

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Rop

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (SLOVENSKIH)
TRANSNACIONALNIH PODJETIJ
PRIMER: GORENJE, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Rop

Mentor: Prof. dr. Marjan Svetličič

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (SLOVENSКИH)
TRANSNACIONALNIH PODJETIJ
PRIMER: GORENJE, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana 2004

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Delovne hipoteze	3
2. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	4
2.1. Definicija TP	4
2.1. Definicija organizacije	6
2.2. Vrste organizacij	7
2.3.1. Formalna in neformalna organizacija	7
2.3.2. Organska in mehanska organizacija	8
2.3. O pojmu organizacijske strukture	9
2.4.1. Faktorji organizacijske strukture	13
2.4.2. Preverjanje vpliva faktorjev na primeru Gorenja, d.d.	15
2.4.3. Strukturne značilnosti	17
3. MODELI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	21
3.1. Funkcijska struktura	22
3.2. Divizijska struktura	24
3.3. Projektna struktura	27
3.4. Struktura na temelju proizvodov	29
3.5. Struktura na temelju geografskih področij	32
3.6. Matrična struktura	35
3.7. Prednosti in slabosti teoretičnih shem organizacijskih struktur	39
3.8. Najboljša organizacija	40
4. PRIMER: GORENJE, d.d.	42
4.1. Zgodovina oz. proces internacionalizacije	42
4.2. Organizacijska struktura Gorenja, d.d.	49
4.2.1. Gorenje, d.d.	49
4.2.2. Upravljanje družbe Gorenje, d.d.	55
4.2.3. Makroorganizacijska struktura Skupine Gorenje	57

4.2.4. Spreminjaje organizacijske sheme Skupine Gorenje	64
4.3. Program Kuhalni aparati	79
4.3.1. Makroorganizacijska struktura KA	79
4.3.2. Spreminjanje organizacijske strukture programa KA	81
5. ZAKLJUČEK	86
5.1. Preverjanje hipotez	86
5.2. Sklepne ugotovitve	87
LITERATURA.....	89

1. UVOD

V sodobnem svetu si brez organizacij današnjega življenja pravzaprav ne znamo več predstavljati. Na delovanje mnogih izmed njih imamo skromen vpliv, pri drugih pa smo bolj neposredno vpleteni. Vsekakor je koristno poznati organizacijske oblike, procese, modele in načela, po katerih se organizacije ravnaajo. To nam pomaga pri razumevanju dogajanja v organizacijah ter služi kot pomoč pri uspešnejšem reševanju problemov, s katerimi se organizacija srečuje.

Področje organizacijske znanosti, v okviru katere so združene organizacijske vede, je relativno težko natančno teoretično in metodološko opredeliti, saj se delno prekriva s širokim spektrom ved: od naravoslovnih do tehničnih, preko ekonomskih do družboslovnih ved. Zato je tudi razumljivo, da je metodologija raziskovanja lahko različna, prav tako so lahko različne tudi uporabljene tehnike in orodja. Metodološka neenotnost otežuje primerjavo različnih modelov organizacije, možnost povezav modelov in prehodov med modeli. Na drugi strani se zaradi raznolikosti povečuje uporabnost modelov in njihova primernost za različne skupine ljudi s specifičnimi potrebami.

Mednarodno poslovanje in menedžment pa nista neosebni aktivnosti. Od ljudi se zahteva prenos teorije v prakso. Zato se organizacijska teorija na poseben način ukvarja tudi z obstoječim človekovim potencialom in na njem zaznamovanih (organizacijskih) akcijah (Uršič 1992, 61).

Elton Mayo je s svojima sodelavcema, Roethlisbergerjem in Dicksonom, poudarjal, da je treba poleg prilagoditve človeka delu - »fitting the man to the job«, raziskati tudi prilagoditev dela človeku - »fitting the job to the man«.

Vzporedno s tem je preučevanje vedenja zaposlenih v organizacijah doživelo pravi razmah. Pomemben vpliv na razvoj organizacijskih misli sta imeli teoriji X in Y¹, ki ju je Douglas McGregor prvič objavil leta 1957. Jasno sta razmejili tradicionalne avtorske domneve o ljudeh (teorija X) z domnevami, ki so temeljile na preučevanju dejanskega vedenja ljudi (teorija Y).

¹ Teorija X predvideva, da ima večina ljudi vgrajen odpor do dela, je brez ambicij, so neustvarjalni, ne želijo odgovornosti, zato jih je potrebno stalno usmerjati, za doseganje ciljev pa jih je potrebno nadzirati in jih prisiliti k izpolnjevanju nalog. Nasprotno, teorija Y poudarja visok nivo motivacije ljudi, ki so sposobni ustvarjalno reševati probleme, sposobni so samonadzora in se sami usmerjajo ter so ustvarjalni pri delu.

V času nastanka teorije naj bi pri menedžerjih prevladovala teorija X, zaradi česar so uporabljali avtorski stil vodenja. McGregor (1960) meni, da je to zastarel pristop, ki ne upošteva, da je večina ljudi v resnici bližje teoriji Y. Če bi uporabili filozofijo teorije Y, bi lahko menedžerji pri zaposlenih dosegli boljši izkoristek njihovega znanja in ustvarjalnosti ter s tem tudi povečevali uspešnost podjetja.

Preučevanje organizacijske strukture transnacionalnih podjetij sem si izbrala zaradi velike vloge dobre organiziranosti na vseh področjih človekovega delovanja, tako na zasebnem kot na poslovnem področju. Dobra organizacija je predpogoj za uspešno poslovanje podjetja, saj le podjetje z dobro organizacijo lahko uspešno deluje na zahtevnem trgu z močno svetovno konkurenco. Zanima me povezanost med spremembami na svetovnem trgu ter obstoječimi organizacijskimi strukturami ter ali se le-te spreminjajo ali ostajajo nespremenjene.

Primer preučevanja organizacijske strukture Gorenje, d.d. sem si izbrala iz enostavnega razloga. Danes je Gorenje dejanski koncern, eno vodilnih slovenskih podjetij, ki delujejo mednarodno, z dolgo in bogato zgodovino. Od časa nastanka in vse do danes je podjetje prešlo različne faze razvoja, doživljalo vzpone in padce, prebrodilo krize in ostalo zdravo, poslovno uspešno podjetje. Prav zaradi njihove sposobnosti prilagajati se obstoječim, nenehno spreminjajočim se razmeram, nastopa Gorenje na trgu že več kot pol stoletja. To dejstvo se mi zdi fascinantno, zato sem se odločila podrobneje raziskati ta slovenski gospodarski fenomen.

V pričujočem diplomskem delu bom raziskovala različne organizacijske strukture, ki so v uporabi v mednarodnih oz. transnacionalnih podjetjih (v nadaljevanju TP).

V drugem poglavju bom najprej opredelila pojem TP ter definicijo organizacij, nato pa naštel vrste organizacij, faktorje organizacijske strukture ter strukturne prvine. V nadaljevanju bom opisala različne modele organizacijske strukture, raziskala njihove prednosti in slabosti ter skušala ugotoviti, kateri model bodo različna podjetja aplicirala.

Zavoljo primerjave med teorijo in prakso bom v tretjem poglavju prikazala organizacijsko strukturo slovenskega TP Gorenje, d.d.. Gorenje je uspešno podjetje v slovenski lasti, ki je v več kot petih desetletjih doživelo veliko vzponov in padcev, veliko kriz, ki pa jih je vedno uspelo premostiti. Ne le to, Gorenje je danes eno najbolj prepoznavnih slovenskih podjetij v tujini, kjer tudi uživa upravičen ugled.

Zaradi velikosti in kompleksnosti podjetja sem si za podrobnejšo študijo izbrala proizvodni program Kuhalni aparati, katerega organizacijsko strukturo bom v nadaljevanju četrtega poglavja tudi natančno razčlenila.

Sledil bo še zaključek, v katerem bom povzela svoje ugotovitve, do katerih bom prišla pri pisanju diplomskega dela.

Pri pisanju naloge sem podatke črpala iz knjig in študijskega gradiva, pri preučevanju praktičnega primera pa sem se opirala na publikacije podjetja, internet, arhiv podjetja ter individualne pogovore z vodilnimi na posameznih področjih.

1.1. DELOVNE HIPOTEZE

V nalogi bom preverjala in skušala potrditi ali zanikati naslednja problemska področja:

1. Sodobna podjetja vse bolj temeljijo na sodelovanju med zaposlenimi, zato postaja hierarhija vodenja odveč.
2. Spremembe v pogojih poslovanja podjetja, razne krize imajo določen vpliv na spremembe v organizacijskih strukturah podjetij. Zato organizacijske strukture podjetij niso statične, temveč dinamične in se vseskozi prilagajajo različnim dejavnikom vpliva.
3. Postopna internacionalizacija Skupine Gorenje, d.d. je sledila klasičnemu, najpogostejšemu modelu globalne evolucije podjetja, po katerem podjetje sprva izvaža v tuje države, ko pa prodaja močno naraste, podjetje vzpostavi proizvodne zmogljivosti na tem področju.
4. Program Kuhalni aparati, eden izmed proizvodnih programov Skupine Gorenje, je v veliki meri podrejen centralnemu vodstvu podjetja.

2. POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE TP

2.1. DEFINICIJA TP

Za lažje razumevanje organizacijske strukture TP bom poskušala jasneje določiti definicijo letih. Ekonomska definicija poudarja velikost, geografsko razprostranjenost in tujo vsebino. Ameriška carinska komisija je predlagala, da bi se kot tipično multinacionalno podjetje definiralo tisto, ki ima neto prodajo v višini 100 milijonov dolarjev ali več. Pri tem podjetju naj bi direktne investicije predstavljale 15 do 20 odstotkov celotnih investicij podjetja. Parker (Parker v Svetličič 1985:150) deli 613 največjih industrijskih podjetij v svetu v tri kategorije. V prvi so tista, ki imajo več kot pet podružnic v tujini ali več kot 15 odstotkov prodaje v tujini. V drugi so manj globalno naravnana podjetja, ki imajo od 2 do 5 podružnic ali pa od 5 do 15 odstotkov prodaje v tujini in tretja so ostala (multinacionalna) podjetja. Po tem kriteriju se jih je od 613 največjih 349 ali 57 odstotkov uvrstilo v drugo kategorijo, 88 ali 14 odstotkov v prvo in 175 ali 29 odstotkov v tretjo (Parker v Svetličič 1985:150). Kenneth in Simmonds določata TP na temelju naslednjih elementov: nujnost, da se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo v tujini, najmanj 4 ali 6 enot v tujini, 20 odstotkov premoženja v tujini ter da 15 do 25 odstotkov skupne proizvodnje ter prodaj celotnega podjetja pride na proizvodnjo in prodajo v tujini (Kenneth in Simmonds v Svetličič 1985: 151).

Pravna definicija TP je naslednja: multinacionalna podjetja so skupina privatnih podjetij, ki so medsebojno povezana z določenimi pravnimi zvezami, imajo skupno strategijo in so razporejena po področjih, ki pripadajo različnim državnim suverenostim (Lazarus in sodelavci, op.cit, 1997, str. 67).

Nedvomno najširša definicija je tista, ki trdi, da je multinacionalna korporacija vsako podjetje, ki ima v lasti ali nadzoruje proizvodne ali storitvene obrate izven svoje dežele. Mednarodna organizacija dela opredeljuje kot transnacionalne družbe javna, mešana ali privatna podjetja, ki imajo v lasti ali pa nadzorujejo proizvodnjo, storitve, razdelitev ali druga sredstva izven dežele, iz katere izhajajo. Center OZN je označil TP kot skupino ekonomskih enot, ki delujejo v dveh ali več deželah ne glede na pravno obliko ali sektor delovanja in v sistemu odločanja, ki omogoča konkretno politiko in skupno strategijo s pomočjo enega ali več centrov odločanja (Svetličič 1985: 156).

Te enote so povezane s pomočjo lastninskih vezi ali drugače, tako da ima vpliv na dejavnost ostalih, zlasti pa tako, da si delijo znanje, vire in odgovornost.

Obstajajo kriteriji, ki so najbolj značilni pri opredeljevanju TP, in ti so:

- a) velikost, ki naj bi bil eden od osnovnih elementov TP,
- b) transnacionalnost oziroma tuja vsebina, ki je drugi najvažnejši kriterij,
- c) organizacija, nadzor oz. skupna strategija;
tu sta osnovna dva pristopa: centralizirani sistem odločanja s strogo hierarhično organizacijo ali pa relativna avtonomnost dislociranih enot z decentralizirano organizacijo
- d) lastnina;
obstaja dilema ali vključiti javna (državna) podjetja oz. multinacionalne korporacije dežel v razvoju v definicijo TP,
- e) ostali kriteriji: od tehnoloških, finančnih do tržnih in drugih značilnosti,
npr. oligopolni značaj opredelitve glede na izvor, vrsto aktivnosti in stopnjo njene diverzifikacije, visoke stopnje avtonomnosti odločanja, dolgoročno planiranje, povezanost z državo, velika fleksibilnost itd.
- f) cilji delovanja;
profitni motiv kot konstitutivni element v opredeljevanju TP; tudi rast podjetja, izogibanje carinskim oviram in različni tržni motivi (Svetličič 1985: 158).

Svetličič (1985:165, 166) trdi, da so TP dejansko mešana tvorba, na eni strani odraz konkurence in na drugi negacija konkurence, koncentracije in centralizacije kapitala ter državnega intervencionalizma. So polivalentne, nacionalne in transnacionalne (multinacionalne), tržne in antitržne, dejavnik razvoja proizvodnih sil in omejevalni dejavnik njihovega razvoja, dejavnik integracije in dezintegracije svetovnega tržišča ter nacionalnih ekonomij. TP so celovit ekonomski sistem, več navzven pravno samostojnih podjetij (enot) s področja proizvodnje in drugih dejavnosti iz različnih držav (sedežev, pravnih sistemov), ki so medsebojno povezana (odvisna) z lastninskimi ali pogodbenimi odnosi in predstavljajo enotnost kapitala ali skupno strategijo.

Iskanje definicije je torej težavna naloga. Obstaja veliko poskusov definiranja, vendar univerzalna definicija ne obstaja. Razjasnitev pojma transnacionalno podjetje je pomembno zaradi namere te diplomske naloge opisati organizacijsko strukturo TP, ki se bistveno razlikuje od organizacijskih struktur drugih, 'domačih' podjetij.

2.2. DEFINICIJA ORGANIZACIJE

Pojem organizacija sestoji iz dveh osnovnih delov: trdi del je organizacijska struktura (in drugi organizacijski elementi), mehki del pa so ljudje in njihovi medsebojni odnosi (Lipičnik 1998: 47). V tem primeru je organizacijska struktura bolj tehnični vidik organizacije kot orodje za doseg cilja.

Na splošno velja, da se organizacijske vede ukvarjajo z organizacijo in organiziranjem. Štiri sestavine organizacije, ki morajo biti skladne z organizacijo, so: pojem organizacije², pojem organiziranja, pojem okolja organizacije in ljudje v organizaciji.

V znanstveni in strokovni literaturi je mogoče najti obilo definicij, ki opredeljujejo organizacijo, definicije so si med sabo različne, vendar dejansko ni večjih razhajanj o tem, kaj organizacija je. Omeniti velja mogoče le dve definiciji, ki ju je v doktorski dizertaciji povzel Tomaž Kern (Kern 1998: 30):

- Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi, z namero izpolnjevanja namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo tako njihovi medsebojni odnosi, način njihovega sodelovanja in koordinacije akcij, kakor tudi naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema (Vila v Kern 1998: 30).
- Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti in s tem omogoča združbi ljudi smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec v Kern 1998: 30). Organizacija pa je lahko tudi relativno avtonomna celota ljudi in sredstev, ki si z določeno aktivnostjo prizadeva doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre (zadovoljiti potrebe) (Turk in Mihelčič v Kern 1998 :30).

² Pojem organizacije je mogoče razumeti na več načinov: kot subjekt, kot strukturo, kot proces ali kot predpis (Kern 1998: 29).

2.3.VRSTE ORGANIZACIJ

Organizacije se med sabo razlikujejo. Govorimo lahko o majhnih in velikih, centraliziranih in decentraliziranih, enostavnih in kompleksnih. Razlikujejo pa se lahko tudi glede na namen, saj so lahko profitne in neprofitne, lahko so gospodarske (podjetja in druge gospodarske organizacije), državne (vlada in državne institucije) ali družbene (zavodi, ustanove in društva).

2.3.1. Formalna in neformalna organizacija

Formalna je načrtovana, temelji na pravilih in racionalnih načelih, katerih cilj je doseči čim večjo učinkovitost. Ko organizacijo označimo kot formalno, ne pomeni, da je inherentno nefleksibilna ali da pretirano omejuje. Formalna organizacija mora biti fleksibilna; celo v najbolj formalni organizaciji se pojavlja potreba po fleksibilnosti.

Neformalna organizacija se razvije nekako spontano, glede na potrebe zaposlenih. Zelo težko jo je odkriti in preučevati, zato pogosto niti ne vemo, kako deluje, temveč opazimo le posledice.

Chester Bernard, avtor klasične knjige o menedžmentu *The Functions of the Executive*, je opisal neformalno organizacijo kot vsako združeno posebno aktivnost, ki brez zavestnega skupnega cilja prispeva k skupnim rezultatom. Keith Davids z Arizona State University pa je opisal neformalno organizacijo kot "mrežo osebnih in družbenih odnosov, ki niso vzpostavljeni ali predvideni s formalno organizacijo, temveč nastajajo spontano, z druženjem ljudi.

Neformalna organizacija lahko vzpostavi dodatne komunikacijske poti, pogosto tudi določi neformalnega vodjo. Formalni vodja skupine je postavljen od zunaj (praviloma ga imenuje njegov nadrejeni), neformalnemu vodji pa skupina prizna ta položaj bodisi zaradi njegovih zmožnosti, še pogosteje pa zaradi karizme ali kakšne druge osebnostne značilnosti. Formalni in neformalni vodja sta lahko ista oseba, ni pa nujno, saj lahko neformalna skupina kot vodjo prepozna nekoga drugega.

V vsaki formalni organizaciji najdemo tudi neformalno, saj zaposleni oblikujejo manjše skupine. V vsaki organizaciji pa najdemo formalno in neformalno organizacijo, ki je pogosto bolj učinkovita. Imeti morata iste cilje, sicer se lahko medsebojno ovirata in včasih lahko

neformalna formalni celo prepreči doseganje njenih ciljev. Neformalna organizacija pogosto odpravlja pomanjkljivosti formalne, zato je posebej pri spreminjanju organizacije zelo smiselno, da neformalno organizacijo preučimo in odpravimo pomanjkljivosti.

2.3.2. Mehanska in organska organizacija

Za mehansko organizacijo je značilna visoka specializacija, jasno opredeljene naloge, veliko hierarhičnih ravni, centralizirano odločanje, komuniciranje je pretežno navpično. Primere takšnih organizacij najdemo v vojski, državni upravi, v tovarnah s tekočim trakom itd., organska organizacija pa je bolj prilagodljiva in odprta v okolje, njene naloge se spreminjajo, komuniciranje je tudi vodoravno, vodenje temelji bolj na usmerjanju in svetovanju kot na ukazovanju, zato je tudi odločanje decentralizirano. Organska organizacija je bolj primerna za nestabilno in negotovo okolje in jo ponavadi najdemo v manjših organizacijah, npr. v računalniških podjetjih, raziskovalnih inštitutih ter oglaševalskih agencijah. Mehanska oblika pa ustreza tradicionalno hierarhični obliki organizacije in jo najdemo v velikih organizacijah, tam kjer je okolje stabilno, kjer je malo sprememb glede tehnologije in zahtev kupcev.

Avtorja Burns in Stalker (v Zupan, Kaše 2003: 10, 11) sta opisala dva popolnoma različna tipa, ki pa ju v praksi težko najdemo v čisti obliki – večinoma gre za mešanico dveh tipov organizacij. Znotraj ene organizacije so lahko določeni oddelki organizirani organsko (na primer raziskave in razvoj), drugi pa mehansko (najpogosteje proizvodnja).

