

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ORGANIZACIJSKO PRESTUKTURIRANJE  
STORITVENEGA PODJETJA

MARSELA SRDIĆ

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKO PRESTUKTURIRANJE  
STORITVENEGA PODJETJA

Marsela Srdić

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

Naloga obravnava postopek reorganizacije v izbranem podjetju Hernauss, d. o. o., Velenje, ki je registrirano za opravljanje dejavnosti čistilnega servisa. Podjetje je zaradi geografske razširjenosti težko obvladovalo celotno poslovanje, zato je bila reorganizacija nujna. Naloga predstavlja eno od možnosti reorganizacije opisanega podjetja. Preučila sem trenutno organiziranost in na osnovi teoretičnih možnosti podjetju predlagala možnost, za katero menim, da najbolje zagotavlja doseganje izbranih ciljev podjetja.

*Ključne besede:* podjetje, organizacija, reorganizacija, stroški, sredstva, poraba

## **SUMMARY**

The assignment considers the re-organisation process in the selected enterprise Hernauss Ltd. Velenje, registered to perform the cleaning services. In the enterprise they had difficulties to control the entire business because of the geographically widespread activities. The re-organisation was therefore essential. In my assignment one of the possible solutions of the enterprise re-organisation is described. I investigated the current organisation, and on the basis of the theoretical options I suggested the possibilities, that I expect present the best prospects to ensure the achievement of the set objectives.

*Key words:* enterprise, organisation, re-organisation, expenses, funds, consumption

**UDK:** 005.591.4(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge .....	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja.....	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanega problema .....	2
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja Hernaus, d. o. o. ....</b>	<b>3</b>
2.1	Zgodovinski razvoj podjetja.....	3
2.2	Dejavnost podjetja .....	5
2.3	Vizija in strategija.....	7
2.4	Poslanstvo.....	8
2.5	Vrednote kulture .....	9
<b>3</b>	<b>Analiza panoge in konkurence.....</b>	<b>11</b>
3.1	Značilnost panoge in dejavniki, ki vplivajo nanjo .....	11
3.2	Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha .....	11
<b>4</b>	<b>Organizacija in organizacijska struktura.....</b>	<b>13</b>
4.1	Pojem organizacija .....	13
4.2	Pojem organizacijske strukture .....	13
<b>5</b>	<b>Vrste organizacijskih struktur .....</b>	<b>15</b>
5.1	Funkcijska organizacijska struktura .....	15
5.2	Produktna (divizijska) organizacijska struktura .....	16
5.3	Geografska (korporacijska) organizacijska struktura .....	17
5.4	Matrična organizacijska struktur .....	18
5.5	Mešana (hibridna) organizacijska struktura .....	20
<b>6</b>	<b>Razlogi za prestrukturiranje podjetja .....</b>	<b>21</b>
6.1	Zaznane težave .....	21
6.2	Razlogi za spreminjanje .....	22
<b>7</b>	<b>Reorganizacija.....</b>	<b>25</b>
7.1	Pot do prave reorganizacije .....	25
7.2	Postopek reorganizacije.....	25
7.3	Analiza sprememb .....	28
7.4	Spremljanje rezultatov.....	30

<b>8 Zaključek</b> .....	<b>35</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>37</b>
<b>Viri</b> .....	<b>37</b>



## PONAZORILA

Slika 2.1	Organigram podjetja.....	4
Slika 5.1	Poenostavljen primer funkcijske strukture proizvodnega podjetja .....	16
Slika 5.2	Primer funkcijske strukture z dvema različnima produktoma.....	17
Slika 5.3	Primer geografske organizacijske strukture (tri regije).....	18
Slika 5.4	Matrična struktura .....	19
Slika 5.5	Primer mešane organizacijske strukture (funkcijske in produktne) .....	20
Slika 6.1	Rast prometa in reklamacij .....	23
Slika 7.1	Nov organigram podjetja .....	27
Slika 7.2	Gibanje rasti prometa in reklamacij (januar–marec 2008) .....	31
Slika 7.3	Gibanje rasti prometa in reklamacij po reorganizaciji (januar–marec 2009).....	31
Slika 7.4	Primerjava porabe čistilnih sredstev glede na promet (januar–marec 2008).....	32
Slika 7.5	Primerjava porabe čistilnih sredstev glede na promet po reorganizaciji (januar–marec 2009).....	32
Tabela 2.1	Stopnja izobrazbe zaposlenih .....	5



# **1 UVOD**

## **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč**

Organizacijo lahko razumemo kot živ organizem, ki se je sposobna odzivati na spremembe in vplivati nanje. Učinkovitost odzivanja na spremembe velja za tisto organizacijsko sposobnost podjetja, ki mu v današnjem negotovem in hitro spreminjajočem se okolju zagotavlja pozitivno poslovanje in nadaljnji razvoj. Odzivati se na spremembe pomeni predvsem pravočasno zaznati probleme in v pravem času in na pravem mestu uvesti spremembe skladno s poslovno strategijo in zmožnostmi podjetja. Slediti spremembam in pravočasno reagirati nanje pomeni tudi imeti primerno organizacijsko urejenost (Bavec 2006, Kovač 1990). V kolikor obstoječa organizacijska struktura ne omogoča več primernega odzivanja podjetja na izzive v okolju, jo je potrebno prilagoditi oz. organizacijsko prestrukturirati podjetje. Organizacijske spremembe veljajo za ene najbolj kompleksnih organizacijskih sprememb, saj narekujejo istočasno spremembo na več področjih, kot so strukture, procesi in postopki ...

Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati (Dubrovski 2004).

Spremembe organizacijske strukture bom proučevala na primeru podjetja Hernaus, d. o. o., ki deluje kot čistilni servis. Hitra rast poslovanja je v podjetju sprožila potrebo po bolj učinkovitem obvladovanju poslovanja in stroškov ter iskanju poti in načrtov za izboljšanje odzivnosti na potrebe strank in kakovosti izvedenih storitev. Zaradi širitve poslovanja, ki je pomenila večjo teritorialno razširjenost opravljanja storitev na območju Slovenije, se je pojavila potreba po drugačni organizacijski strukturiranosti podjetja.

Osnovni raziskovalni problem, ki ga bom v nalogi preučevala, se nanaša na preoblikovanje organizacijske strukture izbranega podjetja.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen diplomske naloge je na primeru izbranega podjetja prikazati, kako lahko hitra rast podjetja in teritorialna širitev podjetja vpliva na spremembo njegove organizacijske strukture. Cilj naloge pa je preučiti relevantna teoretična izhodišča na področju organizacijskega prestrukturiranja, prikazati nujnost sprememb organizacijske strukture za doseganje konkurenčne prednosti podjetja ter vodstvu podjetja ponuditi izhodišča za spremembo obstoječe organizacijske strukture in prikazati koristi, ki jih lahko podjetju nudijo takšne spremembe.

## **1.3 Predvidene metode obravnavanja**

Naloga bo temeljila na sekundarnih podatkih, in sicer arhivskih dokumentih proučevanega podjetja. Zato bo metodologija raziskave kvalitativne narave, saj bom za

potrebe analize organizacijske strukture proučevala dokumente podjetja, ki se nanašajo na opis postopkov in procesov pri organizaciji poslovnega procesa.

Na podlagi rezultatov analize bom s pomočjo deskriptivne metode podala ključne ugotovitve ter predlagali možne rešitve.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanega problema**

Predpostavljam, da s pridobivanjem podatkov ne bom imeli večjih težav, saj je s področja prestrukturiranja podjetij dovolj dostopne literature in virov, kot soustvarjalec reorganizacije v podjetju pa imam na voljo tudi dovolj internega gradiva.

Omejitve naloge se kažejo v tem, da bom proces prestrukturiranja podjetja obravnavala le na primeru enega podjetja, kar onemogoča posplošitev ugotovitev naloge na podjetja s podobno dejavnostjo.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA HERNAUS, D. O. O.**

### **2.1 Zgodovinski razvoj podjetja**

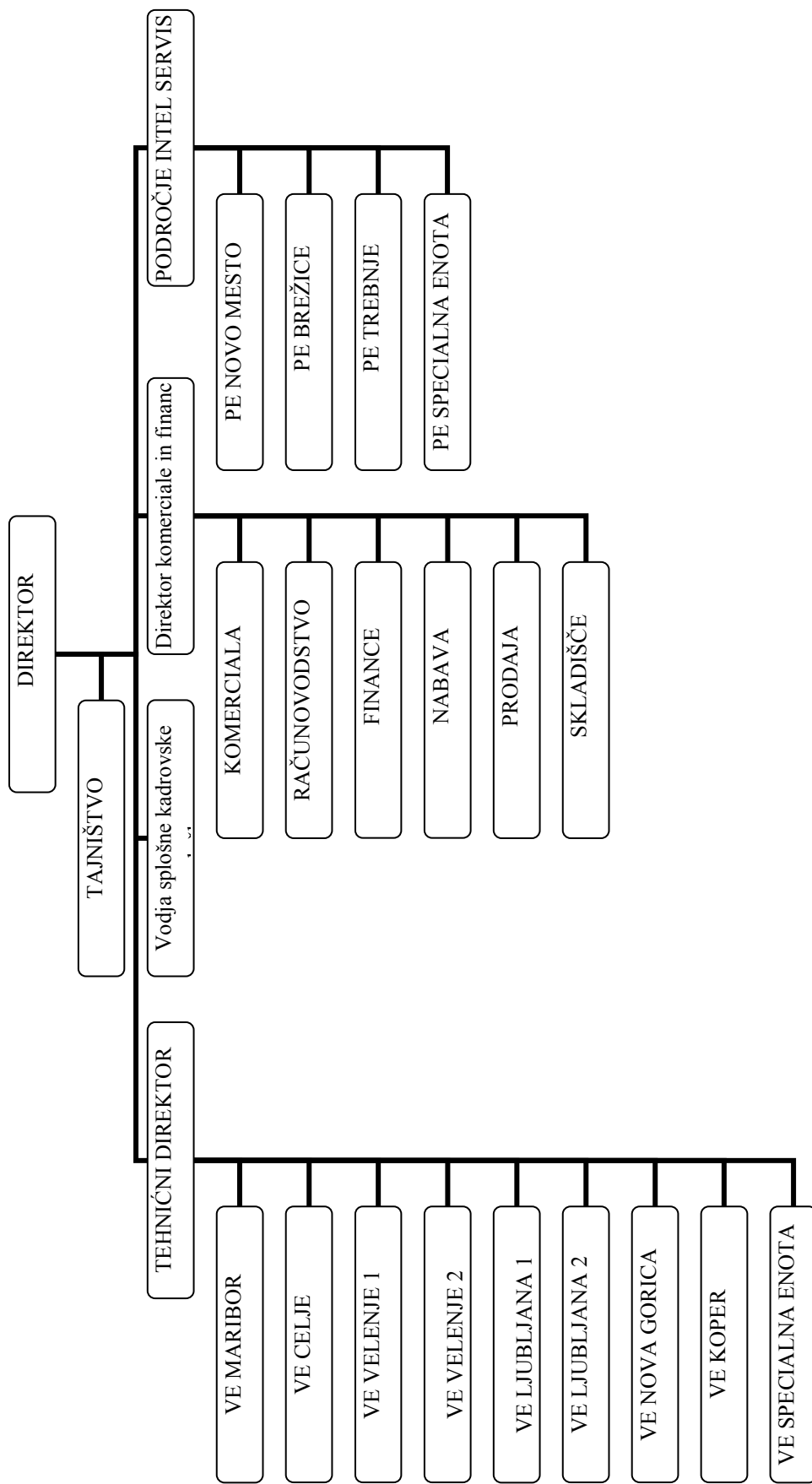
Gospod Alojz Hernaus je leta 1974, takrat zaposlen v Gorenju, odprl popoldansko obrt z namenom prodajati usluge čiščenja. Idejo je dobil na službenem obisku v Nemčiji med ogledom tovarne Mercedes Benz, ko je z zanimanjem spremljal delo čistilca proizvodnje. Po nekaj letih, ko se mu je posel razširil, je podal odpoved in se zaposlil v lastnem podjetju. Kakovost in zanesljivost storitev je bil vzrok nadaljnjega povečanja poslovanja in posledično povečanega števila zaposlenih, kar je gospoda Hernausa spodbudilo, da je 30. marca 1990 registriral podjetje Hernaus, profesionalno čiščenje, d. o. o. Tako je nastala družba v zasebni lasti z izključno domačim kapitalom in z edinim lastnikom.

