo zunanji sodelavci. Na različne države začne gledati kot na posamezna tržišča, ki imajo svoje značilnosti. Skrbijo za konkurenčno pozicijo svojega podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji v dejavnosti. Prihodki od mednarodne prodaje so vedno pomembnejši in podjetje ima poslovne enote razkropljene po celem svetu, vključno z dobavitelji, proizvajalci in distributerji. Podjetje preseže okvire ene same države in postane globalno podjetje.

Spoznali smo razvoj mednarodnega podjetja. Ostaja pa vprašanje, kdaj podjetje z izvozno dejavnostjo dejansko postane multinacionalna družba. Manjša podjetja se le redko lotijo tujih investicij, lahko pa sodelujejo v tujih investicijah, vendar se izogibajo komplikacijam, povezanih s tujim lastništvom. Velika izvozna podjetja lahko sklepajo pogodbene zveze, vendar ostajata management ter zakonsko lastništvo popolnoma ločena tako za domače podjetje kot za katero koli tuje povezano podjetje. Navadno podjetje ne pošilja svojega managerskega kadra na tuje. Ko pa podjetje ustanovi sistem managerskega kadra za tuje investicije, postane multinacionalna družba (Holt 1998, 20).

Multinacionalna družba ni vedno samo izvoznik na tuje trge. Nekatere multinacionalne družbe uvažajo surovine iz svojih tujih podružnic, večje multinacionalne družbe pa seveda proizvajajo v tujih državah ter prodajajo doma ali v tujini. Pri vseh teh različicah pa imajo družbe vedno managersko odgovornost za svoja tuja vlaganja in aktivnosti.

Vsako podjetje, ki želi vstopiti na mednarodno prizorišče, mora preučiti svoje prednosti in slabosti (Hunger in Wheelen 1996, 317). Možnosti podjetja za uspeh se povečajo, če ima ali pa lahko razvije različne sposobnosti. Inovativni pristop, nov

proizvod ali pa nov proces lahko privede podjetje do kratkotrajnega monopolnega položaja in tehnološkega vodstva. Z močno blagovno znamko, kar pomeni, da ima proizvod določeno privlačnost, lahko podjetje z višjimi maržami pokrije začetne vstopne stroške. Seveda vpliva na sam vstop na mednarodno prizorišče tudi velikost podjetja, saj imajo velika podjetja stroškovno in finančno prednost za premostitev določenih težav. Na uspešen vstop vpliva tudi zmožnost dobrega opazovanja ter uspešnega in učinkovitega iskanja mednarodnih priložnosti. Pomemben pa je tudi odličen proizvod, saj je na mednarodnem tržišču zelo konkurenčno okolje in pa mednarodni management, ki razume mednarodne situacije in ki je zmožen razviti jedro lokalnih managerjev z zmožnostmi za dobro sodelovanje s centralo. To so osnove za izgradnjo močne in obstojne multinacionalne družbe.

Odvisno od situacije, poslanstva in ciljev lahko multinacionalna družba uporabi različne načine za vstop na tuje trge ali ustanovitev tujih podružnic (Hunger in Wheelen 1996, 318–321). Običajen izvoz, prevoz proizvodov, proizvedenih v državi podjetja, na tuje trge je enostaven način, pri katerem podjetje zmanjša tveganje poslovanja. Podjetje lahko obdrži v svojih rokah vse kritične poslovne funkcije ali pa nekatere preda izvoznemu podjetju. Način je primeren predvsem za manjša podjetja.

Drugi način je licenciranje, kjer podjetje z licenčno pogodbo podeli drugemu podjetju v državi gostiteljici pravice za proizvodnjo ali prodajo proizvoda. Lastnik licence plačuje kompenzacijo izdajatelju licence v zameno za tehnološko znanje. Ta način je zelo primeren, če je blagovna znamka poznana, vendar podjetje nima dovolj sredstev za neposreden vstop na tuje tržišče. Vendar lahko lastnik licence postane neposreden konkurent izdajatelju licence, zato naj bi podjetja obdržala svoje izrazito značilne dejavnosti.

Podjetja ustvarjajo tudi strateške povezave, zato da združijo sredstva ter znanje za razvijanje novih proizvodov ali tehnologij. Povezave tudi dovoljujejo podjetjem, da vstopijo na trge, kjer je to drugače tujim podjetjem onemogočeno. Podjetje lahko vstopi na tuji trg z manjšim vložkom kapitala ter tako tudi z manjšim tveganjem. Povezava je lahko med multinacionalno družbo ter domačim podjetjem na tujem trgu ali pa z vladno agencijo v tej tuji državi. Slabosti teh povezav so predvsem izguba kontrole, nižji dobički, možnost konfliktov med partnerji ter možen prenos tehnološke prednosti k lokalnemu partnerju.

Relativno hiter način za vstop na tuji trg je prevzem podjetja, ki že deluje na tem trgu. Sinergija je večja v primeru, če multinacionalna družba prevzame podjetje, ki ima močno komplementarno proizvodno linijo ter dobro razvito distribucijsko mrežo. Seveda pa pri tem obstajajo tudi omejitve. Poznamo razne vladne omejitve o višini lastništva tujih podjetij in pa pomanjkljivost informacij o potencialnih kandidatih.

V primeru, da multinacionalna družba ne želi pridobiti že obstoječih zgradb podjetja, se lahko odloči za opcijo izgradnje stavbe ali proizvodnega objekta iz nič, kar

imenujemo razvoj zelenega polja. Ta pristop je veliko dražji in kompleksnejši kot prevzem, po drugi strani pa dovoljuje družbi svobodo pri gradnji stavb, oblikovanju opreme, izbiranju dobaviteljev ter najemu delovne sile. Pri nas se na takšen način širi poznano trgovsko podjetje.

Danes to niso več edini in najpomembnejši razlogi za povezovanje in rast. Sodobne oblike internacionalizacije s pomočjo vzpostavljanja omrežij, strateških povezav namreč omogočajo internacionalizacijo brez rasti.

Glavni razlogi danes so predvsem:

- Približati se porabniku.
- Izboljšati učinkovitost.
- Imeti boljši dostop do tehnologije in znanja.
- Konkurenčna prednost.

Strategija je pot do cilja, ki smo si ga zastavili. Praviloma so strategije rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju, vendar pa mora podjetje pri razvijanju strategije upoštevati vrsto dejavnikov zunanjega in notranjega okolja (Pučko 1996, 173-174). Odločitev o strategiji, s pomočjo katere bo podjetje dosegalo svoje cilje na trgu, je ključna tudi za izbiro primerne organizacijske strukture, ki naj bi jo podjetje imelo.

## **2.2 Globalizacija in multinacionalne družbe**

Globalizacija je proces večanja gospodarske, finančne, politične, kulturne, informacijske povezanosti in medsebojne odvisnosti držav, regij, celin (Veliki slovar tujk 2002, 401). Z razvojem interneta in računalništva pa je sodelovanje med različnimi deli sveta postalo bistveno lažje. Globalizacija pomeni tudi vzpostavitev mednarodnega trga, na katerem poteka prost pretok blaga, storitev in kapitala. Proces liberalizacije se je sprožil v osemdesetih letih in je ob informacijski revoluciji temelj globalizacije. Sproščanje svetovne trgovine zapira obdobje protekcionizma, ki je svetovno gospodarsko sodelovanje oviral skozi stoletja.

V obdobju globalnega učenja in širjenja organizacijske mreže se za multinacionalne družbe odpirajo priložnosti prenašanja znanj in izkušenj preko meja, kar poveča možnost, da ustvarjajo višjo vrednost. Dodana vrednost, ki jo lahko ustvari globalno širjenje multinacionalne družbe, ustvarja pritisk na podjetje, da integrira svoje aktivnosti ter uporablja svoje izkušnje in vire učinkoviteje, kajti le tako lahko zniža stroške in poveča kakovost – ustvari stroškovno prednost. Podjetje se zaveda, da četudi se ne odloči za globalno širjenje, se bo za to odločila konkurenca, kar ga lahko stane konkurenčne prednosti. Globalno integriranje povzroča pritiske za izbiro prave strategije. Ne smemo pa pozabiti, da se skladno s strategijo družbe odloči tudi za primerno organizacijsko strukturo, kajti ta dva dejavnika morata biti usklajena, če želi družba uspeti.

Logika multinacionalne družbe je tekma za dobičkom, zato je prenos podjetij in kapitala preko meja v iskanju dobičkov naravna ali normalna stopnja rasti ter širjenja družbe. Rast družbe in iskanje novih trgov vsekakor ni edini razlog za neposredne tuje investicije. Družba lahko ustanovi v tujini podružnice z razlogom, da enostavno pridobi dostop do surovin, ki niso dostopne na domačem trgu. Podjetja investirajo v tujino zato, da znižajo stroške proizvodnje. Proizvodnja se tako seli v dežele, kjer imajo nizke plače.

Podjetja, ki so dovolj velika, so svoje poslovanje razpršila v svet. Informacijska tehnologija, hiter pretok sredstev in neovirane transakcije dopuščajo družbam ne samo selitev proizvodnje, ampak tudi globalno načrtovano plačilo davkov. Multinacionalne družbe, ki so danes prisotne v mnogih državah, pri optimiranju svojega poslovanja upoštevajo tudi stroške, ki gredo državi. Davek je za njih strošek. Vsi izdatki od davkov na dobiček do ekoloških davkov so vključeni v optimizacijo poslovanja. To pomeni, da podjetja dejansko plačajo malo ali nič davkov. Malo ali nič davkov oziroma čim manj davkov lahko plačajo le v deželah, kjer so davčne stopnje nizke. Cilj posameznih multinacionalnih družb je poslovanje v državah z ugodnim sistemom obdavčitve.

### **2.3 Multinacionalne družbe skozi zgodovino**

Mednarodno trgovanje so poznali že v daljni preteklosti. Razlogi in načini menjave blaga so se razlikovali od obdobja do obdobja in tudi od kulture do kulture. Nastanek prvih civilizacij v Mezopotamiji je povzročil tudi prve menjave. Blagovna menjava se je razvila tudi v stari Grčiji. Poleg trgovine z blagom se je v Grčiji razvil prvi denar in bančništvo. Z denarjem pa so upravljali takratni sužnji.

Z razvojem rimske države se je trgovanje selilo tudi na ostale predele Evrope. Nastale so tudi prve rimske multinacionalne organizacije, kjer so imeli glavno vlogo publikani – pobiralci davkov. Na razcvet Rima niso vplivale le materialne strukture, ampak tudi pravo, šolstvo, kultura in umetnost. Enotna valuta, jasno pravo in dobro organizirana infrastruktura pristanišč in cest so prispevali k integraciji rimskega cesarstva. Rim je nadaljeval z zatiranjem piratstva, vzpostavil je red in kontrolo na vseh trgovskih poteh (Moore in Lewis 2000, 100).

Rimska poslovna kultura je v prvih dveh stoletjih našega štetja postavila temelje bodoče evropske in ameriške ekonomije. Ustanovitev svobodnega trga, velikih privatnih podjetij, delitev na deleže, družbe z omejeno odgovornostjo, masovna proizvodnja in poslovni agenti, vse to so bila odkritja Rimljanov. Zapuščina Rimljanov je predstavljala pristop k podjetništvu s skupno evropsko valuto, z visoko razvitim sistemom managementa in akumulacijo kapitala. Davčno breme je bilo v tem obdobju relativno nizko, saj so Rimljane obdavčevali le z desetino zasluženega letnega dohodka. Rim je imel v tistih časih precej svobodno trgovino. Ni bilo monopolnega trgovanja in po

morskih poteh so lahko trgovali z različnim blagom. S svojim lastnim denarjem (srebrn denarij) in svobodnim notranjim trgom je rimsko cesarstvo postalo prva evropska unija. Ta unija je spodbudila rast čezmejnih podjetij, ki so večinoma imela sedež v Rimu.

V srednjem veku se je za Evropo začela »temna doba«. Propadel je rimski imperij in z njim prva evropska unija. Prevlado v trgovini so prevzeli Arabci. Zaradi osvajalskih pohodov so si zgradili najmočnejšo mornarico, s katero so preprečevali trgovanje v Sredozemlju. Bagdad je postal glavno prizorišče trgovine. Kljub padcu rimskega imperija je trgovina v Evropi preživela. Glavni potrošnik je postala cerkev. Uveljavil se je fevdalizem. Začela so se razvijati italijanska pomorska mesta, v katerih je cvetela trgovina. Te dobrine so bile predvsem pšenica, vino, olje, dateljni, začimbe in svila.

### **2.3.1 Prva globalna ekonomija**

Prva globalna ekonomija se je začela razvijati iz dolgoletnega rivalstva med Genovo in Benetkami. Od Benečanov so prevzeli dvostavno knjigovodstvo in pisanje poročil. Debiti so bili na levi strani vsake strani, krediti pa na desni strani vsake strani poslovne knjige. Vse poslovne knjige so morale biti izenačene in vsa poročila so morala biti pripravljena enkrat letno. Ta poročila so dala podjetnikom celotno sliko o poslovanju vsakega dela podjetja posebej (Hunt in Murray 1999, 157).

Bankirji in trgovci so sledili novemu sistemu dvostavnega računovodstva. Eno glavno knjigo s prejemki in izdatki je imel trgovec v domačem podjetju, drugo pa je imel njegov agent na sedežu podjetja v tujini. V tej knjigi so bile zapisane vse pravice do deležev, obresti, devalvacija, kapital, dohodki in porast, pa tudi hiter pregled vseh dobičkov in izgub je bil zabeležen. Dvostavno knjigovodstvo je pripomoglo tudi k poštenju zaposlenih v tujini, pospešilo pa je tudi razvoj modernih multinacionalk (Hunt in Murray 1999, 62-63).

V 12. in 13. stoletju so se pojavile prve iznajdbe, ki so pripomogle k razcvetu tekstilne industrije. Tri italijanska podjetja – Bardi, Peruzzi in Acciaiuoli iz Firenc – so bila tako velika in kompleksna, da so si zaslužila posebno ime, ki jih je razlikovalo od ostalih podjetij. Izraz »super podjetje« najbolje izraža naravo teh podjetij. To so bila zelo velika podjetja, ki so sodelovala v nizu različnih dejavnosti, kot npr. navadni trgovini, trgovini z luksuznimi proizvodi, bančništvu in proizvodnji (Hunt in Murray 1999, 102).

Podjetje Alberti iz 14. in 15. stoletja je bilo velika, premožna družinska družba, ki pa je bila v nasprotju s super podjetji popolnoma decentralizirana. Najbolj pomembno vlogo so imele podružnice v Angliji, ki so kreditirale proizvodnje volne v naprej in celo organizirale lastno ladjevje za odvoz volne v italijanska pristanišča (Hunt in Murray 1999, 155).

V poznem 14. stol. so se pojavili novi izzivi v poslovanju. Kakovost je postala bistvena za uspešnost podjetja. Pomembni so bili kontrola, spretnost, fleksibilnost in upravljanje s tveganostjo (Moore in Lewis 2000, 158).

### ***2.3.2 Druga globalna ekonomija***

Z odkritjem Amerike se je začel novi vek, ki so ga zaznamovala kolonizacijska osvajanja Špancev, Portugalcev, Nizozemcev in Angležev. Ustanovljene so bile vzhodnoindijske družbe. Z angleško industrijsko revolucijo v 19. stoletju se je začela druga globalna ekonomija. Anglija je bila vodilna tako na področju proizvodnje, trgovine, pomorstva kot tudi na področju prekomorske kolonizacije. Pretok kapitala in ljudi med kontinenti je bil zelo velik in prvič se je pojavil tudi globalni ekonomski cikel. Posledica globalnega ekonomskega cikla in komunikacije je bila medsebojna odvisnost. To je pomenilo, da se je vsak nenaden napredek ali padec v angleškem gospodarstvu razširil po svetu v zelo kratkem času (Moore in Lewis 2000, 209-211).

Vrsta vzponov in padcev v gospodarstvu med letoma 1873 in 1896 je spodbudila protekcionizem, ki je vplival na podjetnike, da so se izognili carinskim ukrepom in postavili svoja podjetja na tujih tleh. Angleška podjetja so investirala v Evropo in Argentino, ameriška podjetja v Evropo in Kanado, ostala evropska podjetja pa so investirala samo v Evropo. Svobodna trgovina se je umaknila protekcionizmu povsod, razen v Angliji. Angleška industrija se je zelo počasi prilagajala novi tehnologiji in ekonomiji, kar pa ni veljalo za glavne konkurente, Nemce in Američane. Tako je angleška prednost v drugi globalni ekonomiji postopoma upadala.