TABELA 1: Mehanska in organska organizacija

Mehanska	Organska
- Delovna opravila so ločena na majhne, specializirane dele - Definiranost delovnih opravil se spreminja le izjemoma - Veliko pravil, stroga hierarhija avtoritete in nadzora - Znanje in nadzor nad delom sta centralizirana - Komuniciranje je navpično	- Zaposleni sodelujejo pri skupnih delovnih nalogah - Delovna opravila se sproti spreminjajo glede na izkušnje zaposlenih - Malo opravil, minimalna hierarhija avtoritete in nadzora - Znanje in nadzor nad delom sta razporejena po vseh ravneh organizacije - Komuniciranje je vodoravno

Vir: Daft v Zupan, Kaše (2003): Organizacija podjetja, str. 11

2.4. O POJMU ORGANIZACIJSKE STRUKTURE TP

Mnogokrat se predvideva, da z dobrim kolektivom dobro funkcionira katerikoli obrazec organizacije. Mogoče je nedoločenost v organizaciji zaželena, ker sili k timske delu, kjer ljudje vedo, da morajo sodelovati. Ni dvoma, da med sabo najuspešneje sodelujejo ljudje, ki so pripravljeni na sodelovanje in ki vedo, katero vlogo morajo igrati v timske delovanju ter imajo korekten odnos do vlog ostalih udeležencev. To je splošna ugotovitev, ki velja tako za podjetje in državne dejavnosti kot za nogomet in simfonični orkester.

Organizacijska struktura podjetja predstavlja sistem vez in odnosov med elementi v organizaciji podjetja. Formira se pod danimi pogoji in z danostjo določenih faktorjev. Njena pravna forma je model, ki se tudi formalno sankcionira z organizacijsko pravnimi akti podjetja, kjer statut nedvomno zavzema primerno mesto, sledijo mu razni pravilniki, sklepi in podobno. Kot relativno trajen model odnosov organizacijska struktura odraža stanje v odnosih

v izvršnem in upravljalnem procesu podjetja, v pogojih, za katere je načrtovana in za relativno daljše obdobje. Podjetje kot organizirana gospodarska aktivnost je odprt in dinamičen sistem.

Organizacijska struktura ne deluje, pač pa omogoča delovanje organizaciji. Hkrati struktura ne more biti fleksibilna, pač pa mora omogočati zaposlenim, da so lahko znotraj formalne strukture čim bolj fleksibilni (kar se lahko doseže z obsežnim komuniciranjem, decentraliziranim odločanjem, timskim delom ipd). (Zupan in Kaše 2003: 22-23).

Obstoječa organizacijska struktura iniciativno deluje v vseh svojih segmentih (naloge, ljudje, tehnologija), zato sodobne organizacijske strukture niso statične, kot forma ali šablona, temveč so proces, v katerem se odnosi vzpostavljajo dvosmerno. Uspešna organizacijska struktura ni in ne sme biti pasivna, temveč je nujno, da je razvojno orientirana in kot taka je ugoden ambient za redefiniranje nalog, za selektivno kadrovske politiko, bolj produktivno zaposlovanje in motiviranost, dvigovanje nivoja tehnično-tehnološke opremljenosti itd.

Organizacijska struktura je izoblikovan vzorec odnosov med formalnimi potmi odločanja in poročanja, zaposlenimi in procesi, ki omogočajo učinkovito komuniciranje, usklajevanje in povezovanje med oddelki.

Organizacijska struktura je razvojna kategorija, a organizacija podjetja kot trenutnega stanja strukture je planska in strateška komponenta funkcioniranja podjetja. Razvoj organizacije podjetja se razvija v smeri vse večje kvalitete njegove organizacijske strukture kot osnovnega dejavnika organizacijske in ekonomske učinkovitosti podjetja.

Sodobno podjetje v razvitih tržnih ekonomijah se obnaša ekstravertirano, načrtuje in se poslužuje organizacijske strukture kot komponente svojih strateških sposobnosti. Kvaliteta organizacijske strukture se testira z zadovoljevanjem sledečih treh zahtev:

- 1.) da se omogoči podjetju hitro reagiranje na možnosti in grožnje iz matice,
- 2.) da omogoča podjetju uspešno koordiniranje svojih aktivnosti, da bi poslovalo z uspehom, t.j., da bi doseglo namen in definirane cilje,
- 3.) da omogoči podjetju, da posluje efektivno, t.j. da ustvari optimalen odnos med vložki in dobljenimi rezultati (Petkovič 1990: 4).

Organizacijska struktura mora usposobiti podjetje, da se obnaša na racionalen način. Predpogoji za racionalno obnašanje pa so sledeči:

- 1.) Fleksibilna organizacija
- 2.) Strokovnost in motiviranost kolektiva
- 3.) Svobodno in neodvisno vodstvo (Petkovič 1990: 5).

Kot takšna je organizacijska struktura značilen faktor konkurenčnosti podjetja in njihove strateške pozicije. Teorija in praksa organizacije podjetja sta potrdili, da na višino dobička, poleg diferenciacije proizvodov in zmanjševanja stroškov vpliva tudi kvaliteta organizacije. Organizacija, ki je fleksibilna, podjetna, timsko strukturirana, informacijsko zasnovana, kreativna itd., dobiva na pomenu.

Organiziranje predstavlja:

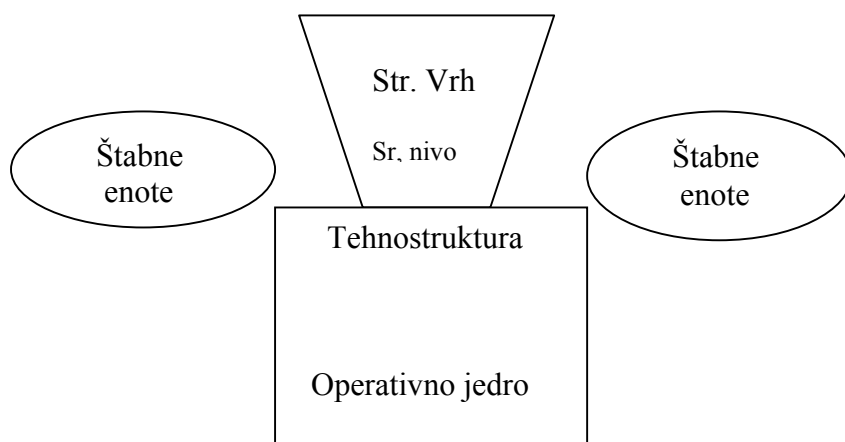
- ustanavljanje in klasificiranje potrebnih aktivnosti,
- grupiranje aktivnosti, nujnih za doseganje ciljev,
- dodeljevanje vsake skupne aktivnosti posameznemu menedžerju skupaj s pooblastili, nujnimi za njihovo nadzorovanje,
- zagotavljanje koordinacije v organizacijski strukturi, in to vodoravno (na istem ali podobnem organizacijskem nivoju) in navpično (npr. med matico korporacije, njenimi zasebnimi deli in njihovimi oddelki).

Po Mintzbergu (Mintzberg v Bahtijarevič-Šiber 1991: 103) je organizacijska struktura sestavljena iz petih standardnih elementov:

1. strateški vrh
2. srednji nivo
3. tehnostruktura
4. štabne službe
5. operativno jedro

To segmentacijo je avtor grafično prikazal na naslednji način:

SLIKA 1: Mintzbergov model segmentacije organizacijske strukture



Vir: Mintzberg v Bahtijarevič-Šiber 1991: 103

Strateški vrh je sestavljen iz organa, ki deluje z najvišjih pozicij organizacijske strukture in izvaja najpomembnejše odločitve za obstanek in razvoj podjetja. Srednji nivo predstavljajo organi, ki prenašajo strateške odločitve vrha v realnost, stvarnost je orientirana bolj na operativno upravljanje, zato je lahko organizirana na več nivojih in ustvarja upravljalni stik med strateškim vrhom in operativnim jedrom. Tehnostruktura je sestavljena iz strokovnih organov, katerih kompetence so izven formalne strukture upravljanja, ukvarja pa se s standardizacijo dela (planiranjem dela, študijem metod, procesi dela, procesi nadzora in drugo). Štabne službe sestojijo iz organov, ki opravljajo posle za vse dele podjetja, kot so pravni, splošni, kadrovski, računovodski in drugi operativni posli. Operativno jedro obsega telesa, ki opravljajo temeljne aktivnosti podjetja.

Pet navedenih organizacijskih elementov kot jih navaja Mintzberg, se lahko pozicionira na različne načine, kombinira in povezuje določen tip organizacijske strukture. Na tej osnovi Mintzberg in drugi avtorji s svojih pozicij klasificirajo organizacijske strukture in tako oblikujejo odgovarjajoče tipologije.

Organizacijska struktura bi morala biti oblikovana tako, da razjasni, kdo bo opravljal katere naloge in kdo je odgovoren za katere rezultate, z namenom odstraniti ovire uspešnemu delu ter privedi do odločanja in mrež komuniciranja, ki odražajo in podpirajo cilje podjetja.

Struktura določa grupiranje posameznikov in organizacijskih enot za izvrševanje aktivnosti podjetja (Daniels in Radebaugh 1995: 573).

Organizacijske strukture se grafično prikazujejo z organizacijsko shemo (organigramom), v kateri so razvidne organizacijske enote, povezave med njimi in njihova hierarhična nadrejenost oziroma podrejenost. Na vrhu shem je običajno prikazano vodstvo podjetja, pod njim pa organizacijske enote, razporejene po ravneh organizacije. Lahko so zapisana posamezna delovna mesta, včasih so vključena imena in priimki vodij (posebej takrat, ko se želi s shemo pokazati, kdo so odgovorne osebe v podjetju). Večja kot je organizacija, bolj kompleksna je shema, saj je v organizaciji praviloma več organizacijskih ravni in več enot organiziranosti.

2.4.1. Dejavniki organizacijske strukture

Kakšno organizacijsko strukturo bo podjetje izbralo, je odvisno od temeljnih značilnosti organizacije. Med dejavnike vpliva štejemo okolje, cilje in strategijo, velikost organizacije, starost podjetja, tehnologijo in ostale faktorje (lastništvo, kontrola, moč, socialni ambient).

Če je okolje zelo negotovo, mora organizacijska struktura omogočiti, da organizacija to negotovost čimprej bolje obvladuje. V ta namen lahko vzpostavi oddelke, ki spremljajo, kaj se dogaja v okolju (npr. oddelk za tržne preiskave, oddelk za povezave s strateškimi kupci). Bolj kot je okolje negotovo, bolj organska mora biti struktura, da se lahko organizacija hitro odziva na spremembe.

Glavni namen podjetja je doseganje ciljev, zato mora biti organizacijska struktura prilagojena ciljem in strategiji podjetja. Zato prihaja do sprememb v organizacijskih strukturah, saj kadar se cilji bistveno spremenijo, se mora tudi struktura. Pri preučevanju organizacijskih struktur najpogosteje zasledimo naslednje tri metode: inovativnost oz. nenehno vplivanje novih izdelkov in storitev (struktura mora biti izrazito organska), posnemanje oz. vpeljevanje novosti šele takrat, ko je njihova uspešnost že dokazana (zasledimo jo tako v organskih³ kot mehanskih⁴ organizacijah) in zniževanje stroškov (v mehanskih strukturah).

Izkušnje kažejo, da so večje organizacije bolj formalizirane, v njih je mogoče zaslediti več specializacije in standardizacije, medtem ko so manjše bolj organske. Z rastjo podjetja raste tudi kompleksnost organizacijske strukture (Petković 1990: 30). Ta odnos izhaja iz specializacije poslov in diferenciacije organizacijskih enot. S specializacijo se povečuje homogenizacija poslov znotraj enot in istočasno raste raznovrstnost med enotami. Od velikosti podjetja je odvisen izbor mehanizmov koordinacije (hierarhija, formalizacija, standardizacija procesov in postopkov, planski in nadzorni sistem ter komuniciranje).

Veliko podjetje ima v povprečju večje organizacijske enote kot male. Prav tako so praviloma velika podjetja decentralizirana, bolj formalizirajo svoje poslovanje in imajo veliko število administrativnega osebja. Rast podjetja privede do specializacije njihovih enot, kar olajšuje koordinacijo znotraj njih. Nadalje vodi specializacija k porastu velikosti enot, kar sorazmerno zmanjšuje številnost vodstva ter odnos administracija podjetja/proizvodno osebje. Po drugi strani rast podjetja vodi k večji diferenciaciji med enotami, kar otežuje koordinacijo med

³ Pri novih projektih

⁴ Pri ustaljenih procesih

njimi, zahteva večjo številčnost vodstva ter povečuje odnos med administrativnim in proizvodnim osebjem.

Novejša podjetja nimajo jasno definiranih nalog (Petković 1990: 29). Starejše kot je podjetje, več ima izkušenj, lažje rešuje probleme komuniciranja in koordiniranja ter bolj je formalizirano (Starbuck v Petković 1990: 29).

Poleg starosti podjetja na njegovo strukturo vpliva tudi starost panoge, kateri pripada. Raziskave so pokazale, da je starost panoge obratnosorazmerna s specializacijo poslovanja in angažiranja strokovnjakov na štabnih položajih.

Glede na obseg mehanizacije in predvidljivost procesa lahko tehnologijo razvrstimo v tri skupine: posamično, serijsko in procesno. Ob takšni razdelitvi potrebuje posamezna tehnologija polovico manj ravni menedžmenta kot procesna, obseg kontrole (število podrejenih) pri množični tehnologiji je največji, tako da je tam največji tudi delež nekvalificiranih delavcev. Pri serijski oz. množični tehnologiji je značilno več formalizacije, specializacije in centralizacije kot pri ostalih dveh. Posamezna in procesna tehnologija torej zahtevata bolj organsko strukturo, medtem ko množični ustreza mehanska. V podjetjih z avtomatizirano proizvodnjo je tehnološki sistem popolnoma rutiniran, praviloma avtomatiziran, procesi dela so v celoti standardizirani, kontrola pa preide v samokontrolo. Struktura teh podjetij je bolj birokratska, a manj organska.

Pri bolj rutinskih tehnologijah, kjer je možno uvesti specializacijo in standardizacijo postopkov, so praviloma tudi višje stopnje centralizacije in formalizacije. Tem bolj kot je tehnološki sistem podjetja reguliran, tem bolj je proizvodno delo rutinsko in predvidljivo, zato sta specializacija in formalizacija dražji.

Posebne pomena so faktorji družbene in individualne moči, kulturni nivo in "modni trend". Raziskave v privatnih in javnih korporacijah so pokazale, da ima podjetje, ki je od zunaj pod močno kontrolo, bolj centralizirano in birokratizirano strukturo. Tako vsebuje veliko število normativnih predpisov, pravil, navodil in smernic – veliko bolj kot druge se naslanja na pisno komunikacijo. Eksterna oz. zunanja kontrola spodbuja podjetje k usklajevanju svojih nalog, k odgovornosti za svoje obnašanje. Večji nadzor nad obnašanjem podjetja in omejevanje njegove avtonomije vnaša značajske spremembe strukture podjetja. Prihaja do centralizacije oblasti na strateškem vrhu, povečuje se standardizacija delovnih procesov, koordinacija pa se vrši po poti formalne komunikacije. Z drugimi besedami, centralizacija družbene moči vpliva na centralizacijo moči na nivoju podjetja.

Lastniška struktura vpliva na organizacijsko strukturo predvsem preko parametrov grupiranja enot, distribucije avtoritet, decentralizacije in koordinacije. Posamezna in partnersko povezana podjetja so, po pravilu, funkcionalno zasnovane strukture s centraliziranim upravljanjem in direktno kontrolo. Korporacije ali delniške družbe imajo divizijsko strukturo z decentraliziranim odločanjem in planskimi mehanizmi koordinacije.

Prevladujoči stil in filozofija vodenja sta dejavnika, ki močno vplivata na to, koliko demokracije oziroma avtokracije bo v podjetju. S tem pa je povezana formalizacija, hierarhija in centralizacija. Tudi značilnosti zaposlenih vplivajo na izbiro strukture. V primeru visoke profesionalizacije je struktura precej bolj organska, kot če je delovna sila manj izobražena.

2.4.2 Preverjanje vpliva faktorjev na primeru Gorenja, d.d.

Pravilno predvidevanje naštetih faktorjev lahko preverimo na praktičnem primeru, družbi Gorenje, d.d.

Domnevno velja, da okolje, ki je negotovo, posledično zahteva bolj organsko strukturo, ki se hitreje odziva na spremembe. Okolje v primeru Gorenja je deloma negotovo, vendar je njegova struktura bližje mehanski kot organski, zato se tudi na spremembe odziva razmeroma težje.

Gorenje svojo organizacijsko strukturo spreminja skladno s svojimi cilji. Pri tem zasleduje metodo inovativnosti oz. nenehnega vpeljevanja novih izdelkov ali storitev, saj si prav s svojo inovativnostjo zagotavlja pomemben tržni delež na svetovnem trgu. Zaveda se pomena inovativnosti, zato tudi daje velik poudarek novačenju in ne posnemanju. Čeprav naj bi bila, teoretično, v primeru strategije inovativnosti, struktura izrazito organska, pa ima Gorenje, kot sem že prej navedla, razmeroma mehansko organizacijo⁵.

Kot velja večja formalizacija za večje organizacije, je tudi Gorenje kot velika organizacija visoko formalizirana. Prav tako je mogoče v velikih podjetjih zaslediti več specializacije in standardizacije, z rastjo Gorenja pa je rasla tudi kompleksnost organizacijske strukture. Zato ima Gorenje kot veliko podjetje razmeroma velike organizacijske enote. Čeprav naj bi po teoriji bila velika podjetja praviloma decentralizirana, pa je Gorenje le delno decentralizirano.

⁵ Značilnosti mehanske in organske organizacije sem navedla v poglavju 2.3.2.

Ima pa Gorenje veliko število administrativnega osebja, kot posledica velikosti podjetja pa se pojavlja tudi otežena koordinacija med poslovnimi enotami in zahteva večjo številčnost vodstva.

Gorenje kot podjetje z bogato preteklostjo ima jasno določene cilje, ki jih vsa ta desetletja obstoja nenehno uresničuje. Je podjetje z izkušnjami, zato je večje v reševanju problemov komuniciranja in koordinacije ter je bolj formalizirano. Starost panoge naj bi bila obratnosorazmerna s specializacijo poslovanja in angažiranjem strokovnjakov na štabnih položajih, vendar Gorenje dokazuje nasprotno – stara panoga, kateri pripada Gorenje, je visoko specializirana, strokovnjaki na štabnih položajih pa so visoko angažirani.

Kar se tiče tehnologije, se Gorenje poslužuje množične tehnologije, kateri najbolj ustreza mehanska organiziranost. Kot teorija pravilno predvideva, je obseg kontrole pri takšni tehnologiji največji, prav tako je največji delež nekvalificiranih delavcev, več je formalizacije, specializacije in centralizacije.

Kar se tiče zunanje kontrole, lahko trdim, da je Gorenje kot delniška družba pod močno zunanjo kontrolo in ima tudi bolj centralizirano in birokratizirano strukturo, uporablja tako pisno kot ustno komunikacijo, vsebuje veliko število normativnih predpisov, pravil, navodil in smernic. Zaradi zunanje kontrole tudi čuti večjo odgovornost za svoje delovanje. Prav tako zaradi zunanje kontrole prihaja do centralizacije oblasti na strateškem vrhu, povečuje se standardizacija, formalna komunikacija pa skrbi za koordinacijo.

Na konkretnem primeru sem pokazala, da imajo našeti faktorji tudi praktično osnovo oz. da na splošno držijo, vendar pa obstajajo tudi primeri, ko se je teorija izkazala za nepravilno. Vsak sistem ima pač lastne, avtentične značilnosti, ki jih mnogokrat ni mogoče posplošiti na način, da bi se jih enostavno strnilo v teorijo, temveč delujejo po lastnih pravilih, ki mu najbolj ustrezajo.

2.4.3. Strukturne značilnosti

Strukturne prvine so tiste njene karakteristike, ki se formirajo v procesu organiziranja, pa vendar izhajajo iz aktivnosti diferenciranja in integracije. So pomemben sestavni del vsake organizacijske zgradbe, zato jih včasih imenujemo tudi organizacijsko tkivo (Gabrielčič 1993: 59). Kvaliteta organizacijskega tkiva je odvisna od kvalitete posameznih prvin ter medsebojnih povezav in razmerij (ibidem).