Kakovostno opravljena storitev, pridobljeni posli preko javnih naročil, izvajanje storitev za naročnika, ki je tudi sam razvil mrežo poslovalnic na domačem trgu, je povzročilo rast poslovanja in posledično odpiranje poslovnih enot podjetja na različnih območjih Slovenije.

Že od samega začetka poslovanja je bilo glavno vodilo poslovanja podjetja kakovostno opravljena storitev, po kateri je bilo že od ustanovitve prepoznavno na trgu in se je tako v letu 1999 odločilo pridobiti certifikat kakovosti poslovanja po standardu ISO 9001:2000, kar pomeni tudi formalno potrditev, da je pregledno organizirano, da ima jasno postavljene odgovornosti in pristojnosti, da se zaveda pomembnosti izobraževanja ter da sistematično ugotavlja in odpravlja vzroke za morebitne pomanjkljivosti.

Glede na razmere na trgu se je podjetje leta 2004 odločilo, da bi okrepilo svoj položaj na trgu, odločilo za nakup celotnega deleža (100 %) podjetja Intel servis, d. o. o., s sedežem v Novem mestu, ki je opravljalo enako dejavnostjo – tako si je okrepilo tržni delež na Notranjskem in Dolenjskem. Istega leta je pridobilo še en pomemben certifikat, in sicer standard s področja varovanja okolja ISO 14001:1996, kar je podjetju odprlo vrata za prijavo tudi na razpise, za katere do takrat ni izpolnjevalo zahtevanih pogojev.

Slika 2.1 Organigram podjetja



Vir: Hernaus 2006.

V podjetju je bilo po prevzemu podjetja Intel servis, d. o. o., leta 2004 redno zaposlenih 462 delavcev. Od tega je 385 žensk in 77 moških.

Tabela 2.1 prikazuje stopnjo izobrazbe zaposlenih.

**Tabela 2.1** Stopnja izobrazbe zaposlenih

Stopnje strokovne izobrazbe	Število zaposlenih
VI. in VII.	12
V.	27
III. in IV.	75
I. in II.	348
Skupaj	462

Vir: Hernaus 2009.

Vsi delavci imajo opravljen izpit iz varstva pri delu. Prav tako so vsi delavci usposobljeni za delo po postopkih sistema kakovosti ISO 9001 in ISO 14001, pridobili so tudi specialna znanja s področja čiščenja, kar velja tudi za višji in srednji management.

## **2.2 Dejavnost podjetja**

Podjetje na trgu ponuja storitve čiščenja in vzdrževanja profesionalno, in sicer v širokem spektru te dejavnost v celotnem slovenskem prostoru. S tem namenom opravlja naslednje storitve:

- redno dnevno čiščenje,
- specialna čiščenja,
- urejanje okolice,
- vzdrževalna in hišniška dela,
- upravljanje mednarodnih in meddržavnih mejnih prehodov,
- oskrbovanje s higiensko-toaletnim materialom in
- dobavo strojev ter servisiranje in dobava ostale opreme za čiščenje.

Podjetje izvaja vse vrste čiščenja: čiščenja po gradbenih delih, generalna čiščenja; čiščenje vseh vrst talnih oblog, obnovitev premazov na PVC in linolejnih talnih oblogah, ekstrakcijsko čiščenje tekstila in oblazinjenega pohištva, obnova kamna, čiščenje z metodo suhega ledu, ki je najprimernejša pri trdovratni umazaniji predvsem v živilski industriji, čiščenje vseh vrst steklenih površin, tudi višinskih in težko dostopnih stekel, redna dnevna čiščenja ...

Vse te storitve ponuja fizičnim osebam v stanovanjih, hišah in garažah, pravnim osebam pa v pisarnah in poslovnih prostorih, zdravstvenim in kulturnim ustanovam, v vrtcih, v šolah, v prehranbeni in drugi industriji ... Poleg čiščenja v segmentu turizma

izvaja tudi dela sobaric in pomoč v kuhinji. Med pomembne storitve sodijo tudi upravljanje mejnih prehodov in drugih stanovanjskih ter poslovnih objektov in urejanje okolice.

Že od začetka poslovanja stremijo za izvedbo kakovostnih storitev, ki bi najbolj zadovoljile njihove odjemalce, pri tem pa bi bili tudi cenovno ugodni in posledično konkurenčni. Vendar visoka kakovost zahteva tudi višje stroške. Ker jim dejavnost kot taka predstavlja delavca kot največji strošek, stremijo k maksimiranju delovne sile. Za to pa je potrebno nenehno spremljanje najnovejše tehnologije in njeno uvajanje v delo. Tako se ukvarjajo z nenehnim usposabljanjem zaposlenih, saj še tako dobra oprema nima nobenega pomena, če je delavci ne znajo pravilno uporabljati.

Zato posvečajo veliko pozornost vlaganju v znanje zaposlenih, da bi si tako zagotovili konkurenčno prednost in s tem tudi obstoj na trgu. Tako so aktivno sodelovali pri nastajanju prvega verificiranega šolskega programa »Čistilec objektov«. Program sta podprla Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Izvajalec izobraževanja je Šolski center Velenje.

Program izobraževanja zajema varstvo pri delu, poznavanje materialov in tehnologije, praktično usposabljanje, ki ga predava g. Hernaus, in poslovno komuniciranje.

Podjetje izvaja še veliko drugih programov notranjih in zunanjih usposabljanj vodij in predelavcev, sobaric in delavcev v prehrabnih sektorjih (HACCAP izobraževanje), delavcev v sektorju zdravstva (Hamburški model), delavcev za specialna čiščenja in vzdrževanje objektov ter delavcev za urejanje okolice.

Storitve opravljajo z najmodernejšo tehnologijo, kar pomeni uporabo profesionalnih strojev in kakovostnih čistilnih sredstev. Tekoče spremljajo nove dosežke in metode čiščenja ter jih analizirajo in poskušajo vključiti v svoj delovni proces.

Da bi na trgu ponujali hkrati kakovostne in cenovno ugodne storitve, usposobljeno in motivirano osebje ne zadostuje; potrebna je še profesionalna oprema po ugodni ceni. Zato so si leta 2004 zagotovili generalno zastopstvo italijanskega izdelovalca široke palete strojev in opreme za čiščenje Fiorentini, s.r.l. S tem so si zagotovili tudi lasten servis in možnost trženja teh izdelkov na slovenskem trgu.

Eden izmed smotrov podjetja je tudi to, da ohrani čim manjšo razdrobljenost dobaviteljev in da na ta način iztrži najboljše pogoje. Zaradi zaostrenih tržnih razmer podjetje, pa tudi glede na velikost, poizkuša čim več stvari kupiti neposredno od proizvajalcev. S tem namenom je podjetje postalo generalni zastopnik čistil nemškega proizvajalca Dr. Schnell Chemie GmbH iz Münchna, ki jim omogoča izvedbo letnih izobraževanj in tekoče skupno reševanje aktualnih problemov, ki se kot stalnica pojavljajo na terenu.



Dobro se zavedajo, da so dobro poslovanje v sklopu rednega dnevnega čiščenja in zadovoljne stranke pogoj za uspešno trženje ostalih storitev, kot so vzdrževanje in urejevanje okolice. Tako je poslovanje PE Specialisti, ki opravlja specifična čiščenja, v veliki meri odvisno od poslovanja ostalih PE, ki izvajajo redno dnevno čiščenje. Vendar ne gre zanemariti obratne reakcije odjemalcev, ko so stranke zadovoljne z enkratnim specialnim čiščenjem ali urejanjem okolice in se potem zanimajo za druge storitve podjetja.

Glavne zahteve vseh odjemalcev so kakovostno opravljena storitev in ugodna cena. Med kakovost spadajo predvsem tudi hitra odzivnost, hitro in učinkovito reševanje morebitnih reklamacij, fleksibilnost pri izvajanju storitev, obnašanje in odnos osebja, ki storitev izvaja, in sodelovanje s strankami ter tem boljša usklajenostjo z njihovim procesom.

Večji odjemalci storitev podjetja predstavljajo kupce ranga A, to so Ministrstvo za javno upravo, Gorenje, d. d., Mercator, d. d., NLB, d. d., Rudnidis, d. o. o., Leclerk Ljubljana, Slovenijales, d. d., Ljubljana, Šolski center Velenje, termoelektrarni Trbovlje in Šoštanj, Gorenje gostinstvo, d. o. o., Velenje, BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje, RTV, ZPIZ Ljubljana, Vodovod–kanalizacija, d. o. o., Ljubljana, Cimos, d. d., Koper, Citroen, d. o. o., Radenska, d. d., Radenci, Kinematografi Kolosej, d. d., Celje, Srednja trgovska šola Maribor, HIT, d. d., Pekarna Brumat Nova Gorica ...

### **2.3 Vizija in strategija**

Vizija motivira, če je izzivna, jasna, privlačna, prepojena z vrednotami ter usmerjena na potrebe vplivnih udeležencev organizacije. Vizija je končni ideal, ki ga organizacija skuša doseči. Primerno oblikovana vizija je pogoj za ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces istovetenja sodelavcev z organizacijo (Biloslavo 2006, 106).

#### *Vizija*

V podjetju smo odločeni biti do leta 2012 vodilna storitvena skupina v Sloveniji, ki svojim naročnikom nudi najkvalitetnejše storitve na vseh področjih svojega udejstvovanja.

#### *Cilji*

Da bi uresničili vizijo in dosegli zastavljene cilje, ki smo si jih zastavili, moramo izpeljati naslednje temeljne cilje – strategije:

- *Najkvalitetnejši čistilni servis v Sloveniji.* S preglednostjo in prepoznavnostjo na vseh ravneh poslovanja bomo poskrbeli za izjemno kakovost storitev.

- *Vodilni čistilni servis v Sloveniji.* Postati želimo prvi ali drugi največji čistilni servis v državi z razvojem lastne mreže ali s strateškimi povezavami.
- *Razvoj drugih programov.* Razvijali bomo različne storitvene programe, pri katerih je moč izkoristiti sinergijske učinke osnovne dejavnosti.
- *Dobičkonosno poslovanje.* Skrbeli bomo za dobičkonosno poslovanje, ki bo dolgoročno omogočalo dobro poslovanje.