#### *Tobinov davek*

Ameriški ekonomist in nobelovec James Tobin je še pred nastopom globalizacije predlagal davek na finančne transakcije. Obdavčeno bi bilo vsakršno prelivanje sredstev preko državnih meja. Na tak način bi postalo špekuliranje na finančnih trgih manj zanimivo. Ob minimalnem Tobinovem davku bi tudi največje vsote špekulantom ne prinašale dobička. Glavni namen Tobinovega davka bi bil v zasidranju naložb. Investitorji bi s prenehanjem realociranja naložb prenehali groziti vladam gostiteljic naložb, špekulantje ne bi spodjedali nacionalnih finančnih sistemov, bitka za primat med upravljavci skladov pa ne bi povzročala recesije in z njo nezaposlenosti. Če bi bil Tobinov davek dovolj natančno postavljen, bi imela tudi državna blagajna svoje koristi.

Davek bi zadel vir nezaželenih špekulacij – posojila, s katerimi so financirane. Dejansko bi bila s tem davčnim ovinkom deloma razveljavljena liberalizacija kapitalskega prometa, vendar hkrati ne bi bila prizadeta trgovina in »resnično« gospodarstvo. Pri tujih naložbah v industrijske obrate ali menjavo blaga doplačilo ne bi bilo omembe vredno, toliko bolj pa pri špekulativnih milijardnih transakcijah, pri katerih je marža minimalna, dobiček pa se kuje iz tečajnih nihanj, merjenih s stotinkami odstotka (Martin 1997, 86).



### **2.3.3 Tretja globalna ekonomija**

Tretja globalna ekonomija se je pojavila po 2. svetovni vojni, vendar je pokazala svojo pravo obliko šele po letu 1989, ko je propadel komunizem. Tretja globalna ekonomija je temeljila predvsem na informacijski tehnologiji, razvoju osebnih računalnikov in prenosnih telefonov ter kapitalu. V tem obdobju prevladujejo združitve, prevzemi in nakupi podjetij.

Glavno vodilo tretje globalne ekonomije je bila uvedba in strateško obvladovanje mikro računalnika. Začetek te močne industrije odkrivamo že v antiki, ko so Sumerci iznašli abakus in Indijci ničlo. Ničla je omogočila binarni sistem (01), katerega še danes uporabljajo za delovanje računalnika (Moore in Lewis 2000, 264-267).

Obdobje interneta se je začelo leta 1969, ko je ameriško Ministrstvo za obrambo povežalo štiri univerzitetne računalnike v Kaliforniji in Utahu. Leta 1971 so tej mreži dodali še 12 računalnikov, leta 1991 je bilo v mreži že 500.000 računalnikov. Leta 1996 je internet obiskalo 8 milijonov ljudi, leta 1998 pa že 43 milijonov, po predvidevanjih bo leta 2005 že ena milijarda uporabnikov interneta.

Popolna storitev elektronske pošte (e-mail) se je pojavila 1992. leta. V naslednjih letih je bilo vedno več komercialnih ponudnikov teh storitev, kot so America On-line, Prodigy, CompuServe, Earthlink, ki so prevzele primat vladi. Vpetost interneta v poslovni svet je bila vedno večja. Na milijone ljudi je začelo trgovati preko interneta. Lahko so investirali, opravljali bančne posle, lahko so se pogovarjali, učili, zabavali, praktično so s priključitvijo na internet počeli, kar so hoteli. Veliko novih podjetnikov in podjetij je obogatelo na račun internetne trgovine. Glavno in največje elektronsko podjetje (e-podjetje) je Amazon.com iz Seattla. Sledila so mu mnoga podjetja (Moore in Lewis 2000, 269).

Priiložnost so najprej zaznala velika podjetja. Pričela so z ustanavljanjem podružnic v oddaljenih krajih predvsem nerazvitega sveta, kjer so našla poceni nabavne trge. Surovine in delovna sila vzbudijo zanimanje velikih podjetij, ki imajo tržišče za svoje proizvode na zahodu. Produkcija mnogih proizvodov se tako preseli v nerazviti svet, kjer z zahodnim kapitalom in znanjem steče produkcija vsega, kar je ekonomično prepeljati na zahod. V globalnem gospodarstvu se kmalu izkaže, da odločitve sprejemajo najmočnejši, ki celo svoje domače vlade postavljajo v podrejeni položaj.

### **2.4 Multinacionalne družbe danes**

V današnjem času imajo multinacionalne družbe od globalizacije največjo korist. Organizirane so tako, da imajo v svetu svoja hčerinska podjetja ali pa odvisne partnerje. Vodena so iz profitnih centrov, ki so nameščeni v razvitem svetu. Vodstvo teh podjetij nenehno analizira nabavne trge in se prilagaja razmeram na njih. Predmet podrobne analize so tudi drugi pogoji gospodarjenja, ki jih nudi neka država. Sem spadajo davčne

stopnje, delovna zakonodaja, omejitve v zvezi z onesnaževanjem okolja ter splošne omejitve trgovine.

Vodstva multinacionalnih družb stremijo k čim višjemu dobičku. Ena izmed glavnih kategorij stroškov, s katerimi se podjetja srečujejo, je povezana z najemanjem delovne sile. Mezde so nižje v nerazvitem svetu, vendar se počasi dvigajo in se asimptotsko približujejo mezdami na zahodu. Vodstva podjetij skrbno proučujejo, na katerih trgih se splača najemati delavce, tako da so stroški čim nižji. Pri tem morajo paziti tudi na druge omejitve in olajšave, ki jih ponujajo vlade.

Delovna zakonodaja zajema vrsto zakonov, ki jih delodajalci, četudi so oddaljeni več tisoč kilometrov, dobro poznajo. Nekatere države se s subvencijami trudijo, da bi spodbujale zaposlovanje domače delovne sile. Tudi na takšne vabe so vodstva velikih podjetij pozorna. Pogoji zaposlovanja po državah so zelo različni, zato morajo biti podjetja zelo pozorna na številne dejavnike, ki vplivajo na stroške dela in na možnost zaposlovanja. Poznavanje svetovnih trgov dela in zakonodaje jim omogoča minimiranje stroškov dela. Podjetja so sicer zelo mobilna, kadar gre za finančne naložbe ali za sodelovanje s partnerji, pri tujih neposrednih naložbah pa morajo biti bolj pozorna. Tu je mobilnost na kratki rok omejena in selitev proizvodnje prinaša stroške.

Ugodni pogoji zaposlovanja ali nekaznovano onesnaževanje ne morejo pripomoči k ustanavljanju oziroma prevzemanju podjetij v tujini, če ni zagotovljena prosta trgovina. Ovire, ki jih pri trgovanju še držijo posamezne države, lahko v celoti preprečijo prihod multinacionalnih družb oziroma zmanjšajo privlačnost dežele. Podjetniški lobiji na zahodu spodbujajo procese liberalizacije trgovine, saj bodo imele prav družbe od proste trgovine največ koristi. Podjetja so organizirana v združenja, v okviru katerih pritiskajo na vlade, da se sproščajo procesi liberalizacije. V osemdesetih letih so bila združenja podjetij pri lobiranju zelo uspešna, saj so bile konzervativne vlade prepričane v prednosti liberalizacije.

Na področju pretoka kapitala je liberalizacija kapitalskih tokov tudi zelo pomembna, saj imajo predvsem finančne institucije od neomejenega pretakanja kapitala velike koristi. Špekuliranje pri finančnih naložbah prinaša trenutne dobičke, obenem pa povzroča finančne krize. Svetovno gospodarstvo je zelo ranljivo, kar se je pokazalo v primeru azijske in mehiške krize, prav tako pa so ranljive tudi vlade, ki so pred močjo kapitala brez orožja. Prost pretok kapitala in denarnih sredstev omogoča, da podjetja svoje dobičke dosegajo v tako imenovanih »davčnih oazah«. Tam imajo ustanovljene podružnice, z enim zaposlenim in z enim samim računalnikom. V svojih podjetjih po svetu obratujejo brez dobičkov, ki jih na koncu izkažejo v podjetju, ustanovljenem v davčni oazi. Še več, v državah, kjer lahko zaradi težav zaprosijo za državne spodbude in pomoči, bodo prikazali izgube. Visoko dobičkonosna podjetja prejemajo državne podpore, namesto da bi plačevala davke.

V globalnem svetu, to je svetu hitrega pretoka informacij, je to popolnoma normalno stanje. Milijoni gospodinjev po svetu se srečujejo s prihranki. Privarčevana sredstva želijo prenesti v prihodnost tako, da bodo v nekem prihodnjem trenutku imela ob upoštevanju tveganja kar največjo vrednost. Na voljo imajo veliko različnih naložb in izberejo nekaj izmed njih. Svoje prihranke naložijo neposredno v podjetja v obliki delnic ali obveznic, včasih pa se odločijo za finančno naložbo v sklad. V tem drugem primeru se vodstvo sklada odloči, kolikšen del sredstev varčevalcev bo naložilo v varne naložbe, npr. v državne obveznice ali v stabilna podjetja, in s kolikšnim delom bodo več tvegali.

Pri nalaganju sredstev neposredno v podjetja bodo, ne glede na to, ali gre za posameznike ali za sklade, finančni investitorji stremeli po čim višjem donosu ob danem tveganju. Za vodstva multinacionalnih družb je najpomembnejša rast tržne vrednosti podjetja. Ta je odvisna od pričakovanih dobičkov, saj ti vplivajo na pričakovanja finančnih investitorjev. Slednji s svojim povpraševanjem po delnicah glede na pričakovanja dvigujejo podjetju tržno vrednost. Finančne investitorje, ki so posebljeni v gospodinjstvih, imenujemo kapitalisti. Kapitalistov torej ne zanima, s čim se bo podjetje ukvarjalo. Pogosto niti ne vedo, v katerem podjetju je naložen njihov denar. Zanimajo jih samo številke.

Na drugi strani deluje vodstvo podjetij. To je soočeno s konkurenco, ki jo predstavljajo druge naložbene možnosti. Vodje podjetij, ki bodo uspeli zadovoljiti svoje finančne investitorje, bodo ostali na položaju in bodo bogateli. Tiste vodstvene ekipe, ki ne bodo uspešne, bodo odpuščene. Zatorej morajo biti vodstva podjetij stalno na preži za priložnostmi, ki jih ponuja svet. V bitki za obstanek na položaju morajo izkoristiti vse ponujene priložnosti. Sami lastniki podjetij, to je lastniki kapitala, že dolgo niso več vpleteni v delovanje podjetij. Njihove oči so usmerjene v borzne indekse.

## **2.6 Multinacionalne družbe v Sloveniji**

Po podatkih državne ustanove UMAR so tuje multinacionalne družbe konec leta 1997 predstavljale le 4,4 odstotke celotne populacije slovenskih podjetij, imele 10,7 odstotkov kapitala, 11,8 odstotkov sredstev in 8,1 odstotek zaposlenih. Konec leta 2003 so pomenila 5,1 odstotek celotne populacije slovenskih podjetij, imele 18,5 odstotkov kapitala, 18,9 odstotkov sredstev in 12,6 odstotkov zaposlenih. Iz podatkov je razvidno, da se neposredne tuje investicije v Sloveniji krepijo in s tem se vpliv multinacionalnih družb na gospodarstvo povečuje. Primerjava uspešnosti poslovanja tujih multinacionalnih družb in domačih podjetij kaže, da so podjetja s tujim kapitalom uspešnejša, dosegajo višji dobiček na vloženi kapital, kot tudi višjo dodano vrednost na zaposlenega. Tuje multinacionalne družbe so kapitalno intenzivnejše, imajo boljšo strukturo sredstev, so bolj izvozno usmerjene in likvidnejše. Prednost pred domačimi podjetji imajo tudi v možnosti dostopa do tujih trgov in informacij skozi matična

podjetja v tujini, z delovanjem na domačem trgu pa prispevajo k prestrukturiranju slovenskega gospodarstva in izboljšanju konkurenčnih prednosti domačih podjetij.

Večina slovenskih podjetij, ki dosegajo globalno konkurenčnost, je proizvodnih. V tujini prevzemajo predvsem proizvodna podjetja z namenom lokalne prisotnosti ali nižje cene delovne sile, to so panoge z nižjo dodano vrednostjo. V panogah z višjimi stopnjami dobička in dodane vrednosti, kot so finance, informatika, telekomunikacije, mediji, farmacija, prehrana in storitve, pa v Sloveniji nimamo globalno konkurenčnih podjetij z večjim številom zaposlenih. Globalno konkurenčno prednost bi podjetja lahko dosegala z motiviranimi, izobraženimi in učinkovito vodenimi zaposlenimi.

## **2.7 Nova ekonomija**

Nova ekonomska podoba sveta je v veliki meri spremenila način poslovanja podjetij. Priložnosti globalnega gospodarstva, ki so se ponudile od osemdesetih let dalje, so nekatere družbe skrbno izkoristile. Rezultat te odločitve je visoka rast prodaje in povečanje tržnega deleža. Danes so to multinacionalne družbe. S prisotnostjo v več državah izkoriščajo lokalne predpise v svojo korist. Druga podjetja globalne priložnosti niso izkoristila in so ostala ukoreninjena na domačih tleh, kjer se soočajo z mnogimi omejitvami.

Posamezna nacionalna gospodarstva postajajo vedno bolj odvisna od mednarodnega okolja, ki ga v veliki meri določajo multinacionalne družbe. Za moderne države lahko rečemo, da danes ne morejo več živeti niti z multinacionalnimi družbami niti brez njih. Multinacionalne družbe predstavljajo najbolj razširjeni nosilec neposrednih investicij, gibal gospodarskega razvoja, ki ga skuša vsaka država vzpodbuditi.

Tako velja v novejšem času omeniti spremembe, ki so močno vplivale na svetovno gospodarstvo (Svetličič 1996, 27):

- Padec berlinskega zidu, skupaj z razpadom Sovjetske zveze in tudi Jugoslavije.
- Združitev obeh Nemčij.
- Ekonomsko in politično odpiranje bivših socialističnih držav.
- Zmanjševanje stabilnosti cen deviz in nekaterih ključnih surovin (nafta).
- Tehnološki razvoj in razvoj informacijske združbe.
- Vse bolj se poudarja skrb za zaščito okolja.
- Azijska finančna kriza in kriza ruskih dolgov.

Multinacionalne družbe so glavni povezovalci med produkcijo v nerazvitem svetu in potrošnjo v razvitem svetu. Stroški produkcije so nizki, saj je delovna sila v nerazvitih državah poceni, obenem pa so te države pomemben vir surovin. Podjetja se oskrbujejo s proizvodi, ne da bi za to potrebovala visoke izdatke. Na drugi strani so ta

ista podjetja uvozniki proizvodov v države razvitega sveta. Multinacionalnim družbam preostaneta dve možnosti:

- Na stroške pribijejo normativni pribitek in zadržijo normalen dobiček. Potrošniki v zahodnem svetu bi se znašli pred široko paleto poceni proizvodov, kar bi na drugi strani uničilo tisti del zahodne proizvodnje, ki še živi. Gospodinjstva na zahodu bi v potrošnji porabila manj dohodkov ali bi lahko več trošila. Podjetja bi imela bistveno manjše dobičke in s tem bi gospodinjstva, ki varčujejo, prejela manjše prihodke iz kapitala.
- Uvožene proizvode plasirajo na zahodni trg in iz njih iztržijo največ. Ob upoštevanju ekonomske teorije bi proizvode prodali po tržni ceni. Če so tržni vodje, bi podjetje postavilo ceno, da bi maksimiralo svoj dobiček, v primeru manjšega števila ponudnikov pa bi morda prišlo do dogovora. Podjetja iz razvitega sveta, ki proizvajajo podobne proizvode, bi imela manj težav s preživetjem. Gospodinjstva na zahodu bi v potrošnji imela več izdatkov ali pa bi manj trošila. Podjetja, ki bi sledila maksimiranju dobička, bi svojim delničarjem izplačevala visoke dobičke.

V praksi se je v novi ekonomiji uveljavila druga možnost. Multinacionalne družbe sledijo maksimiranju dobička skladno z vrednotami tržne družbe. Praksa se v novi ekonomiji od zgornje druge možnosti razlikuje po tem, da je v nalaganje prihrankov v podjetja vpleteno širše prebivalstvo. Gospodinjstva so začela svoje prihranke vlagati v delnice, katerih vrednost je hitro rasla. Visoka donosnost delnic je v prebivalstvu povzročila občutek bogatosti. Prebivalstvo troši denar in s tem ustvarja pomembno ekonomsko kategorijo povpraševanja. Novonastali varčevalci z dohodkovnim motivom imajo manjše število delnic in v presežke multinacionalnih družb s svojo potrošnjo prinesejo več, kot iz dobičkov dobijo.