Po Daftu so strukturne značilnosti organizacije naslednje⁶:

a) Formalizacija

Formalizacija predstavlja vso zapisano dokumentacijo v organizaciji, vključno s pravili delovanja, postopki dela, opisi delovnih mest in opisi različnih politik (npr. politike kakovosti, varovanja okolja).

b) Specializacija

Pomeni stopnjo, do katere so delovne naloge razčlenjene na posamezna opravila. Z delitvijo dela se dodeljujejo naloge enotam organizacije in v ožjih organizacijskih enotah v podjetju. V primeru velike specializacije vsak zaposleni opravlja le ozko določeno delovno operacijo, pri majhni specializaciji pa zaposleni opravljajo veliko različnih opravil, za kar potrebujejo določena znanja.

S stališča uspešnega poslovanja se pojavlja vprašanje, do kod je specializacija še učinkovita, saj je učinkovita le do nivoja, ko še povečuje produktivnost dela, in do tam, ko še ne ogroža organizacijskih faktorjev (zadovoljstvo z delom, osebni uspeh, motivacija, afirmacija). Ob prestopu teh meja se lahko sprožijo kontraefekti⁷.

Posamezni faktorji strukture imajo različne implikacije na oblike specializacije. Najvplivnejša je tehnologija – stopnja specializacije se zožuje od posamezne k masovni proizvodnji oz. od delovne k avtomatizirani. Z razvojem informacijske tehnologije in računalniško vodenih

⁶ Gabrielčič je organizacijske prvine razdelil na tri dele: psiho-socialni del, tehnično-ekonomski del ter družbeni del (Gabrielčič 1993: 59 – 62)

⁷ O tem govori 'fenomen tovarniške monotonije', ki je posledica proizvodnje na osnovi tekočega traku. Ta problem so skušali rešiti z robotizacijo visoko rutiniranih operacij.

procesov je specializacija dosegla nivo, kjer je vloga izvršitelja omejena na pripravljajno in kontrolno fazo procesa dela. Velikost in starost podjetja prav tako vplivata na specializacijo preko strukture dela in procesa "učenja" podjetja. Velika podjetja imajo praviloma višji nivo specializacije, saj raznovrstnost dela, ki ga opravljajo, zahteva višji nivo delitve dela. Mlada podjetja nimajo standardizirane aktivnosti in obnašanja. Starejša podjetja, z več znanja in izkušenj, pa se odločajo za določen nivo specializacije.

Prav tako imajo kultura, tradicija in socialni ambient značilen vpliv na obliko delitve dela. V industrijskih podjetjih z dolgo tradicijo, razvito podjetniško kulturo in komunikacijskimi odnosi je mogoče ustvariti višji nivo specializacije.

c) Hierarhija avtoritete

Gre za odnose podrejenosti in nadrejenosti znotraj organizacij, ki so sestavljene iz različnega števila organizacijskih ravni. Hierarhija določa, kdo ima oblast nad drugimi v organizaciji, oziroma kdo komu poroča in odgovarja za svoje delo. Določa torej nekakšen vrstni red v organizaciji glede na avtoriteto.

d) Centralizacija in decentralizacija

Opreljuje organizacijsko raven, na kateri se izvajajo določene naloge in sprejemajo odločitve. Če se večina odločitev sprejme na vrhu organizacije in je avtoriteta skoncentrirana na vrhu podjetja, deluje podjetje centralizirano, če pa so odločitve prepuščene zaposlenim na nižjih ravneh, pa govorimo o decentralizirani organizaciji.

Decentralizacija je tendenca, da se pooblastila odločanja razpršijo znotraj organizacijske strukture. V praksi podjetja aktualizirajo ravnotežje med obema skrajnostma. Glede ustreznega obsega centralizacije in decentralizacije ne obstaja pravi ali napačni odgovor. Gre zgolj za vprašanje uravnoteženja potencialnih prednosti in slabosti vpliva vsakega od njiju, ki ju imata na določeno podjetje. Mogoče je še najbolj ustrezna ugotovitev Horovitz in Thieratra (v Thompson 1990: 533), da podjetja, ki dosežejo in ohranijo visoko rast, težijo k decentralizaciji, tista ki so bolj osredotočena na dobičke kot na rast, pa težijo k centralizaciji.

e) Profesionalizacija

Pomeni stopnjo formalne usposobljenosti zaposlenih, ki jo običajno merimo z leti, potrebnimi za usposabljanje. Dodatna dimenzija profesionalizacije je razvitost etičnih načel in pravil

delovanja posameznikov, zaradi česar pride do samonadziranja in sta zunanje usmerjanje in nadzor manj pomembna (npr. pri zdravnikih, odvetnikih, računovodjih).

f) Razmerja med skupinami zaposlenih

Nanašajo se na zaposlenost ljudi po dejavnostih in oddelkih v organizaciji. Najpogostejša razmerja, ki se proučujejo, so razmerja med tako imenovanimi režijskimi (administracija, vodstvo, ki niso neposredno vključeni v proizvodni proces) in neposrednimi proizvodnimi (storitvenimi) delavci. Lahko gre za primerjave števila vodij, strokovnjakov ali administrativnih uslužbencev glede na število neposrednih (proizvodnih) delavcev.

Poleg naštetih prvin je glede na razvoj sodobnih organizacijskih struktur potrebno dodati še naslednje, ki jih Daft ni zaobjel:

g) Standardizacija

Pomeni opravljanje nalog na vedno isti način, ki je predpisan in praviloma dokumentiran. Namen standardizacije je poiskati najustreznejši postopek oziroma način dela in z upoštevanjem pravil zmanjšati napake. Standardizacija predstavlja svojevrstno samokontrolo aktivnosti vsakega izvrševalca oziroma organizacijske enote ali dela podjetja, z namenom, da se posli upravljajo v skladu s predpisanimi pravili.

Dokumentacija o standardizaciji postopkov in načinov dela je lahko potrjena s strani neodvisnih strokovnjakov, usposobljenih za to delo⁸. Na ta način podjetje dobi še zunanjo potrditev pravilnosti izvajanja postopkov in načinov dela.

h) Kompleksnost

Opišemo jo s številom sestavnih delov organizacije in s tem, koliko se sestavine med seboj razlikujejo. Podjetje, ki izdeluje le eno vrsto izdelkov in prodaja le na domačem trgu, ima razmeroma nizko kompleksnost v primerjavi z velikim podjetjem, ki ima različne dejavnosti in posluje v različnih državah.

⁸ Standardizacija se je tudi v Sloveniji v zadnjem desetletju močno uveljavila v povezavi s pridobivanjem mednarodnih standardov kakovosti. Najbolj znan je mednarodni sistem ISO.

i) Komuniciranje

Je proces prenosa podatkov in informacij od oddajnika do sprejemnika. Brez komuniciranja podjetje ne bi moglo obstajati, saj so takšni stiki znotraj podjetja nepogrešljivi. Obstajata dve vrsti komuniciranja:

1. Enosmerna komunikacija, ki poteka le v smeri od pošiljatelja do prejemnika, kar je primerno le za komuniciranje z velikim številom zaposlenih naenkrat in za sporočanje enostavnih sporočil (telefaks, elektronska pošta). Uporablja se tudi v podjetjih s strogo hierarhično strukturo, je hitra, na videz učinkovita, vendar pogosto ni točna, zahteva več načrtovanja, sprejemniku pa lahko vzbudi občutek onemogočenosti.

2. Dvosmerna komunikacija za razliko od enosmerne poteka v obeh smereh, od pošiljatelja k prejemniku sporočila. Uporabna je, ko je pomembno razumevanje sporočila in možnost povratne informacije, aplicira pa se tudi pri enakopravnih in demokratičnih odnosih, pri navpičnem in tudi pri vodoravnem sporočanju. Takšna komunikacija je počasna, deluje neurejeno, vendar je pogosto točnejša, manj načrtovana zaradi sprotnega pojasnjevanja, pošiljatelj je manj ranljiv, prejemnik pa bolj samozavesten.

Nadalje lahko ločimo vrste komunikacije glede na smer komuniciranja: vertikalna poteka med različnimi ravni v podjetju, je hierarhična, saj je eden udeleženec vedno v podrejenem položaju, horizontalna poteka dvosmerno med osebami na isti hierarhični ravni, je pogostejša in hitrejša kot vertikalna in tudi manj formalna, diagonalna oz. navzkrižna pa poteka med različnimi ravni v podjetju, med osebami, ki niso neposredno hierarhično soodvisne, kjer npr. vodja ene enote komunicira z delavcem druge enote (decentraliziran način dela).

Ločevanje je mogoče tudi glede na formalnost, kjer se formalna komunikacija ločuje od neformalne, ki je temelj medosebnih družbenih odnosov, ni načrtovana in se ne odziva na hierarhično strukturo. Zaradi učinkovitosti delovanja se v podjetjih seveda uporablja formalna komunikacija, pri kateri so komunikacijski kanali, oblika sporočil in ravni komuniciranja formalno določeni.

3. MODEL ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

V tretjem poglavju bom opisala glavne modele organizacijskih struktur, podala njihove sheme in opisala prednosti in slabosti. Poleg opisanih obstajajo še druge, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo, čeprav nobene od njih v čisti obliki. Vedno so med sabo pomešane, pojavljajo se v hibridni obliki, da ustrezajo različnim zahtevam podjetij. Velikokrat najdemo na vrhu organizacije drugačno strukturo, kot se uporablja na nižjih ravneh (Zupan, Kaše 2003:25).

Način, kako je podjetje organizirano, oziroma organizacijska struktura, ki jo bo podjetje izbralo, je odvisna od šestih dejavnikov:

1. lastniške strukture in legalnega statusa podjetja,
2. starosti in velikosti podjetja,
3. števila in karakterja verige dodane vrednosti in s tem povezanih transakcij,
4. obseg in oblike njegovega odnosa z drugimi podjetji (npr. konkurenco, strankami),
5. geografske razpršenost aktivnosti,
6. njegove mednarodne produkcijske ali tržne strategije (Dunning 1993: 211).

Podjetje glede na svoje potrebe izbere ustrezno organizacijsko strukturo, ki bo zanj najbolj ustrezna in mu bo omogočila čim boljše doseganje zadanih ciljev.

Faza organiziranja sledi fazi planiranja, zato sta tudi tesno povezani – pogosto menedžment obravnava organizacijo kot del planiranja. Dober plan je treba ustrezno implementirati, sicer je brezpredmeten. Organizacijska struktura je nujno sredstvo implementacije, ki mora ustrezati strategiji, ki jo zasleduje. Podjetja morajo osnovati pravne in organizacijske strukture doma in po svetu za doseganje svojih ciljev. Te strukture se med državami razlikujejo zaradi unikatne narave aktivnosti in različnih okoljskih zahtev. Oblika, metoda in lokacija operacijskih enot doma in po svetu imajo velik vpliv na izpolnjevanje korporativnih ciljev korporacije.

Struktura je odvisna od mnogo faktorjev, vključno z naslednjimi:

1. lokacija in tip tujih zmogljivosti,
2. vpliv mednarodnega delovanja na celotno učinkovitost podjetja,
3. narava premoženja pri zasledovanju mednarodnega poslovanja,
4. časovni horizont za doseganje mednarodnih in splošnih korporativnih ciljev (Daniels in Radebaugh 1995:573).

Mintzberg z vidika parametrov preučuje organizacijske strukture. Njegove štiri skupine parametrov (mehanizem koordinacije, fundamentalni deli organizacije, osnovne značilnosti organizacije in situacijski dejavniki) opredeljujejo pet tipov organizacijskih struktur, ki so:

1. enostavna struktura,
2. mehanska birokracija,
3. profesionalna birokracija,
4. divizijska struktura,
5. Ad-hoc kracija (Mintzberg v Bahtijarević – Šiber 1991: 106 in 107).

V nadaljevanju bom, kot sem že omenila, predstavila funkcijsko, divizijsko, projektno, proizvodno, geografsko in matrično strukturo.

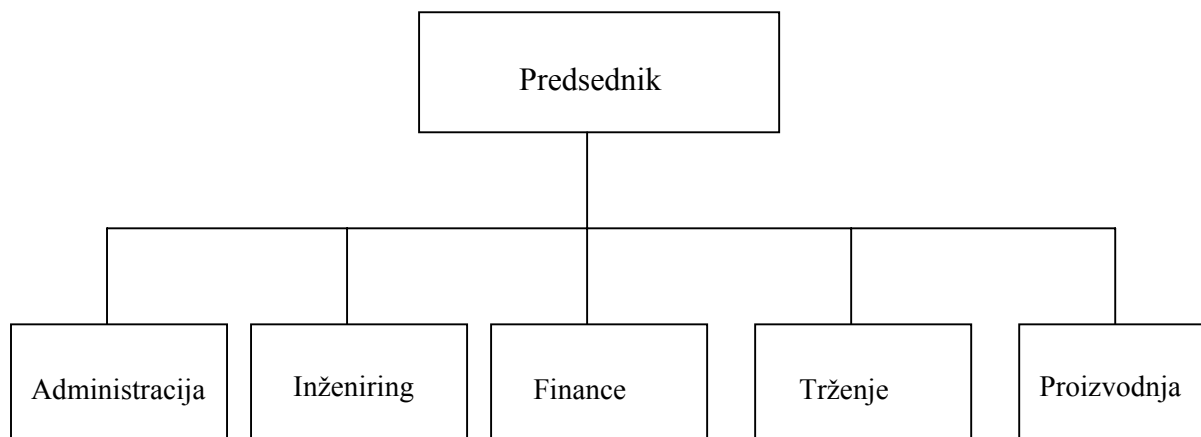
3.1. FUNKCIJSKA STRUKTURA

Funkcijska struktura (v nadaljevanju FS) je prevladovala vse do šestdesetih let prejšnjega stoletja. Ko se je na začetku 20. stoletja v tedanjih podjetjih zastavilo vprašanje učinkovitosti je prišlo do spremembe funkcionalnega kriterija v tehnični delitvi dela in specializacije enot po vrsti dela.

Organizacijske enote so oblikovane glede na funkcijo, ki jo opravljajo (npr. finance, proizvodnja, nabava, prodaja, računovodstvo, uprava in osebje). Poslovne funkcije namreč po svoji opredelitvi združujejo sorodne in medsebojno odvisne naloge, ki so določene z določenim predmetom poslovanja⁹. Organizacijska struktura je dobila izgled črke "U", zato je v literaturi večkrat imenovana kot "U" oblika organizacijske strukture.

⁹ Tako npr. finančna funkcija združuje vse naloge, povezane s financami.

Shema 1: Funkcijska struktura



Vir: Ball & McCulloch, International Bussines and Essentials, 1990, str. 665

Z razvojem podjetja so se razvili novi posli, ki so se, na višjem nivoju delitve dela, izločili in formirali nove skupine funkcij. Tako je klasična struktura dopolnjena z novimi funkcijami, kot so: planiranje, raziskave in razvoj, marketing, inženiring, kontrola kvalitete, kontrola in revizija, ekologija, odnosi z javnostmi itd.

Funkcionalna delitev podjetja odseva visoko specializacijo, hierarhično strukturo vodenja in formalizacijo obnašanja. Končno velja, da lastnosti funkcionalnega grupiranja oblikujejo organizacijsko strukturo podjetja, ki ima značilnosti birokratske strukture.

FS je centralizirana, saj se vse naloge v okviru neke poslovne funkcije izvajajo na enem mestu. V tem je tudi njena največja prednost, saj je racionalna (ne prihaja do podvajanja nalog ali potrebnih sredstev za njihovo izvajanje) in dopušča ekonomijo obsega v funkcijskih oddelkih. Omogoča poglobljanje znanja na funkcijskem področju (specializacijo in profesionalizacijo), tudi usposabljanje zaposlenih je razmeroma enostavno, poleg tega omogoča jasno postavljanje funkcijskih ciljev in spreminjanje njihovega uresničevanja.

Vendar zaradi centraliziranega odločanja hitro pride do preobremenjenosti hierarhije – otežena je koordinacija med vrhom in velikim številom linijskih vodij. Povezave med funkcijskimi oddelki so počasne, zato je usklajevanje dela pogosto problematično, takšna struktura pa se razmeroma počasi odziva na spremembe v okolju, kar je posebej izrazito pri večjih organizacijah. Posamezne funkcije se lahko razrastejo prek potreb podjetja, njeno

učinkovitost pa zmanjšuje tudi dejstvo, da pri odločanju prevladujejo funkcijski interesi, kar v primeru omejenih sredstev vodi do konfliktov.

Ameriški teoretik menedžmenta Drucker (Drucker v Bahtijarević-Šiber 1991: 127) poudarja, da postaja danes očitno, da funkcionalna organizacijska struktura ne more dati zadovoljujočih odgovorov na vprašanja, ki jih postavlja sodobna tehnološka koncepcija proizvodnje. Po njegovem mnenju otežuje orientiranost na učinek in prihaja do podcenjevanja ne samo ciljev drugih funkcij, temveč tudi ciljev celotnega podjetja interesom ene funkcije

Zaradi svojih značilnosti je funkcijska struktura primerna predvsem za manjša in mlajša podjetja, ki delujejo v razmeroma stabilnem okolju, z nediverzificirano proizvodnjo in nediferenciranim trgom. Uporablja se dokaj enostavna tehnologija, s katero se proizvaja en glavni izdelek ali storitev. Uporabljena je lahko tudi v večjem podjetju, ki proizvaja omejen obseg sorodnih produktov in storitev. Je tudi tipična interna struktura divizij in poslovnih enot, ki vključujejo večje raznovrstne organizacije.

Funkcijska delitev je pogosta med podjetji, ki črpajo surovine, npr. nafto ali boksit, ker imajo zelo homogene proizvode, za katere se proizvodne in tržne metode relativno ne razlikujejo.

Skupna uporabnikom funkcijske oblike je skromna in visoko integrirana mešanica izdelkov, kot je v letalski industriji. Npr. Sun Co., naftno podjetje, ki se ukvarja tudi z rudarstvom, ima tri skupine nadrejenih, ki poročajo predsedniku: 1. refiniraje in marketing, 2. raziskovanje in proizvodnja, 3. energijski minerali/rudnine. Zaradi prisotnosti zadnje skupine ima Sun v resnici hibridno oz. mešano strukturo (Ball, McCulloch 1990: 665). Primer podjetja z FS je Exxon.

3.2. DIVIZIJSKA STRUKTURA

Združevanje mednarodnih aktivnosti v divizije¹⁰ omogoča specializiranemu kadru ravnati s tako različnimi temami, kot so izvozna dokumentacija, devizne transakcije in odnosi s tujimi vladami. Ustvarja tudi dovolj veliko kritično maso, ki ima znotraj organizacije v rokah oblast. Mednarodne divizije so lahko odvisne od "domačih" divizij glede prodajnih produktov, osebja, tehnologije in drugih virov. Nadalje, ker so "domači" divizijski menedžerji ocenjevani

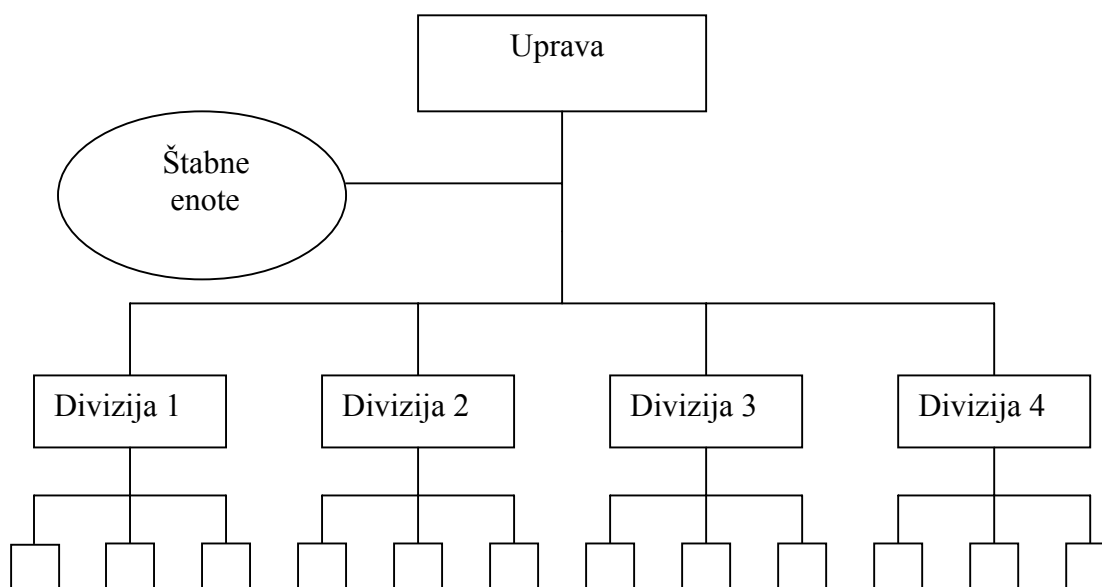
¹⁰ Divizije so relativno samostojni deli, ki so z vrhom podjetja povezani s skupnimi poslovnimi funkcijami in preko kapitala.

po domačih normah kakovosti, lahko zadržijo svoje najboljše vire stran od mednarodne divizije in s tem izboljšajo svojo učinkovitost.