Vizija je jasno zastavljena, nosi določeno sporočilo, je časovno opredeljena ter sestavljena tako, da se lahko pravočasno prilagaja spremembam v okolju, v katerem podjetje posluje.

Vizija je rezultat intuicije, racionalizma ter interesov vseh vplivnih udeležencev podjetja. Intuicija je narekovala vizijo že ustanovitelju podjetja, ki se je odločil, da si bo prizadeval za opravljanje kakovostnih storitev in posledično bodo zadovoljni naročniki, čeprav na začetku ni prav dobro vedel, v kaj se podaja. Tako so v podjetju še danes prepričani, da sta to pglavitna dejavnika uspeha.

Vendar ne gre brez upoštevanja interesov vseh udeležencev, njihovih vrednot in potreb, saj velja načelo, da ničesar ne moreš doseči sam, ampak le v sodelovanju.

## **2.4 Poslanstvo**

Oblikovanje poslanstva podjetja predstavlja naslednji korak pri odločanju temeljne usmeritve podjetja. V bistvu je oblikovanje poslanstva konkretizacija vizije podjetja (Vila in Kovač 1997, 249).

S svojim delovanjem v podjetju ustvarjajo koristi za:

- *naročnike* z odličnimi storitvami, visoko kakovostjo uporabljenih materialov in s konkurenčnimi cenami;
- *zaposlene* z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter z možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- *dobavitelje* s sodelovanjem pri razvoju izdelkov;
- *lastnike* z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečanjem poslovne učinkovitosti in s povečevanjem tržne vrednosti podjetja;
- *širše okolje* z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

Podjetje s svojim poslovnim udejstvom ustvarja tržne in interesne pomene poslanstva, ki se med seboj velikokrat prepletajo.

V tržni okvir spadajo programi podjetja, konkurenčne prednosti in vse, kar lahko ponudi naročniku in dobaviteljem, ki imajo tudi zaradi tega interes za sodelovanje s podjetjem. Interesne koristi pa imajo predvsem lastnik, zaposleni in celotna družba.

## **2.5 Vrednote kulture**

Poleg organizacijske strukture in procesov je za uspešno uresničitev strategije podjetja pomembna tudi usklajenost med strategijo in organizacijsko kulturo (Vila in Kovač 1997, 275).

Izbrano podjetje je v svojem poslovniku zapisalo: *»Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje.«* Vrednote podjetja so (Hernaus 2006):

- močno timsko delo,
- odkritost v odnosih,
- spodbujanje ustvarjalnosti ter
- motiviranje sodelavcev.

*»Nihče ne pozna želja naročnikov bolje od nas.«* V podjetju cenijo naslednje vrednote (prav tam):

- dosledno izobraževanje,
- stalen prenos znanja,
- zagotavljanje osebne rasti in razvoja.

*»Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno.«* Poleg navedenih vrednot cenijo še (prav tam):

- konkurenčnost kot osnovo vsakega partnerstva,
- dostopnost do ključnih informacij,
- doslednost in poštenost.

V podjetju je odločanje centralizirano, preudarnost in odločnost sta vrlini, čeprav se v praksi odloča hitro in enostavno ter poskušajo tveganje porazdeliti, če se le da. Največja, prevladujoča vrednota je zadovoljen naročnik. Merilo uspešnosti v podjetju pomeni delati prave stvari na pravi način, kjer je tudi količina pomembna, saj je pri izvedbi storitve le tako dosežen želen in opazen rezultat, ta pa je odvisen od vsakega zaposlenega.

Da bi se izognili realni sliki postavljene strategije, ko bo rezultat viden šele čez leta, se zavedajo, da je potrebno nenehno opazovati, ali so skozi čas še vedno na pravi poti, in tako strategijo nenehno dopolnjevati in usklajevati.

Vzorniki v podjetju so uspešni, odkriti, aktivni sodelavci, ki spoštujejo znanje in izkušnje, se posvetujejo ter odklanjajo zaletavost. Zaposleni skupaj vsak konec leta proslavijo uspešno poslovanje in si zaželi novih izzivov in uspehov, vsako pomlad in polletje pa se srečajo na piknikih v naravi, kjer se spoznavajo, družijo, se ukvarjajo s športnimi aktivnostmi in tudi tekmujejo.

V organizaciji ne prevladuje močna kultura, ki pa jo imajo možnost spreminjati. Za doseganje zastavljenih ciljev mora podjetje povečati pripadnost zaposlenih podjetju,

pripravljenost na timsko delo ter motiviranost še posebej neposrednih izvajalcev storitve.

Za dodatno povečanje kakovosti storitve in motiviranje neposrednih izvajalcev so pripravili načrt za ugotavljanje in letno izbiro »naj vodje poslovne enote« in »naj čistilka/čistilec poslovne enote«.

Glede na stabilnost in obvladovanje organizacije ter na notranje in zunanje okolje spada podjetje v hierarhično organizirana podjetja s formaliziranimi postopki, ki določajo njihovo delovanje. Zelo pomembno je, da vse gladko deluje. Zaposlene povezujejo formalni predpisi, ki so združeni v poslovniku podjetja. Merilo uspešnosti je pravočasno opravljeno delo s čim manjšimi stroški. Pomembna je skrb za zaposlene, varnost zaposlitve ter zdravo in prijetno delovno okolje.

### **3 ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE**

Na področju panoge čiščenja poslovnih prostorov vlada v Sloveniji zelo velika konkurenca, saj so vstopne pregrade zelo majhne.

#### **3.1 Značilnost panoge in dejavniki, ki vplivajo nanjo**

Čiščenje se je kot samostojna panoga pričelo oblikovati počasi, saj je bilo v navadi, da ima vsako podjetje za opravljanje teh del zaposleno svoje osebje. Do težave je prišlo ob potrebi nadomeščanja teh delavcev ob dopustu in bolniški odsotnosti. Tako so podjetja morala imeti prav zaradi tega zaposleno večje število ljudi. Ukvarjati so se morali z delitvijo del in nalog temu osebju, skrbeti za čistila in papirno galanterijo ...

Ker tega osebja niso posebej nadzorovali in so se podjetja v prvi vrsti ukvarjala s svojo dejavnostjo, je bilo čiščenje opravljeno slabo, ta segment delovne sile pa je bil porabljen skrajno neracionalno.

To so bili razlogi, da so podjetja pričela oddajati storitve čiščenja zunanjim izvajalcem, da bi si prihranili čas in denar, sami pa bi se osredotočili le na svojo dejavnost.

Povečanje povpraševanja po storitvah čiščenja se je pojavilo približno okrog leta 2000, približno 10 let po osamosvojitvi Slovenije. Propadla podjetja so zamenjala nova, z izjemno hitrostjo je slovensko gospodarstvo iz socializma prešlo v kapitalizem. Na lupinah socializma so se oblikovala nova velika in mala podjetja. Nove gradnje in nakupovalna središča so rasli kot gobe po dežju. V čiščenju so se pojavljali novi materiali (guma, tekstil, les, kamen ...), standardi v čiščenju in vzdrževanju prostorov so zasedli pomembnejše mesto kot v preteklosti, s tem so se povečale tudi zahteve naročnikov ... Poleg tega so se pred vstopom Slovenije v EU pojavili še dodatni predpisi o povečani pozornosti do zagotavljanja čistoče v vseh prehrabnih dejavnostih in na vseh javnih mestih ter direktiva o določanju nevarnih čistil in pripravi in upoštevanju navodil za ravnanje z njimi.

Posledica – storitev čiščenja je zahtevala profesionalen pristop. Podjetja storitev čiščenja lastnih objektov niso več obvladovala, njihovo zanimanje je bilo usmerjeno v obvladovanje primarne dejavnosti. Zaposlovanje lastnega osebja za vzdrževanje čistoče in urednosti je postalo strošek in je terjalo preveč naporov. Usmerili so se v iskanje najkakovostnejšega izvajalca teh storitev za primerno ceno in to dejavnost oddali.

#### **3.2 Glavni tekmeci in ključni dejavniki uspeha**

Pri raziskavi tržišča in konkurentov podjetja je tržna služba podjetja ugotovila naslednje: pomembni konkurenti podjetja so večja podjetja, ki ponujajo enake storitve na slovenskem trgu in so podobno razpršena po celotnem tržišču. Manjši lokalni servisi

po določenih regijah imajo prednost le po večji prepoznavnosti v določenem prostoru, niso pa cenovno in kakovostno konkurenčni.

Tako so resni konkurenti obravnavanega podjetja: Čistoča, d. o. o., ISS, d. o. o., in DIW service, d. o. o. Med njimi je Hernaus, d. o. o., po velikosti (številu zaposlenih) in številu referenc na tretjem mestu, takoj za ISS in Čistočo. Po kakovosti in razpršenosti na trgu pa so na prvem mestu, saj veliko vlagajo v usposabljanje osebja in delo z ljudmi ter organizacijske ukrepe.

Čistoča, d. o. o., ponuja enake usluge, poleg tega ponuja še upravljanje objektov. Podjetje Hernaus z njimi sodeluje, saj veliko njihovih poslov opravlja kot podizvajalec, ker tržišče bolje pokriva. Svoje posle pa podjetje izvaja izključno samo, saj se zaveda pomembnosti svoje ključne dejavnosti.

Zaradi prehitre širitve je operacijski sistem Čistoče v slabšem stanju, zaradi razrahljanega organizacijskega sistema se to najbolj pozna v kakovosti opravljana storitev. Strategija do tega konkurenta jim narekuje povečati prepoznavnosti podjetja in še naprej izpopolnjevati kakovost in uvajati boljšo tehnologijo pri izvajanju storitev.

Podjetji ISS in DIW sta pripadnika izključno tujega kapitala in storitve čiščenja niso njihova edina dejavnost, kar posledično pomeni tudi manjši profesionalni pristop do storitev čiščenja. Lastniki jih silijo v agresivno večanje števila poslov in to izvajajo s ponujanjem najnižjih cen, kar se občutno pozna v kakovosti storitev in nezadovoljstvu strank. Strategija do teh konkurentov jim narekuje pridobivanje večjega števila referenc v zdravstvu. Nižanje cenovnega ranga in posledično kakovosti namreč ni del strategije podjetja. Zato v podjetju sledijo dogajanju na trgu in strateško prevzemajo posle, ki jih konkurenčni podjetji izgubljata zaradi nezadovoljstva odjemalcev. Na tem področju pa se srečujejo z največjim konkurentom – Čistoča, d. o. o. – in v ta namen morajo poleg že omenjenega okrepiti tržno in komercialno dejavnost podjetja za boljšo promocijo podjetja pri novih strankah.

Na splošno si bodo konkurenčne prednosti zagotavljali še naprej z usposobljenim osebjem in vrhunsko opremo za izvajanje storitev, kar bo vplivalo na zmanjševanje stroškov dela in jim omogočilo ponuditi trgu cenovno ugodne storitve.

Promociji podjetja so v tridesetletnem poslovanju posvečali le malo pozornosti, saj je bilo povpraševanje po storitvah precej veliko, kar velja še danes. Vendar bodo v bodoče morali storiti več za večjo prepoznavnost podjetja, za pridobitev novih poslov. Hkrati bodo morali pravočasno premostiti težave reorganizacije ob širitvi poslovanja na vseh področjih.