### 3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MULTINACIONALNIH DRUŽB

Oblika organizacijske strukture je odvisna predvsem od strukture trga, dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, in velikosti podjetja. Glavne situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo, so predvsem tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji podjetja in sami zaposleni. Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. Organizacijske strukture temeljijo na petih konceptih: formalizaciji, specializaciji, hierarhiji pristojnosti, centralizaciji in profesionalizaciji. (Bavec 2005, 49-50)

- *Formalizacija* pomeni, da so strukture in procesi v organizaciji dogovorjeni in formalno dokumentirani.
- *Specializacija* je stopnja do katere se drobijo organizacijske strukture in procesi. Višja kot je specializacija, ožje (bolj specializirane) naloge opravljajo delavci.
- *Hierarhija pristojnosti* določa, kdo je za kaj odgovoren, kdo komu poroča in doseg nadzora posameznega managerja.
- *Centralizacija* določa, na kateri hierarhični ravni se lahko sprejemajo določne odločitve. Če so odločitve sprejemajo na vrhu hierarhije, je organizacija centralizirana, če se odločitve sprejemajo na nižjih ravneh, je decentralizirana. Pri tem kaže opozoriti na termin »selektivna centralizacija«, ki kaže na to, da se v isti organizaciji določene odločitve sprejemajo centralizirano, določene pa decentralizirano.
- *Profesionalizacija* je zahtevana raven formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev. Če potrebujejo delavci veliko časa, da se usposobijo za določeno delo, potem gre za visoko stopnjo profesionalizacije in obratno.

Med ljudmi se tvori mnogo različnih razmerij, oblikujejo se združbe z določenim namenom ali pa tudi ne. Ciljno usmerjeno delovanje ljudi vodi v njeno učinkovitost. Ko govorimo o strukturah, mislimo torej na sestav razmerij med ljudmi. Iz istovrstnih razmerij med ljudmi se gradijo enovite strukture, iz več povezanih enovitih skupaj pa zložene strukture. Organizacijska struktura je sestavljena iz tehnične, komunikacijske, motivacijske in managerske strukture. Vse te strukture so povezane med seboj in morajo biti čim bolj v sozvočju. Skupaj torej tvorijo zloženo strukturo ali, kot jo imenujemo z vidika podjetja, organizacijsko strukturo. Pri tem pa si oblastna struktura v določeni meri prilagodi in podredi tehnično, motivacijsko in komunikacijsko strukturo.

Britanca Burns in Stalker sta na osnovi teorije in empiričnega raziskovanja ugotovila, da v podjetjih obstajata dva mejna tipa organizacije v odvisnosti od okolja, v katerem se podjetje nahaja. To sta mehanistična in organska organizacija. Ustaljeno in nespremenljivo okolje terja drugačno organizacijo kakor hitro spreminjajoče se okolje.

Odločilni dejavnik, ki vpliva na obliko organizacijske strukture, je tudi stopnja kontrole in koordinacije, ki jo izbrana strategija potrebuje. Tako kot se podjetje razvija v multinacionalno družbo, tako se tudi spreminja njena organizacijska struktura. Zato obstaja prav toliko različnih organizacijskih struktur, ki se morajo prilagajati situacijskim spremenljivkam, če hočejo biti uspešna. V večini multinacionalnih družb je organizacijska struktura mešanica več struktur (mešana ali hibridna struktura). Najbolj pogosti so primeri mešanja funkcijske, produktne, geografske in matrične strukture v najrazličnejših možnih kombinacijah. Glavni razlog, da se multinacionalna družba odloči za to strukturo je ta, da ima vsaj dve visoko diverzificirani proizvodni liniji ali pa je posledica prevzema tujega podjetja.

Globalizacija prispeva velik delež k izbiri organizacijske strukture. Kompleksnost koordiniranja med različnimi enotami po svetu in različnih procesov je pred managerje postavila nove organizacijske izzive.

### **3.1 Internacionalna struktura poslovnih enot**

Internacionalna poslovna enota se lahko razvije kot veja tradicionalnih funkcij ali produktne poslovne enote. Ta struktura predstavlja pomembno spremembo strategije in avtoritete v celotnem procesu koordiniranja tujih aktivnosti. Podružnice niso več samo del prodajnega oddelka v centralnem podjetju. Pri tej ureditvi se pogosto pokaže odpor managerjev v primeru ločevanja tujih in domačih interesov, čeprav ločevanje poslovnih enot zmanjšuje konflikte ter povečuje kontrolo. Na drugi strani pa nova internacionalna poslovna enota, za razliko od izvoznega oddelka, predstavlja temeljno spremembo v načinu, kako podjetje tekmuje na trgu. Z ustanovitvijo nove poslovne enote začenja management pisati nova organizacijska razmerja med poslovnimi enotami in med elementi podjetja ter njegovimi tujimi interesi.

Podjetje lahko oblikuje tuje aktivnosti tudi tako, da ustvarja primerjalne ali konkurenčne prednosti. Podjetje, ki hoče ustvariti konkurenčne prednosti, se osredotoči na trženje in distribucijo, medtem ko se pri primerjalnih prednostih ukvarja večinoma z ekonomijo obsega in managementom nabave surovin. Tako torej tuje podružnice na novo opredelijo svoje strategije in svoje notranje procese z razlogom, da uskladijo pričakovanja za te povečane vloge in dejavnosti. Ta razvoj označuje začetek integracije in premik proti globalni mreži.

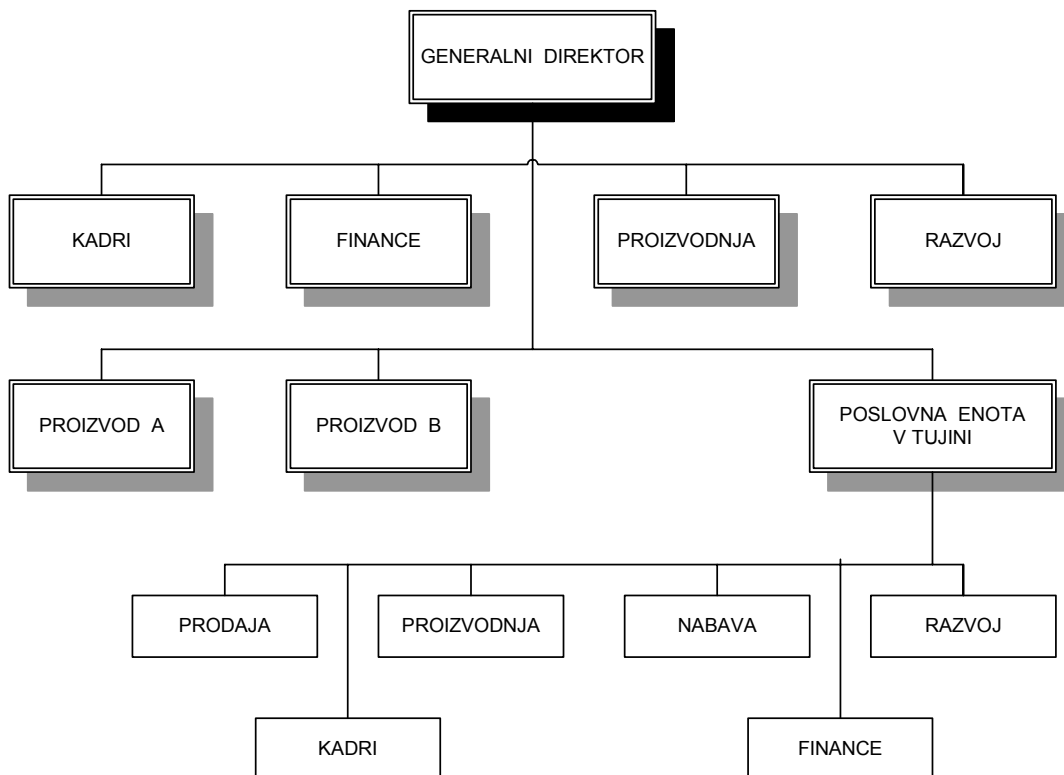
Poslovna enota poroča neposredno samemu vrhu podjetja, ki nadzira mrežo tujih podružnic s specifičnimi posli in strategijami, značilnimi za določeno regijo. Uspešnost se ugotavlja v zvezi z regijo, v kateri podružnica deluje. Sila lokalne odzivnosti pa določa, ali bo podružnica ostala osredotočena le na aktivnosti prodaje ali pa se bo razširila v funkcije, ki potujejo tudi od spodaj navzgor, torej na proizvodnjo in razvoj.

Glavna prednost internacionalne strukture je, da ohranja natančno določeno mesto kontrole, točno definiranih operacij in tako dopušča vodstvu podjetja uspešno odločanje



glede lokacije in načina konkuriranja. Hkrati pa poveča geografsko identiteto za vse tuje aktivnosti. Ima pa seveda tudi svoje slabosti. Zaradi koncentracije vseh tujih aktivnosti v eni ločeni enoti lahko pride do odtujitve od centralnega podjetja. Podjetja ponavadi pri širjenju svojih dejavnosti preko meja pričnejo z internacionalno strukturo, pozneje pa se zaradi povečanega obsega mednarodnega poslovanja odločijo za globalno geografsko ali globalno panožno (produktno, divizijsko) strukturo.

**Slika 3.1** Internacionalna struktura poslovnih enot



Vir: Daft 2001, 494

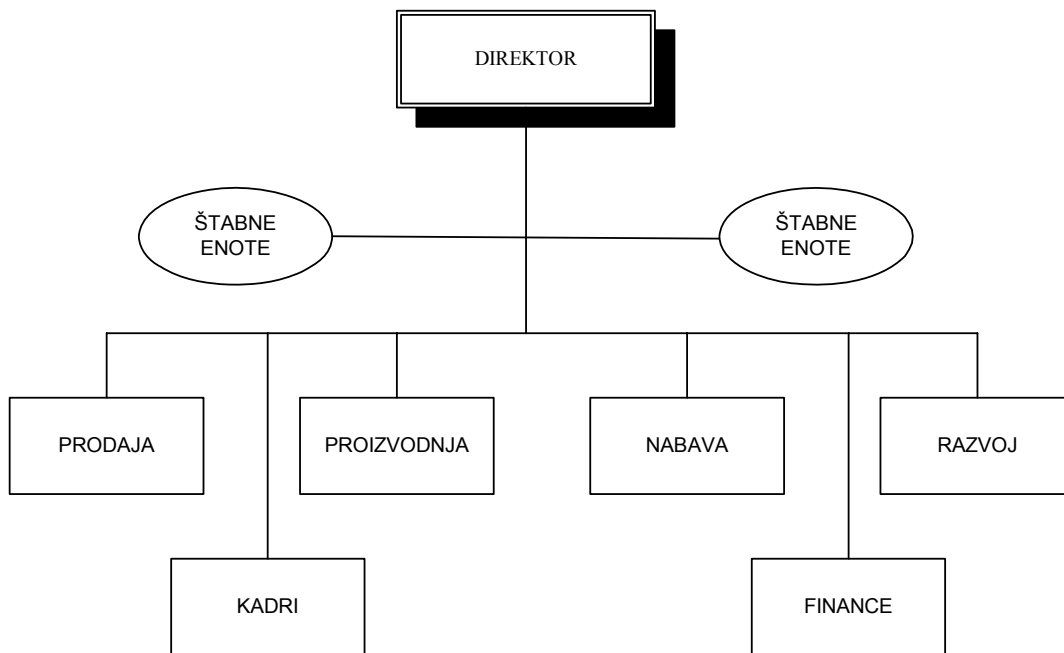
### 3.2 Funkcijska struktura

V funkcijski strukturi so dejavnosti v podjetju združene na podlagi istih aktivnosti od najnižje organizacijske ravni do najvišje organizacijske ravni. Odločitve so centralizirane s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije, managerji poslovnih funkcij pa dela znotraj posameznih funkcij.

Funkcijska oblika je primer na za mala in srednje velika podjetja, za stabilno in ne preveč kompleksno okolje s pretežno rutinsko proizvodnjo. Primerna je tudi za podjetja, ki ponujajo omejeno število proizvodov ali storitev. Prednosti te oblike so v tem, da omogoča učinkovito izrabo zmogljivosti, saj dopušča da zaposleni s podobnimi znanji in sposobnostmi delajo skupaj, iz česar sledi velik razvoj specializiranih znanj kot tudi posameznih funkcij.

Ko vsaka funkcijska skupina dela tisto, kar je dobro za njo, lahko pride do razhajanja pri doseganju ciljev, ki si jih zastavi vršni management. Ta osamosvojitev in preraščanje okvirov potreb so največje nevarnosti funkcijske organizacije. Poleg tega je potrebno tudi veliko medsebojnega usklajevanja, ko morajo biti različni oddelki povezani za izvedbo specialne naloge.

**Slika 3.2** Funkcijska struktura



Vir: Ivanko 1999, 24

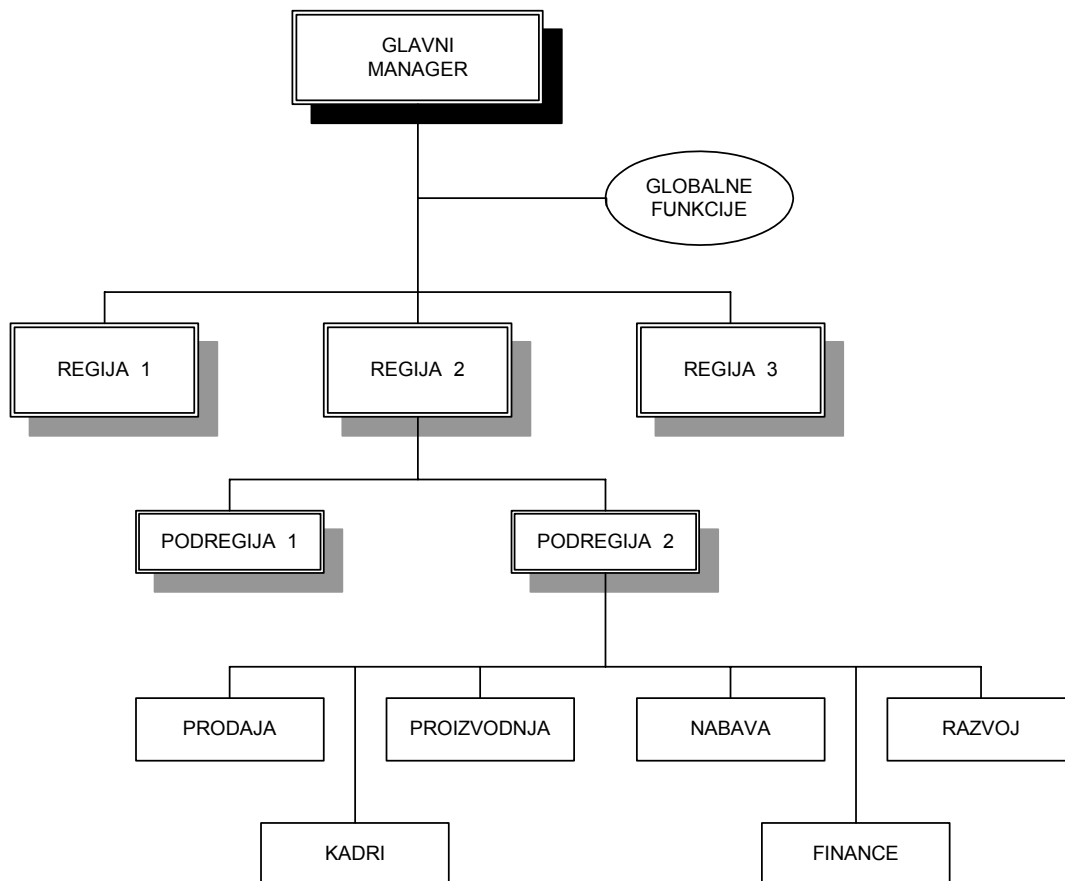
### 3.3 Globalna geografska (korporacijska) struktura

Pri globalni geografski strukturi se svet razdeli na geografske regije, vsaka od njih pa odgovarja glavnemu managerju. Pri tej strukturi podjetje v bistvu povezuje dejavnosti v določenem geografskem prostoru. V samem procesu se na novo opredeli celotna organizacija, tako se centralno podjetje preoblikuje v grozde. Vsaka regija ima popoln nadzor nad vsemi poslovnimi funkcijami v svojem območju.

Korporacije, ki uveljavljajo to strukturo, imajo večinoma stabilno tehnologijo ter vpeljana proizvodno linijo. Podjetje proizvaja tam, kjer so stroški najnižji, lažje pa tudi odgovori na specifične potrebe posamezne regije ter ima konkurenčno prednost pred domačim podjetjem. Problem lahko nastane zaradi prevelike avtonomnosti posameznih enot. Tako je na primer težko uskladiti razvoj novih izdelkov, saj vsaka enota oziroma geografska skupina deluje v skladu s potrebami potrošnikov v njihovi regiji. V zadnjih

letih je postala ta struktura zaradi različnih dejavnikov v podjetju in okolju zelo atraktivna.