Za divizijsko strukturo (v nadaljevanju DS) je značilna decentralizacija, saj se poslovne funkcije izvajajo znotraj divizij oziroma oddelkov. Oblikovane so po različnih kriterijih; ali po vrstah proizvodov in storitev ali pa geografsko. Ker nekaterih funkcij ni smiselno organizirati decentralizirano (npr. finančne ali kadrovske), so pri divizijski strukturi organizirane v štabnih enotah, ki so podrejene neposredno upravi, storitve pa opravljajo za vse divizije.

Ta strukturni aranžma je uporaben, saj močno razbremeni predsedujočega pri nadziranju podružnic v tujini kot tudi domačih operacij. Šef mednarodne divizije koordinira in nadzoruje čezmejne aktivnosti in o tem poroča neposredno predsedniku oziroma najvišji inštanci.

Shema 2: Divizijska struktura



Vir: Zupan, Kaše (2003): Organizacija podjetja, str. 27

Pepsi je povzel to obliko strukture; mednarodno divizijo brezalkoholnih pijač je razdelil na 6 geografskih poslovnih enot, ki pokrivajo 150 držav, v katerih Pepsi posluje. Te geografske enote imajo vsaka samozadostne operacije in široke lokalne pristojnosti.

Odgovornost za dobičke je razporejena med divizije in poslovne enote, najvišji inštanci ni treba sprejemati rutinskih odločitev in se lahko osredotoča na korporativno strategijo. Pojavi se lahko notranja konkurenca, ki ovira doseganje skupnih ciljev organizacije na račun doseganja čim boljših divizijskih rezultatov in težnja po samosvajanju divizij, še posebej, če so med njimi velike razlike v poslovni uspešnosti. Prav tako je slaba koordinacija med istovrstnimi poslovnimi funkcijami v različnih divizijah, zato pogosto ne pride do učinkovitega pretoka informacij in znanja, ki imajo raznoliko dejavnost (nekaj glavnih izdelkov in storitev), zaradi virov pa lahko nastanejo tudi konflikti med divizijami. Mogoča je zmedenost glede obsega odgovornosti in podvojevanje naporov. Poleg tega se divizije lahko nagibajo h kratkoročnosti in koncentraciji na dobičke. Vendar pa ta struktura ločuje domače in mednarodne menedžerje, kar lahko rezultira v dveh različnih taborih z različnimi cilji. Z naraščanjem mednarodnih operacij matica težko razmišlja in deluje strateško ter alocira vire na globalni ravni; tako je mednarodna divizija kaznovana. Večina R&D naporov je aktualiziranih v matici, tako da je idejam za nove produkte ali procese na mednarodnem trgu dana nizka prioriteta.

Divizijski model odgovarja nestabilnim pogojem, katerih osnovna obeležja so sledeča:

1. Okolje je relativno negotovo in nemirno,
2. cilji so različni in spremenljivi,
3. tehnologija je kompleksna in dinamična,
4. veliko število neustaljenih aktivnosti za katere sta značilna kreativnost in inovacija,
5. neobhodna je uporaba heurističnih metod odločanja (Petkovič 1990: 55).

Mnogo držav, ki so še na začetni stopnji pri mednarodnem poslovanju, prevzame divizijsko organizacijsko strukturo. Ostali uporabniki teh strukturnih aranžmajev so podjetja z malo mednarodno prodajo in omejeno geografsko diverziteto.

Divizijske strukture pridejo v uporabo ob pojavu vse večje kompleksnosti in diverzitete in kjer turbulentni okoljski pogoji težijo k decentralizaciji odgovornosti z namenom zagotavljati odgovarjajočo organizacijo in po možnosti proaktivno v odnosu z zunanjim vplivom v množici različnih industrij. Ta struktura je uporabna tudi tam, kjer so velike razlike v potrebah in okusih na trgih po celem svetu.

DS med evropskimi TP ni priljubljena, je pa med ameriškimi multinacionalkami. Razlog za to je večja odvisnost ameriških podjetij od domačih trgov kot od evropskih. Posamezne mednarodne divizije omogočajo ameriškim podjetjem doseči prej omenjeno kritično maso. Primer podjetja s to strukturo je British Steel Corporation.

3.3. PROJEKтна STRUKTURA

Razvila se je prav iz potrebe, da odpravi težave glede odzivnosti na spremembe, ki jih vsebujeta funkcijska in divizijska struktura (Zupan in Kaše 2003: 27). Projektna struktura temelji na ideji, da se za določene naloge organizira projekt, v katerega so vključeni delavci iz posameznih organizacijskih enot, ki so za to delo najbolj primerni. Organizacije se poslužujejo spoznanj projektnega menedžmenta, ki vključuje vse faze projekta: od planiranja in organiziranja do vodenja in kontrole. Projektu se lahko opredelijo cilji, rok izvedbe in predvidijo stroški, zato je merjenje uspešnosti razmeroma enostavno.

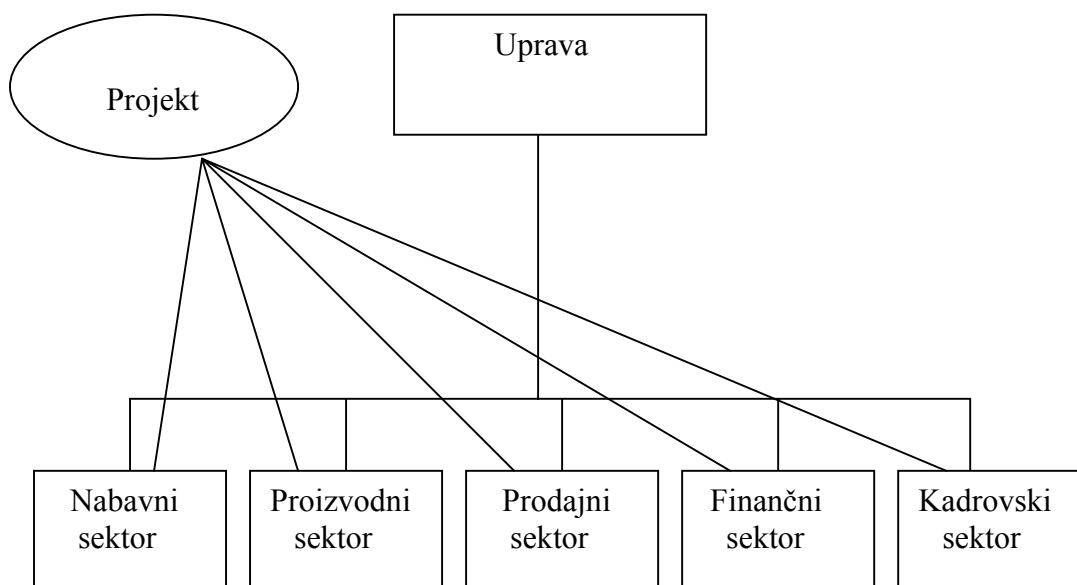
Jasno sta opredeljeni časovna in stroškovna odgovornost, boljša ja koordinacija in večji je izkoristek človeških zmožnosti. Obstaja pa možnost konfliktov zaradi funkcijske usmerjenosti pri projektnemu delu, težnja po ustaljenosti projektnih timov, pojavijo se lahko problemi z organizacijo dela po zaključku.

Do težav lahko pride, če člani projektne skupine niso večči timskega dela ter če se pri projektnem delu preveč ozirajo na interese organizacijskih enot, iz katerih prihajajo. Do težav pogosto pride takrat, ko projektno delo teče vzporedno z drugimi, običajnimi delovnimi zadolžitvami¹¹. Mogoč je problem dvojnega vodenja, saj ima takrat delavec dve vodji – vodjo oddelka in vodjo projekta, ki imata vsak svoje zahteve in zato prihaja do konfliktov in nezadovoljstva.

¹¹ Npr. pri projektu osvajanja novega informacijskega sistema morajo sodelovati zaposleni iz vseh oddelkov, ki pa hkrati opravljajo svoje redne naloge, zato lahko za eno ali drugo zmanjkuje časa.

V tim so pogosto imenovani isti posamezniki, zato se lahko pojavi tudi težnja po ustaljenosti timov. Veliko težav se pojavi tudi po zaključku projektnega dela, saj se je v času trajanja projekta delo porazdelilo med zaposlene v oddelku in član projektnega tima ne more več opravljati svojega prejšnjega dela.

Shema 3: Projektna struktura



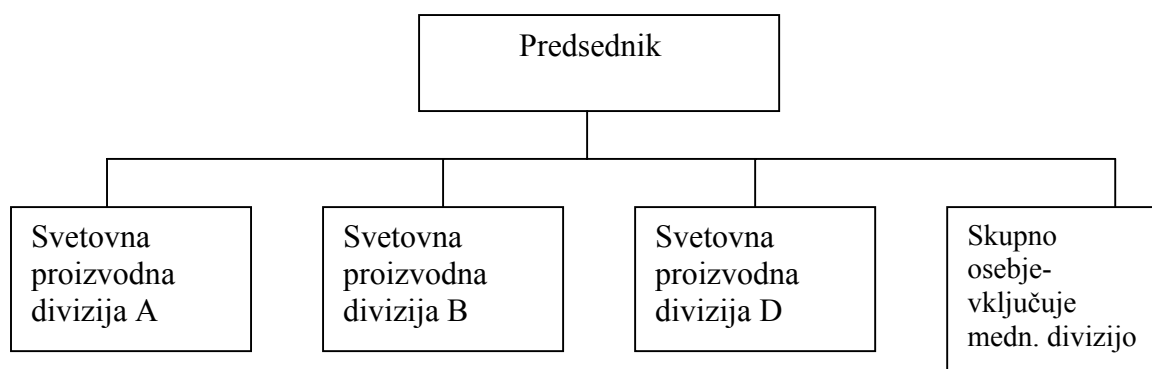
Vir: Zupan, Kaše, Organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, 2003, str. 28

Tipične primere projektne strukture lahko najdemo v gradbeništvu, kjer izvajajo različne projekte hkrati in temu primerno organizirajo delo ter razporedijo ljudi in sredstva, lahko pa so projekti tudi določene zaokrožene naloge kot npr. uvedba informacijskega sistema, razvoj novega izdelka, prenova plačnega sistema v podjetju, ki v podjetju tečejo vzporedno z redno dejavnostjo. Projektno organizacijsko strukturo lahko najdemo v skoraj vsakem podjetju, ne glede na to, ali ima za osnovo funkcijsko ali divizijsko strukturo.

3.4. STRUKTURA NA TEMELJU PROIZVODOV

Grupiranje aktivnosti na temelju proizvodov ali proizvodnih linij se lahko percipira kot razvojni proces. Podjetja s takšno strukturo so največkrat organizirana glede na funkcijo podjetja. Menedžerji proizvodnje, menedžerji prodaje in servisiranja in vodstvo konstrukcije so z rastjo podjetja naleteli na probleme velikosti. Upravljanje je postalo zapleteno, razpon upravljanja pa omejuje menedžerjevo sposobnost povečati število neposredno podrejenih menedžerjev. V takšnih razmerah postane nujna reorganizacija, prehod na delitev na osnovi proizvodov. Ta struktura dopušča vrhovni upravi, da prepusti vodstvu zasebnega dela podjetja obsežna pooblastila nad funkcijami proizvodnje, prodaje, servisiranja in konstrukcije, ki se nanašajo na določeni proizvod ali proizvodno linijo ter da vsakemu takšnemu menedžerju dodelijo znatno odgovornost za dobiček. Shemi 4.1. in 4.2. prikazujeta primer tipičnega organizacijskega grupiranja glede na proizvod.

Shema 4.1: Struktura na temelju proizvodov



Vir: Ball, McCulloch, Jr. (1990) International Business: Introduction and Essentials, str. 663

Domačim divizijam je dana svetovna odgovornost za proizvodne skupine. Iz sheme 4.2 je razvidno, da ima menedžer, ki je odgovoren za proizvodno divizijo C, avtoriteto za to produkcijsko linijo na globalni osnovi. Ta menedžer ima prav tako notranjo funkcijsko podporo, povezano s produkcijsko linijo. Npr. ves marketing, proizvodnja in finance, povezani s proizvodno divizijo C, so pod nadzorom top menedžerja.

Proizvodi so na stopnji rasti življenjskega kroga proizvoda, zato morajo biti izbrano promovirani. Iz tega razloga menedžerji vodijo operacije z znatno avtonomijo: imajo avtoriteto sprejemati mnogo pomembnih odločitev.

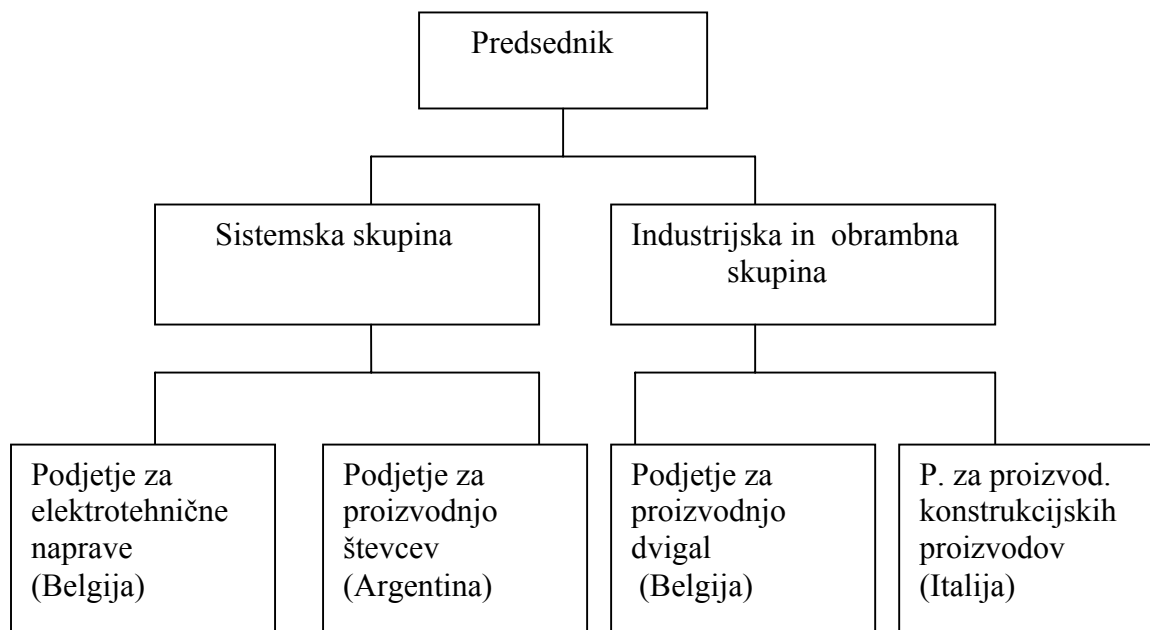
Globalna produktna struktura ima mnogo prednosti. Če je podjetje zelo diverzificirano¹², postane pomembna potreba po prilagajanju produktov specifičnim zahtevam kupcev. Ta vrsta organiziranosti lahko pomaga obvladovati to raznovrstnost. Druga prednost je zmožnost zapolniti lokalne potrebe. Če mora mnogo geografskih področij modificirati produkte, da bi ustrezali določenim zahtevam (npr. hrana, igrače ali električni brivniki), je lahko struktura na temelju proizvodov izredno pomembna. Pri tej strukturi se posveča več pozornosti proizvodni liniji, takšna struktura omogoča rast in raznovrstnost proizvodov in uslug, izboljšuje koordinacijo funkcijskih aktivnosti, odgovornost za dobiček postavlja na nivo delov organizacije ter nudi dobre pogoje za urjenje generalnih menedžerjev.

Proizvod ali proizvodna linija je pomemben temelj za delitev, saj olajšuje koriščenje specializiranega kapitala, pospešuje določeno vrsto koordinacije in omogoča največji možen izkoristek časa osebnih veščin in specializiranega znanja. Npr. prodajni napor določene osebe so lahko najučinkovitejši, kadar so omejeni na tekoče trakove ali elektrarne, ker jih bo najučinkoviteje prodal strokovnjak, ki temeljito pozna proizvod. Zahteva pa več oseb s sposobnostmi generalnega menedžerja, otežuje vzdrževanje osrednjih gospodarskih služb in vrhovnemu menedžmentu povečuje problem kontrole.

Če je važno uskladiti aktivnosti povezane z določenim proizvodom, potem je zaželena delitev na temelju proizvoda. Včasih je tako mogoče časovno bolje uskladiti aktivnosti in kupcem nuditi boljše usluge. Če sta v pogon nameščeni še prodaja in konstrukcija, je sodelovanje s proizvodnjo lahko izredno dobro.

¹² T.j. če proizvaja izdelke z uporabo različnih tehnologij ali ima širok razpon kupcev/strank.

Shema 4.2. : Struktura na temelju proizvodov



Vir: Daniels, Radebaugh (1995) International Business: Environments and Operations, str. 574

Od "proizvodnih menedžerjev" se lahko zahteva odgovornost za dobiček. Kadar ta vodilen kader nadzoruje funkcije prodaje, proizvodnje, konstrukcije, servisiranja in stroškov, se jih lahko postavi za odgovorne za doseganje določenih profitnih ciljev. Kot menedžerji drugih, podobno organiziranih skupin, so odgovorni za ustvarjanje dobička, kar omogoča vrhovnim menedžerjem, da z večjo jasnostjo ocenijo doprinos vsake proizvodne linije celotnemu dobičku. Poleg tega takšna vrsta delitve nudi dober teren za izobraževanje in urjenje generalnih menedžerjev.

Po drugi strani je nujno imeti na razpolago več oseb s sposobnostmi generalnega menedžerja; tu je nevarnost povečanja stroškov zaradi podvojevanja služb, ki obstaja na sedežu podjetja ter problem ohranjanja kontrole s strani vrhovne uprave. Podjetja z delitvijo na temelju proizvoda morajo imeti dovolj odločanja in kontrole na nivoju matice, da ne pride do dezintegracije celotnega podjetja.

Podjetja uporabljajo to strukturo tudi, ko je izdelek dosegel odraslo stopnjo v domači državi ali na podobnih trgih in ki je na stopnji rasti v drugih državah, na primer v državah tretjega

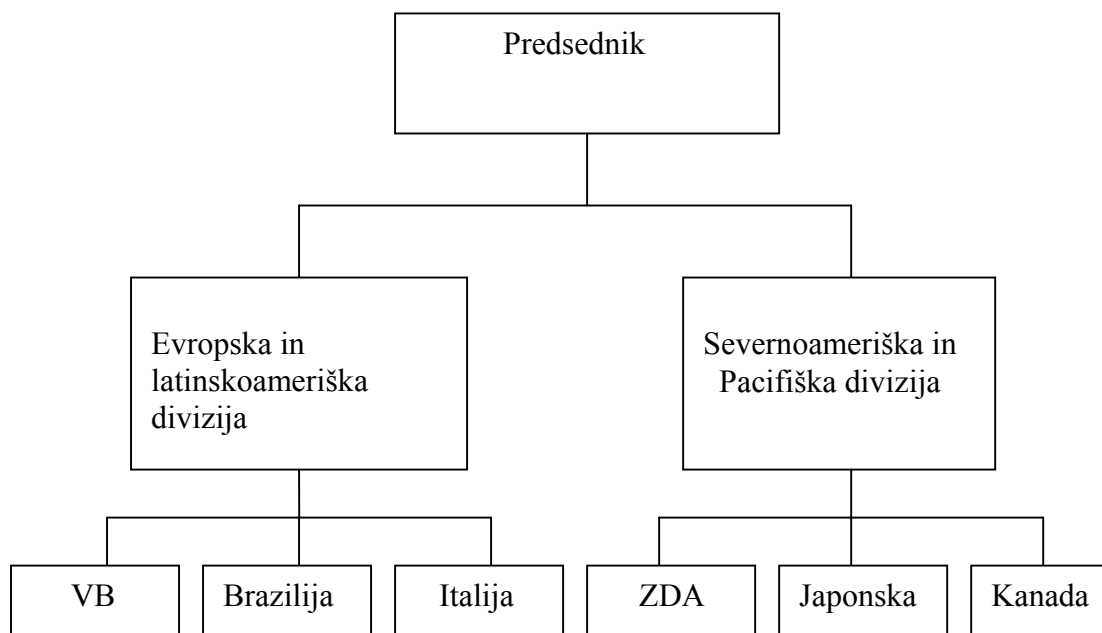
sveta. Tak primer je barvni televizor ali videorekorder. Ti različni življenjski krogi zahtevajo varčno tehnologijo in tržno koordinacijo med domačim in tujim trgom, kar najbolj uspeva organizacijski strukturi na temelju proizvodov.