Zavedajo se, da bo treba povečati kredibilnost strank z novim – strokovnejšim pristopom k izvajanju storitev. Konkurenčno prednost si bodo še naprej zagotavljali z boljšim poslovnim komuniciranjem z naročniki, s prilagodljivostjo ter s kratkim odzivnim časom.

## 4 ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### 4.1 Pojem organizacija

Beseda organizacija je grškega izvora in izhaja iz besede »organom«, ki pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini beseda organizacija pomeni spojitev posameznih delov (organov) v celoto, zgradbo, tudi organiziranje (Ivanko 2000, 18).

Organizacija lahko pomeni podjetje ali katero koli urejeno združbo ljudi in je sinonim za *institucijo* ali *ustanovo* (Bavec 2006, 8).

Drugi pomen besede *organizacija* pa pomeni določen *ustroj* ali *urejenost* združbe ali podjetja. V bistvu je to množica pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov, ki opredeljujejo vlogo posameznikov in organizacijskih enot v podjetju. (Bavec 2006, 8).

Bistvo organizacije je zagotavljanje obstoja in smotrno doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Gre za nekakšen sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki določa delitev in opredelitev del med posameznikom in skupino, kot splet odnosov omogoča doseganje ciljev podjetja na smotrni način, ki zagotavlja njegov obstoj in razvoj.

Dobro organizirano podjetje bo vnaprej prepoznalo morebitne težave, ki bi lahko nastale, ter bo pravočasno sprejelo pravilne odločitve za odpravo nastajajočih težav. Prav tako bo veliko bolje prepoznalo priložnosti v okolju in jih uporabilo v svojo korist ter se bolje prilagajalo hitrim spremembam na trgu.

### 4.2 Pojem organizacijske strukture

Beseda »struktura« je latinskega izvora in pomeni sklop, ustroj, sestav, način graditve.

Struktura organizacije, ki jo lahko primerjamo z anatomijo živih organizmov, predstavlja okvir, znotraj katerega potekajo dinamične aktivnosti in procesi, ki nastajajo, ko ljudje opravljajo svoje delo. Ideja strukture kot okvir se osredotoča na diferenciacijo pozicij, na oblikovanje opravil in postopkov ter na predpise o pristojnostih. Namen strukture je torej uravnati ali vsaj zmanjšati negotovost v zvezi z vedenjem posameznih zaposlenec (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 83).

Organizacijska struktura je lahko oblikovana na več načinov, od bolj mehanističnih do bolj organskih oblik. Mehanistične strukture so zelo formalizirane, hierarhične, nadzorovane in nefleksibilne, v njih so naloge visoko specializirane in natančno opredeljene, struktura nadzora in pristojnosti ter komunikacije je hierarhična. Kakor opisuje drugo skrajnost organizacijske strukture Bavec (2006, 35), organske organizacije predstavljajo prožne delovne naloge, nehierarhične odnose, človeške odnose pri nadzoru, pristojnosti in komunikaciji ter končno organizacijsko kulturo, ki povečuje strokovne vrednote. Iz tega sledi, da so organske organizacije prilagodljive in na nek način podobne živim organizmom, ki se sproti prilagajajo okoliščinam.

Nobena od oblik ni boljša ali slabša, saj je struktura pogojena z velikostjo podjetja, s tehnologijo in zahtevami okolja. Predvsem pa naj ima podjetja tako strukturo, ki najbolj podpira njegovo prizadevanje za doseganje ciljev podjetja.

Končni izdelek vsakega organiziranja nam prinaša neko organizacijsko strukturo, ki je formalno postavljena in načrtno oblikovana, opredeljuje hierarhično lestvico med zaposlenimi, predvideva delitev dela in določa načine komuniciranja, vse z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja. Ker se je zelo težko držati formalnih okvirov, se v praksi pojavljajo tudi neformalne organizacijske oblike, ki med zaposlenimi nastajajo spontano, zaradi medsebojnih razmerij med zaposlenimi. Slednje so v podjetjih vedno prisotne in vplivajo na delovanje formalne organizacijske strukture.



## **5 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR**

Podjetja so pri oblikovanju svoje organizacijske strukture svobodna. Svobodno oblikovanje organizacijske strukture pa mora biti usklajeno z zakonskimi zahtevami, predvsem z zahtevami na področju upravljanja oziroma odločanja na makro ravni. Tudi v razvitih podjetjih morajo upoštevati zakonske zahteve glede odločanja. Svoboda pri oblikovanju organske strukture je zato le navidezna, ker mora podjetje upoštevati načela racionalnosti in jo mora oblikovati tako, da učinkovito in uspešno uresničuje želene cilje. Zato so stroški in učinki najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju podjetja oz. organizacije. Če tega ne upoštevamo, bo oblikovana organizacijska struktura zgrešila svoj namen (Lipičnik 2003, 47).

Organiziranje procesov in struktur je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnost na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces. Odvijanje delnih procesov v skupnem poslovnem procesu mora biti zasnovano na načelih racionalizacije. Za najboljše doseganje poslovnih rezultatov morajo biti vse dejavnosti in njihovi procesi racionalno organizirani.

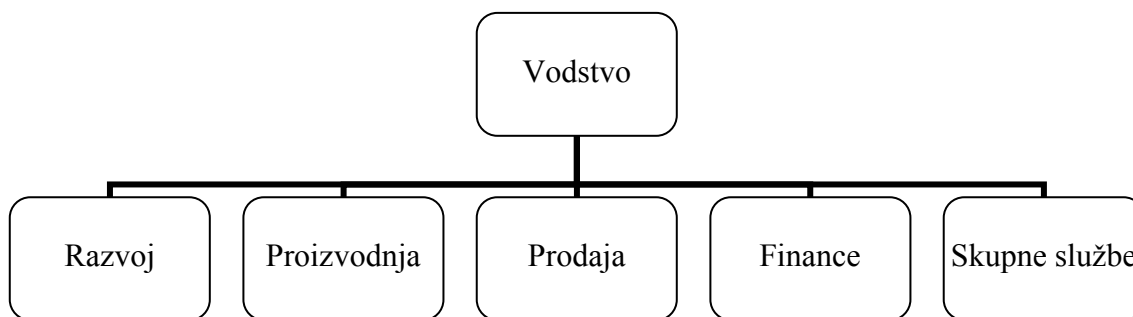
V vsakem podjetju je pomembna dejavnost organiziranje odnosov med nosilci potrebnih nalog. Ti odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura je rezultat organiziranja. Ne glede na to, da je pojem organizacijske strukture dokaj znan, se opredelitve organizacijske strukture zelo razlikujejo (Ivanko idr. 1990, 17). Kljub temu, da različni avtorji omenjajo več različnih oblik organizacijskih struktur, jih lahko povzamemo v nekaj osnovnih oblik, ki so:

- funkcijska struktura,
- produktna (divizijska) struktura,
- geografska (korporacijska) struktura,
- matrična struktura,
- mešana (hibridna) struktura.

### **5.1 Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo na enem prostoru v podjetju oz. organizaciji. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oz. služb. Funkcijska organizacijska struktura je najpomembnejša organizacijska struktura. Uporablja se že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje je funkcijska organizacijska struktura uporabljena zlasti v manjših industrijskih podjetjih (Ivanko idr. 1990, 20).

**Slika 5.1** Poenostavljen primer funkcijske strukture proizvodnega podjetja



Vir: Bavec 2006, 68.

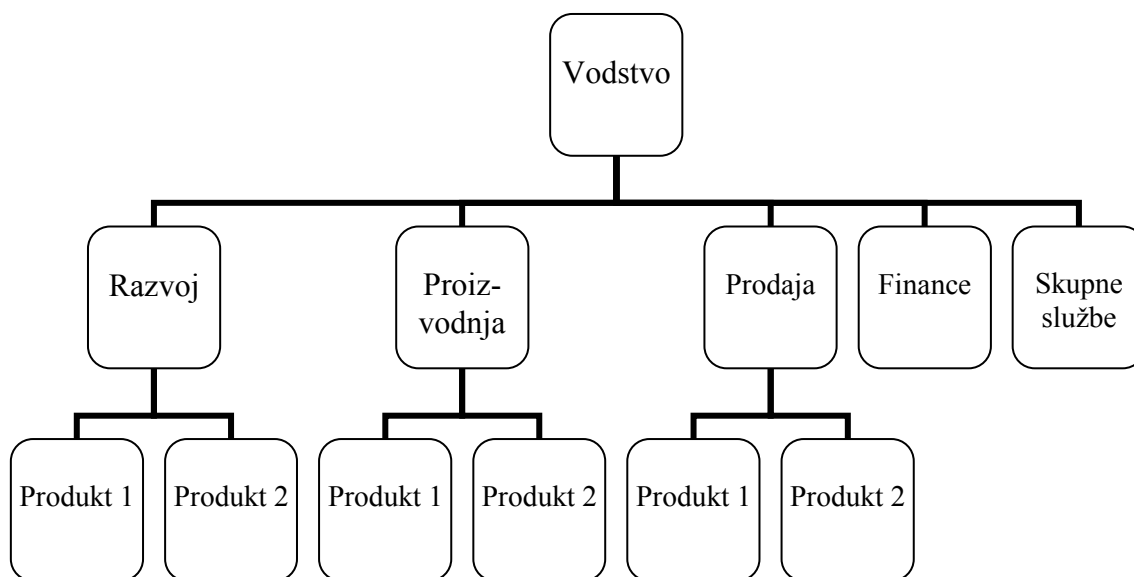
Prednosti funkcijske organizacijske strukture so predvsem v zagotavljanju visoke notranje zmogljivosti in produktivnosti, ker se vse naloge opravljajo na enem mestu, kar povzroča manjše stroške. Je posebej primerna za industrijska podjetja, ki delujejo v stabilnem poslovnem okolju.

Slabosti take organizacijske strukture so predvsem: neprilagodljivost spremembam, počasen sistem komuniciranja, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, razvojne ideje se težko prenašajo v proizvodnjo, prevelika centralizacija odločitev, slabo sodelovanje organizacijskih enot, ki se vsaka ukvarja samo s svojimi težavami in se problemi ne rešujejo kot celota.

## 5.2 Produktna (divizijska) organizacijska struktura

Projektna (panožna, divizijska) struktura organiziranosti je decentralizirana struktura organiziranosti, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programske tržne celote ali panoge v proizvodnem podjetju. Velika podjetja v bistvu razdelimo po načelu federalne decentralizacije na več manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob svobodni (ne prisilni) integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembne odločitve sprejemajo na ravni programa. Divizijska organiziranost je veliko bolj prilagodljiva in fleksibilnejša od funkcijske (Ivanko 2004, 26).

**Slika 5.2** Primer funkcijske strukture z dvema različnima produktoma



Vir: Bavec 2006, 72.

Produktna organizacijska struktura laže izpolnjuje povpraševanje trga, tako kot storitveno ali proizvodno podjetje, med organizacijskimi enotami je več sodelovanja in lažja koordinacija med enotami, ki proizvajajo enak izdelek, v katerih poteka bolj decentralizirano odločanje.