**Slika 3.3** Globalna geografska (korporacijska) struktura



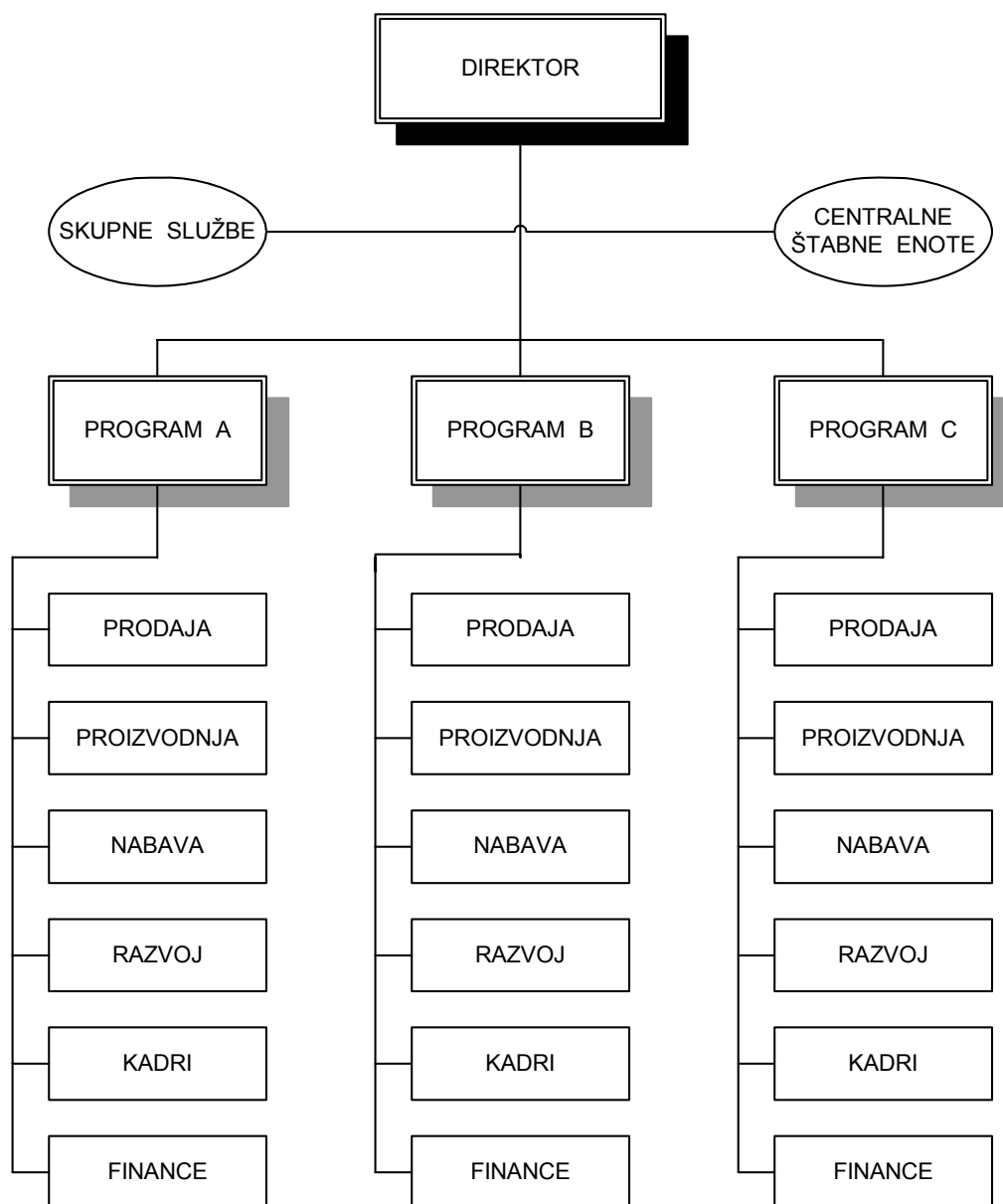
Vir: Holt 1998, 322

Prednost geografske strukture je predvsem v tem, da managerji zaradi same bližine kvalitetno sodelujejo z lokalnimi poslovnimi partnerji, bolje poznajo probleme potrošnikov, kar se kaže v boljšem razvijanju znanja za rešitev problema, ki je edinstven za posamezno lokacijo. Struktura je primerna tudi za hitre spremembe in odzivnost v okolju; že po naravi je primerna za multinacionalne družbe. Podjetje ima opremo za proizvodnjo na enem mestu, kar znižuje čas in stroške. Kot slabost pa naj omenim predvsem možnost podvajanja vseh funkcij ter možnost povzročanja konfliktov med cilji regionalne podružnice in cilji celotnega podjetja.

### **3.4 Globalno panožna (produktna, divizijska) struktura**

V tej strukturi proizvodne poslovne enote prevzamejo odgovornost za globalne operacije v svoji specifični proizvodni skupini. Vsaka proizvodna poslovna enota ali divizija organizira svoje operacije tako, kot se ji zdi primerno.

Slika 3.4 Globalno panožna (produktna, divizijska) struktura



Vir: Ivanko 1999, 25

Manager vsake poslovne enote je odgovoren za planiranje, organiziranje in kontrolo vseh funkcij za proizvodnjo in distribucijo svojih proizvodov za kateri koli trg na svetu. Ta struktura je najbolj primerna, ko poslovne enote ustvarjajo proizvode, ki so si tehnološko podobni in se lahko standardizirajo za kateri koli svetovni trg. Organizacija po proizvodih je smiselna, kadar ima podjetje možnost proizvodnje in prodaje standardnih proizvodov za vse trge, saj s tem pridobi ekonomijo obsega in standardizacijo proizvodnje, trženja in promocije (Daft 2001, 264-265). Seveda pa mora obstajati podobnost v uporabi proizvodov med deželami.

Panožna struktura je primerna za hitre spremembe v proizvodni. Dovoljuje večjo preglednost nad proizvodom, torej lahko podjetje natančno določi stroške, profite, probleme ter uspešnost določenega proizvoda. Podjetje s produktnimi poslovnimi enotami se mora neprestano spopadati z dvema nasprotujočima se silama. Poskušati mora optimizirati ekonomije obsega ter tekmovati v trženjskih aktivnostih, ki postajajo stroškovno neučinkovite z večjo specializacijo. Logična rešitev problema bi bila, da se podjetje reorganizira skupaj z linijami posameznih produktnih skupin ter podredi produktne in marketinške aktivnosti vodilni regionalni skupini managerjev. Večina podjetij se mora spopadati s tridimenzionalnimi problemi usklajevanja produktnih zahtev, funkcijske specializacije ter geografske koordinacije. Strukturi, ki se razvije iz te dileme, pravimo matrična struktura.

### **3.5 Matrična struktura**

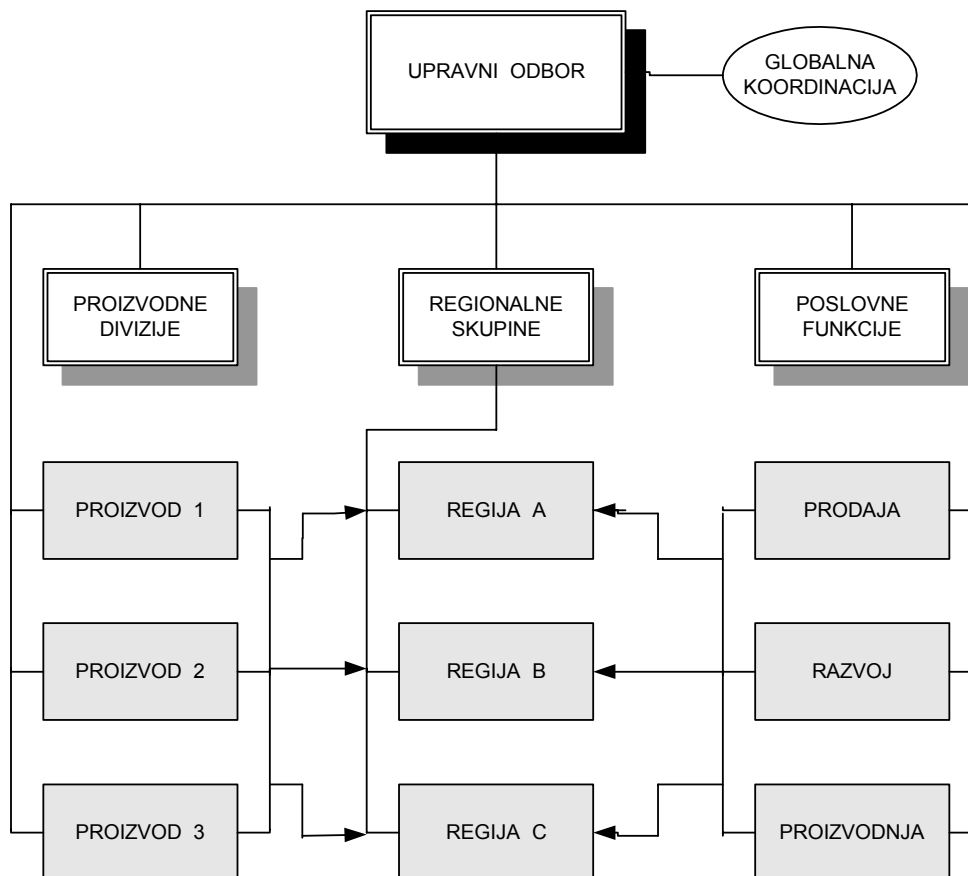
Za potrebe posameznih specialnih nalog oz. projektov se posebnemu vodju projekta dodeljujejo posamezni strokovnjaki, ki jih bo vodja projekta uporabljal v času, ko bo potekala izvedba projekta pri aktivnostih, za katere so specializirani. Prednosti take organizacije so učinkovito izkoriščanje resursov, organizacija je zelo elastična, tokovi informacij so odprti, vodenje je dober praktičen način izobraževanja bodočih managerjev. Pomanjkljivosti pa so zelo veliko komunikacij, sestankov, prevelik poudarek skupinskega odločanja, obstoj stalne možnosti konfliktov in nejasnost podrejenih glede njihovega vodja – ali je to vodja projekta ali njihov linijski vodja oddelka (Vila in Kovač 1997, 135).

Reči moremo, da obstaja precejšen razkorak med teorijo in prakso matrične organiziranosti. Številni teoretiki dokazujejo prednosti matrične organiziranosti, ki se kažejo zlasti v fleksibilnosti. Organizacijski praktiki pa opozarjajo na njene slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, v ne dovolj opredeljenih pristojnostih idr. Matrična struktura organiziranosti terja timsko delovanje organizacije. Timsko delovanje pa je tudi v sodobnih organizacijah še razmeroma slabo razvito in uporabljano. Nepoznavanje timskega dela in organizacijska nestrpnost povzročata, da timska organiziranost ne daje takih izidov, kot bi jih lahko. Zaradi nepoznavanja timskega dela povzroča matrična organiziranost številna nasprotja (Ivanko 1999, 26).

Matrična struktura poskuša koordinirati več razsežnosti: geografsko, produktno, v nekaterih primerih tudi funkcijsko. Glavni razlog je v tem, ker noče izgubiti ekonomije obsega pri geografski in ne konkurenčne prednosti pri produktni strukturi. Nekateri zaposleni tako odgovarjajo dvema ali več managerjem. Produktni, regijski in funkcijski managerji imajo enako avtoriteto. Ni ene same standardizirane matrične strukture.

Kombinacija proizvoda in regije je najbolj pogosta, pridružijo pa se lahko tudi druge dimenzije, npr. poslovne funkcije. Podjetja uporabljajo to strukturo, da uskladijo proizvodne, geografske in funkcijske elemente. Tako je proizvodna divizija odgovorna za globalno politiko, proizvodnjo in proizvodno uspešnost. Regionalne divizije pa so odgovorne za trženje in splošno uspešnost regije, medtem ko funkcijski oddelki skrbijo za raziskave in razvoj, politiko podjetja, financiranje in podobno.

**Slika 3.5** Matrična struktura



Vir: Holt 1998, 327

Glavni cilj matrične strukture je omogočiti managerjem, da se uspešno merijo z visoko kompleksnim ter spreminjajočim se okoljem. Matrična struktura tudi dovoljuje podjetju, da se spopade z zahtevami nacionalizma, kar vodi do ustvarjanja delovnih mest in lokalne proizvodnje, ter da pri tem obdrži globalni proizvodni fokus. Velika mednarodna podjetja tekmujejo na različnih stopnjah, različnih trgih in morajo vzeti v ozir tako lokalne kot internacionalne interese. Matrična struktura pomaga podjetjem, da si izgradijo jasno perspektivo o tem, kakšni naj bi bili cilji, ter ustrezno razporeditev virov.

Matrična organizacija torej zahteva od managerjev različnih poslovnih enot, da skupno odločajo ter delijo avtoriteto za rešitev skupnih problemov. Končno pa podjetje preraste nacionalne meje ter funkcionalne avtoritete in stremi k popolni globalni integraciji za doseg notranje povezane mreže, kjer ne poznamo centralne avtoritete, torej transnacionalnega modela družbe.

### **3.6 Transnacionalni model**

Transnacionalna družba ni izrazita oblika organizacije, ampak bolj opis globalno integriranega podjetja z velikimi mednarodnimi zavezništvi. Termin je primeren za podjetje z globalnim sistemom notranje povezanih mrež. Žarišče matične organizacije je le del globalne mreže, ki jo povezuje z ostalimi organizacijami preko različnih vrst sporazumov in zavezništev. Model je primeren za velike mednarodne korporacije s podružnicami v več državah, ki poskušajo izkoristiti tako globalne kot lokalne prednosti.

Transnacionalni model je veliko več kot le organizacijska shema. Je način razmišljanja, skupna želja za delovanje celotnega svetovnega sistema ter idealizirana organizacijska struktura za učinkovito ravnanje takšnega sistema. Natančne definicije tega modela ni, vendar imajo transnacionalni modeli le nekatere skupne značilnosti (Daft 2001, 499-501):

- Je fleksibilno organiziran, nima stroge centralne enote. Tako je ena funkcija, npr. razvoj, v eni državi, medtem ko je nabava v drugi, finance pa so decentralizirane v operacije v več državah.
- Managerji podružnic postavljajo strategijo in inovacije, ki postane strategija za korporacijo kot celoto. V tem modelu lahko različni centri in podružnice oblikujejo podjetje od spodaj navzgor.
- Usklajevanje in koordinacija sta usklajena predvsem s kulturo, skupno vizijo ter načinom vodenja, ne pa skozi vertikalno hierarhijo.
- Strateške povezave veljajo tako med enotami združbe kot tudi med različnimi združbami. Tu pa veljajo značilnosti mrežne združbe.

Čeprav je transnacionalni model resnično kompleksen način za zamišljanje organizacijske strukture, postaja vedno pomembnejši za velika, globalna podjetja, ki obvladujejo celoten svet kot svoj trg ter nimajo stroge centrale. Avtonomija manjših enot in podružnic ter drugih organizacijskih delov daje moč manjšim enotam in dovoljuje podjetju, da izkoristi prednosti hitrih sprememb in konkurenčnih prednosti. Strategija je rezultat akcije posameznih managerjev, ki poskušajo izboljšati posamezne dele organizacije in ne čakanja na ukaze z vrha. Vendar se mora vsak del organizacije zavedati celotne organizacije, tako da lahko lokalne akcije prispevajo k izboljšanju celotne organizacije.

Da dosežemo prednosti tega transnacionalnega modela, mora veliko število ljudi iz vseh delov organizacije razviti zmožnost strateškega razmišljanja ter strateških akcij. Ljudje niso omejeni s strogimi pravili ali hierarhijo, ampak jih organizacija vzpodbuja k razmišljanju, eksperimentiranju, razvijanju kreativnih rešitev ter sprejemanju odločitev.

### **3.7 Projektna in procesna struktura**

Podjetja se čedalje bolj soočajo s povečano globalizacijo in z njo povezanim srditim bojem za vsakega kupca, na različnih svetovnih trgih, kar pomeni nove zahteve na področju hitrih in ustreznih odzivov na zahteve okolja. Tako je danes zajela vse panoge in področja mreža novih povezav, ki je sposobna odgovoriti na različne zahteve kupcev. Te povezave med podjetji so časovno omejene in od samih podjetij ne zahtevajo večjih finančnih vložkov.

Trende v organizacijski praksi obravnavata Schermerhorn in Chappell (2000, 133):

- Krajše verige ukazovanja. Krajše verige pomenijo, da ima organizacija malo hierarhičnih nivojev. Z večanjem števila hierarhičnih ravni se povečajo stroški, ovirajo komunikacijo in omejujejo stik najvišjih managerjev z managerji na nižjih ravneh, kar vse lahko upočasni sprejemanje odločitev, to pa lahko pomeni neučinkovitost in slabšo produktivnost.
- Širši razpon kontrole. Širok razpon kontrole pomeni, da manager nadzira veliko število ljudi. Organizacije s širšimi razponi kontrole pa so sploščene in imajo malo managerskih nivojev. Tako pridobijo prednost pred organizacijami z več hierarhičnimi ravnmi, ki so dražje, lahko so manj učinkovite, manj fleksibilne in manj prilagodljive za stranke.

V novejših pristopih se vse bolj poudarjajo procesi v podjetjih, saj v njih poteka veliko različnih procesov. Večina pomembnih procesov pa je takšnih, da tečejo skozi več funkcij, oddelkov in služb. Ko preučujemo nek proces, opazamo težave pri prehodu iz enega oddelka v drugega, iz ene funkcije v drugo (Vila 1999, 20). Tu pride do zastojev, ki so posledica tega, kako je bil posel v predhodni službi narejen in kdaj se bo v naslednji službi pričel. Poleg tega se posamezne funkcije ukvarjajo samo same s sabo, s tistim, kar se dogaja znotraj njihovih meja, tako pride na mejah med funkcijami do prekinitve tokov. Rešitev je v tem, da proces razumemo kot celoto in ga tudi vodimo kot celoto.