Organizacijo po proizvodu favorizirajo predvsem globalna podjetja, oziroma podjetja z visoko diverzificiranimi skupinami proizvodov, kot je na primer Motorola. Ker imajo te skupine le malo skupnega, so lahko zelo neodvisne ena od druge, različne podružnice znotraj iste tuje države pa poročajo različnim skupinam na sedežu podjetja.

3.5. STRUKTURA NA TEMELJU GEOGRAFSKIH PODROČIJ

V primerjavi z strukturo na temelju proizvodov so pri strukturi na temelju geografskih področij operacije organizirane na geografski osnovi. Npr. multinacionalke lahko razdelijo mednarodno delovanje v dve skupini: domačo in tujo, kot kaže slika 5. Ta pristop mnogokrat oznanja veliko spremembo v strategiji podjetja, ker so sedaj mednarodne operacije postavljene na isti nivo kot domače. Z drugimi besedami, evropske ali azijske dejavnosti so za podjetje enako pomembne kot aktivnosti v Severni Ameriki. Na primer, ko je British Petroleum kupil Standard Oil iz Ohia, je podjetje revidiralo njegovo celotno strukturo in prevzelo strukturo na temelju geografskih področij.

Shema 5: Struktura na temelju geografskih področij



Vir: Daniels, Radebaugh (1995) International Business: Environments and Operations: str. 574.

Globalni divizijski menedžerji so odgovorni za vse poslovne operacije na njihovem geografskem območju. Predsednik in drugi člani vrhovnega menedžmenta so obligirani k formuliranju strategije, ki zagotavlja harmonično delovanje vseh globalnih divizij. Npr. presežek virov v eni regiji je prenesen drugam, kjer ga potrebujejo.

Allen (v Bahtijarevič-Šiber 1991: 131) smatra, da mora biti za uporabnost geografske oblike izpolnjen vsaj eden od dveh sledečih predpogojev: 1. okusi, potrebe in zahteve kupcev se med geografskimi področji ne razlikujejo zelo in jih je z modifikacijami vedno mogoče uspešno zadovoljiti, predvsem zaradi njihovega prilagajanja vsakemu od teh področij (kot je primer v velikih podjetjih, proizvajalcih gotove hrane) ali 2. da so projektiranje, proizvodnja in prodaja proizvodov, katerim se želi zadovoljiti široko, po okusu in zahtevam divergentno tržišče podjetja, relativno enostavni in da ne zahtevajo prevelike investicije in številnega visoko specializiranega strokovnega kadra. Tako organizacijo aplicirajo podjetja, ki poslujejo na širšem geografskem področju, katerih aktivnosti so fizično ali geografsko razpršene in ki jim ne dominira ena sama država ali področje. Primerna je za podjetja, ki proizvajajo proizvode z nizko ali vsaj stabilno tehnološko opremljenostjo, ki zahtevajo močno tržno sposobnost. Najpogosteje se uporablja v prodaji in proizvodnji, nikoli pa v finančah, ki so skoncentrirane

v matici. Favorizirajo jo tudi podjetja z raznovrstnimi produkti, kjer ima vsak proizvod drugačne proizvodne zahteve, kompetitivna okolja in politična tveganja. Pri produciranju potrošnih proizvodov (prehrana, farmacija, gospodinjski proizvodi) uporabljajo ta tip organizacije.

Najpogosteje se uporablja pri poslih ki so že dolgo vpeljeni in ki imajo ozke proizvodne linije. Te proizvodne linije so velikokrat diferencirane glede na geografska področja. Npr. povpraševanje po izdelku v Evropi je veliko, v Južni Ameriki pa majhno, ali pa se tip proizvoda na trgu v Franciji razlikuje od tistega, ki se prodaja v Angliji. Npr. Francozi obožujejo pralne stroje z odprtino za polnjenje zgoraj, Angleži pa tiste, ki se polnijo spredaj (kot v Sloveniji). V ZDA so brezalkoholne pijače manj slajene kot v Južni Ameriki, zato je proces pridelave med obema območjema različen. V Evropi, Kanadi in ZDA jedo ljudje manj začinjeno hrano. Ta tip strukture omogoča enoti v prehrambeni industriji prilagoditi se takšnim lokalnim zahtevam. Prav tako to obliko strukture uporabljajo farmacevtska podjetja in podjetja, ki proizvajajo avtomobile, pijačo, kozmetiko, hrano itd. Pogosteje uporabljajo evropska podjetja, kot na primer Nestle, kot pa ameriške multinacionalke.

Takšna struktura omogoča menedžerju divizije zadovoljiti okuse in zahteve lokalnega trga in sprejemati hitre odločitve za prilagoditve okoljskim spremembam. Dober primer je prehrambena industrija.

Ta vrsta organizacije poenostavlja nalogo usmerjanja svetovnega delovanja, ker je vsaka država na svetu pod kontrolo nekoga, ki je v stiku s sedežem podjetja.

Odgovornost je postavljena na nižji nivo, obenem pa takšna organizacija spodbuja lokalno sodelovanje pri odločanju in izboljšuje koordiniranje aktivnosti v določeni regiji. Menedžerji lahko posvetijo posebno pozornost potrebam in problemom lokalnih trgov, zato lahko zaposlijo lokalno prodajno osebje, ki pozna posebno situacijo tega področja. Poleg tega prodajalci tako porabijo več časa za prodajo in manj za potovanja. Postavljanje obratov v določenih regijah zmanjšuje transportne stroške in čas dostave, plače so v določenih regijah manjše, lokalna proizvodnja pa lahko ustvari delovna mesta in naklonjenost lokalne enote. Koristijo se prednosti ekonomij lokalnih dejavnosti. Geografska delitev izboljšuje neposredno komunikacijo z lokalnim ljudstvom oz. lokalnimi interesi. Ker lahko teritorialni menedžer opravlja mnoge raznovrstne funkcionalne in upravljalске aktivnosti, ta vrsta organizacije nudi dobro možnost za urjenje generalnih menedžerjev, s katerimi je mogoče meriti napredek.

Po drugi strani taka vrsta organizacije zahteva več ljudi s sposobnostjo generalnega menedžerja, nezadostno število takšnih ljudi pa je pogosto dejavnik, ki omejuje rast podjetja.

Pomanjkanje centraliziranega menedžmenta in kontrole vodi k podvojevanju služb, ker želijo menedžerji na posameznih področjih imeti lastno nabavno, kadrovsko, računovodsko in druge službe, takšni posli pa se opravljajo v matici. Takšno podvojevanje je tudi drago. Geografska delitev lahko poveča problem kontrole s strani vrhovnih menedžerjev v matici, ki težko nadzorujejo aktivnosti delov podjetja, nameščenih na različnih geografskih območjih. Velikokrat se tudi zgodi, da podružnice po svetu ignorirajo najnovejša dognanja raziskav in razvoja, ker prodajajo dobrine, ki so že dosegle neko odraslo točko oz. ki so že dobro vpeljane na trg. Osredotočajo se na produkte, ki so 'dokazani zmagovalci' in ki se prodajajo po vsem svetu in ne na proizvode, ki temeljijo na najnovejši višji tehnologiji (tehnološko superiorne dobrine) in bodo osvojile trg na dolgi rok.

3.6. MATRIČNA STRUKTURA

Matrična struktura se je pojavila v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ker so želeli projektanti organizacijskih struktur ohraniti prednosti ter odpraviti slabosti funkcijske in divizijske strukture tako, da so funkcije in programe povezali v mrežo (slika 6.2.). Matrična struktura je poskus povezati prednosti decentralizacije (motivacija menedžmentnih skupin, bližina trgu, hitro sprejemanje odločitev in njihova implementacija) in koordinacije (doseganje sinergije v vseh poslovnih enotah, teritorijih in produktih) (Thompson 1990: 542). Razvila se je iz poskusa manedžmenta, združiti proizvodno regionalno in funkcionalno strokovno znanje s sočasno ohranitvijo jasnih linij avtoritet. V takšni organizaciji so področni in proizvodni menedžerji na isti stopnji, njihove odgovornosti pa bodo sovpadale.

Organizacija je razdeljena na več divizij, temeljujočih tako na produktih kot geografskih teritorijih. Proizvodne skupine so odgovorne za koordiniranje proizvodnje in trženja njihovih posebnih proizvodov v seriji tovarn, lociranih kjerkoli po svetu. Geografske divizije imajo odgovornost koordiniranja prodaje, trženja in distribucije vseh proizvodov korporacije, ne glede na njihov kraj izdelave znotraj njihovega teritorialnega področja.

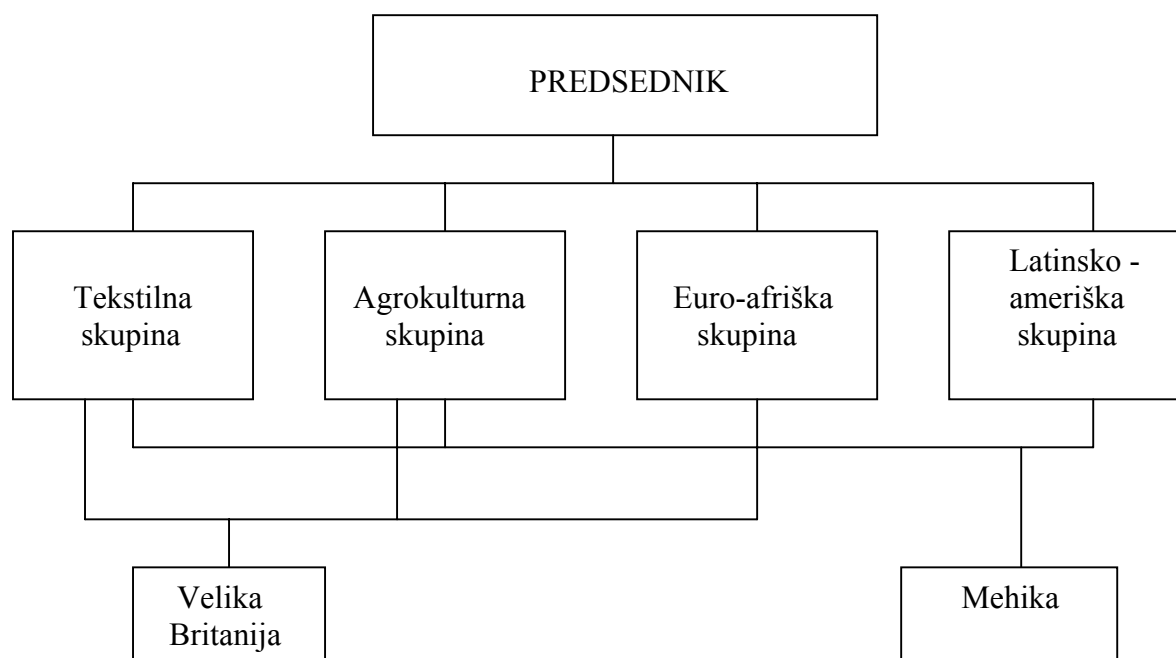
Temelji na timskem delu, s katerim podjetje kar najbolj učinkovito uporablja svoje vire (finance, tehnologijo, znanje).

Generalni menedžer, zadolžen za vsako od delujočih enot, je na nek način odgovoren množici proizvodnih in območnih šefov. V podjetjih s takšno organizacijo, kot je na primer Dow

Chemical, podružnica poroča več kot eni skupini (proizvodni, geografski ali funkcionalni). Ta struktura temelji na teoriji, da ker vsaka skupina nosi odgovornost za zunanje delovanje oz. za zunanje operacije, bodo skupine postale bolj neodvisne, bolj bodo izmenjavale informacije med sabo in sprejemale ter uresničevale strateške globalne perspektive.

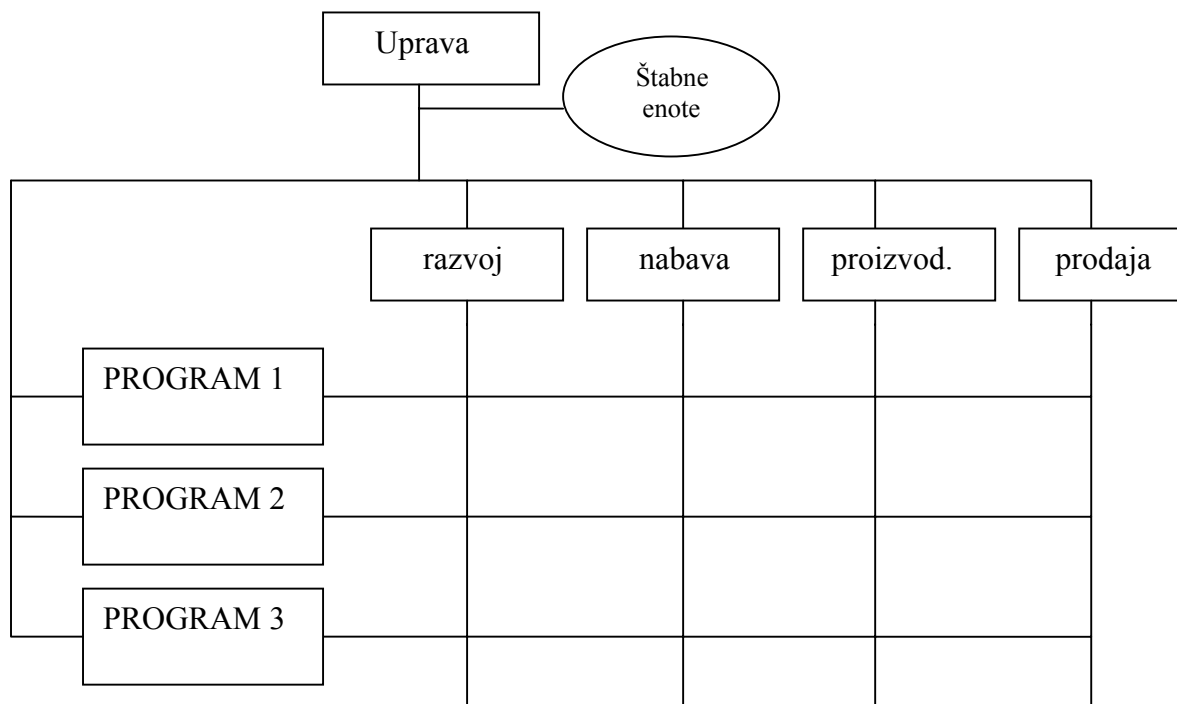
Temelji na timskem delu, s katerim podjetje kar najbolj učinkovito uporablja svoje vire (finance, tehnologijo, znanje).

Shema 6.1 : Matrična struktura



Vir: Daniels, Radebaugh (1995) International Business: Environments and Operations, str:575

Shema 6.2.: Matrična struktura



Vir: Zupan, Kaše (2003) Organizacija podjetja, str.29

Hkrati lahko kader razvija funkcijsko in specifično znanje, ki je vezano na posamezni program. Vendar pa se težave lahko pojavijo pri določanju pravilnega razmerja med funkcijami in programi. Posebnost timskega dela v matrični strukturi je, da ima delavec ves čas dve vodji, vodjo funkcije in programa. Od tod tudi njena največja slabost, saj ta dvojnost vodenja vnaša zmedo, povzroča konflikte in osebni stres ter upočasni odločanje. Med vodji pa lahko pride do boja za moč in prevlado pri razporejanju ne le človeških, temveč tudi drugih virov. Vse to lahko povzroči izgubo časa zaradi sestankovanja in reševanja konfliktov, za učinkovito delo pa vodje in zaposleni potrebujejo tudi veliko usposabljanja v timskem delu in medsebojnih odnosih.

Ciba-Geigy, švicarska kemijska in farmacevtska multinacionalka, se poslužuje organizacijske strukture, temeljujoče na matrici treh dimenzij: 1. Proizvod, 2. Funkcija in 3. Geografske regije. Komunikacijski kanali tečejo horizontalno in vertikalno med temi glavnimi dimenzijami. Končno avtoriteto ima izvršilni odbor, ki je najvišje izvršilno telo v matričnem

podjetju. Naloga odbora je ohranjati dvostransko komunikacijo med sedežem podjetja in nižjimi enotami (Ball, McCulloch 1990: 666).

Potencialna prednost matrične strukture je razpršenost odgovornosti in pristojnosti po celotni organizaciji, birokratizaciji pa se na tak način izognemo. Zaradi informacijskih tokov in vzpostavljanja prioritet so odločitve hitre. Konflikti med različnimi skupinami so zgajeni znotraj strukture z ustanovitvijo prioritet in ciljev. Mogoče je hitro prilagajanje in večja fleksibilnost ljudi, optimalna je uporaba znanja in virov ter visoka kvaliteta odločitev, veliko je možnosti za nanedžerski razvoj.

Vendar pa obstajajo tudi slabosti, ki odvrčajo podjetja od apliciranja dotične organizacijske strukture. En problem je, da se morata dva ali trije menedžerji (če je 3-dimenzijska matrica) strinjati o odločitvi. To lahko vodi k slabim kompromisom, zakasnelim odzivom in politiki moči, kjer je več pozornosti namenjene procesu kot problemu. Kadar menedžerji ne dosežejo strinjanja, gre problem višje v organizaciji in razreši vrhovni menedžment njihovih dolžnosti. Zaradi teh problemov je mnogo podjetij obdržalo svojo izvirno organiziranost, temeljujočo na proizvod, funkciji, regiji ali mednarodnih divizijah.

Ta vrsta organizacije zahteva menedžerje, večče pri delovanju z ljudmi, pride lahko do neenotnosti poslovanja, obstajajo težave z implementacijo, sprejemanje odločitev pa je lahko počasno. Težko je ohraniti pravilno razmerje med funkcijami in programi, z naraščanjem kompleksnosti matrične strukture pa postane koordinacija osebja težka.

Dvojna odgovornost je težko obvladljiva, konflikte je težko reševati, rezultat pa je počasno sprejemanje odločitev. Režijski stroški so razmeroma visoki, zelo težko je vzpostaviti ustrezne cilje za generalne menedžerje ter doseči strinjanje glede prioritet. Rezultat je pogosto nagib moči k eni veji matrice. Še ena slabost je neizbežno tekmovanje skupin za redke vire. Če se nižje stopnje menedžmenta ne zmorejo strinjati, se mora višji menedžment odločiti kako alocirati vire. Menedžerji zato mnogokrat usmerijo svojo energijo v aktivnosti, ki se jih smatra kot najlažje sprejete, tako pa ohranjajo razlike v relativni moči. Veliko časa se porabi za sestanke in za reševanje konfliktov, prihaja pa tudi do konfliktov zaradi pooblastil znotraj organizacije. Ti interpersonalni odnosi lahko zmanjšujejo nekatere prednosti matrične organizacije. Vsaka alternativa bi lahko olajšala problem, npr. pomikanje posameznikov med skupinami in razvoj dodatnega poročanja in nadzornih sistemov, ki se odražajo na globalni osnovi vsake od treh skupin - proizvod, teritorij in funkcija. Vsekakor pa tudi te alternative niso brez stroškov.

3.7. Prednosti in slabosti teoretičnih shem organizacijskih struktur

Zdi se mi pomembno poudariti, da so opisane strukture teoretični zaznamki in so zato le redko v realnost aplicirane popolnoma identično. Pogosteje kot do popolnega prenosa teorije v prakso prihaja do različnih modulacij modelov, do mešanja različnih modelov med sabo, zato zasledimo vse več organizacijskih hibridov.

Podjetja velikokrat za lastne potrebe prevzamejo določene značilnosti nekega modela in zavržejo druge, manj ustrezne. Sestavljanje celote iz različnih modelov je postala praksa, želja po najboljši organiziranosti pa je silila podjetja v iskanje organizacijske strukture, ki bi bila zanje optimalna. Seveda imajo vse opisane organizacijske strukture svoje prednosti in slabosti.