Slabosti so naslednje (Bavec 2006, 75):

- težja koordinacija med različnimi produkcijskimi linijami (med organizacijskimi enotami, ki niso v okviru ene produktne linije),
- pogosto manjša razvojna in proizvodna učinkovitost, saj se določene aktivnosti, kljub različnosti proizvodov, še vedno podvajajo ali pa neusklajeno izvajajo,
- integracija in standardizacija na ravni podjetja sta zelo oteženi, saj vsaka produktna linija teži k reševanju predvsem svojih težav.

### **5.3 Geografska (korporacijska) organizacijska struktura**

Če podjetje deluje na več lokacijah, mora zadovoljiti veliko dodatnih organizacijskih zahtev:

- ne glede na lokacijo med posameznimi deli podjetja mora zagotoviti ustrezne komunikacijske poti,
- dislociranim poslovnim enotam mora omogočiti vso tehnično in administrativno podporo,
- povsod, kjer podjetje proizvaja ali ponuja storitve, mora delovati logistika, kar povečuje stroške transporta, skladiščenja ...,

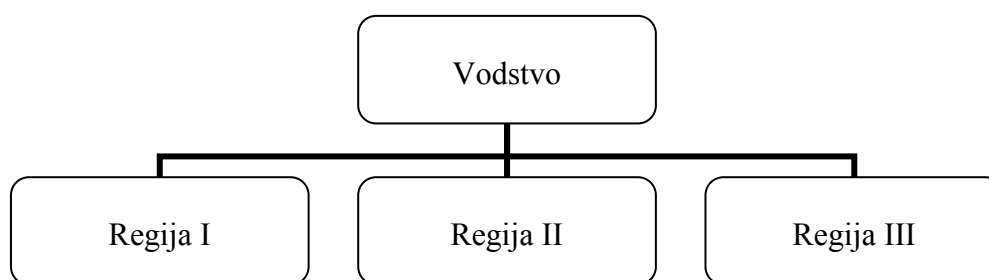
- rešiti je treba tudi koordinacijo in nadzor med vsemi enotami podjetja, ki zaradi delovanja na več lokacijah postane kompleksnejše.

Prednosti take organizacijske strukture so naslednje (Bavec 2006, 77):

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

Zaradi povečanih stroškov poslovanja geografske organizacijske strukture mora podjetje imeti zanjo tehtne razloge, saj se zaradi podvajanja aktivnosti na več lokacijah poveča administracija, teže se izvaja nadzor, komuniciranje je oteženo in taka organiziranost zahteva poseben pristop managementa, da bi se izognili morebitnim konfliktom med lokacijsko oddaljenimi enotami.

**Slika 5.3** Primer geografske organizacijske strukture (tri regije)



Ker vse multinacionalke in velike korporacije delujejo na več lokacijah, se geografska organizacijska struktura imenuje tudi korporacijska.

#### **5.4 Matrična organizacijska struktur**

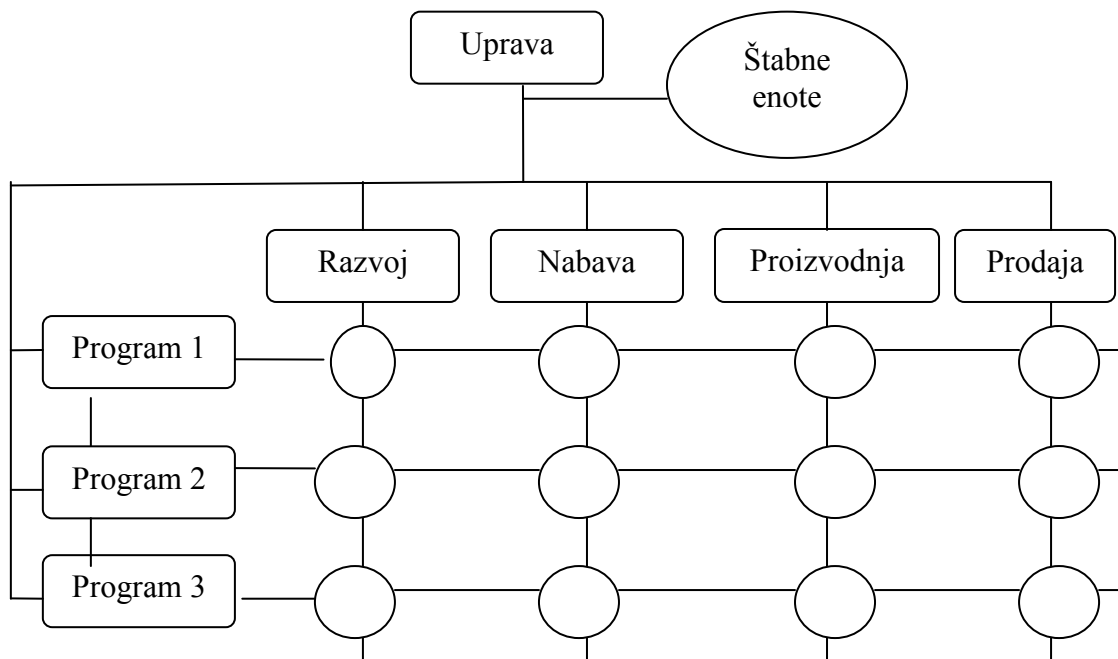
Matrično organiziranje organizacije poskušajo na enem mestu zbrati dobre lastnosti funkcijske in produktne organiziranosti. Z zornega kota vodilnega managementa omogočajo hkrati funkcijski in produktni pogled in nadzor nad podjetjem. V matrično organiziranem podjetju imamo dve skupini managerjev, ki so formalno na isti hierarhični ravni (Bavec 2006, 80).

Ne moremo vedno organizirati projektne organizacije, da bi dosegli določen cilj, ker ne moremo vedno določiti strokovnjakov in ostalih zaposlenih za projektno nalogo in jih tako ločiti od njihovih rednih nalog in zadalžitev v organizaciji. Strokovnjaki ostanejo na svojih delovnih mestih, a vseeno lahko delajo na več produktih hkrati, tako da so dodeljeni posebnemu vodji, ki jih bo v času projekta uporabljal za naloge, za katere so usposobljeni.

Tako je vodja projekta le koordinator izvajanja nalog, ki jih po njegovem naročilu izvajajo v funkcijskih oddelkih. Član projektnega tima je tako podrejen dvema vodjema: vodji oddelka po organizacijski in strokovni ravni ter vodji projekta glede na naloge projekta.

Matrična organizacijska struktura je lahko trenutna ali stalna.

**Slika 5.4** Matrična struktura



Vir: Zupan in Kaše 2007, 35.

Prednosti matrične strukture so (Bavec 2006, 82).

- zelo učinkovita koordinacija, ko je treba usklajevati prekrivajoče se aktivnosti,
- izjemna prilagodljivost pri določanju delovnih nalog, saj lahko posamezni strokovnjaki delajo z delom delovnega časa na eni enoti, z drugim pa na drugi ali tretji enoti,
- učinkovitost pri zahtevnejših odločitvah,
- posebej učinkovita pri projektnih organizacijah (ko je najpomembnejša enota dela v podjetju projekt).

Našteti moramo tudi določene pomanjkljivosti:

- večje število po hierarhiji enakovrednih nadrejenih zahteva poseben način vodenja, kompleksnejše rešitve in posledično tudi veliko časa za usklajevanje,
- koordinacija je zahtevnejša,

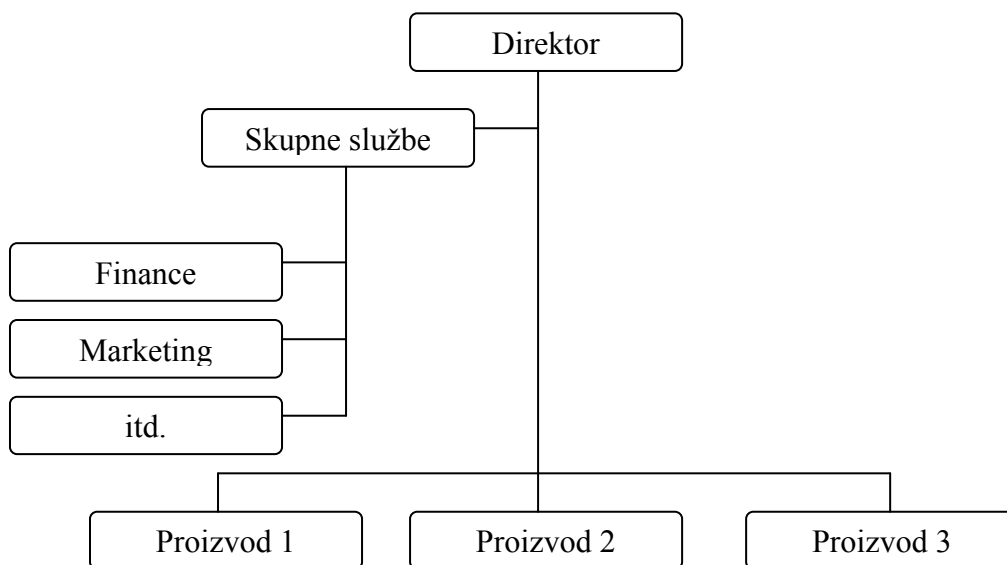
- potrebna je ustrezna kultura v organizaciji, ki podpira sodelovanje in omogoča kolegialne odnose, kar od managerja zahteva veliko mero občutka za medčloveške odnose.

### 5.5 Mešana (hibridna) organizacijska struktura

Zaradi kompleksnega poslovnega okolja podjetja pogosto uporabljajo mešane strukture, saj so oblikovanje tako, da omogočajo doseganje strateških ciljev. Podjetjem nudijo večjo fleksibilnost, kar hitro spreminjajoče se okolje od njih tudi neusmiljeno zahteva.

Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura se najpogosteje pojavlja v velikih sestavljenih podjetjih. Za to obliko je značilno, da se poslovne funkcije, ki se razlikujejo od proizvoda do proizvoda, organizirajo v poslovnih enotah kot pri decentralizirani organizaciji. Nekatere poslovne funkcije pa ostanejo centralizirane. Tako na isti ravni v sestavljenem podjetju nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote in jih obenem tudi usklajujejo (Rozman 2000, 99).

**Slika 5.5** Primer mešane organizacijske strukture (funkcijske in produktne)



Vir: Bavec 2006, 84.

Z mešanimi strukturami lahko rešimo večino problemov, ki se pojavljajo pri čistih funkcijskih, produktnih, geografskih ali matričnih strukturah. Ker mešane strukture omogočajo zelo veliko različnih kombinacij, spada v to skupino večina sodobnih podjetij oz. organizacij. Težko bi govorili o njihovih slabih in dobrih lastnostih, saj je vse odvisno od izbrane kombinacije, ki je v določenih okoliščinah lahko boljša ali slabša (Bavec 2006, 85).

## 6 RAZLOGI ZA PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA

### 6.1 Zaznane težave

Poslovanje podjetja po celotnem območju Slovenije je prinašalo podjetju ogromno težav, v drugem pogledu pa obilo prednosti in izzivov.

Velikega števila poslovnih enot podjetje ni moglo več uspešno obvladovati s sedeža v Velenju. Z rastjo tržnega deleža so se krepile tudi poslovne enote, ki so bile vse težje obvladljive za enega managerja, še posebej ker je ta deloval na sedežu družbe. Zaradi pomanjkljivega obvladovanja položaja in povprečno 8 % letne rast podjetja so navedene prednosti izgubljale pomen in v ospredje so vstopale težave.