V procesni organizaciji ni klasičnih oddelkov in služb, temveč timi izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge s tesnim medsebojnim sodelovanjem. Prav tako izginjajo klasične funkcije, ker se te naloge izvajajo v procesih. Zaželjeni so svetniki in specialisti za različna področja poslovanja, katerih naloga je izobraževanje in strokovna pomoč profesionalcem v procesnih timih ali opravljanje nekaterih nalog, ki ostanejo še na nivoju celotnega podjetja.



Čista procesna organizacijska struktura ima samo tri hierarhične nivoje. To so:

- Direktor.
- Lastnik procesa, kjer je poudarek na sodelovanju timov in zavrnitvi koncepcije, ko managerji ukazujejo in kontrolirajo.
- Člani timov.

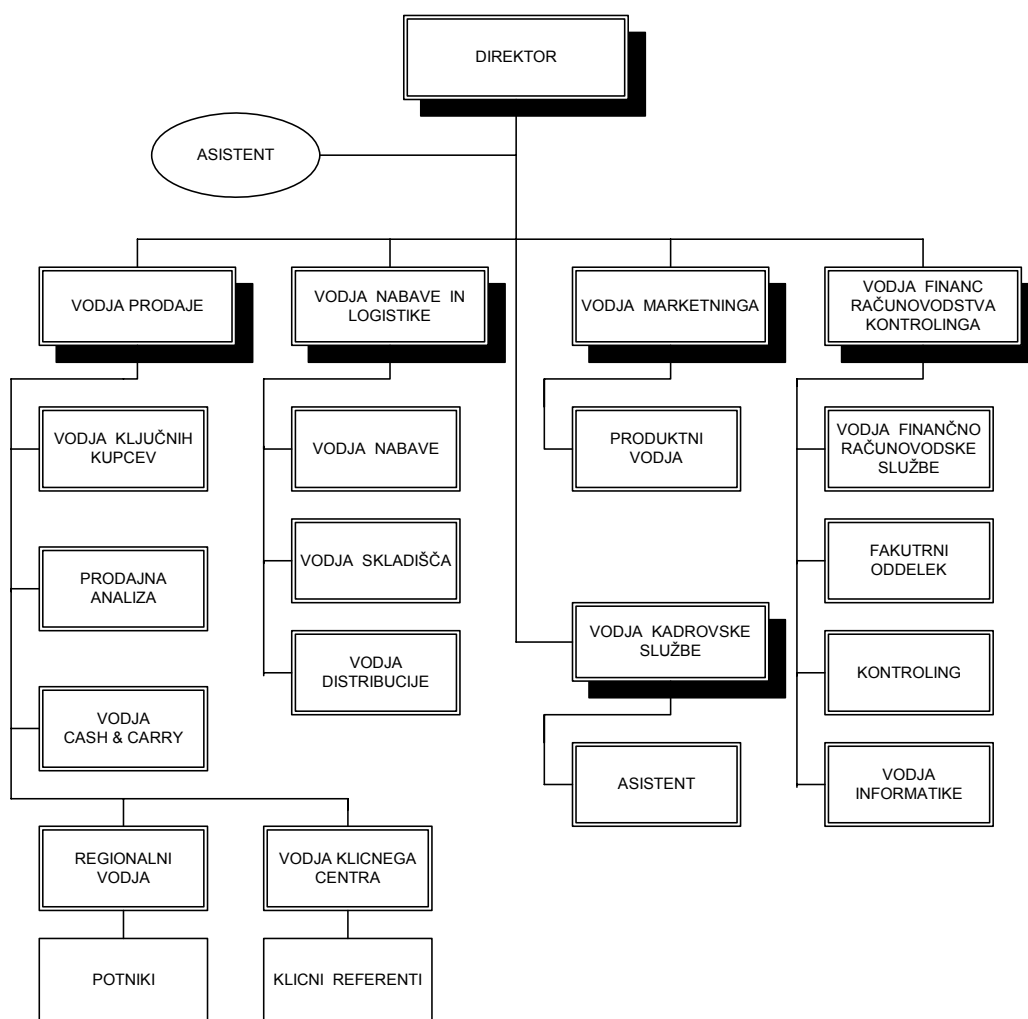
Nivoji v procesni organizaciji pomenijo izginjanje visokih organizacijskih struktur, ki so okorne in katerih hierarhija ovira fleksibilnost poslovanja (Vila 1999, 24). Procesna organizacija je težje izvedljiva v organizacijah, kjer je težko ločiti posamezne funkcije na dele, ki bi jih dodelili procesom (Ivanko 1999, 72). Takrat ko nepreglednost nad procesi in nezmožnost delitve funkcij na dele povzroča težave pri uvajanju procesne organizacije, uvedemo tako obliko strukture, ki v večji meri zadrži funkcijske strukture organiziranosti. Procesna organizacija je primerna za podjetja, ki imajo zelo spremenljivo okolje in kjer se v samem podjetju dogajajo nenehne tehnološke in druge spremembe.



#### 4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Obravnvano podjetje je bilo od leta 1991 v lasti multinacionalne družbe, ki je imela sedež v Nemčiji, v letu 2002 pa je nemško družbo odkupila angleška multinacionalna družba s sedežem v Veliki Britaniji. Tako okrepljena nova družba je četrta največja svetovna družba v svoji panogi.

Slika 4.1 Organizacijska struktura obravnavanega podjetja



Vir: Interni podatki

Podjetje deluje na območju celotne Slovenije in s svojim prodajnim programom oskrbuje maloprodajne trgovine, blagovnice, gostinske lokale, kioske, trafike in bencinske servise. Potrebe maloprodajnih trgovin in lokalov zagotavlja s trženjem in distribucijo blaga na prodajna mesta. Posluje s približno 8.000 strankami. Skladišče ima 1.100 paletnih prostorov, priprava blaga je v velikosti približno 1.800 postavk dnevno.

Vizija podjetja je postati vodilni distributer blaga v Sloveniji. Smotre in cilje podjetje uresničuje z dolgoročno usmerjenostjo do odjemalcev in kakovostjo servisnih storitev. Cilje želi podjetje doseči s celovito in kakovostno ponudbo storitev, z odgovornostjo do uporabnikov storitev, z zaupanjem lastnikov, s skrbjo za osebni razvoj in strokovno usposobljenostjo zaposlenih, z vlaganjem v nove programe, z odličnostjo, zanesljivostjo, zaupanjem in tradicijo.

Najobsežnejši in najpomembnejši oddelek v podjetju je oddelek prodaje. Sestavljajo ga 3 komercialisti za ključne kupce, 3 komercialisti za gostinstvo, koordinator, 2 regionalna vodja, 10 pospeševalcev prodaje, 6 klicnih referentov, 14 prodajalcev v prodajalnah cash & carry<sup>1</sup> in njihovi neposredni nadrejeni ter prodajna centrala.

Ostale podporne dejavnosti so poleg vodstva organizirane v oddelkih, to so nabava in logistika, finančno-računovodska služba, kontroling in administracija, marketing in kadrovska služba. Management je organiziran hierarhično za pokrivanje glavnih in spremljevalnih služb podjetja. Komuniciranje poteka preko oddelkov in področja. Za posamezne primere se organizirajo projektne skupine, v katerih sodelujejo managerji z različnih nivojev.

## **4.1 Organiziranost prodajnega oddelka**

### ***4.1.1 Splošno o prodaji***

Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, ki zaključuje poslovni proces in prek katere podjetje spreminja svoje izdelke oziroma storitve v denarno obliko. Če prodajna služba ne uspe prodati izdelkov podjetja po ceni, ki pokriva stroške in pričakovani dobiček, ali pa jih sploh ne proda, je podjetje obsojeno na propad. Ožje opredeljujemo prodajo predvsem s podjetniškega vidika kot eno temeljnih funkcij poslovnega procesa, kot so npr. nabavljanje, proizvodjanje, financiranje in kadrovanje. V širšem pomenu pa obravnavamo prodajo kot distribucijsko fazo celotnega gospodarskega procesa, ki vključuje tudi fizično gibanje izdelkov od proizvodnje do prodaje (Potočnik 1998, 131).

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oz. storitve združbe (podjetja) ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod (Pučko 1996, 70). S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Vrednost teh proizvodov se v podjetju največkrat sprva pretvori v terjatev do

---

<sup>1</sup> Cash & carry – angl. plačaj in odpelji označuje poseben tip trgovin, kjer poteka prodaja na debelo. Za trgovca na debelo prodajni način ne predstavlja posebnega rizika v smislu terjatev do kupcev, ker gre za gotovinsko prodajo.

kupca, kasneje s plačilom pa v denarna sredstva. V podjetju prodaja omogoča neprekinjenost celotnega poslovnega procesa in jo uvrščamo med temeljne poslovne funkcije proizvodnih in storitvenih podjetij.

Prodajna funkcija vsebuje dva dela: trženje in operativno prodajo. Področja delovanja trženja so: raziskava tržišča, politika izdelka, politika cene, politika prodaje in distribucije, oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi ter osebna prodaja. Naloge operativne prodaje pa so: načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiziranje stroškov, prevzemanje in skladiščenje izdelkov, prodajanje in distribucija na trgu, reševanje reklamacij kupcev in potrošnikov, obveščanje o prodaji ter administrativno tehnično poslovanje.

Prodajne stroške v širšem smislu kaže spremljati po obsegu in strukturi kot stroške ekonomske propagande, stroške reprezentance, stroške reklamacij, tovarnine, stroške sejmov in razstav, stroške trgovskih predstavnikov, stroške prodajnega oddelka ter kot rabate in skonte. Obseg in struktura teh stroškov sta odvisna od trženjske politike združbe (podjetja). Politika prodajnih cen, popustov, promocije, organizacije fizične distribucije idr. pomembno določa obseg in strukturo teh stroškov (Pučko 1996, 74).

#### ***4.1.2 Prodaja v podjetju***

Prodaja poteka neodvisno, nepovezano in po isti cenovni politiki, ne glede na njen način. Distribucija poskrbi, da stranke po oddanem naročilu naročeno blago pravočasno tudi dobijo. V prodajalnah cash & carry stranka prevzame blago osebno in sama poskrbi za prevoz. Strankam, ki naročijo blago preko klicnega centra, dostavi dostavna služba blago najkasneje v dveh dneh. Izjemoma pa lahko kupci naročijo blago pri pospeševalcih prodaje. Njihova vloga je pomembna tako zaradi osebne prodaje, kot prodajne metode, hkrati pa tudi kot instrument tržnega komuniciranja.

Če se v nadaljevanju osredotočimo na ožje pojmovanje prodaje, ki pomeni samo dejanje menjave blaga za denar, torej rutinsko menjalno transakcijo, ko je bilo blago že proizvedeno oziroma nabavljeno in so se pojavili kupci, se s tem še bolj približamo delu potniške službe v podjetju. Prav pospeševalci prodaje predstavljajo navadno prvi kontakt kupca s podjetjem (ob sklenitvi pogodbe) in najbližjo vez podjetja s trgom. Zato je potniška služba v podjetju eden izmed najpomembnejših delov tega podjetja.

#### **4.2 Osebna prodaja**

Večina od nas je velikokrat v življenju soočena s prodajo. Prodajamo se doma v svoji družini, kjer nezavedno uporabljamo tehnike prodaje: moč prepričevanja in umetnost pogajanja. Predvsem najstniki so znani kot dobri pogajalci, ko prepričujejo starše, kako dolgo lahko ostanejo zvečer zunaj. Prodajamo se tudi svojim znancem in prijateljem, ko jih navdušujemo za naše interese in ideje. Pri pogovorih za sprejem v

službo ali ob nastopu prve službe podvomimo o svoji sposobnosti za prodajanje. Tehnike, ki smo jih uporabljali vse svoje življenje, se nam naenkrat zazdijo tuje in skrivnostne, kakor da bi se z njimi srečali prvič. Težava je v tem, da se v trenutku, ko vstopamo v resnični poslovni svet, pojavi nov dejavnik – preizkušnja. Tega se navadno ustrašimo in navadno sami sebe prepričamo, da ne znamo prodajati. Pravi problemi prodaje pa imajo bore malo opraviti s sposobnostjo, skoraj vse pa s tem, kako dojemamo sam proces prodajanja. Nekaterim se zdi ta proces ponižujoč, drugim vsiljiv. Skoraj vsi pa se bojimo zavrnitev.

Prodajna tehnika ni prirojena, treba se jo je naučiti. Uspešen prodajalec obvlada umetnost prepričljivega komuniciranja. Prodajna tehnika je razumevanje emocionalnih in racionalnih reakcij človeka na prodajno predstavitev izdelka. Pogoste so zavrnitve, ki lahko terenskega komercialista zatrejo, če jih doživlja preveč osebno.

Osebna prodaja je v svojem bistvu posebna prodajna tehnika, ki jo opisujemo kot stik dveh oseb, ponudnika in potencialnega kupca, kot soglasno izraženo voljo fizično navzočega prodajalca in kupca ter kot medčloveški odnos, med katerim se kupec seznanja s ponudbo (Potočnik 1992, 110).

Osebna prodaja je pogosto najučinkovitejše reklamno sredstvo. Pomanjkljivost je le ta, da so stroški prodajnega osebja zelo visoki. Poglavitna prednost kanalov osebnega komuniciranja pa se kaže v neposrednem stiku dveh ali več oseb. To zagotavlja na eni strani predvsem individualiziranje prodajne predstavitve, na drugi pa takojšnje preverjanje odziva nasprotnega partnerja.

Najbolj splošna zahteva za uspeh pospeševalca prodaje je, da mora razumeti potrebe potencialnega kupca in ga hkrati prepričati, da mu prav on lahko pomaga zadovoljiti te potrebe. Osebe, ki prodajajo, morajo poleg razumevanja imeti še vrsto lastnosti. Koliko teh lastnosti imajo, je odvisno od njihovih osebnostnih značilnosti in pridobljenega znanja.

Dober prodajalec naj bi imel spodaj naštetih lastnosti (Kotnik 1990, 200):

- Vljudnost mora biti vedno navzoča, kajti kupca nič bolj ne odbija kot nevljuden odnos prodajalcev.
- S poštenostjo si bo prodajalec pridobil kupčevo zaupanje. Vsaka najmanjša prevara pri prodajnih pogovorih lahko škoduje uspehu prodaje.
- Prodajalec mora obvladati tudi malo psihologije, da spozna želje in navade kupcev.
- Poznavanje trga je tudi zelo pomembna sestavina, saj mora prodajalec vedeti, kakšne so potrebe posameznega trga, kaj oziroma koliko kupuje kupec tudi pri konkurenci in kakšna je dejavnost konkurence.

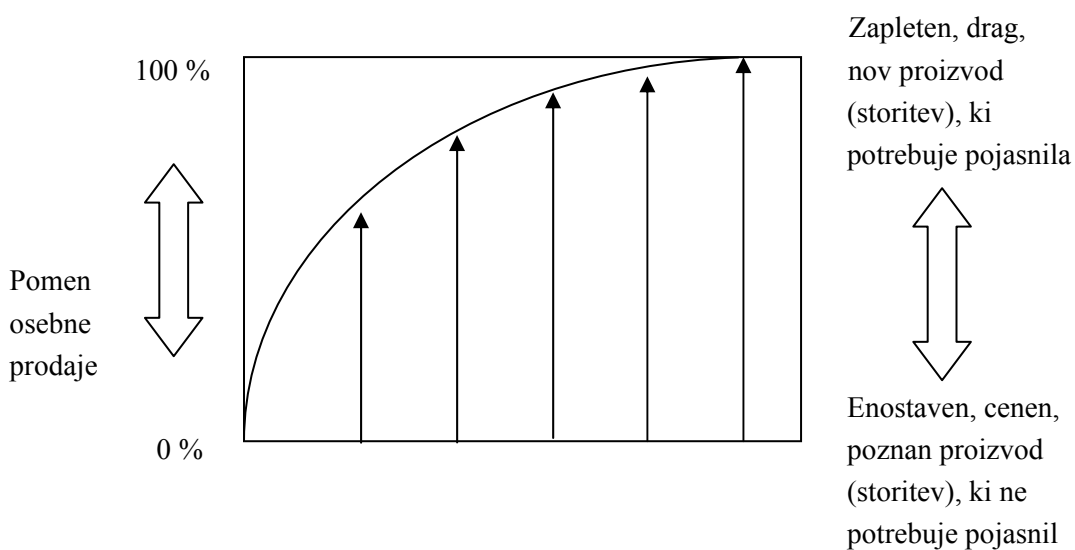
Glede samega obsega prodaje potniška služba v podjetju ne predstavlja najpomembnejšega načina prodaje, saj je večina prodaje realizirane preko klicnega centra in računalniške izmenjave podatkov.