Ena izmed skupnih prednosti funkcijske strukture ter strukture na temelju proizvodov in geografskih področij je omogočanje enostavnega usposabljanja zaposlenih. Prav tako nudi matrična struktura možnost za menedžerski razvoj. Divizijska, projektna struktura ter strukturi na temelju proizvodov in geografskih področij izboljšujejo koordinacijo dela. Funkcionalna struktura je racionalna, zato ne prihaja do podvajanja nalog kot pri projektni, matrični, proizvodni in geografski strukturi. Prav zaradi tega podvajanja so stroški visoki (kot tudi pri divizijski strukturi). Čeprav se divizijska struktura¹⁴ zaradi decentraliziranega odločanja nekoliko hitreje prilagaja okolju, je hkrati manj racionalna od funkcijske, tudi specializacija in standardizacija sta težje izvedljivi. Pri divizijski strukturi najvišji inštanci ni treba sprejemati rutinskih odločitev in se lahko osredotočajo na korporativno strategijo, pri matrični strukturi pa se morata dva ali trije menedžerji (pri 3-dimenzijski matrični strukturi) strinjati o odločitvi, velikokrat pa se lahko nagibajo k sprejemanju najlažjih odločitev. Funkcijska struktura je tudi visoko birokratizirana, čemur se matrična struktura izogne.

Struktura na temelju geografskih področij povečuje problem kontrole na regionalni ravni, prav tako lahko struktura na temelju proizvodov vrhovnemu menedžmentu povečuje problem kontrole, pri divizijski strukturi pa je mogoča zmedenost glede obsega odgovornosti. Pri funkcijski strukturi obstaja slaba vodoravna koordinacija dela med oddelki, prav tako pri matrični strukturi postane z naraščanjem kompleksnosti strukture koordinacija osebja težka. Poleg tega je pri matrični strukturi veliko časa porabljenega za sestanke in za reševanje konfliktov, do katerih prihaja zaradi pooblastil znotraj organizacije. Tako struktura na temelju

¹⁴ Čeprav se hitreje prilagaja okolju kot funkcijska, pa hitrim in pogostim spremembam ne more slediti.

proizvodov kot tista, ki temelji na geografskih področjih, zahtevata več oseb s sposobnostmi, potrebnimi za generalnega menedžerja.

Poleg skupnih prednosti in slabosti ima vsaka skupina še dodatne, njim lastne, prednosti in slabosti. Tako zasledimo pri divizijski strukturi pozitivno notranjo konkurenco, odgovornost za dobičke je razporejena med divizije in poslovne enote in omogoča vrednotenje prispevkov različnih aktivnosti, vendar pa na drugi strani prihaja do prevelike notranje konkurence, ki ovira doseganje boljših divizijskih rezultatov. Prednost matrične strukture je npr. hitro prilagajanje in večja fleksibilnost ljudi, omogočanje nadzora naraščajoče kompleksnosti, optimalna je uporaba znanja in virov ter visoka kvaliteta odločitev, trudi se doseči končne rezultate, vendar pa obstajajo težave z implementacijo, pride lahko do neenotnosti poveljevanja, težko je doseči strinjanje glede prioritet, skupine pa lahko začno tekmovati za redke vire.

Gotovo obstajajo še druge prednosti in slabosti omenjenih struktur, nedvomno pa sta količina enih in drugih skoraj vedno uravnoteženi, oziroma nobena od njih nima zgolj negativnih ali izključno pozitivnih konotacij. Posledično gre pri iskanju najboljše organizacije le za kompromis med obsegom dobrih in slabih strani določene strukture.

3.8. NAJBOLJŠA ORGANIZACIJA

Iz opisanih karakteristik različnih organizacijskih struktur transnacionalnih podjetij je razvidno: (1) »prava« organizacijska struktura ne obstaja, (2) organizacije niso »čiste«, temveč mešane, (3) večja kot je specializacija organizacijskih enot, težje je koordinirati njihove aktivnosti ter (4) organizacijske strukture niso nikoli permanentne (Ball in McCulloch 1990: 668).

Menedžerski talent je bil in bo izrednega pomena tako za izbor organizacijske oblike kot za izmenjavanje med oblikami. Pomena sposobnega managementa ne gre podcenjevati - neuspešno podjetje zna pripraviti do uspešnega funkcioniranja. Potreba po matrični strukturi je manjša, če na primer področni menedžerji dobro sodelujejo z menedžerji z globalno odgovornostjo za proizvode. Z njihovimi osebnostnimi zmožnostmi lahko ti menedžerji premostijo problem drugih organizacijskih struktur s potrebnim sodelovanjem in koordinacijo, ki se ju ponavadi doseže z matrico.

Ne glede na obliko mora »prava organizacija« temeljiti na naslednjih karakteristikah:

- 1.) Jasnost kot nasprotje enostavnosti (gotska katedrala ni enostavno grajena, vendar je pozicija vsakogar v njej jasna; vsakdo ve, kje stati in kam iti. Moderna zgradba s pisarnami je enostavno zgrajena, vendar se je v njej enostavno zgubiti; ni jasna).
- 2.) Skrbeti mora za nadzor in minimiziranje frikcij oz. trenj.
- 3.) Usmeritev vizij k produktu in ne k procesu – najpomembnejši je rezultat; razumevanje vsakega posameznika svoje vloge znotraj organizacije in tudi v organizaciji kot celoti.
- 4.) Sprejemanje odločitev, ki se osredotoča na prava vprašanja, je akcijsko orientirano in se ga izvaja na najnižji možni stopnji menedžmenta.
- 5.) Stabilnost, ne rigidnost, zmožnost preživeti neuspehe in sposobnost (na)učiti se iz tega.
- 6.) Kontinuiteta in samoobnavljanje, ki zahtevata organizacijo, ki bi bila zmožna ustvarjati voditelje prihodnosti od znotraj; struktura mora biti odprta tudi za nove ideje.
- 7.) Zdravo okolje, ki omogoča organizaciji ustvariti voditelje prihodnosti s tem, da se vsak posameznik nenehno razvija; struktura mora biti odprta tudi za nove ideje.

(Ball in McCulloch 1990: 669)

Vodstvo podjetja se zaveda nujnosti videti svet kot tržišče ter kot vir konkurence. Če imajo tendenco postati globalna podjetja, jih ne smejo voditi lokalni interesi, ampak morajo biti globalno usmerjeni. Pri tem pa je pomembno poudariti, da nobena od skrajnosti ni priporočena. Uspešen management globalnih podjetij bo imel svetovljansko perspektivo in nacionalne kompetence (Ball, McCulloch 1990: 669).

V osnovi velja pravilo: "misli globalno, deluj lokalno"¹³.

Ne obstaja niti eden določen najboljši način organiziranja; od različnih dejavnikov je odvisno, kateri obrazec je najbolj prikladen. Med temi dejavniki so vrsta dela, ki se ga opravlja, način, kako se ga opravlja, vrste vključenih ljudi, tehnologija, ljudje, ki se je poslužujejo ter druge zunanje in notranje okoliščine. V vsakem primeru mora izbor določenega modela zagotavljati doseganje ciljev organizacije in njenih enot. Da bi se to doseglo, je pogosto potrebno istočasno izkoristiti različne oblike organizacijskih struktur (Wehrich, Koontz 1994, 286).

¹³ Besede Roberta Goizuete, generalnega direktorja Coca-cole.

Da ne bi preučevanje organizacijske strukture ostalo zgolj pri teoriji, bom v nadaljevanju opisala organizacijsko strukturo podjetja Gorenje, d.d. Najprej bom, za boljši vpogled, označila glavne karakteristike podjetja, podala njegov razvoj oz. zgodovino, nato pa opisala razvoj njegove organizacijske strukture.

Gorenje sem, kot sem že navedla, izbrala, ker je podjetje, ki je od časa svojega nastanka prešlo mnogo faz, doživelo velike spremembe in postopni razvoj, vseskozi pa ohranilo svojo razpoznavnost, ki jo goji še danes. Prehodilo je krize in po vsaki postalo še močnejše, zrelejše in odločnejše v doseganju sprejete vizije in strategije. Gorenje je že petdeset let perspektivno podjetje s svetlo prihodnostjo in je zato izredno zanimivo mednarodno podjetje za slovenski in tuji mlad kader.

Za podrobnejšo analizo bom skušala podati tudi organizacijsko strukturo programa Kuhalni aparati, programa znotraj skupine Gorenje.

4. PRIMER: GORENJE d.d.

4.1. Zgodovina oz. proces internacionalizacije

Gorenje je podjetje, ki se na trgu uveljavlja že več kot petdeset let, zato ima za sabo mnogo vzponov in seveda padcev, celotno zgodovino pa lahko strnemo v tri, za Gorenje odločilna življenjska obdobja: rast in zorenje, sanacija in internacionalizacija, tranzicija in lastninjenje.

Gorenje je začelo zapisovati svojo gospodarsko zgodovino v letu 1950 v vasi Gorenje s podržavljeno privatno kovaško delavnico, ko je 5.4.1950 nastalo "Okrajno kovinsko podjetje Gorenje", kasneje preimenovano v "Kovinsko in industrijsko podjetje Gorenje". S prvim marcem je vodenje podjetja prevzel Ivan Atelšek, z njegovim prihodom pa so se pričela desetletja gradnje modernega, v Evropo in svet usmerjenega poslovnega sistema Gorenje. V začetku delovanja so izdelovali kmetijske stroje, sprva na ročni pogon (mlatilnice, mline, ročne priprave za pranje perila itd.). V tistem času so se rojevali tudi nekateri danes znani svetovni koncerni, ki bi jim bilo Gorenje danes ob boku, če bi takrat živelo v ekonomskem sistemu, ki bi priznaval in spodbujal tržno gospodarstvo (Stanič 2000:4).

Prelomnica je bila selitev takratnih lesenih barak iz vasi Gorenje v proizvodno halo Rudnika

lignita, v naglo razvijajočem se mestu Velenje¹⁴. Že v tistem času so v podjetju razvili zelo učinkovit interni kontroling vseh faz proizvodnje, še zlasti z vidika kakovosti.

Kasneje je sledila izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov na "zeleni poljani", najprej z izgradnjo hale štedilnikov, zatem pralnih strojev in nato hladilnikov. Svoj program je podjetje širilo v izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev. Svoj razvoj je gradilo na poslovni filozofiji – vse za dom. Gorenje je vzpostavilo sodelovanje z italijanskim podjetjem Rex Zanussi, partnerjem, ki je Gorenju omogočil proizvodnjo pralnih strojev (proizvodnjo teh aparatov so osvojili v rekordnem času).

To so bila leta hitre rasti in širokega razcveta, orientacije na domači trg in zelo zgodaj, že po letu 1966, tudi na izvoz. Takrat je bil izpeljan prvi izvoz štedilnikov v Nemčijo, na zahtevno evropsko tržišče, ki je ostalo za podjetje dominantno vse do današnjih dni. Ob dejstvu, da je bil takratni jugoslovanski trg velik in da je bilo mogoče računati na močno domače povpraševanje po izdelkih Gorenja, je bila odločitev za izvoz še toliko pogumnejša in dolgoročnejša. Bila je izraz merjenja moči z razvitimi deželami. V tistem času je bil odnos Gorenja do sistema socialističnega samoupravljanja specifičen, z mnogimi izrazito podjetniškimi obeležji – spoštovali so zakonitosti proizvodnje in trženja, pri tem pa upoštevali pravice, ki jih imajo zaposleni iz dela. Štiriletno obdobje od 1964 je predstavljalo čas prvega velikega razcveta Gorenja. Začelo se je z izgradnjo prve hale za proizvodnjo štedilnikov, zaključilo pa s podjetjem, ki izdeluje že vse najpomembnejše gospodinjske aparate.

V sedemdesetih letih si je podjetje s kapitalom, ki ga je ustvarilo z dobrimi poslovnimi izidi, začelo pripojevati podjetja in jih prevzemati. Na ta način se je v poslovni sistem Gorenje vključilo šestnajst podjetij, ki so zaokrožala celovito paleto izdelkov za dom. Na vrhuncu, ko se je razširilo na skoraj vsa območja nekdanje skupne države, je skupina Gorenje v svojih podjetjih povezovala blizu 20.000 zaposlenih. Za obdobje 1970 – 1973 je bila značilna dinamična poslovna in programska širitev Gorenja. Zgrajeni so bili novi proizvodni prostori za izdelavo hladilnikov in zamrzovalnih skrinj. Takratni SOZD¹⁵ Gorenje je povezoval blizu sedem tisoč delavcev, preko kooperantov pa še enkrat toliko. V Gorenju takrat še niso poznali skladišč gotovih izdelkov, ki so šli iz proizvodnih trakov naravnost na trg. Dnevna

¹⁴ Tako naj bi tovarna rešila vprašanje nezaposlenosti žena velenjskih rudarjev.

¹⁵ Sestavljena organizacija združenega dela

proizvodnja gospodinjskih aparatov se je približevala 5.000 izdelkom, letna pa je že presegla milijon najrazličnejših aparatov. To je bil čas intenzivnih razvojno – inovacijskih dejavnosti, poleg stalnega izpopolnjevanja tehničnih karakteristik in funkcionalnosti gospodinjskih aparatov so namenjali posebno pozornost industrijskemu in grafičnemu oblikovanju ter estetskemu videzu aparatov (Rojc 2000: 26).

Gorenje je znalo uspešno povezovati samoupravni odnos in ekonomsko logiko poslovanja, samoupravno klimo v podjetjih Gorenja so znali izkoristiti za doseganje višje produktivnosti, večje kakovosti, konkurenčnosti in poslovne uspešnosti, večjega dohodka in zanesljivega razvoja. Zato je Gorenje postalo eden najuspešnejših samoupravnih gospodarskih sistemov v državi. O tem so govorili ekonomski kazalci sami, nezaustavljivi razvojni indeksi, izvozna ekspanzija ter vse širša internacionalizacija podjetja. Strokovnjaki Gorenja niso sodelovali le z znanstvenimi ustanovami s tehničnega področja, ampak tudi s področji humanistike, prava, organizacijskih ved, marketinških znanj, informatike in drugimi.

Leta 1973 je podjetje ustanovilo novo podjetje v Münchnu, Gorenje Vertriebs GmbH, ki je bilo registrirano za kupoprodajo vseh vrsta blaga, uvoz in izvoz ter zastopanje tujih firm. Gorenje je vseskozi sodelovalo s tujimi partnerji: GIBO, Mitland in Rex Zanussi iz Italije, Aviatric iz Francije, kasneje še General Electric in Burroughs iz ZDA itd. Integracijski procesi so spodbujali učinkovito delitev dela med pridruženimi podjetji, zaokroženost in kompletiranje proizvodnih programov ter doseganje optimalnih serij. Podjetje je sodilo med najsodobnejše tovarne v takratni skupni državi. Leta 1973 se je v Nazarjih s sodelovanjem firme Krups začel razvoj malih gospodinjskih aparatov, "Program DOM" pa je postal temeljna razvojna usmeritev Gorenja v drugi polovici sedemdesetih let.

Pojavljale pa so se tudi krize. Gorenje je občutilo posledice t.i. dogovorne ekonomije, politične pritiske po združevanju, administrativne posege države v ekonomijo, odsotnost širše podpore konceptu razvoja elektronike (na Bavarskem) in računalništva, posledice nedoslednega uresničevanja projekta "Körting" in kadrovske težave po odhodu direktorja Ivana Atelška iz Gorenja. Nujen je bil ukrep družbenega varstva in z njim prihod sanacijske ekipe s Hermanom Rigelnikom na čelu. Sledilo je večletno reševanje krize tedanjega SOZD-a Gorenje.

Položaj so oteževale še mednarodne gospodarske razmere, uveden je bil projekt Obnova Gorenja, uvedli so princip "avtonomne decentralizacije"¹⁶ in projekt Internacionalizacija¹⁷, v tistem času pa so se poglobljala razhajanja v nekdanji skupni državi. Velik šok je podjetje doživelo ob razpadu Jugoslavije.

Podjetje je izgubilo nekdanje trge, domači trg se je skrčil na vsega dva milijona prebivalcev, kar je potenciralo potrebo po večji izvozni ekspanziji Gorenja. Poslovodstvo je pospešilo utrjevanje in širjenje prodajne mreže na vzhodnoevropskih tržiščih.

V začetku leta 1993 je vodstvo prevzel Jože Stanič in Gorenje¹⁸ se je s premišljeno tržno strategijo lotilo iskanja dodatnih trgov. Pospešeno je začelo vzpostavljati in širiti mrežo tudi v državah Vzhodne Evrope. Nove razmere na tržišču in spremenjene možnosti prodaje so izostrile potrebo po prestrukturiranju poslovnega sistema. Najpomembnejše pri tem je bilo kompletiranje družbe Gospodinjski aparati kot sicer nosilne in matične družbe Gorenje, ob združitvi z Gorenjem Commerce, z vsemi potrebnimi poslovnimi funkcijami, kar je vodilo k večji sinergiji znotraj poslovnega sistema. Stekel je proces preoblikovanja v delniško družbo, ki je iz nekdanj dvostopenjskega koncerna vodil v bolj splošno in učinkovito sestavo družbe. Zanimivost razvojne preobrazbe Gorenja v tem obdobju zaznamujejo še hkratnost, skladnost in povezanost procesa decentralizacije in procesa integracije. Namen prvega je krepiti odgovornost za poslovni rezultat sleherne proizvodne enote, programa ali podjetja. Drugi proces, proces integracije, pa je zagotavljal združevanje sredstev, sinergijske učinke, racionalnost, večjo strokovnost obvladovanja poslovnih funkcij in notranjo homogenizacijo poslovnega sistema Gorenja. Omenjeno prepletanje decentralizacije in združevanje obenem je potekalo v celotnem funkcijskem procesu. Izražalo se je tudi v horizontalno in vertikalno integriranih proizvodno programskih celotah, v združevanju v sisteme višjega reda v integralne, odprte in dinamične strateške sisteme. V teh pristopih lahko že povsem upravičeno odkrivamo zametke poznejše in tudi današnje koncernske organiziranosti sistema Gorenja, ki je postopoma, s procesom preoblikovanja Gorenja v delniško družbo, iz nekoč

¹⁶ Na principih t.i. 'avtonomne decentralizacije' sta bili sredi leta 1984 preoblikovani DO Gorenje Tovarna Gospodinjske opreme in DO Gorenje Promet servis. Iz njih so nastale DO Gospodinjski aparati, Procesna Oprema, Notranja oprema, Elektronika široke potrošnje, Commerce in druge. S tem je vsaka programsko zaokrožena delovna organizacija postala primarno pristojna in odgovorna za svoj obstoj in razvoj.

¹⁷ Do njegove vpeljave je prišlo, ko so v Gorenju začutili dramatičen razplet jugoslovanske krize

¹⁸ Takrat že Gorenje d.o.o.

dvostopenjskega koncerna prerasel v razmeroma sploščeno enostopenjsko koncernsko zgradbo.

Desetdnevna junijska vojna je imela zaradi kuminacije vojnih aktivnosti JLA, neposreden vpliv tudi na Gorenje – 28. junija 1991 so se tekoči trakovi ustavili, proizvodnja pa je ponovno stekla 8.7. 1991. Finančna domena, ki jo je Gorenje kot staro zapuščino podedovalo od nekdanjega sistema SOSZ-a, je dosegala desetine milijonov mark in močno osiromašila razvojne možnosti Gorenja. Velike izgube, ki so močno bremenile Gorenje Gospodinski aparati je bila Gorenje Elektronika, Gorenje Procesna oprema, Gorenje Glin in tudi Mali gospodinski aparati Nazarje (pozneje jih je kupil Bosch Siemens) in Gorenje Tiki v Ljubljani. Preko 12 milijonov DEM je Gorenje stala izguba Bire Bihač zaradi vojaških spopadov v Bosni in Hercegovini. Vse to je pomenilo razvojno siromašenje podjetja, saj od države tudi v tem obdobju ni bilo pričakovati nobene pomoči.

Izoblikovalo se je stališče, da je treba poslovni sistem očistiti zgubarjev s stečajni ali pripojitvami zdravih delov ter podjetij drugim Gorenjevim družbam. Tako sta v drugi polovici leta 1993 iz nekdanjega Gorenja Procesna oprema, ki je moralo v stečaj, nastali novi družbi, Gorenje Indop in Gorenje Orodjarna. Gorenje Glin in Gorenje Elektronika, ki sta morala v stečaj, sta prišla v lastništvo in upravljanje Sklada Republike Slovenije za razvoj in v nastajajoči novi strukturi poslovnega sistema ostala zunaj sistema povezanih podjetij.