*Težave* so se pojavljale zaradi:

- slabšega obvladovanje poslovanja,
- prepočasnega odzivanja na nastale težave,
- neprilagodljivosti in nefleksibilnosti organizacije,
- naraščajočega števila reklamacij zaradi nizke oz. nezadovoljive kakovosti storitev,
- raznolikosti in zahtevnosti storitev,
- spremljanja tehnoloških in drugih vrst napredka,
- problema izobraževanja, prilagojenega dejanskim potrebam,
- pogosto okvarjene strojne opreme,
- pomanjkanja strokovnosti,
- začetnih težav pri prevzemanju novih poslov,
- zmanjšanja kakovosti pri obstoječih naročnikih,
- nezadovoljstva in preobremenjenosti zaposlenih,
- nepravilne izrabe razpoložljivih kapacitet ob velikem povpraševanju in v času njegove stagnacije.

Naštete težave so se z rastjo podjetja povečevale in kazale vse znake očitnega pregrevanja podjetja, ki so resno ogrožali njegov nadaljnji razvoj in obstoj.

Vršni management se je ves čas zavedal prednosti, ki jih prinaša rast in razvoj družbe, pa tudi slabosti, ki so jih zaznali kot probleme, ki pomenijo oviro do zelenega stanja. Zavedal so se tudi dejstva, da je težave treba čim prej odpraviti, saj so menili, da bo rešitev odločilnega pomena za nadaljnji razvoj in obstoj družbe. Niso prezrli dejstva, da bo reševanje problema kompleksno, neobičajno in ga bo spremljala velika stopnja negotovosti.

Odločili so se za sprejemanje poslovne odločitve v razmerah burnega in neskladnega razvoja oziroma za načrtno inoviranje, ki bo podjetje pripeljalo do reorganizacije.

## 6.2 Razlogi za spreminjanje

Podjetje v obstoječem stanju ni moglo več slediti zastavljeni viziji in strategiji, prav tako ni moglo v popolnosti izpolnjevati poslanstva. Spremembe so bile nujne. V ta namen je podjetje ustanovilo lastno raziskovalno-razvojno skupino z namenom postavitve temeljev nove reorganizacije podjetja. Pri svojem delu so se najprej osredotočili na *razloge* za spreminjanje, med katerimi so upoštevali:

- večji tržni delež in težje obvladovanje organizacije,
- raznolikost in zahtevnost storitev,
- ponujanje svojim odjemalcem več koristi kot tekmeci in tako utrjevanje položaja na trgu,
- spremljanje tehnoloških in drugih vrst napredka,
- ustvarjanje novega znanja,
- povečanje motivacije, pripadnosti in s tem produktivnosti zaposlenih,
- zadovoljevanje vseh ključnih udeležencev podjetja,
- lažje spopadanje s prihodnjimi zunanjimi in notranjimi izzivi,
- doseganje dolgoročnih uspehov.

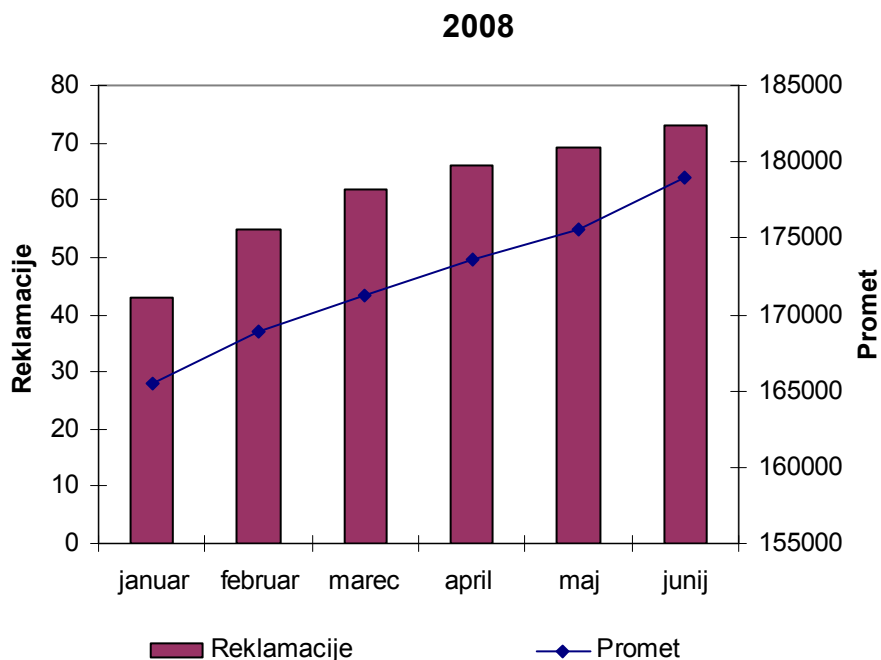
Ob pripravi predloga reorganizacije so analizirali naslednje izbrane podatke:

- reklamacijski zapiski in analiza stroškov reklamacij,
- SPIN analiza stanja podjetja,
- ankete o zadovoljstvu naročnikov,
- analiza izgubljenih poslov,
- analiza trga in konkurence,
- nadzorovanje porabe čistil,
- ankete o zadovoljstvu zaposlenih,
- analiza sistemizacije delovnih mest,
- ugotavljanje potreb po izobraževanjih,
- preverjanje navodil za delo.

*Primer:* uporaba Pareto diagrama, na katerem je prikazano, da se po področjih zaradi slane obvladovanja poslovanja število reklamacij povečuje bolj od rasti prometa (slika 6.1).



Slika 6.1 Rast prometa in reklamacij



Člani raziskovalne skupina so si bili enotni, da morajo spremembe zagotoviti:

- uresničitev zastavljene strategije – postati najbolj kakovosten, okolju prijazen čistilni servis v državi in si posledično omogočiti dobičkonosno poslovanje,
- doseganje zastavljenih temeljnih ciljev – skrb in razvoj ključnih kadrov, izboljšanje komunikacije na vseh ravneh, vzpostaviti pretok znanja in izkušenj, prenova sistema materialnega in nematerialnega nagrajevanja, varnosti in zdravja zaposlenih,
- doseganje višje ravni kakovosti storitev, nižjih stroškov in
- vzpostaviti obliko podjetja, ki bo omogočala nadaljnji dolgoročni razvoj podjetja.

*Prednosti reorganizacije* naj bi bile naslednje:

- z novo organizacijo bodo izrabili svoje prednosti in izničili slabosti, ugotovljene v SPIN analizi,
- na obstoječih temeljnih zmožnosti bodo ustvarili nove in si pridobili konkurenčne prednosti, ki jih bodo ostali konkurenti težko posnemali,
- ustvarili bodo fleksibilen sistem, naravnano na potrebno hitro prilagajanje glede na odzive in novosti v okolju,
- z novim programom se bodo lažje in učinkoviteje spopadali s širitvijo poslovanja v prihodnosti,

### *Razlogi za prestrukturiranje podjetja*

- nov projekt bo od podjetja zahteval manj finančnih vložkov, njegovi učinki v praksi lahko prinesejo koristi,
- tveganja je manj, kot če v podjetju na tem obsegu poslovanja ne bi storili ničesar,
- pravočasnost uvajanja novega programa.

### *Slabosti reorganizacije:*

- nov program je zahteven projekt in bo zahteval v podjetju veliko naporov, discipline ter doslednost pri izpolnjevanju,
- prinaša problem prilagajanja in sprejemanja novosti med zaposlenimi.

## 7 REORGANIZACIJA

### 7.1 Pot do prave reorganizacije

Temeljna ugotovitev: podjetje se mora preoblikovati, da bi lahko kar najbolj dosegalo zastavljene cilje.

Managerji razvojne skupine so pri svojih razmišljanjih upoštevali spreminjajoče se okolje, poglede na problem z več zornih kotov ter s kreativnostjo poizkušali ne le rešiti obstoječi problem, ampak tudi podjetju zagotoviti razlikovanje od ostalih in ustvariti konkurenčno prednost.

Uporabili so se naslednje metode ustvarjalnega mišljenja:

- *načrtovanje scenarijev*, kjer so poizkušali napovedovati bodoče dogodke, iskali vzročno-posledične povezave, oblikovali predloge za razvoj dogodkov v praksi in obenem skušali prepoznati kritične točke,
- *igranje vlog*, ko so s postavitvijo sebe v vlogo nekoga drugega ugotavljali, kaj in kako nekdo drug počne, in so tako ugotavljali, kako se oseba odziva na razmere v okolju, kako razmišlja, postopa, sprejema odločitve ...,
- *ček lista ali lista preverjanja* – na koncu so si vse ugotovitve zapisali na seznam, kjer je vrstni red odigral ključno vlogo, ter tako prišli do pomembnih zaključkov in si tudi zapisali scenarij novih specifikacij delovnih mest, ki bi bile primerne ob njihovih novih odločitvah o reorganizaciji.

### 7.2 Postopek reorganizacije

#### *Ustanovitev področji na čelu s področnim vodjo*

Velikega števila poslovnih enot podjetje ni več moglo uspešno obvladovati s sedeža v Velenju in je zato leta 2008 ustanovilo posamezna področja, ki jih vodijo področni vodje:

- področje Zahod s sedežem v Ljubljani,
- področje Vzhod s sedežem v Velenju in
- področje Dolenjske s sedežem v Novem mestu.

Področja bi delovala kot ločene profitne enote in bi bile sestavljene iz poslovnih enot, ki organizacijsko delujejo na tem geografskem območju. Skupne službe bi bile še vedno na upravi v Velenju in bi »servisirale« področja.

#### *Ustanovitev Službe za kakovost*

Služba za kakovost bo predstavljala osnovo proizvodnje, saj bi skupaj s člani določala tehnologije, testirala čistila in strojno opremo ter vodila vso potrebno