#### 4.2.1 Pomen osebne prodaje

Vprašanje je, kakšen bo pomen osebne prodaje v prihodnje. Večja zahtevnost kupcev, njihova večja kupna moč, višja izobrazba in povezanost nekaterih proizvodov bodo vzrok, da bo osebna prodaja postala v prihodnosti vse pomembnejša. Osebna prodaja ima velik pomen pri izdelkih, ki potrebujejo dodatna pojasnila za uporabo, ki jih izdelujemo po naročilu, ki so podvrženi hudim konkurenčnim bojem za prisotnost na trgu, ki jih želimo hitro prodati, in tistih, ki jih želimo lansirati na tržišče.

Pomen osebne prodaje ponazarja slika 4.2. Iz nje je razvidno, da je pomen osebne prodaje tem večji, bolj ko je proizvod oziroma storitev zapleten, drag, nov in potreben dodatnih pojasnil. Pri enostavnih, cenениh in zastarelih oziroma že vpeljanih proizvodih je pomen osebne prodaje bistveno manjši.

Slika 4.2 Pomen osebne prodaje



Vir: Potočnik 1992, 111.

Ključna naloga osebne prodaje je sposobnost prodajnega osebja, da se prilagaja porabnikom in prodajni situaciji. Potrebna sta poznavanje kulture in zmožnost vživljanja v čustva porabnikov ter še številne druge lastnosti. Vloga in pomen osebne prodaje sta se bistveno povečala. Dominantno je postalo vprašanje, komu prodati izdelke in kdaj. Zato podjetja namenjajo vse večjo pozornost osebni prodaji, ki je neposredno navezovanje stikov prodajnih kadrov s kupci.

V očeh porabnikov ni bistvenih razlik med ponudbo konkurenčnih izdelkov, zato jih je treba prepričati, da obstajajo razlike, ki so zanje pomembne. Pospeševalec prodaje poišče potencialnega kupca in ga poskuša s svojim obiskom pridobiti za nakup ponujenega blaga. Nabavni argumenti, razlika v ceni, ki zagotavlja konkurenčno prodajno ceno in načrtovani dobiček, so odločilni za sklenitev kupoprodajnega posla z malimi trgovci. Vsi ti procesi se odvijajo preko prodajnega razgovora.

### **4.3 Telefonska prodaja**

Osebna prodaja je povezana z visokimi stroški, zato je telefonska prodaja, ki se je pojavila z razvojem telefonije, skrajšala razdalje in prihranila čas. Prodaja po telefonu je še pred nekaj leti predstavljala večino ustvarjenega prometa. Z razvojem telefaksa in kasneje z uvedbo elektronskega poslovanja pa je pomen telefonske prodaje izgubil pomembnost.

S telefonskimi klici zelo hitro vzpostavljamo stike in imamo več priložnosti za sodelovanje, ker so kontakti s kupci bolj pogosti. Telefonski pogovor je bolj oseben kot pisno komuniciranje. Pri telefoniranju uporabljamo samo verbalno komunikacijo, zato je pomembno, da govorimo z nasmeškom, čeprav nas sogovornik ne vidi. Komunikacija po telefonu je cenejša, ker prihranimo pri stroških potovanj, največ pa prihranimo časa. Kontakt s kupcem lahko opravimo skoraj istočasno v različnih geografskih regijah.

Za govorjenje, podajanje po telefonu veljajo isti koncepti kot za vsak poslovni razgovor, za urejanje nasprotij, za pogajanja. Na voljo imamo samo svoj glas in nič drugega: zato pazimo na podajanje in izgovorjavo po pravilih retorike. Sogovorniku vedno znova jasno potrjujemo, da smo razumeli, slišali; v neposrednem razgovoru zadošča kimanje ali »mhm«, v telefonskem razgovoru naj bo to jasen »da«, »razumem« ipd. (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 141). Dolžina telefonskega razgovora mora biti v razumnih časovnih okvirih. Če sogovorniku vzamemo več časa, kot pričakuje, se bo med razgovorom posvetil drugemu delu, nam pa se bo le neobvezno oglašal. Kadar nimamo časa, to vljudno povejmo in se dogovorimo za primernejši termin.

Telefonska prodaja je v podjetju organizirana v posebnem oddelku prodaje. Iz klicnega centra, ki ima sedež v Ljubljani, klicni referenti kličejo kupce. Vsako podjetje, ki ima pogodbeno razmerje, klicni referent pokliče določenega dne ob dogovorjeni uri. Zbiranje naročil poteka vsaj enkrat tedensko. Prav tako pa lahko vsako podjetje pokliče svojega klicnega referenta in mu naroči blago iz asortimaja.

Vsak izmed klicnih referentov ima planiranih približno 130 klicev dnevno. Klici, ki jih opravijo klicni referenti, niso vedno uspešni. Vzroki za neuspešnost so različne motnje: zasedena telefonska linija, ni pooblaščenih oseb za naročanje blaga in druge kadrovske omejitve na prodajnem mestu. Zaradi različnih motenj mora klicni referent opraviti vsaj 200 klicev na dan. Poleg zbiranja naročil po telefonu je klicni referent zadolžen za vnašanje naročil, ki jih prejemo preko telefaksa. Takšen način



komuniciranja uporabljajo predvsem mali trgovci, ker se med delovnim časom ne morejo istočasno posvetiti dobavitelju in svojemu kupcu, ali pa gre za prodajalce v kioskih, ker nimajo telefonskih povezav.

Z večjimi kupci v Sloveniji ima podjetje sklenjen dogovor za računalniško izmenjavo podatkov. Poslovalnice in skladišča kupcev vnesejo naročilo v svoj računalniški program in pošljejo naročilo v podjetje v elektronski obliki. Klicni referenti preverijo, ali imajo zbrana vsa naročila od svojih kupcev. V primeru, da prihaja do napak, morajo poklicati kupca in sami vnesti naročene količine blaga.

#### **4.4 Prodajni centri cash & carry**

Med malimi trgovci in gostinci je prodajni način cash & carry zelo priljubljen za oskrbovanje trgovin in gostinskih lokalov. Angleški izraz se je v Sloveniji tako udomačil, da ga slovenski trgovci uporabljajo za označitev prodajnih mest, kjer poteka prodaja na debelo z osebnim prevzemom.

Trgovanje na debelo cash & carry se je začelo v živilski stroki. Danes poznamo to obliko trgovine na debelo tudi na drugih področjih (v tekstilni stroki, pri železnini, galanteriji itd.). Trgovina na debelo cash & carry ima prednosti za prodajalca in kupca (Potočnik 1992, 259). Kupec sam prevzame blago pri prodajalcu, zato prodajalec prihrani pri stroških distribucije. Blago naj bi se prodajalo samo na gotovino, zato prodajalec ne bi imel tveganja za plačila, vendar se v Sloveniji v teh prodajnih centrih prodaja tudi na odloženo plačilo. Interes kupcev za takšen način oskrbovanja je v vezanih sredstvih v zalogah in prostorska stiska malih trgovcev ter gostincev. Kupec lahko kupuje blago v originalnih embalažnih enotah, ki so manjše od osnovnega transportnega pakiranja, vendar še vedno po ugodnejših (veleprodajnih) cenah. Vrednosti posameznih nakupov so tudi manjše, ampak so zato nakupi bolj pogosti.

Prodajni centri imajo pestrejšo paletu ponudbe blaga, kot je širina odjema večjih sistemskih kupcev. Večji sistemski kupci se oskrbujejo pri proizvajalcih. Mali trgovci in gostinci pa zaradi manjših količin odjema ne dosegajo ugodnejših pogojev pri proizvajalcu.

#### **4.5 Elektronsko poslovanje**

Pojem elektronskega poslovanja izhaja iz angleškega izraza »electronic commerce« (EC), ki je nastal v trgovini in industriji oz. se je na začetku nanašal na vsa gospodarska (poslovna) področja. Obsega tele sestavine (Toplišek 1998, 4):

- Način dela: elektronsko izmenjavanje podatkov (deloma tudi samodejne transakcije, informacijski tokovi ...).
- Vsebine poslovanja so skoraj neomejene: blago, storitve, plačevanje, pred- in poprodajne aktivnosti, delovanje državnih organov in javnih služb ipd.

- Glavne tri skupine udeležencev so podjetja/podjetnik, državne/javne službe in posamezniki (potrošniki, uporabniki). Poslovanje poteka znotraj teh skupin in med njimi. Opaznejše postaja »poslovanje« med posamezniki; njegov glavni spodbujevalec je ravno internet s svojimi odprtimi in neslutnimi možnostmi.

Pri elektronskem poslovanju vsekakor ne gre le za izmenjavanje podatkov med dvema računalnikoma, saj bi bila taka opredelitev preozka. Zaradi večje učinkovitosti elektronsko poslovanje vključuje tudi organizacijo poslovanja ter druge ciljne sestavine, ki pa so pri posameznih vrstah poslovanja različne. V elektronski obliki so izvedljive vse vrste trgovanj: na drobno in na debelo ne glede na vrsto blaga.

#### **4.5.1 Oblike elektronskega poslovanja**

##### *Računalniška izmenjava podatkov*

Računalniško izmenjavanje podatkov oziroma RIP<sup>2</sup> pomeni izmenjavanje poenotnih in kodiranih sporočil med dvema računalniškima aplikacijama. Ta programska rešitev lahko tudi samodejno odgovori s prav tako poenotnim sporočilom. Ker gre za samodejnost, je malo verjetnosti, da bi prišlo do človeških napak. Poleg tega pa vgrajeni mehanizmi za potrjevanje sporočil jamčijo, da računalniško izmenjavanje podatkov deluje zanesljivo. Podatki se lahko prenašajo po telefonskem omrežju, po internem omrežju in v zadnjem času predvsem zaradi cenenosti tudi preko svetovnih, odprtih omrežij.

V podjetju se uporablja elektronsko poslovanje na način RIP po standardu EDIFACT,<sup>3</sup> ki je eden izmed uveljavljenih standardov za elektronsko poslovanje. Komuniciranje obeh računalniških sistemov ima osnovo v blagovnih kodah EAN,<sup>4</sup> ki niso določene samo za blago, ki je predmet poslovanja, ampak ima kodo EAN tudi vsako prodajno mesto pri kupcu ali prodajalcu. Tovrstno poslovanje se uporablja le z nekaterimi večjimi slovenskimi podjetji. V nadaljevanju bomo poskusili orisati način in potek elektronskega poslovanja med podjetjem in naključnim kupcem.

Poslovodja ima na svojem računalniku program, ki mu omogoča naročanje blaga na elektronski način. Podjetje je seveda le eden izmed dobaviteljev in ko ga poslovodja izbere, se mu prikaže asortima izdelkov, ki jih naroča. Z vpisovanjem količin na posamezni postavki izpolnjuje naročilo, ki ga s potrditvijo tudi pošlje. Poleg tega ima seveda tudi še vrsto drugih informacij o vsebini predhodnih naročil ter o teži, pakiranju in zalogi blaga. Naročilu običajno sledi potrditev naročila, ki ga dobaviteljev

---

<sup>2</sup> Računalniško izmenjavanje podatkov, je slovenska izpeljanka angleške kratice EDI – Electronic Data Interchange.

<sup>3</sup> Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport označuje mednarodni standard za elektronsko komunikacijo.

<sup>4</sup> European Article Numeration je črtna koda na posameznem izdelku ali pakiranju.

informatijski sistem pošlje kupcu po elektronski pošti. Oblika potrditve je določena in usklajena. S tem je proces naročanja in seveda prenos vsebine naročila v podjetje končan.

Na podlagi naročila se v sistemu izdela nalog za komisioniranje, na podlagi katerega nato v skladišču pripravijo blago. Ko je blago pripravljeno in kontrolirano, se v sistemu avtomatično kreirajo prevozniki ter računi-dobavnice. Blago se skupaj s spremljajočimi dokumenti kasneje dostavi kupcu.

#### *Spletna trgovina*

Sodobne spletne strani nudijo uporabnikom več kot le suhoparno predstavitev izdelkov in storitev. Podjetje lahko na spletni strani ponudi možnost naročanja na novice, ki jih nato pošilja naročnikom. Na ta način dobi podjetje elektronski naslov, kar je enostavna in poceni oblika direktnega marketinga. Spletna trgovina omogoča sodobnejši način poslovanja in prinaša poslovnim partnerjem številne prednosti pred klasičnim načinom poslovanja.

Podjetje mora na spletni strani objaviti vse podatke v zvezi s spletnim nakupom, torej o ceni, načinu plačila in dostavi. Nakupi preko interneta že tako niso deležni visokega zaupanja uporabnikov, zato jih bodo nepopolne informacije le odvrnile od nakupa. Uporabnikom mora biti omogočeno, da svoj nakup naknadno spremenijo. Sam proces nakupa mora biti za uporabnika enostaven in hiter. Velikokrat je spletna stran prvi stik stranke s podjetjem, zato mora biti skladna z identiteto podjetja. Dobra spletna stran je pomemben del ugleda in je neprecenljive vrednosti.

Odjemalcem podjetja spletna trgovina prihrani veliko časa in s tem tudi denarja. V odpiralnem času svojih lokalov se lahko posvetijo delu s svojimi kupci in drugim pomembnim opravilom, nabavo blaga pa opravijo v ugodnejšem času, ko lahko v miru izdelajo obračun poslovanja in stanja zalog.

Zakaj se je podjetje odločilo za internetno prodajo s pogodbenimi kupci? Predvsem zato, da gradi dober imidž v poslovnem svetu, in tudi zato, ker pospeševanje uporabe spletne trgovine med obstoječimi kupci pomeni zniževanje stroškov. Prodaja preko spleta je prodaja prihodnosti.

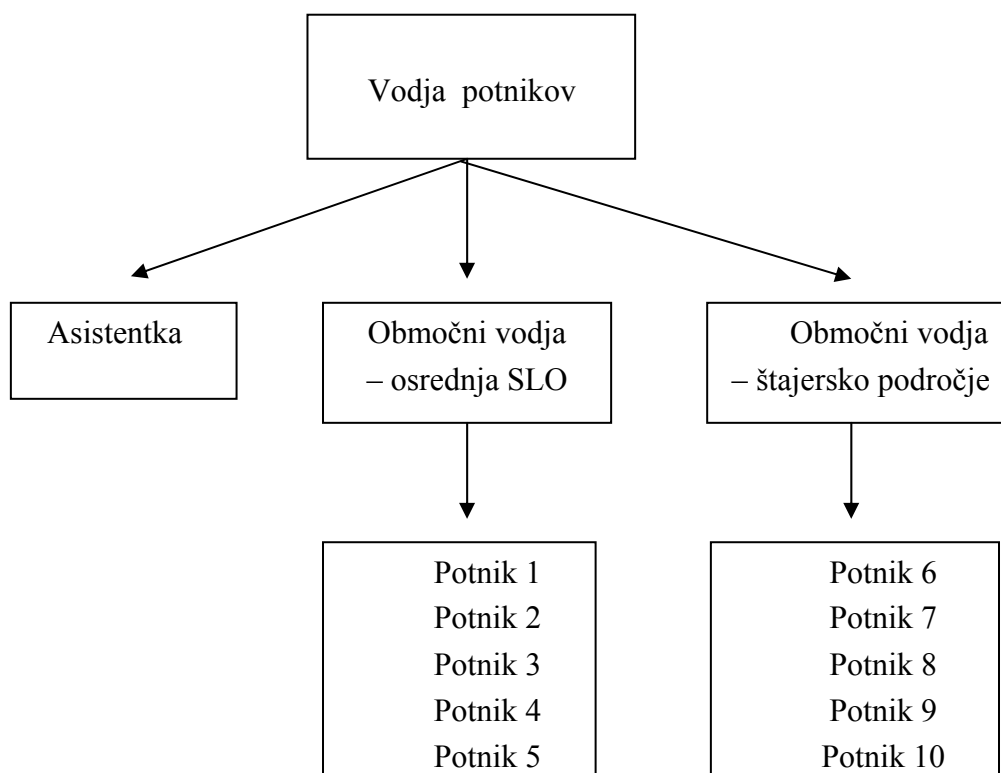


## 5 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PRODAJNEGA ODDELKA

### 5.1 Funkcijsko-geografska organiziranost prodajnega oddelka

V letu 1997 je bilo v potniški službi 14 zaposlenih: vodja terenskih komercialistov, njegova asistentka in dvanajst terenskih komercialistov. Dva sta bila območna vodja, vsak izmed njiju pa je bil odgovoren za delo petih terenskih komercialistov.

**Slika 5.1** Organizacijska struktura prodajnega oddelka v letih 1996 – 1998



Vir: Interni podatki

Enostavna organizacijska struktura je prisotna v majhnih podjetjih ali oddelkih z nekaj zaposlenimi. V tej strukturi je manager osrednja osebnost. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizirana, komuniciranje je predvsem ustno. Slabost je v veliki odvisnosti od managerja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 147).