Dodatno breme je predstavljala močna recesija na svetovnem trgu, upad prodaje na Češkem, Madžarskem, v Franciji in Skandinaviji ter padec tujih valut, ki je grozil, da bo treba v Evropi prodajati z izgubo oziroma brez pravega pokritja.

Na podlagi Zakona o lastninjenju ter zakona o gospodarskih družbah so se leta 1995 opredelili za projekt lastninjenja. Sprožili so obsežen in kompleksen proces ocenjevanja bilančne vrednosti Gorenja, oblikovanja nove sestave delniške družbe, njenega upravljanja in vodenja ter priprave na komuniciranje z bodočimi delničarji. Zunaj lastninjenja v sistemu Gorenje sta ostali družbi Gorenje Notranja oprema in Gorenje Servis. Elaborat o bodoči kapitalski strukturi je gradil na razvojni viziji začasnega posloводства koncerna, z željo, da bi s programom lastninskega preoblikovanja vzpostavili modele sodobne, fleksibilne kapitalске družbe, z ustreznimi vplivi matične družbe na strategijo soodvisnih družb.

Vzporedno s procesom lastninskega preoblikovanja pa so pripravljali osnutke organiziranosti bodoče delniške družbe Gorenje in njene z zakonom o gospodarskih dejavnostih usklajene upravljalске strukture.

Poslovni rezultati Gorenja d.d. v letu 1994 so napovedovali, da se je po hudi bitki za preživetje v letih oh 1990 do 1993 začelo postopno oživljanje. Gorenju se je uspelo obdržati

na nogah kljub izgubi nekdanjih trgov in vplivu hude recesije v svetu. Povečala so se zunanja naročila, usmerjenost k potrošnikom njihovih proizvodov pa je bila podprta z novimi investicijami v tehnologijo in razvoj. V Gorenju je prevladal realno kritični odnos do pojava globalizacije. Ta je sicer poudarjal nujnost organiziranja in ukrepanja v novih razmerah, da bi se Gorenje obdržalo na zunanjih trgih, je pa tudi zmogel dolgoročneje vzpostaviti produktiven dvom v perspektivnost globalizacije.

Sredi leta 1996 je Agencija za lastninjenje RS dala prvo soglasje k programu lastninskega preoblikovanja Gorenja in z njim program, ki je predvideval ustrezno razdelitev delnic, notranji odkup ter javno prodajo delnic. Z lastninjenjem je Gorenje pridobilo preko 25.800 delničarjev, največji delež pa je pripadel upravičencem iz interne razdelitve ter notranjega trga.

Leta 1997 je podjetje izdelalo dvamilijonti štedilnik za največje trge in najbolj znanega nemškega kataloškega prodajalca Quelle¹⁹, na sejmu Domotechnica v Kölnu je bil pralni stroj Simple&Logical ocenjen kot najprijaznejši v Evropi, z najmanjšo porabo električne energije, pralnih sredstev in vode, isti stroj pa je prejel tudi "kristalni globus", nagrado Gospodarskega vestnika za ekološki dosežek leta.

Eno najpomembnejših institucionalnih odločitev so sprejeli leta 1998, ko se je Uprava Gorenja d.d. odločila za novo naložbo, in sicer vzpostavitev nove tovarne hladilno-zamrzovalnih aparatov.

Leto 1998 je rojstno leto delniške družbe Gorenje, skupščina delničarjev je v juliju tega leta potrdila desetčlanski Nadzorni svet²⁰, ta pa je imenoval štiričlansko Upravo²¹. Kot prve naloge v svojem mandatu se je nova Uprava Gorenja d.d. lotila izdelave Strateškega načrta Gorenja 1998-2003. Izdelave svoje vizije in poslanstva za prva leta prihodnjega tisočletja se je lotilo vseh štirideset podjetij Gorenja doma in v tujini.

Tudi v letu 1999 je Gorenje nadaljevalo z intenzivnimi vlaganji v dejavnosti. Odprlo je poslovne prostore v Moskvi, graditi je pričelo logistični center v Pragi in skladiščno poslovni

¹⁹ Sodelovanje teče že od leta 1970 (Rojc 2000: 66)

²⁰ Sestavljali so ga: Marko Voljč (predsednik), mag. Tomaž Kuntarič, dr. Lojze Sočan, mag. Branko Pavlin, Tone Majzelj (predstavnik zunanjih lastnikov), Ivan Atelšek (namestnih predsednika), Irena Brložnik, Peter Kobal, Drago Krenker, dr. Emil Rojc (predstavniki zaposlenih).

²¹ Jože Stanič (predsednik), mag. Franjo Bobinac (prodaja in marketing), mag. Drago Bahun (kadri in delavski direktor) in ga. Marija Mihelj (ekonomika in finance).

objekt v Sarajevu. Z nakupom sredstev Marles pohištva je pridobila pogoje za proizvodnjo kuhinjskega in kopalniškega pohištva novoustanovljena hčerinska družba Gorenje Interieri s sedežem v Limbušu pri Mariboru.

V letu 1999 je podjetje izvozilo 93 odstotkov celotne proizvodnje, od tega kar 80 odstotkov v države Evropske unije. Navzoče je na šestdesetih svetovnih trgih. Največje trge predstavljajo dežele Severne in Vzhodne Evrope, kamor podjetje proda 39 odstotkov celotne proizvodnje.

To so trgi Nemčije, Avstrije in Skandinavskih dežel. Postalo je največji neto izvoznik in se uvrstilo med osem največjih proizvajalcev bele tehnike v Evropi.

Leta 2000 je Gorenje dokončalo nov poslovni center v Bosni in Hercegovini, podobnega pa tudi na Češkem. Pričelo se je sodelovanje s podjetjem Pinifarina, znanim oblikovalskim studiem iz Italije. V času, ko je slavilo jubilejno obletnico, je torej nizalo uspehe enega za drugim. Vendar je septembra tega leta doživelo še en šok – požar v Galvani, ki je resno ogrozil uspešnost poslovnega izida v tem letu in ki je predstavljal fenomen v kriznem vodenju. V dobrem mesecu po požaru je proizvodnja že stekla v vseh programih, nova sodobna Galvana pa je bila zgrajena že prej kot v pol leta.

V začetek 21. stoletja je Gorenje vstopilo poslovno uspešno, z upravičeno samozavestjo in bogatimi izkušnjami ter uspešno nadaljuje svojo poslovno zgodbo. Po petih letih svojega obstoja v Sloveniji in drugod po Evropi in v svetu je ustvarilo podobo trdoživega, vitalnega, zaupanja vrednega podjetja. Danes je Gorenje uspešna mednarodna korporacija z razvejano mrežo podjetij v tujini, sestavljajo pa jo krovna družba Gorenje gospodinjski aparati, d.d. ter 43 drugih družb v tujini, ki so povezane v sistem na podlagi kapitalskih deležev.

Po tem zgodovinskem pregledu toka dogodkov, vzponov in padcev, se nehote poraja vprašanje: kako je lahko Gorenje po težavnih časih in obdobjih kriz vedno znova dosegalo nove dosežke in dinamične rasti? Kaj je proizvajalo izdelke, ki jih je svetovni trg sprejemal z zaupanjem? Imelo je dobro organizirano lastno prodajno mrežo na tujem, največjo prednost pa predstavljajo ljudje, zaposleni, strokovni kadri in celotno poslovodstvo Gorenja. Tako je Gorenju ne le uspelo iziti iz krize, temveč je po vsaki zmagi postalo še močnejše in zrelejše. Znali so razmišljati razvojno in ukrepati podjetniško kot pameten, zdrav gospodar.

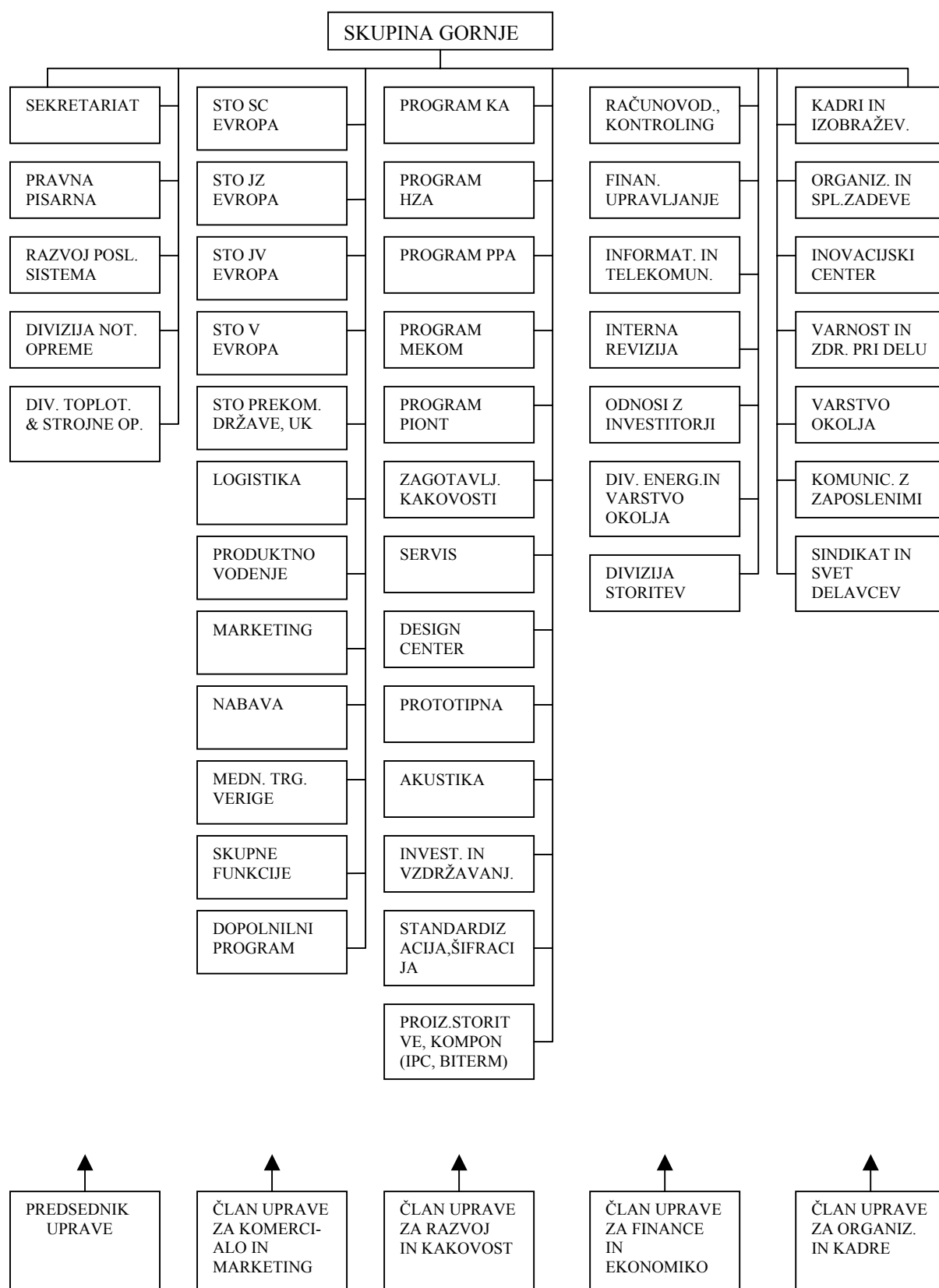
4.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GORENJA, d.d.

4.2.1. Gorenje, d.d.

Skupina Gorenje je transnacionalno podjetje, globalna multinacionalka, sestavljena iz krovne družbe Gorenje, d.d. ter 47 družb, od tega 33 v tujini. Je največji slovenski izvoznik, saj izvozi 93% celotne proizvodnje. Prodaja v več kot 60 državah sveta, v Evropi, kjer je poznano predvsem kot prodajalec gospodinjskih aparatov, dosega 4% tržni delež, letna proizvodnja znaša preko 2,8 milijona velikih gospodinjskih aparatov, delež prodaje pod lastno blagovno znamko pa znaša 75%²² (www.gorenje.si). Skupina Gorenje je močno internacionalizirana, največji delež prodaje dosega v državah Evropske unije, z razširitvijo le-te po prvem maju pa se bo delež prodaje v države Evropske unije še povečal, ker je Gorenje močno prisotno tudi v novih članicah EU.

²² Gorenje na svetovnem trgu nastopa z naslednjimi blagovnimi znamkami: Gorenje, Sidex, Galant, Körting. Pod temi blagovnimi znamkami proda 70% svoje proizvodnje.

Shema G1: Makroorganizacijska struktura skupine Gorenje



Vir: Gorenje, d.d.

Odprtost v svetovni prostor je za podjetje značilna že od šestdesetih let, ko je začelo poslovati na zelo zahtevnem nemškem trgu. V to državo je Gorenje v letu 1961 izvozilo prvih 200 štedilnikov. Pogoj za naravnost na tuje trge je bila visoka stopnja kakovosti izdelkov, ki je odprla pot poslovanja tudi v druge države. Mednarodna usmeritev podjetja je v sedemdesetih letih vodila v širjenje mreže lastnih podjetij v tujini, temu pa je sledila strma rast prodaje. Na ta način se je podjetje, tudi po razpadu domačega trga v devetdesetih letih, v celoti usmerilo v mednarodni prostor, kjer, kot sem navedla, proda 93% svojih izdelkov.

V letu 2003 je podjetje doseglo 191 mrd SIT prihodkov od prodaje in je konec leta zaposlovalo 9.111 delavcev.

Družba Gorenje, d.d. je v letu proizvedla 2,7 milijonov gospodinjskih aparatov. Lastni proizvodni program uspešno dopolnjuje z dokupom pomivalnih strojev, kuhinjskih nap, plinskih štedilnikov širine 90, mikrovalovnih pečic ter s televizorji in malimi gospodinjskimi aparati.

Njihov cilj je usmerjenost na potrebe in zahteve končnega potrošnika, zato so vsi njihovi proizvodi energijsko varčni in okolju prijazni, njihova uporaba je enostavna in varna, enostavno je njihovo vzdrževanje in slovijo po izjemni obliki. Na področju industrijskega oblikovanja je Gorenje med vodilnimi proizvajalci gospodinjskih aparatov.

Njihove konkurenčne prednosti so:

- tradicija izdelovanja gospodinjskih aparatov,
- aktivnost na mednarodnih trgih,
- dobro sodelovanje s končnimi kupci,
- dobro izgrajena prodajna in poprodajna mreža v Evropi,
- dobro pozicionirana blagovna znamka na ključnih trgih,
- moderna oblika, visoka kvaliteta in konkurenčne cene,
- fleksibilnost in sposobnost hitrega odzivanja ter
- pripadnost zaposlenih in dobro usposobljen strokovni kader.

Tabela 1: Podjetja z največjim tržnim deležem v Evropi:

Electrolux	25%
Siemens-Bosch	16%
Whirpool	15%
Marloni	10%
Elf	10%
.	
.	
.	
Gorenje	4%

Vir: Case studies on Internationalization: Gorenje, Slovenija, FDV, 2000

Konkurenčnost Gorenja je razvidna iz visokih tržnih deležev:

Tabela 2: Tržni deleži Gorenja:

Evropski trg	3%
Nemčija	6,4%
Hrvaška	54%
Francija	2,2%
BiH	65%
Avstrija	10,4%
Danska	8,4%
ZDA	3,2%

Vir: Svetličič, Jaklič (2003) Enhanced Transition Through Outward Internationalization, str. 200

Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na pet poslovnih področij oziroma divizij:

- Poslovno področje gospodinjskih aparatov, ki vključuje proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov in v strukturi celotnega prihodka Skupine Gorenje predstavlja 76% in katere nosilec je matično podjetje;
- Poslovno področje notranje opreme zajema proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic. V strukturi celotnega prihodka Skupine Gorenje dosega 7,6%;
- Poslovno področje toplotne in strojne opreme, ki vključuje proizvodnjo in prodajo grelnikov vode, orodij ter gospodinjske opreme, predstavlja 5,2% v strukturi celotnega prihodka;
- Poslovno področje storitev vključuje trgovino, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami, predstavlja pa 10,6% od celotnega prihodka;
- Poslovno področje energetike in varstva okolja; to je novo nastajajoča divizija, ki zajema ravnanje s posebnimi odpadki, odvoz in predelavo mulja ter izdelavo in prodajo opeke, stropnih nosilcev in preklad (Letno poročilo 2000, Gorenje). Predstavlja 0,6% v prihodkih od prodaje skupine Gorenje.

Skupina Gorenje se poslužuje delitve družb po divizijah, ker tako najlažje transparentno razparcelira svojo dejavnost. S tem, ko oblikuje divizije, strogo loči oddelek gospodinjskih aparatov od storitev, divizijo notranje opreme od divizije strojne in toplotne opreme itd. Dejavnosti, razvrščene po skupinah, omogočajo poleg drugih prednosti tudi večjo transparentnost in večji nadzor.

Shema G2: Delitev družb v skupini Gorenje po divizijah

D. GOSPODINJSKIH APARATOV	D. NOTRANJE OPREME	D. TOPLOTNE IN STROJNE OPREME	D. STORITEV	D. ENERGETIKE VARST. OKOLJA
HZA, KA, PRALNI STROJI, SUŠILNIKI, POMIVALNI STROJ, KOMPONENTE ZA GOSP. APARATE, DOKUPNI PROGRAM, DOPOLNILNI PROGRAM, POINT	POHIŠTVO: -KOPALNIŠKO - KUHINJSKO -PREDSOBE -DNEVNE SOBE KERAMIKA SANITARNA OPREMA	STROJEGRADNJA ORODJARSTVO TOPLOTNA TEHNIKA: - RADIATORJI - KLIMATSKE NAPRAVE - BOJLERJI	TRGOVINA, ZASTOPSTVA IN INŽINIRING PRODAJA AVTOMOBILOV GOSTINSTVO IN TURIZEM UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI	ENERGETIKA VARSTVO OKOLJA
GORENJE, d.d.	GORENJE NO, d.d.	GORENJE TIKI	GORENJE GTI, d.o.o.	ENERGYGOR, d.o.o.
GORENJE, d.d.	GORENJE GLIN, d.o.o.	GORENJE ORODJARNA	GORENJE GOSTINSTVO, d.o.o.	ELGOR, d.o.o.
GORENJE BITERM, d.o.o.	G. KUCHEN GmbH	GORENJE INDOP, d.o.o	LINEA, d.o.o.	OPTE PTUJ, d.o.o.
	GORENJE KUCHYNE Spol sr.o.		HYUNDAI AUTO ZAGREB, d.o.o.	KEMIS, d.o.o.
	G. KUHINJE d.o.o., Sarajevo		HYUNDAI AUTO BEOGRAD, d.o.o.	
			G REAL Spol.sr. o ČEŠKA REPUBLIKA	
			GORENJE REAL Kft. HUNGARY	

Vir: Gorenje, d.d.

Podobno ima tudi Skupina Candy svojo dejavnost organizirano v štiri ločene proizvodne divizije: nega perila, hlajenje, kuhanje in nega tal (www.candy-group.com)²³.

Gorenje ima v svetu tudi razvejano mrežo lastnih podjetij in predstavništev, ki služi kot podpora prodaji na domicilnih trgih. Podjetja imajo organizirano tudi lastno potniško mrežo, skladiščenje, transport in servisno dejavnost. Poleg tega pa ima organizirano v tujini kar na treh lokacijah tudi proizvodnjo kuhinjskega pohištva, in sicer v Avstriji, na Češkem in v BiH. Vsaka sprememba strategije podjetja nedvomno zahteva spremembe organizacijske strukture in procesov poslovanja, saj sta ustrezna organizacijska kultura in organizacijska struktura dve izmed orodij uspešne implementacijske strategije, pri čemer ne sme manjkati nadzorna funkcija.

4.2.2. Upravljanje družbe Gorenje, d.d.

Po lastninskem preoblikovanju je matično podjetje Gorenje, d.d. postalo delniška družba z zelo razpršeno lastniško strukturo. Delnice Gorenja z oznako GRVG so uvrščene v borzno kotacijo Ljubljanske borze. Zaradi tega je matično podjetje tudi javna delniška družba, kar pomeni, da je dolžno javno objavljati podatke o poslovanju, o razvoju in investicijah, oziroma vse tiste podatke, ki lahko imajo vpliv na ceno delnice. Pri tem pa mora zagotavljati načelo enakopravnosti za vse delničarje.