## *Reorganizacija*

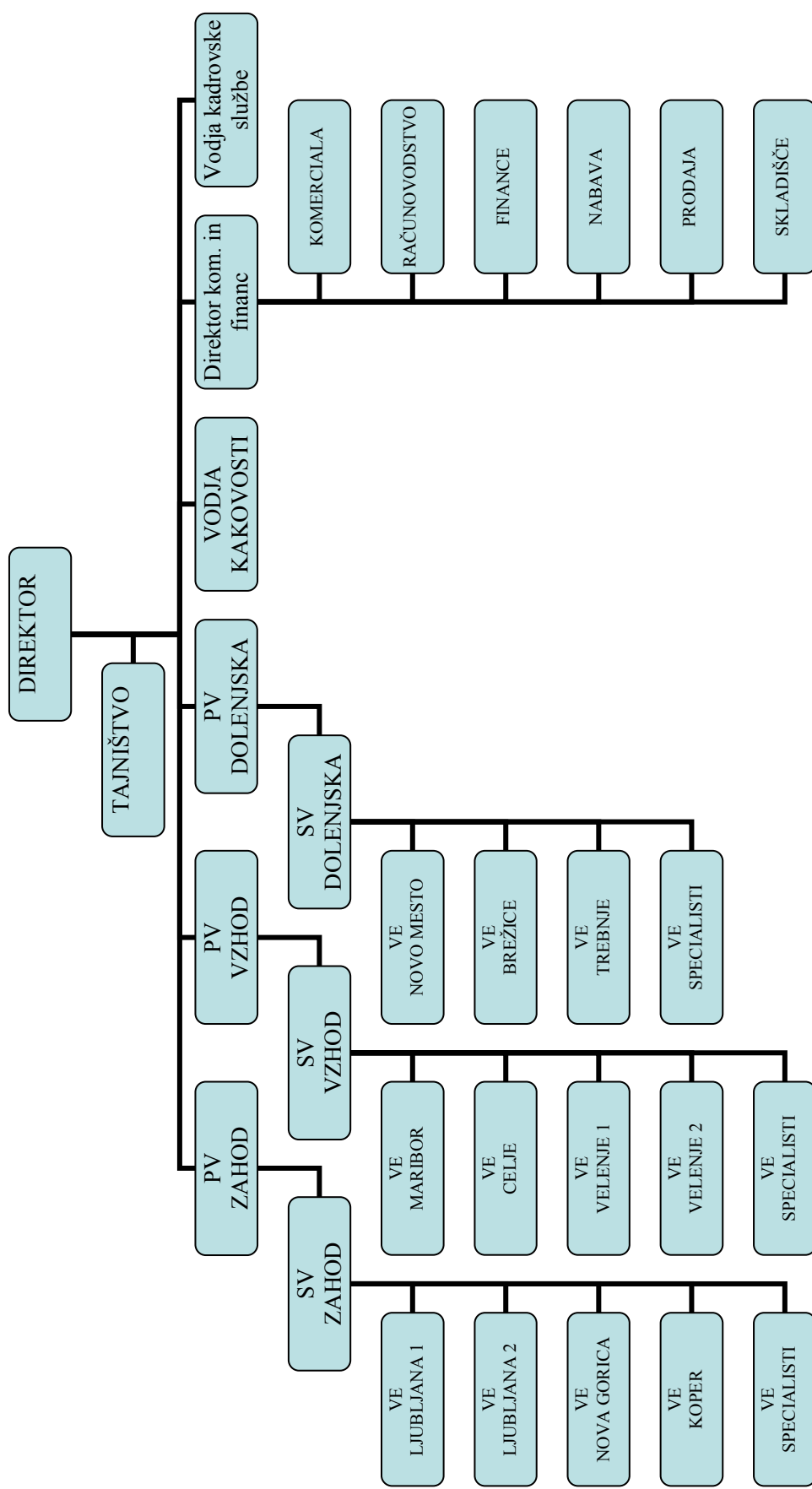
dokumentacijo, upoštevajoč oba standarda. Imela bi odločilno povezovalno vlogo med neposrednimi izvajalci storitev z izobraževanji in kontrolami na terenu, kar bi izvajala z lastno aktivnostjo ter z vključevanjem strokovnih in področnih vodij, in med službo trženja, ki bo na trgu predstavljala storitve z večjo dodano vrednost za končnega uporabnika.

### *Na vsako področje postaviti še strokovnega vodjo*

Področni vodje bi bili odgovorni za delovanje celotnega področja, skrbeli bi za naročnike, stroške, rezultate področja. Tržil bi za obstoječe naročnike in posle do določene vrednosti. Za trženje vseh ostalih poslov pa bi delovali v sodelovanju s službo trženja.

S strokovnim vodjo na področju, ki bi bil tudi član službe za kakovost, bi si na področju pridobili strokovno podporo, skrbeli bi za izobraževanja, reševanje reklamacij, zagon novih poslov, izvajanje kontrol na terenu. Vodjem enot bi nudil podporo stroke in doseganja predvidene kakovostne izvedbe storitve.

Slika 7.1 Novi organigram podjetja



Vir: Hermaus 2009a.

### 7.3 Analiza sprememb

#### *Spremembe in zaposleni*

Največji problem ob uvedbi sprememb predstavlja vprašanje, kako bodo zaposleni sprejeli spremembe organizacije podjetja. Vendar so poudarek na timskem delu, osveščanje o tem, da so spremembe nujno potrebne, in nenehna izobraževanja začetni upor zaposlenih ublažila in tako prepričala še tako skeptične zaposlene.

Postopoma se je spremenila miselnost tistih, ki so menili, da je uspeh odvisen le od njih samih. Reorganizacija je zaposlene na vseh ravneh pripravila do spoznanja, da samo povezovalno timsko delo, polno zaupanja, privede do pravih rezultatov.

#### *Usklajevalna vloga stroke in trženja*

Pomemben dejavnik doseganja zastavljenih ciljev je v tesnem sodelovanju službe kakovosti, vodij področij enot in službe trženja, in sicer zaradi pretoka informacij dogajanju na terenu, torej o tem, s katerimi konkretnimi problemi se neposredni izvajalci srečujejo, kakšni so odzivi naročnikov, po čem sprašujejo in s čim niso zadovoljni.

Tržniki morajo odigrati tudi pomembno vlogo pri trženju z dobavitelji za uresničitev programov službe kakovosti, kar bo prav tako okrepilo sodelovanje z njimi za uresničitev postavljenih ciljev. V sklopu tega mora služba za trženje sinergijsko sodelovati s službo kakovosti.

#### *Ublažitev negativnih vplivov*

Tako reorganizirano podjetje se sooči z obilico novosti v procesu izvajanja storitev z namenom doseganja večje kakovosti storitev in izpolnjevanja zastavljenih ciljev okolju prijaznega delovanja podjetja ter ublaži nekatere otežujoče dejavnike storitev čiščenja, kot so:

- sodelovanje uporabnikov pri izvedbi storitev in nenehno prilagajanje njihovim pogojem in zahtevam, zato je treba storitve večkrat prilagajati okoliščinam,
- uporaba naročnikovih prostorov, električne energije in vode ter odgovornost za njegov inventar, ker imajo izvajalci pogosto dostop do vseh prostorov in je tako zaupanje v čistilni servis še kako pomembno,
- storitev se izvaja v prisotnosti uporabnika in njegovih zaposlenih in strank (npr. dežurstva v hotelih in trgovinskih središčih),
- storitve so enkratne in trenutne narave ter neotipljive,
- ocenjevanje storitev obsega največkrat primerjanje izvedene storitve s pričakovanji uporabnika,

- nekatere zahteve naročnikov povečujejo porabo ur in s tem vplivajo na zviševanje stroškov.

Zgornje navedbe pomenijo zahtevo po kakovosti in profesionalnem odnosu na vseh področjih in ne le pri izvedbi storitev, saj naročnik ne bo zadovoljen s storitvijo, čeprav je bila v redu opravljena, če po končanem delu na primer nismo ugasnili vseh luči in zaklenili vrat.

Prav zaradi naštetih otežujočih dejavnikov storitev čiščenja bo vloga Službe kakovosti toliko bolj pomembna.

Načrtovanja in usklajevanja proizvodnje s potrebami oziroma s povpraševanjem se bodo z uvedbo novega programa lažje lotevali in zagotavljali pričakovano kakovost za vsako dodatno enoto storitve ter se izognili:

- začetnim težavam pri prevzemu novih poslov,
- nižji kakovosti zaradi povečanega obsega dela,
- obremenitvam razpoložljivih kapacitet,
- neprožnosti in slabi odzivnosti organizacije,
- konicam povpraševanja in pravilni izrabi kapacitet v času njegove stagnacije.

#### *Prednosti in izzivi reorganizacije*

Reorganizacija podjetja bo zagotavljala dotlej manjkajoče dejavnike v poslovanju podjetja na vseh ravneh in bo omogočala:

- doseganje optimalne kakovosti,
- usmerjenost k naročniku,
- inovativen pristop v izvajanju storitev,
- maksimalno izkoriščanje notranjih in zunanjih vplivov in prednosti ter priložnosti,
- krepitev organizacije vseh specifičnih področij čiščenja,
- poskrbeti za celotno strokovno podporo vsem neposrednim izvajalcem,
- dvigniti raven kulture podjetja,
- nastaviti učinkovit sistem izobraževanja zaposlenih,
- vzpostaviti pretok znanja v podjetju,
- preoblikovati sistem nadzora in nagrajevanja zaposlenih,
- teritorialno pokritost in enako kakovost storitve v Sloveniji,
- ponujanje množično individualizirane storitve (različni segmenti gospodarstva),
- zadovoljevanje istega naročnika na več lokacijah (npr. Mercator, d. d., HIT, d. d.),
- lažje in hitrejše prilagajanje naročniku,

- hitrejšje odzivanje na povpraševanje in na dogajanje na trgu,
- prilagajanje po posebnostih na področju (naročniki, konkurenca, delovna sila),
- dosegljivost 24 ur,
- zaradi velikosti podjetja izkoriščanje ekonomije obsega,
- ponujanje velikega nabora storitev z uporabo obstoječih proizvodnih dejavnikov, izkoriščanje ekonomije razpona.

#### **7.4 Spremljanje rezultatov**

Po uvedbi sprememb v podjetju se je stanje v podjetju izboljšalo. Zadeve so se začele postopoma urejati, težave tekočega poslovanja so se zmanjševale, napetosti med zaposlenimi popuščale, zmanjšali so se pritiski naročnikov, ki so zaznali stabilnejše poslovanje svojega podizvajalca, kar je povečalo zaupanje in okrepilo poslovni odnos.

Vršni management je primerjal rezultate prvega polletja leta 2008 z rezultati istega obdobja v letu 2009. Vrednosti v grafih so v evrih, rezultati pa so podani za eno področje.

Zabeležili so naslednje rezultate:

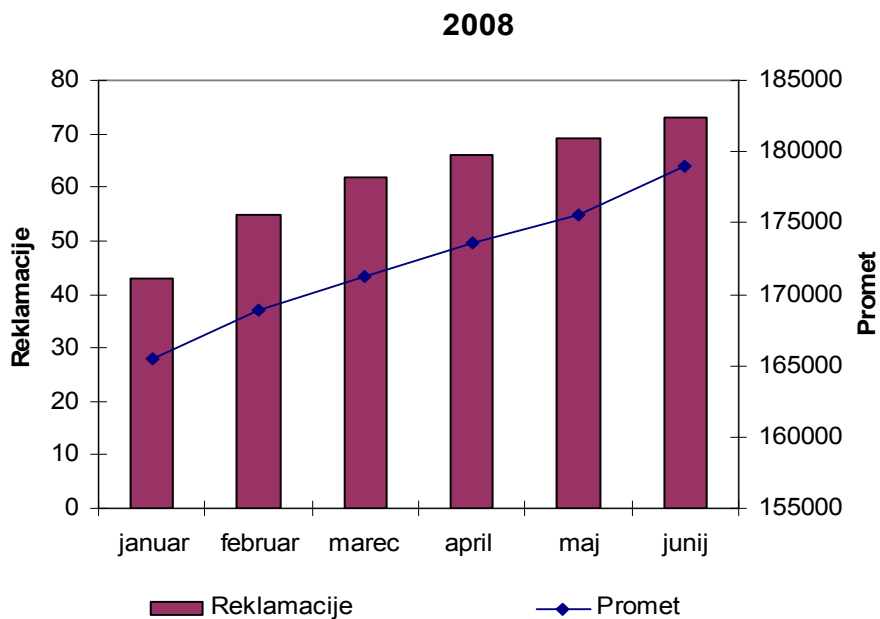
- manjše število reklamacij,
- zmanjšanje stroškov popravil strojne opreme,
- boljše ocene anketiranih strank,
- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- višje ocene zapisnikov kakovosti del,
- manjšo porabo čistil,
- hitrejši čas izvedbe določene storitve,
- nižji delež bolniških odsotnosti.