Razdelitev terenskih komercialistov je temeljila na geografski razdelitvi. Območni vodja osrednje Slovenije je bil tako odgovoren za pet terenskih komercialistov, ki so pokrivali primorsko, goriško, gorenjsko, notranjsko in dolensko regijo. Območni vodja štajerskega področja je bil prav tako odgovoren za pet terenskih komercialistov, ki so pokrivali zasavsko, celjsko, koroško, štajersko in prekmursko regijo. Poleg kontrole in

predvsem koordinacije terenskih komercialistov sta bila regionalna vodja zadolžena za obiskovanje večjih podjetij.

Vodja potnikov je bil odgovoren za uspešno delovanje potniške službe, njegova asistentka pa je predvsem skrbela za tok podatkov in informacij na relaciji prodaja – terenski komercialisti – prodaja.

Asistentka je skrbela predvsem za dotok potrebnih podatkov in informacij s trga do prodaje (novi kupci, nove pogodbe, naročila, izpolnjena tedenska poročila, nekateri podatki in informacije s trga ...), ter za dotok informacij (napotki, koordinacija, prodajne informacije, informacije o zapadlih ter odprtih terjatvah, reklamacije ...) iz vodstva potniške službe in nekaterih prodajnih oddelkov do terenskih komercialistov. Poleg tega je skrbela za to, da so naročila, pogodbe, podatki o novih strankah, morebitne reklamacije ipd. prisperele v ustrezne druge oddelke. Komunikacija med terenskimi komercialisti in asistentko je potekala ustno, telefonsko ali pa preko telefaksa.

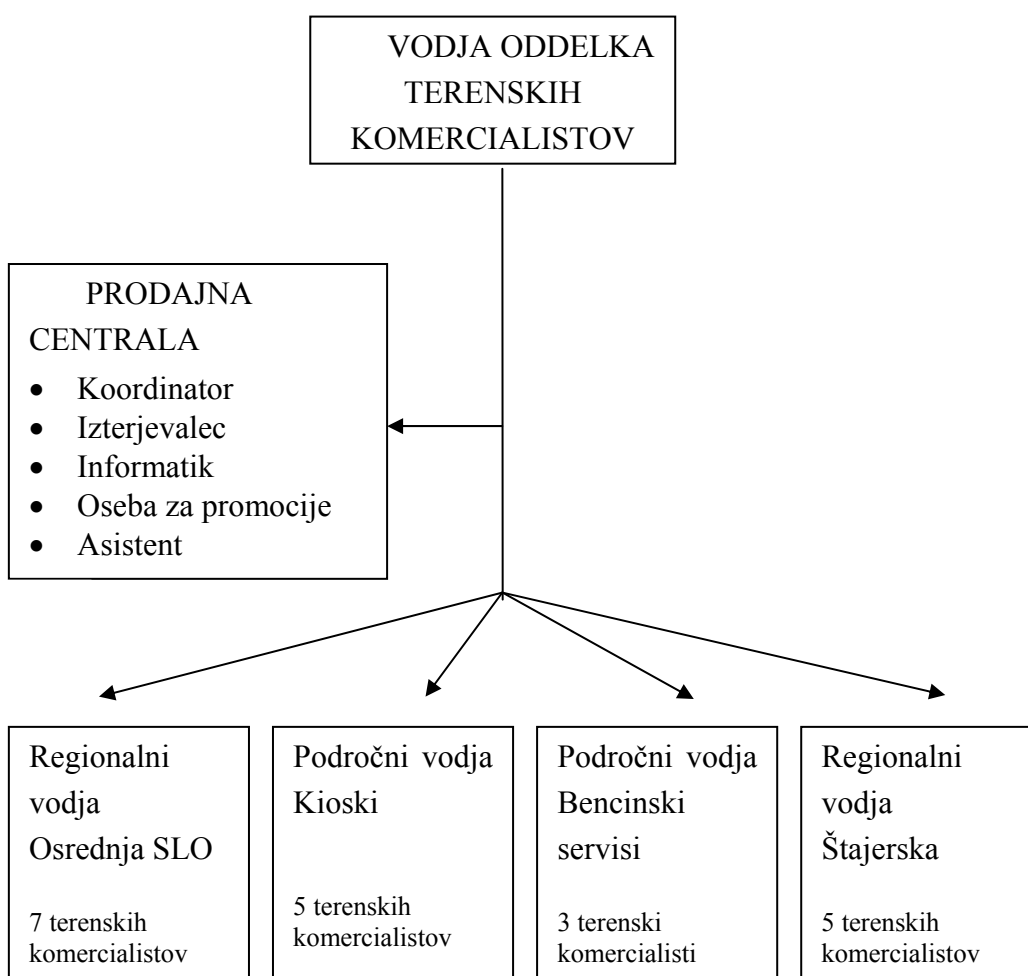
## **5.2 Področna organiziranost prodajnega oddelka**

Terenski komercialisti so razdeljeni med štiri področne vodje. Področni vodja osrednje Slovenije koordinira in kontrolira sedem terenskih komercialistov, področni vodja vzhodne Slovenije pa štiri. Vsak izmed njih je zadolžen za točno določeno območje, ki je vezano na poštne številke (to zahteva informacijski sistem). Vsak izmed njih je zadolžen za obiskovanje že obstoječih strank in iskanje novih, seveda pa tudi za sklepanje pogodb na svojem območju.

Področni vodja za kioske opravlja običajne obiske kioskov, vendar v zmanjšanem obsegu. Preostali čas porabi za kontrolo in koordiniranje preostalih pet terenskih komercialistov, ki so zadolženi za obiskovanje že obstoječih kioskov ter za iskanje in sklepanje pogodb z novimi prodajnimi mesti tega tipa. Isto velja za področnega vodja bencinskih servisov ter druge terenske komercialiste.

Zaradi boljše učinkovitosti dela prodajne službe in bolj ustrezne komunikacije med zaposlenimi je delo terenskih komercialistov podprto v oddelku s prodajno centralo. Centrala pokriva naslednje funkcije: izterjava, neposredna koordinacija in kontrola področnih vodij, posredna koordinacija in kontrola terenskih komercialistov, informacijska podpora terenskim komercialistom in centrali, običajno administrativno delo (urejanje dokumentacije, potnih nalogov ipd.) ter skrb za posebne prodajne akcije in promocijske aktivnosti, ki se izvajajo na terenu. Poleg že prej omenjenih funkcij centrala oddelka terenskih komercialistov skrbi tudi za koordinacijo z drugimi oddelki v podjetju (nabava, dostava ipd.) in tudi z drugimi oddelki v matičnem podjetju (pravna služba, finančni oddelek ipd.). Centrala oddelka terenskih komercialistov podpira delo terenskih komercialistov, da so ti bolj usmerjeni v prodajo na terenu.

**Slika 5.2** Organizacijska struktura prodajnega oddelka v letih 1998 – 2002



Vir: Interni podatki

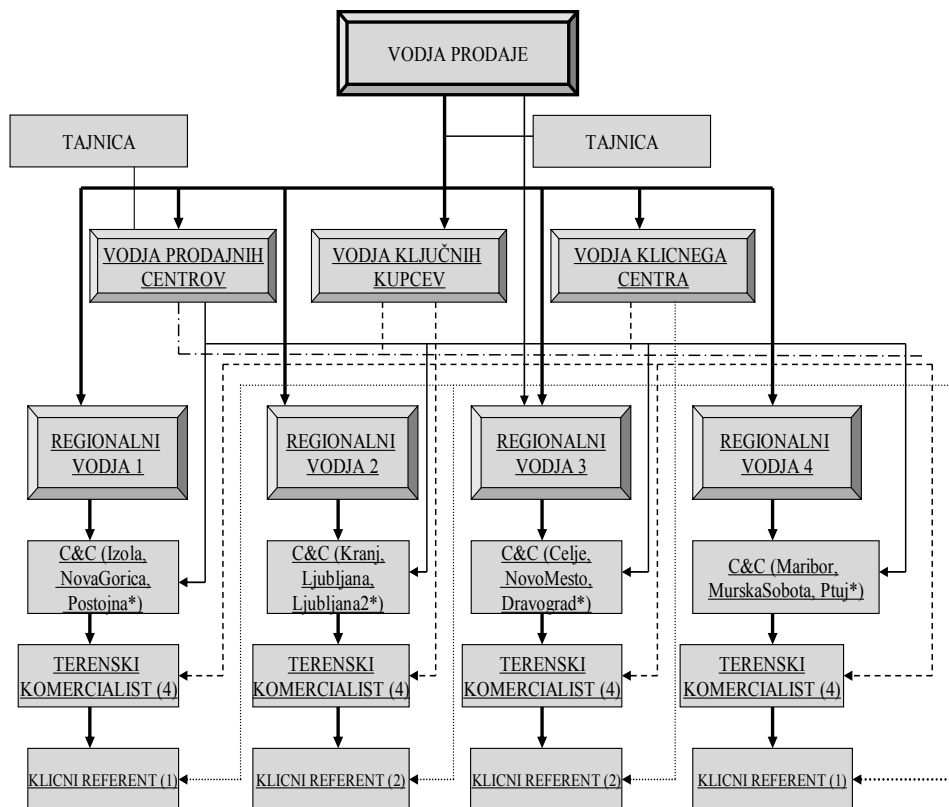
### 5.3 Matrična organiziranost prodajnega oddelka

Projektna skupina, ki je analizirala stanje v oddelku in na trgu, je določila novo organizacijsko strukturo – matrično organiziranost, ki je kombinacija funkcijske in divizijske strukture organiziranosti. Podjetje je kupcem nudilo štiri prodajne načine, ki so morali na trgu delovati usklajeno. Kupec se je sam odločal za njemu najustreznejši prodajni način. Zaposleni v posameznih službah so bili med seboj odvisni, zato je delovanje vseh načinov potekalo bolj profesionalno. Uspešnost prodajnega oddelka je bila odvisna od vseh in vsakega posameznika. Timsko delovanje je bilo pomembnejše od individualnega. Na odstopanja od zastavljenih ciljev naj bi prvi opozorili sodelavci, management pa bi reagiral šele kasneje.

Matrična organizacijska struktura je bila organizirana samo v oddelku prodaje. Komunikacija je potekala med posameznimi službami in regijami. Terenski

komercialisti, klicni referenti in prodajalci v trgovinah cash & carry so bili odgovorni regionalnemu vodju in vodju posamezne službe. Vsi ostali oddelki podjetja so imeli klasično organiziranost.

**Slika 5.3** Organizacijska struktura prodajnega oddelka v letih 2002 – 2005



Vir: Interni podatki

Uspešnost matrične organizacijske strukture je v precejšnji meri odvisna tudi od dobre komunikacije med sodelavci. Vodja mora skrbeti za glajenje odnosov in nemoten potek informacij. Če prihaja do zadrževanja ali filtriranja informacij, matrična struktura ne more upravičevati svojega obstoja.

Najbolj tipične napake, ki se pojavljajo pri komunikacijskem procesu, oziroma tipične reakcije, ki se pojavijo v zvezi z obremenjenostjo v inputu, so (Možina 1993, 104):

- Izpustitev, to je pozabiti prenesti določene informacije.
- Delanje napak, to je napačno prenašati informacije.

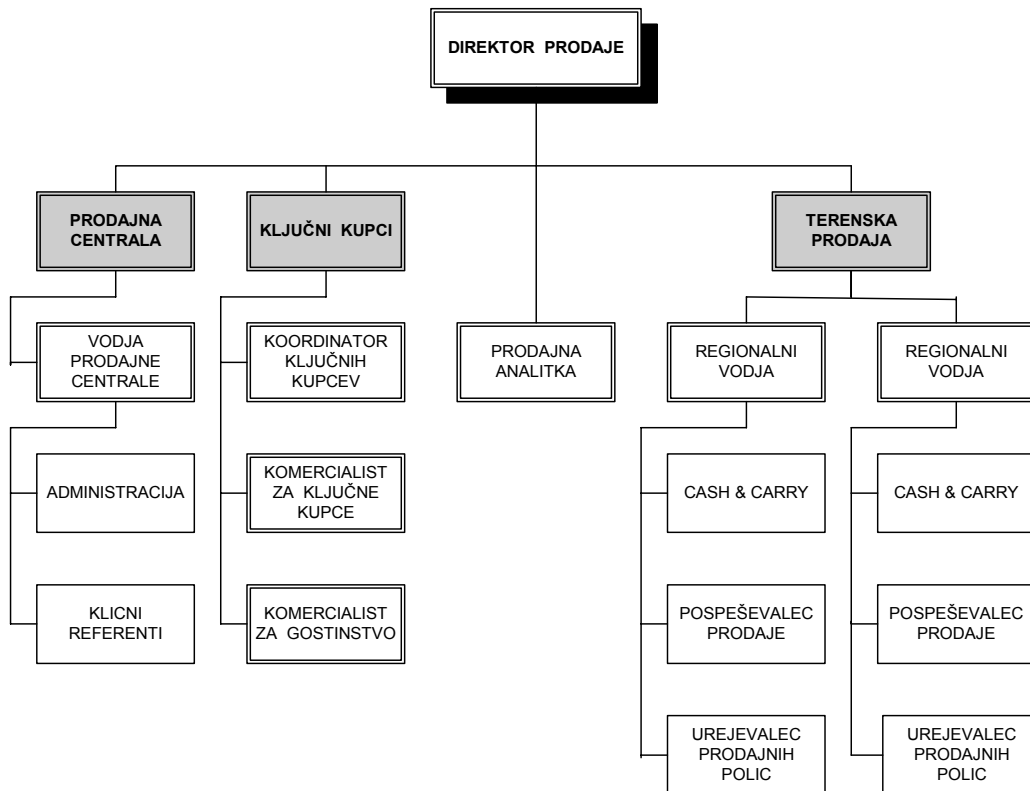


- Zadrževanje, to je zadrževati informacije, kadar je obremenjenost na višku, z namenom, da bi jo uporabili kasneje.
- Filtriranje, to je zanemarjanje določenih informacij na račun prednosti drugih.
- Uporabljanje različnih kanalov oziroma vzporednih kanalov komuniciranja.
- Bežanje od nalog, to je prenašanja informacij.

## 5.4 Organiziranost prodajnega oddelka danes

Matrična organiziranost ni prinesla konkretnih izboljšav pri rezultatih poslovanja zaradi neučinkovite komunikacije in konflikta med sodelavci. V konkretnih odnosih med sodelavci so se odražale osebnostne značilnosti posameznih vodij. Člani managementa, ki so sprejeli odločitev o matrični organizaciji, v opazovanem podjetju niso več zaposleni. Zamenjava v vršnem managementu je med drugim privedla do odločitve, da se dosedanja organiziranost prodajnega oddelka spremeni.

**Slika 5.4** Organizacijska struktura prodajnega oddelka danes



Vir: Interni podatki

V sodelovanju z zunanjo svetovalno organizacijo je bil pripravljen projekt vodenja ključnih kupcev. Predlagana je bila nova organizacijska struktura, ki bi povečala intenzivnost na področju strateškega asortimaja in oskrbo gostinskega sektorja.

Organizacijska shema je funkcijska. V funkcijski strukturi so dejavnosti združene na podlagi istih aktivnosti od najnižje organizacijske ravni do najvišje organizacijske ravni. Prednosti te oblike so v tem, da omogoča učinkovito izrabo zmogljivosti, saj dopušča, da zaposleni s podobnimi znanji in sposobnostmi delajo skupaj, iz česar sledi velik razvoj specializiranih znanj kot tudi posameznih funkcij.

Ko vsaka funkcijska skupina dela tisto, kar je dobro za njo, lahko pride do razhajanja pri doseganju ciljev, ki si jih zastavi vršni management. Ta osamosvojitve in preraščanje okvirov potreb so največje nevarnosti funkcijske organizacije. Poleg tega je potrebno tudi veliko medsebojnega usklajevanja, ko morajo biti različni oddelki povezani za izvedbo specialne naloge.

Odločitve so centralizirane s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije, za usklajevanje dela s ključnimi kupci pa je določen koordinator. Funkcija koordinatorja je pretok in usklajevanje vseh informacij posameznih služb. Komunikacijske poti so organizirane v obliki zvezde.

Geografsko je Slovenija razdeljena na dva dela. Regionalna vodja sta zadolžena za pospeševanje prodaje na večjih prodajnih mestih in prodajo v prodajnih centrih cash & carry. Klicni referenti in administracija so organizirani v novo organizirani službi prodajne podpore. Za direktne kontakte s ključnimi kupci so poleg direktorja prodaje določeni komercialisti za ključne kupce. V organizacijsko shemo so vključeni tudi komercialisti za gostinstvo. Sektor gostinske ponudbe je v Sloveniji lastniško razdrobljen in nepovezan, zato je uspeh tega prodajnega kanala še negotov.

### **5.5 Predlog nove organiziranosti prodajnega oddelka**

Distributer, ki bi želel prevzeti vodilno vlogo v oskrbovanju gostinstva, bi moral imeti celovito ponudbo. Podjetje ima v ponudbi samo osnovni asortima. Za bife bi morali v prodajni asortima vključiti še sirupe za avtomatsko točenje in pijačo v povratni embalaži. Poleg dodatne ponudbe bi morali organizirati distribucijo blaga s spremljevalcem in pobiranje prazne embalaže. Reorganizacija logistike je nujno potrebna, da bi kupcem lahko dostavili blago naslednji dan po naročilu. Vsi ti ukrepi pa so povezani z visokimi dodatnimi stroški, ki ne upravičijo ekonomičnosti poslovanja.