#### *Primerjava števila reklamacij v letih 2008 in 2009*

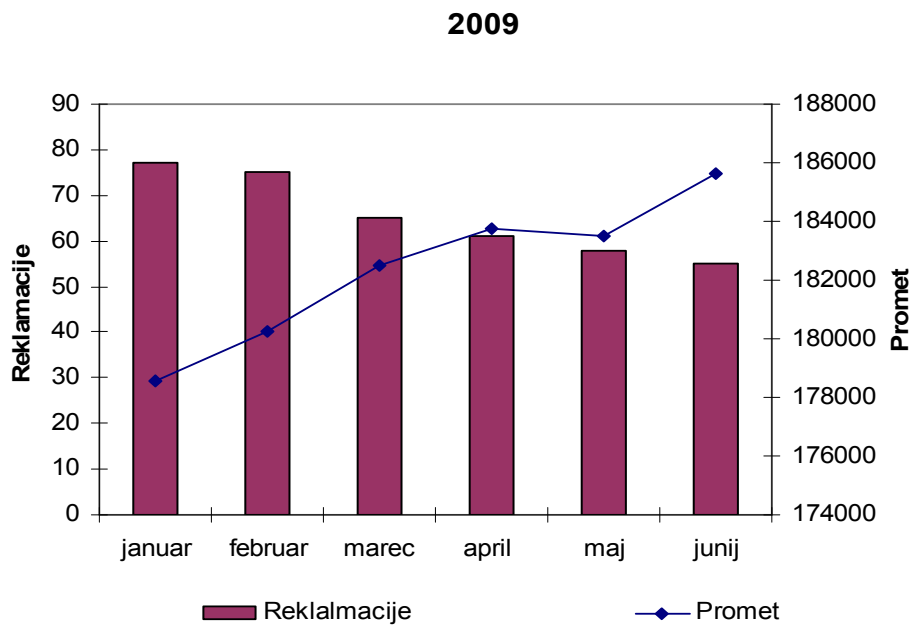
Glede na enako obdobje preteklega leta je vrednost reklamacij leta 2009 občutno manjše kljub doseženemu večjemu obsegu prometa.



Slika 7.2 Gibanje rasti prometa in reklamacij (januar–junij 2008)



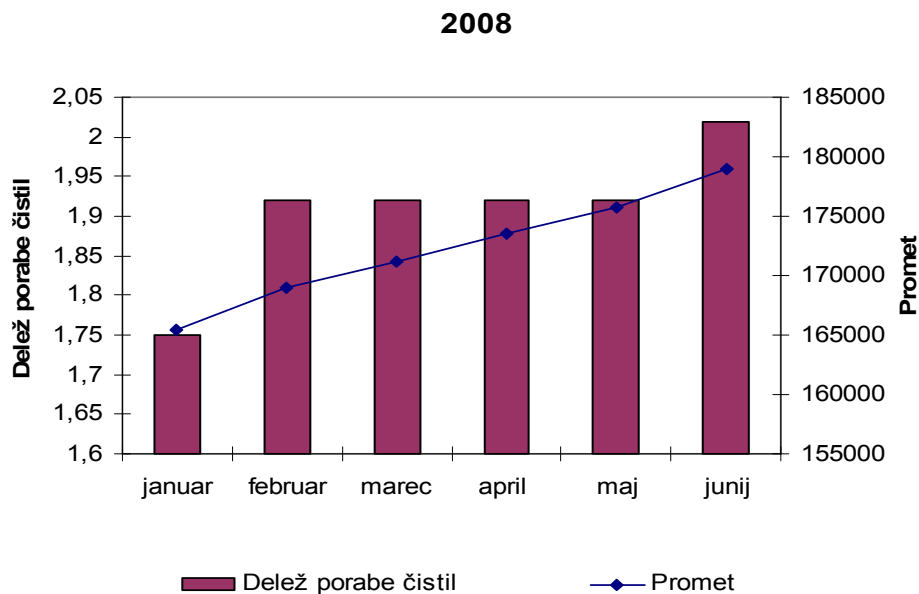
Slika 7.3 Gibanje rasti prometa in reklamacij po reorganizaciji (januar–junij 2009)



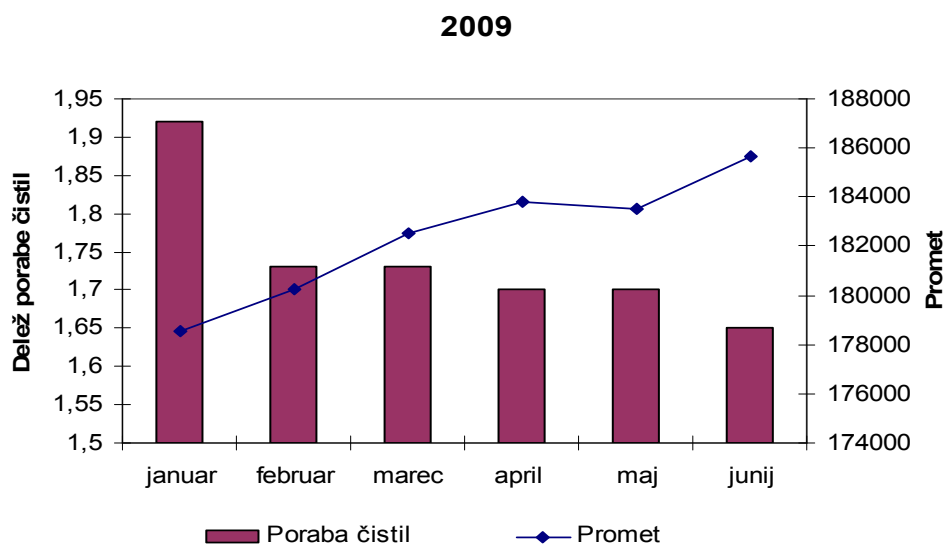
Primerjava porabe čistil v letih 2008 in 2009

Pregled porabe čistil je pokazal manjšo porabo čistilnih sredstev po reorganizaciji, ki je s skoraj 2 % glede na promet padla pod 1,6 % v šestih mesecih spremljanja rezultatov.

**Slika 7.4** Primerjava porabe čistilnih sredstev glede na promet (januar–junij 2008)



**Slika 7.5** Primerjava porabe čistilnih sredstev glede na promet po reorganizaciji (januar–junij 2009)



Veliki delež izboljšanja rezultatov je opazno vplival na zmanjšanje stroškov in posledično na boljši poslovni rezultat podjetja.

Strah pred tem, kako bodo zaposleni sprejeli spremembe reorganizacije podjetja, je bil odveč. Rezultati so govorili, da se je zmanjšalo število odsotnosti z dela zaradi bolniških izostankov in da se je občutno dvignila produktivnost in motiviranost zaposlenih, kar so v podjetju pripisovali sistemu izobraževanja zaposlenih. Tako so zaposleni kot ključni dejavnik uspešnosti v podjetju odločilno prispevali k doseganju vseh zgoraj navedenih rezultatov.



## 8 ZAKLJUČEK

V zaključni projektni nalogi sem poizkusila opisati problem prestrukturiranja storitvenega podjetja, ki je obravnavanemu podjetju zagotovila možne in na trgu še kako pomembne strategije proizvodnje, kot so:

- diferenciacijo storitev, saj svojim naročnikom ponujajo prepoznavno razlikovanje storitev in večjo dodano vrednost kot konkurenti,
- odzivnost, ki jo prinaša reorganizacija, kar omogoča zanesljivost in hitrejše odzivanje na novosti tako po obsegu kot po raznolikosti povpraševanja, ter
- stroškovno prednost, ki jo zaradi ekonomije obsega in razpona nudijo svojim odjemalcem na celotnem območju Slovenije.

Opisano reorganizacijo bom imenovala kot poslovno invencijo, ki je podjetju prinesla svojevrstno znanje (know-how) in tako nadgradila obstoječe večletno znanje podjetja, ki ga sedaj akumulira ter nadgrajuje in stalno dopolnjuje Služba kakovosti. Obenem je reorganizacije ustvarila pogoje za inovativno podjetje, ki se zavezuje doseči stopnjo managementa celovite kakovosti.

Reorganizacija podjetja je prispevala k doseganju množične individualizacije storitev. Organizacija zlahka zadovolji kupca, se mu prilagodi. Kljub velikemu obsegu dosega ogromno raznolikost, saj ima za različna dela usposobljene delavce, kar ji omogoča nov sistem izobraževanja zaposlenih in specializacija strokovnih vodij področij.

V nalogi je prikazano, kako lahko pravočasno zaznavanje problemov s pravilno uporabo orodij strateškega managementa in managementa inoviranja prinese nove ključne zmožnosti podjetja in konkurenčne prednosti ter kako je pri uspešni izvedbi projekta pomembno sodelovanje vseh zaposlenih.

V praksi je težko opredeliti, kaj je kakovostna, uporabna, koristna in donosna organizacija, ki naj bi bila tista, ki je pravočasno postavljena in vpeljana ter strokovna, saj je okolje, v katerem delamo, nepredvidljivo in se hitro spreminja. To še dodatno otežuje prilagajanje in reorganiziranje velikih organizacij oziroma sistemov, kar velja tudi za reorganizacijo podjetja, kot sem jo v nalogi obravnavala.

Do strateške združitve podjetja Hernauss, d. o. o., s konkurenčnim podjetjem Čistoča, d. o. o., je prišlo 1. julija 2010. Novo podjetje na trgu nastopa pod imenom Aktiva čiščenje, d. o. o. Ob združitvi so vpleteni skušali doseči možno sinergijsko delovanje obeh, do tedaj konkurenčnih podjetij z enako dejavnostjo in podobno razvito mrežo v slovenskem prostoru. Med cilj ustanoviteljev je prevladoval prevzem že vpeljanega in preverjenega sistema kakovosti in nadzora, ki ga je podjetje Hernauss, d. o. o., uresničilo v nedavni reorganizaciji podjetja in s tem postalo najbolj kakovostno podjetje v svoji branži. Tako je podjetje Aktiva čiščenje, d. o. o., zasnovano na

## *Zaključek*

popolnoma enaki organizacijski strukturi kot podjetje Harnaus, d. o. o., le področja so bolj geografsko skoncentrirana zaradi združitve vseh enot obeh podjetij.

Novo podjetje pa je od podjetja Čistoča, d. o. o., obdržala informacijski sistem, saj je kot večje podjetje imelo bolj urejeno administrativno logistiko. Omenjene sinergije so novemu podjetju omogočile pomembno zmanjšanje stroškov in časa.

## LITERATURA

- Bavec, Cene. 2006. *Urejenost organizacije*. Zapiski s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler in Miha Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan, Štefan Kajzer, Bogdan Lipičnik, Filip Lipovec, Stane Možina, Vekoslav Potočnik, Jože Špindler. 1990. *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Maribor:Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kovač, Jure. 1990. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetji in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2007. *Uvod u organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## VIRI

- Hernaus, d. o. o. 2006. *Poslovník podjetja*. Poslovni dokumenti, Hernaus, d. o. o.
- Hernaus, d. o. o. 2009. *Poročilo o delu 2008*. Poslovni dokumenti, Hernaus, d. o. o.
- Hernaus, d. o. o. 2009a. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.hernaus.si](http://www.hernaus.si) (aprila 2009).