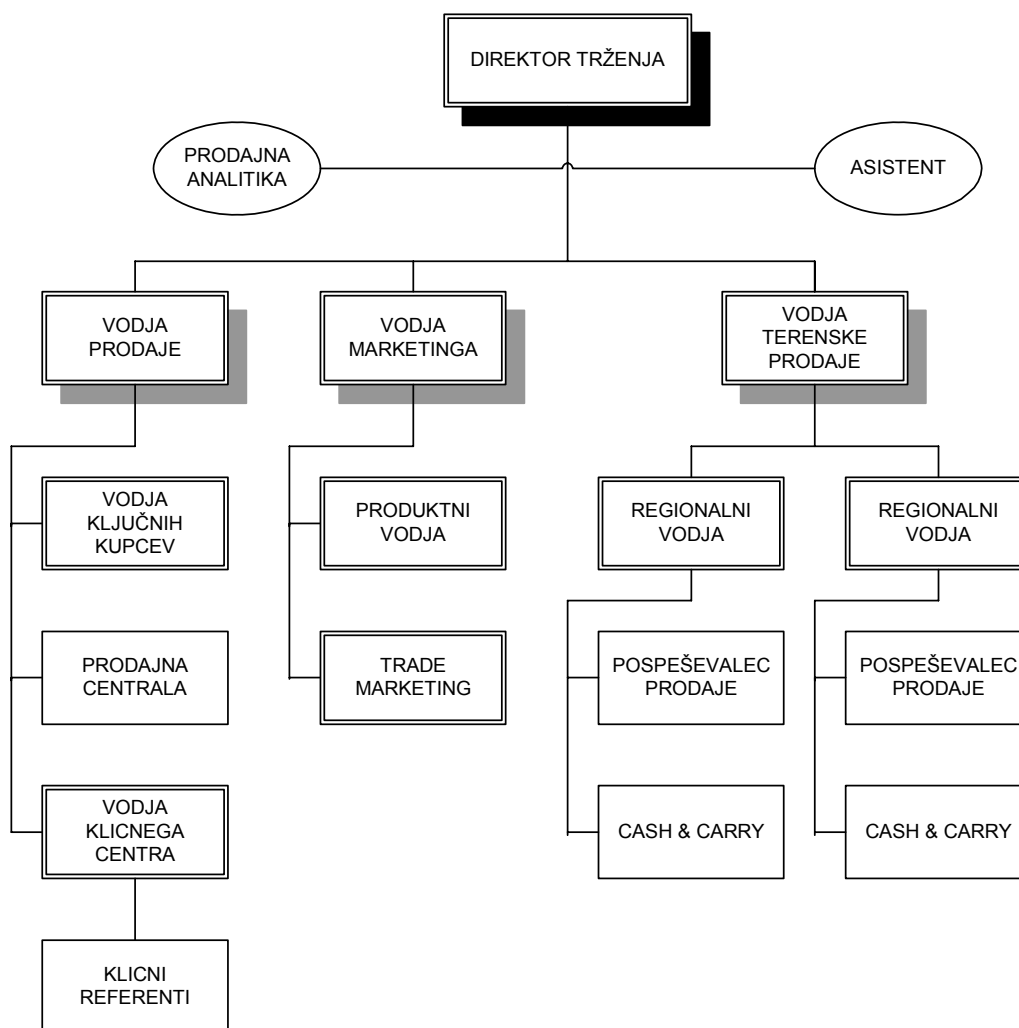
Komunikacija, ki poteka v obliki zvezde, se je izkazala kot ozko grlo. Koordinator usklajuje vse informacije, navodila in odločitve. Sprejemanje odločitev je oteženo in poteka preko posrednika. Struktura ima obliko z veliko štabne funkcije, malo samostojnosti na nižjih ravneh ter s stalno kontrolo, ki zaposlene ne motivira.

Analiza poslovanja v podjetju kaže na nujnost določenih sprememb. Prav tako analiza daje izhodišča za odločanje, kateri so ključni problemi, ki jih bo treba v prihodnje rešiti. Šele nato lahko management podjetja določi, kakšne spremembe bi sploh radi uvedli. Imamo oceno sedanjega in prihodnjega stanja ter podrobno pretehtana dejstva, ki jih moramo imeti pred očmi za obvladovanje prehoda med stanjema.

Obvladovanje prehodnega stanja je najtežji del obvladovanja sprememb. Včasih je zelo preprosto rešiti, kam želimo iti, težko pa je tja tudi priti. Mnogo managerjev »pozabi« pretehtati probleme, s katerimi se bodo verjetno srečevali v prehodnem stanju. Zato je pričakovanje in načrtovanje problemov, s katerimi se srečujejo, bistvenega pomena za doseg spremembe (Možina 1993, 232).

Ko uvajamo spremembe, navadno naletimo na nasprotovanja. Da ta nasprotovanja niso moteča, mora management povezati cilje s potrebami, pravočasno informirati ter izobraziti kadre ali pa celo uvesti sodelovanje pri uvajanju sprememb.

**Slika 5.5** Predlog nove organizacijske strukture



Vir: Lastni

Organizacijska shema združuje funkcijo prodaje in marketinga. Glede na to, da sta ti službi medsebojno zelo povezani in odvisni, bi z novo organiziranostjo izkoristili sinergijske učinke. Predlagana shema povezuje dejavnosti vodenja ključnih kupcev, sprejemanja naročil, podpore marketinga in terenske prodaje. Komunikacija poteka

neposredno po hierarhiji ali prečno med sodelavci. Za reševanje posameznih primerov se lahko formirajo projektne skupine z različnih nivojev.

Z reorganizacijo podjetje pridobiva vse naštetе lastnosti, ki so značilne za uspešna podjetja. Glede na odnose z okoljem je bližje potrošnikom, ima jasno usmeritev, dobro pozna svoje prednosti ter tekoče uvaja vse tehnološke spremembe. Management ima svoje cilje, vizijo in akcije. Vodje vodijo z zgledi, prevzemajo tveganja ter povezujejo planiranje in intuicijo. Glede strukture ima enostavno obliko z malo štaba, veliko samostojnosti na nižjih ravneh ter z ohlapno kontrolo (pri doseganju ciljev). Glede na kadre razvija vzdušje zaupanja in dolgoročnosti. Management zaposlene spoštuje in jim zaupa, zaposleni pa spoštujejo management in mu zaupajo.

## 6 SKLEP

Graditev podjetja v veliki meri pomeni poslušanje zdrave pameti, potem pa se je treba potruditi in teorijo spremeniti v prakso. Koliko družb tega noče storiti? Raje bi hitro zrasle in od tega hitro imele tudi dobiček. Če bi te družbe malo počakale, si vzele nekaj časa za to, da bi analizirale svojo uspešnost, in dovolile svojemu celotnemu osebju, da bi jih dohitelo, mislim, da bi spoznale, da bi lahko imele oboje – ugodno stopnjo rasti in dobro rentabilnost.

Multinacionalna družba je danes verjetno najbolj kompleksna oblika široko razširjene organizacije. S poslovanjem med različnimi trgi, državami in kulturami se multinacionalna družba srečuje z izzivi in situacijami, ki so kompleksnejši in bolj razširjeni kot pa izzivi in situacije, s katerimi se srečujejo največja domača podjetja. Internacionalno okolje zaradi svojih velikih priložnosti in še večjih nevarnosti predstavlja vedno večjo skrb za družbe po celem svetu. Obstoj ogromnih trgov in možnost pridobitve dostopa do novih virov ter novih ključnih kompetenc, kot so znanje, sposobnosti in spretnosti, ponujata priložnost za podjetja, da povečajo svoje področje delovanja ter da ustvarijo dodane vrednosti za svoje delničarje ali ostale lastnike. Po drugi strani pa mednarodne sile ustvarjajo vedno bolj negotovo podjetniško okolje, težje ga je predvidevati in kontrolirati. S samim širjenjem multinacionalnih družb in povečano globalizacijo poslovanja je vedno več ekonomskih aktivnosti ter tudi samih držav odvisnih od teh oblik organizacij. Kljub kompleksnosti in nepredvidljivosti mednarodnega okolja se namreč vedno več podjetij odloča za vstop na globalni trg.

Organiziranje podjetja, ki si želi uspešno tekmovati v mednarodnem okolju, je izziv za managerje podjetja in proces, ki se nikoli ne konča. Vsi avtorji pa se strinjajo, da prav organizacija in s tem organizacijska struktura bistveno vplivata na učinkovitost in uspešnost vsakega podjetja. Samo strukturo podjetja bi lahko primerjali z anatomijo ali bolje z okostjem živega organizma, ki deluje kot ogrodje, v okviru katerega se dogajajo dinamični procesi in aktivnosti ljudi, delujočih v tem podjetju. Za organizacijsko shemo lahko rečemo, da je le skupek mnogih črt in okenčkov na listu papirja. Ni nujno, da bo nova organizacijska struktura rešila organizacijske probleme. Organizacijska shema enostavno odraža le, kaj naj bi zaposleni delali ter kakšne so njihove odgovornosti. Namen organizacijske sheme je spodbuditev in usmerjanje zaposlenih v aktivnosti in komunikacije, ki omogočajo multinacionalni družbi doseči svoje cilje. Organizacijska shema določa strukturo, vendar zaposleni sami določajo konkretno obnašanje. Shema je le smernica, ki spodbudi zaposlene v skupno delovanje, medtem ko je naloga managerjev uvajanje in samo izvajanje strukture.

Struktura, ki deluje dobro v enem podjetju, je neprimerna za drugo; kar je pomembno, je ujemanje med različnimi spremenljivkami. Lahko rečemo, da poznamo toliko različnih organizacijskih struktur, kot poznamo podjetij. Ugotovili smo, da je

organiziranje naloga managerjev, ki je povezana s strategijo podjetja. Zanimivo je, da organizacijska kultura pridobiva pomembnost s samim širjenjem podjetja ter postaja razlikovalna zaradi potreb po odzivnosti na regionalne zahteve. Podjetniška kultura služi kot sredstvo kontrole še posebej v primeru, ko birokratska kontrola ne učinkuje več. Managerski izziv v multinacionalnih družbah je kreiranje strukture, ki je fleksibilna, se hitro odziva na spremembe v neprestano spreminjajočem se okolju, tako da vzpodbuja kreativnost in motivacijo zaposlenih ter da sočasno zagotavlja učinkovitost in kontrolo.

Struktura sama se spreminja tudi z rastjo podjetja. Tako se podjetja tudi reorganizirajo, kar zna biti zelo zahteven in dolgotrajen proces, vendar za sam uspeh in preživetje podjetja tudi nujen. Podjetja v prihodnosti potrebujejo organizacijo, ki je sposobna sprotnega učenja in posledično prilagajanja turbulentnim razmeram na globalnem trgu.

S sodobno organiziranostjo prodajnega oddelka bo podjetje uspešno pripravljeno na nove izzive in tveganja, ki mu grozijo v tem vse bolj turbulentnem okolju. V podjetju so tako potekale številne reorganizacije ter posodobitve, prisotni so bili in so še številni strokovni sodelavci ter svetovalci, ki so v podjetje prinesli številna nova znanja, povečalo se je število visoko izobraženega kadra, zmanjšali so se stroški in povečala učinkovitost distribucije, izboljšal se je asortima blaga široke potrošnje itd. Vse te aktivnosti so povečale moč in uspeh podjetja do te mere, da sedaj lahko načrtuje nove cilje in naloge, ki jih brez izvedbe prvega koraka prav gotovo ne bi zmoglo realizirati.

V prihodnosti bo še več novih oblik v razvoju organizacijskih struktur. Osnovna značilnost pa je že sedaj in bo tudi v prihodnosti kombiniranje različnih oblik organizacijskih struktur, da bi se preseglo pomanjkljivosti klasične organizacijske strukture. Cilj podjetij v prihodnosti bo dvigniti učinkovitost delovanja organizacijskih struktur in oblikovanje oblik, ki se bodo sposobne hitreje odzivati na zahteve okolja. Nove oblike organizacijskih struktur spreminjajo načine integracije in poskušajo preseči negativne razsežnosti specializacije.

S spodbujanjem nastajanja prostotrgovinskih integracij poskušajo razvite države najti nekaj dodatnega prostora za pešajočo gospodarsko rast. Potenciale za hitro rast so znotraj svojih meja že izčrpale. Take težnje podpira tudi ekonomska teorija. Z liberalizacijo trgov se produktivni faktorji vedno bolj uporabljajo tam, kjer so najbolj produktivni, vendar se pri tem gospodarstvo strukturno spremeni. V določenih panogah nastajajo novi zmagovalci, na drugi strani pa samo nemočno opazujejo poraženci v procesu internacionalizacije, katere končna stopnja ima posebno ime – globalizacija.

Sprememba se ne bo umaknila. Naš izziv ni, da jo zaustavimo, pač pa, da nanjo odgovorimo na nov način – da smo se sposobni lotiti čisto nepredvidenega, ko se iznenada pojavi.

## LITERATURA

- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Daft, Richard L.. 2001. *Organizational Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College.
- Dunning, John H.. 1994. *Multinational enterprises and the global economy*. Beccles: Addison-Wesley Publishing Company.
- Holt, David H.. 1998. *International Management*. Forth Worth: The Dryden Press.
- Hunger, David J.; Wheelen Thomas L.. 1996. *Strategic Management*. B.k.: Addison Wesley.
- Hunt, Edwin S.; Murray James M.. 1999. *A history of business in medieval Europe, 1200 – 1550*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotnik, Drago. 1990. *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Martin, Hans-Peter; Schuman, Harald. 1997. *Pasti globalizacije*. Ljubljana: Co Libri.
- Moore, Karl; Lewis, David. 2000. *Foundation of corporate empire: Is history repeating itself?*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Možina, Stane. 1993. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane; Tavčar, Mitja; Kneževič, Ana. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Potočnik, Vekoslav. 1992. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladiščenje, prodaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Schermerhorn, John R., Jr; Chappell, David S.. 2000. *Introducing Management*. New York: J.Wiley, cop..
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavzes, Miloš in sodelavci. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Toplišek, Janez. 1998. *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Založba Atlantis.
- Vila, Antun; Kovač, Jure. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1999. *Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Damijan, Jože P.; Polanec, Sašo. 2005. *Liberalizacija trga dela, davčna reforma in preprečevanje izvoza delovnih mest*. Ljubljana: Finance: 3.01.2005. <http://www.finance-on.net/print.php?id=108660&tip=1/>
- Ložar, Boštjan. 2003. *Strukturno prilagajanje slovenskih podjetij ob vstopu v EU – Izzivi managementu*. Združenje Manager. <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/2003-06-11/>
- Svetličič, Marjan. 1999. *Implikacije hitre oziroma odložene vključitve v EU*. Ljubljana: UMAR. <http://www.gov.si/umar/projekti/sgrs/diskusij/svetlici.html/>
- Svetličič, Marjan; Rojec, Matija; Trtnik, Andreja. 1999. *Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/diskusij/rojec2.html>
- Tobačna grosist, d.o.o.. 1998. *Protokol Tobačna Grosist (Sales strategy meeting)*. Ljubljana: 11.03.1998.
- Tobačna grosist, d.o.o.. 2002. *Mesečna poročila 1 – 9 za leto 2002*. Ljubljana.
- Tobačna grosist, d.o.o.. 2003. *Poročilo za poslovno leto 2003*. Ljubljana: 10.11.2003
- Tobačna grosist, d.o.o.. 2005. *Spletna trgovina*. Ljubljana: <https://www.tobacna-grosist.si/sishop2000.asp?WCI=LoginBB>
- Tobačna Ljubljana, d.d.. 2003. *Management meeting (prosojnice)*. Portorož: 10. – 11.06.2003.



- Tobačna Ljubljana, d.d. 2005. *E-novice*. Ljubljana:  
<http://www.tobacna.si/slo/default.asp/>
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 1997. *Ekonomsko ogledalo 1997*.  
Ljubljana: <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/kazalo97.php/>
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2003. *Ekonomsko ogledalo 2003*.  
Ljubljana: <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/kazalo03.php/>
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 1996. *Neposredne tuje naložbe*.  
Ljubljana: <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/izbor/3politik/zuntrg/fdi/fdi0996.html/>
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 1999. *Neposredne tuje investicije*.  
Ljubljana: [http://www.sigov.si/zmar/arhiv/letno98/i/14\\_1leo.html/](http://www.sigov.si/zmar/arhiv/letno98/i/14_1leo.html/)
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 1999. *NTI Poslovanje podjetij s tujim kapitalom*. Ljubljana: [http://www.sigov.si/zmar/arhiv/letno98/iv/6\\_4leo.html/](http://www.sigov.si/zmar/arhiv/letno98/iv/6_4leo.html/)