Najvišji organ delniške družbe predstavlja skupščina delničarjev, kjer lahko lastniki uveljavljajo svoje interese. Skupščina je pristojna odločati o uporabi dobička, imenovati Nadzorni svet družbe in ga tudi odpoklicati, imenovati revizorja in odločati o razrešnici Uprave in Nadzornega sveta za poslovanje družbe. V njeni pristojnosti je prav tako sprejemanje najvišjega akta družbe Statuta kot tudi njegovo dopolnjevanje oz. spreminjanje.

Slovenija se je pri oblikovanju zakonodaje o gospodarskih družbah zgledovala predvsem po nemškem dvotirnem sistemu. To pomeni, da ima delniška družba dva organa upravljanja in sicer Nadzorni svet in Upravo družbe. V Gorenju je Nadzorni svet v skladu s Statutom družbe desetčlanski. V Nadzornem svetu je pet predstavnikov kapitala in pet predstavnikov iz vrst zaposlenih. Takšno sestavo Nadzornega sveta zahteva namreč Zakon o soupravljanju

²³ Podjetje Candy je Evropsko podjetje, ki ima 12 podružnic v šestih evropskih državah in je že od leta 1945 sinonim za kvalitetne gospodinjske naprave.

zaposlenih pri gospodarskih družbah. Nadzorni svet ni organ vodenja delniške družbe, temveč organ nadzora. Skrbi torej za skupne interese družbe kot asociacije delničarjev ob predpostavki različnih interesov posameznih delničarjev. Hkrati pa ima Nadzorni svet tudi pomembno svetovalno funkcijo Upravi.

Nadzorni svet lahko od Uprave zahteva poročilo o poslovanju, lahko preverja poslovne knjige in dokumentacijo družbe, imenuje Upravo družbe in daje soglasje k tistim poslom, za katere je s Statutom določeno, da je Uprava vezana na soglasje Nadzornega sveta. Pri nadzoru družbe odigra pomembno vlogo tudi pooblaščen revizor, ki ga na predlog Nadzornega sveta imenuje skupščina delničarjev. Pooblaščen revizor dejansko pregleduje poslovne knjige in preverja skladnost poslovanja z veljavnimi predpisi, standardi in tudi etničnimi normami.

Uprava družbe je v skladu z zakonom najmanj dvočlanska. Sestava Uprave je opredeljena v Statutu družbe. V tem mandatnem obdobju ima matično podjetje Gorenje, d.d. petčlansko Upravo, ki jo sestavljajo:

- Predsednik družbe
- Član Uprave za komercialo in marketing
- Član Uprave za razvoj in marketing
- Član Uprave za finance in ekonomiko
- Član Uprave za organizacijo in kadre

Član Uprave za organizacijo in kadre je tudi predstavnik zaposlenih v Upravi. V skladu z zakonom o soupravljanju imajo zaposleni v družbah, ki zaposluje večje število delavcev, tudi svojega predstavnika v Upravi družbe.

Uprava družbe vodi delniško družbo v dobro družbe, samostojno in na lastno odgovornost.

Družba ima tudi organ soupravljanja, ki ga imenujemo⁷ Svet delavcev. Svet delavcev je pristojen obravnavati vprašanja, ki so vezana na zaposlene. Poleg tega pa imenuje predstavnike zaposlenih v Nadzorni svet družbe in imenuje delavskega direktorja, ki v Upravi zastopa interese delavcev.

4.2.3. Makroorganizacijska struktura skupine Gorenje, d.d.

Z organizacijsko strukturo v poslovnem subjektu se razmejimo delovna področja na posamezne nosilce, določi se vodstvena hierarhija, iz česar posledično izhaja tudi ureditev pooblastil.

Izbira organizacijske strukture je odvisna od razmer, v katerih organizacija posluje. Skupina Gorenje posluje na področju, kjer je potrebno hitro odzivanje na zahteve potrošnikov, inovativnost, odličnost poslovnih procesov, varovanje okolja in izkoriščanje sodobnih tehnologij. Skupina Gorenje je tudi sistem s številnimi programi, z različno kompleksnostjo tehnologij in vpetostjo v mednarodno okolje, zaradi česar za snovanje organizacijske strukture ni možno izbirati enoznačne organizacijske oblike.

V Gorenju ne pristopajo k popolnoma novi obliki organizacijske strukture, temveč obstoječo organizacijsko strukturo le spreminjajo in dograjujejo tako, da bi le-ta odpravila pomanjkljivosti in vnesla v organizacijsko strukturo elemente, ki so potrebni za uresničevanje zahtevnih ciljev razvoja ob spremenjenih novih razmerah na trgu. Novost je tudi v tem, da se organizacijska struktura oblikuje na nivoju celotne skupine Gorenje.

Skupina Gorenje je opredeljena kot dejanski koncern, ki ga sestavlja vrsta povezanih družb na podlagi kapitalskih deležev in deluje kot enotno podjetje pod enotnim vodenjem.

Načini izvajanja enotnega vodenja so lahko različni, od česar je odvisna stopnja centralizacije. Bolj kot je koncern centraliziran, več funkcij se opravlja na nivoju koncerna. Sistem Gorenja je v veliki meri decentraliziran, saj lahko vsakdo komunicira z vrhom, razvija pa se v smeri centralizacije (npr. kontroling, standardi...).

Pri koncipiranju organizacijske strukture je potrebno kombinirati takšne organizacijske oblike in načela, s katerimi je mogoče zagotoviti določeno stabilnost organizacije, hkrati pa ostati dovolj fleksibilen za hitro prilagajanje potrebnim spremembam. To pa je mogoče dosežati z uvajanjem plitke organizacijske strukture z manj organizacijskih nivojev z ustrezno decentralizacijo na operativnem nivoju.

Organizacijska struktura Skupine Gorenje je koncipirana na dejanskem koncernu pod enotnim vodstvom Uprave krovne družbe Gorenje d.d., pri čemer se uveljavlja princip centralizacije strateških usmeritev ob centralizaciji programske in funkcijske odgovornosti na operativnem nivoju. Uveljavitev takšnega principa narekuje, da se pod enotnim vodenjem opravljajo tudi nekatere skupne naloge na nivoju skupine Gorenje. Ob tem pa se zagotavlja tudi v prihodnje

velika mera decentraliziranega odločanja zaradi potreb po fleksibilnem odzivanju na vplive okolja.

Kot izhodišče postavitvi organizacijske strukture služi funkcijski princip delitve nalog, ki se dopolnjuje z divizijsko matrično organizacijsko strukturo. Tako je vsak program del matrične organizacije. Organizacijska struktura na makro nivoju in delitev področij dela med člani uprave je razvidna iz priloženih shem.

Na nivoju Skupine Gorenje se opravljajo naslednje skupne naloge oz. korporacijske funkcije:

- postavitev strategije in politike razvoja Skupine Gorenje in poslovnih funkcij,
- nadziranje in odobravanje strategije razvoja divizij,
- razvoj poslovnega sistema,
- alokacija finančnih in materialnih resursov,
- usklajevanje davčne in finančne politike,
- pravno svetovanje in zastopanje,
- usklajevanje politike zaposlovanja, usposabljanja in motivacije zaposlenih,
- izbor kadrov za ključne položaje,
- vzpostavljanje in vzdrževanje učinkovite organizacijske strukture ter spreminjanje organizacijske kulture,
- skrb za institucionalno podobo in identiteto,
- skrb za industrijsko lastnino in razvoj blagovne znamke,
- obvladovanje skupin kupcev in skupin dobaviteljev,
- marketing in servis v skupnem korporacijskem delu,
- funkcioniranje sistema interne kontrole in risk managementa,
- izgradnja in vzdrževanje informacijskega sistema,
- razvoj in izvajanje sistema kontrolinga,
- izdelava konsolidiranih računovodskih izkazov in poročil Skupine Gorenje,
- vzpostavitev in vzdrževanje sistema uvajanja okoljevarstvenih standardov,
- vzpostavitev in vzdrževanje sistema zagotavljanja kakovosti.

Navedene skupne koncernske funkcijske se opravljajo v krovni družbi Gorenje d.d. v okviru novo organiziranih funkcijskih enot ali pa v že obstoječih organizacijskih enotah, ki razširijo njeno področje delovanja.

Poslovanje Skupine Gorenja je razdeljeno v pet programskih področij – divizij, znotraj katerih se organizirajo vse tiste poslovne funkcije, ki so potrebne za učinkovito izvajanje strategije,

dolgoročen razvoj programa ter izvajanje sprejetih načrtov. Katere funkcije se bodo centralizirale na nivoju divizije je odvisno od posebnosti posamezne divizije, te funkcije pa se praviloma oblikujejo v nosilnem podjetju posamezne divizije. To pomeni, da bo Skupina Gorenje delovala po principu večstopenjskega koncerna, pri čemer bo vodilna praviloma v lastniškem odnosu do drugih podjetij v diviziji.

Divizija gospodinjskih aparatov, ki predstavlja glavno dejavnost Skupine Gorenje in katere nosilec je obvladajoča družba, je zaradi pomembnosti, saj predstavlja kar 80% celotnega poslovanja Gorenja, neposredno vodena s strani Uprave, ki tudi usmerja dnevno poslovno politiko. Uprava družbe vodenje ostalih divizij in odgovornost za njihov razvoj (razen v primeru gospodinjskih aparatov) prenaša na izvršne direktorje oz. direktorje divizij.

Izvršni direktorji, ki pokrivajo divizijo, so v celoti odgovorni za dolgoročni razvoj divizije, za pripravo in izvajanje strategije divizije in tudi njeno dobičkonosnost, zaradi česar so pristojni pripravljati strategijo razvoja divizije, predlagati plane divizij ter plane investicij, nadzirati poslovanje organizacijskih enot in družb, ki so vključene v poslovanje divizije ter sprejemati ukrepe za doseganje postavljenih ciljev. Na nivoju divizije se spremlja tudi uspešnost poslovanja.

Divizija storitev se zaradi svoje raznolikosti na nivoju skupine obvladuje le finančno. Uresničevanje skupnih ciljev divizije se uresničuje parcialno preko uresničevanja ciljev posameznih podjetij, ki se uvrščajo v to divizijo.

Poslovna mreža predstavlja predvsem prodajni servis Skupine Gorenje na tržiščih, kjer le-ta deluje. Vloga mreže se razširja tudi na druge divizije in ne zgolj na gospodinjske aparate, pri čemer se mora vodstvo divizije s posamezno PET dogovoriti za konkretne načine in oblike sodelovanja na določenem trgu.

Za izvedbo interdiscipliniranih strokovnih nalog v obstoječo organizacijsko strukturo podjetje uvaža tudi projektno organiziranost kot posebno obliko začasne organizacije.

Na nivoju Skupine Gorenje se bodo definirali tudi ključni poslovni procesi, s čimer se zagotavlja sistematičen pristop k doseganju učinkovitosti poslovanja in boljši koordinaciji med posameznimi organizacijskimi enotami. Enotnost teh procesov izhaja tudi iz potreb, ki jih narekuje uvajanje informacijske podpore SAP. S tem Gorenje funkcijsko organizacijo dopolnjuje tudi s principi procesne organizacije. Kateri procesi bodo opredeljeni na tak način pa je potrebno definirati v nadaljevanju izgrajevanja organizacijske strukture.

S sklepom o imenovanju se bo opredelila vsebina projektne naloge, način vodenja projekta, izvajalci, posebni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati izvajalci, način financiranja projekta in roki izvedbe projektne naloge.

Komunikacija v podjetju poteka po formalnih in neformalnih linijah. Formalne linije potekajo zaradi delovnega procesa preko različnih oblik, organov vodenja in upravljanja, kolegijev ter poteka os centrale k različnim področjem. Poslužujejo se tudi ogromno oblik neformalne komunikacije, med drugim z internimi časopisi (GIB, Pika na G, Črno na belem...), aktivna so tudi tri društva zaposlenih: športno (športna prireditve Gorenjada, planinsko društvo, izleti...), kulturno (srečanja s kulturniki, organizacija razstav, kulturne prireditve...) in društvo upokojencev.

Stopnja specializacije je visoka, naloge po posameznih organizacijskih enotah so točno določene²⁴. Hierarhija še vedno obstaja, saj veliko podjetje, kot je Gorenje, drugače ne bi moglo delovati. Zato bo hierarhija vedno obstajala, se pa organizacija vse bolj splošča, ljudje so vse bolj izobraženi, imajo široko znanje, so bolj usposobljeni in imajo široko znanje, s katerim obvladujejo spremembe (tudi zaradi tehnologije, zaradi katere se ne rabi več toliko administracije).

Programi bele tehnike so podobno organizirani, imajo enake funkcije, sheme so si podobne. Program POINT pa se od drugih razlikuje, ker gre za dogovore, individualne pogovore, ostali trije pa so si podobni, vendar je vseeno vsak specifičen²⁵.

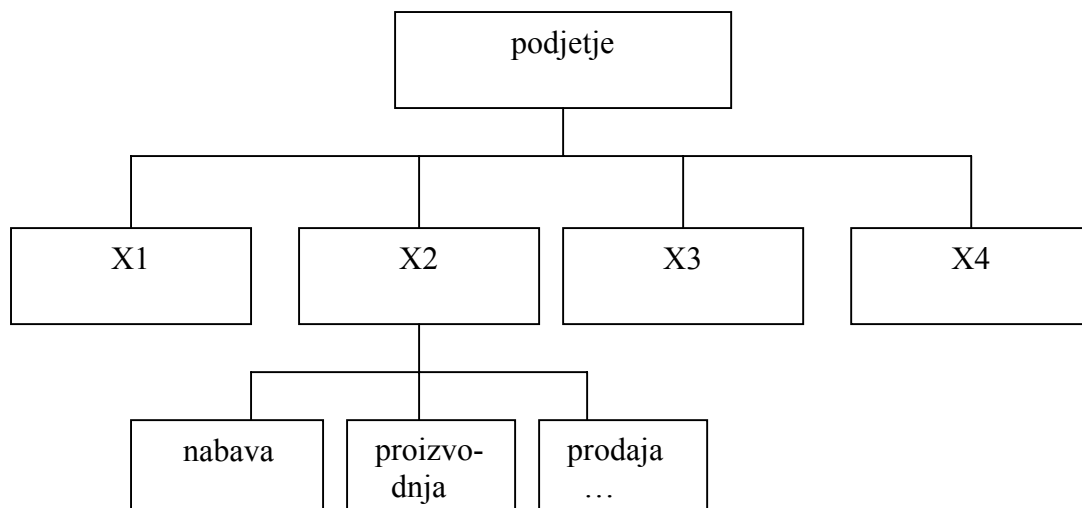
Ker je Gorenje delniška družba, je Uprava zakonit zastopnik. Pooblastila izhajajo iz delitve dela, prenašajo pa se na nižje nivoje oz. od člana Uprave k podrejenim.

Po besedah ge. Silve Globačnik, direktorice organizacije in splošnih zadev, v Gorenju organizacijske sheme niso identične nobeni od prej navedenih organizacijskih struktur, po katerih bi organizacija imela naslednjo obliko:

²⁴ Podjetje ima namen vpeljati ARIS programski proces, ki bo pokrival celotno organizacijo podjetja.

Trenutno je obdelava še vedno ročna in ni podprta z dobrim računalniškim programom.

²⁵ Program proizvodnje pralnih strojev ima v organizacijo vpet tudi razrez pločevine za celotno podjetje, tudi za Kuhalne aparate in Hladilno-zamrzovalne aparate.



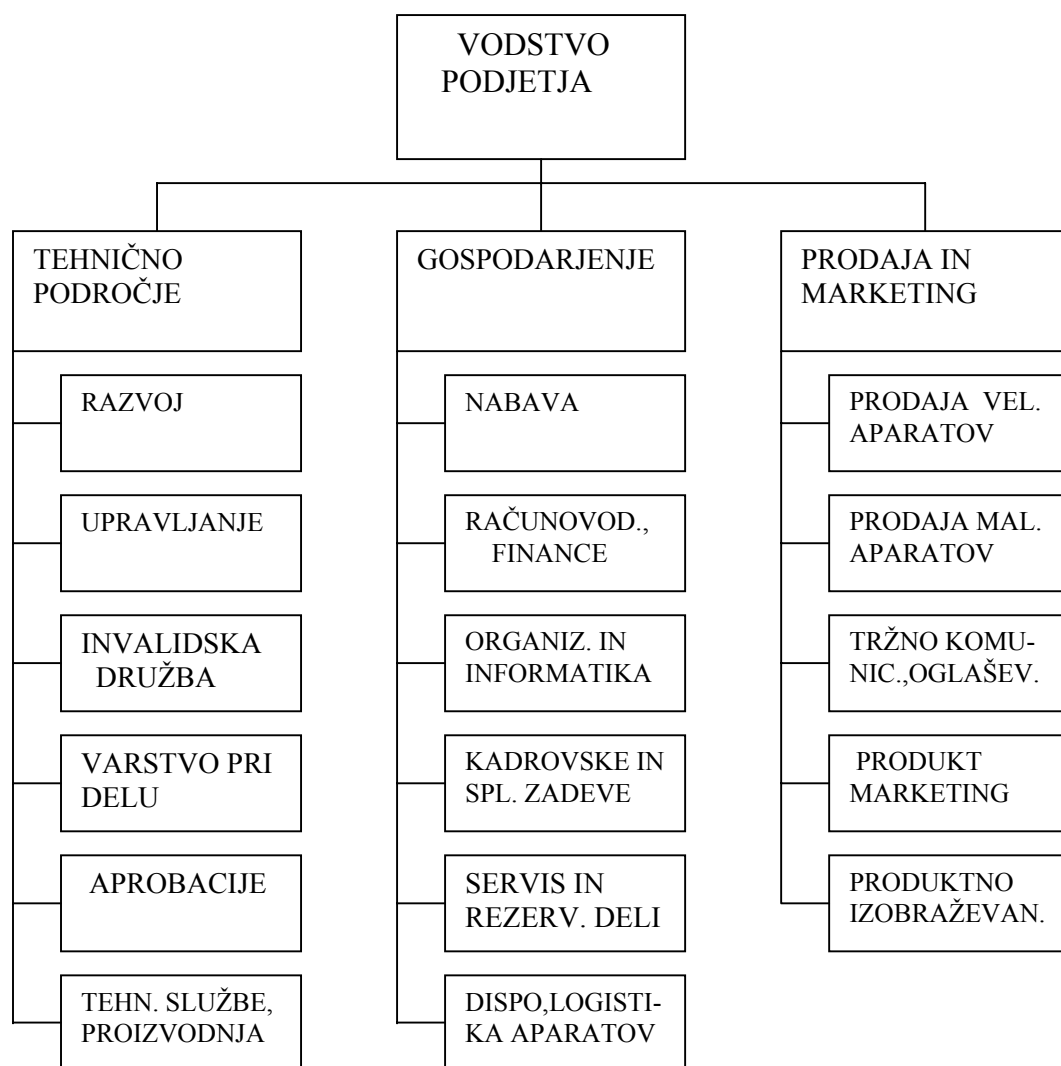
Gorenje deluje po lastni shemi, ki ne sledi teoriji, ki najbolj ustreza podjetju in s katero dosega cilje in uresničuje svojo poslovno strategijo.

Iz delitev družb v Skupini Gorenje po divizijah je razvidnih že prej omenjenih pet divizij: divizija gospodinjskih aparatov, divizija notranje opreme, divizija toplotne in strojne opreme, divizija storitev ter divizija energetike in varstva okolja. Divizija gospodinjski aparati je tako odgovorna za hladilno-zamrzovalne aparate, kuhalne aparate (Program KA), pralne stroje, sušilnike, idr. Divizija notranje opreme je aktivna na področju pohištva, keramike in sanitarne opreme, poslovno področje toplotne in strojne opreme pa za strojogradnjo, orodjarstvo in toplotno tehniko. Podobno ima svoje področje delovanja tudi divizija energetike in varstva okolja.

Tako spadajo pod divizijo gospodinjskih aparatov družbe Gorenje, d.d. Gorenje IPC, d.o.o. in Gorenje Biterm, d.o.o., pod divizijo notranje opreme Gorenje NO, d.d., Gorenje Glin, d.o.o., Gorenje Kuchen, GmbH, Gorenje Kuchyne Spol s.r.o. ter Gorenje Kuhinje, d.o.o. v Sarajevu. Podobno shema prikazuje tudi ostale tri divizije.

Za primerjavo z organizacijskimi strukturami drugih transnacionalnih podjetij bom navedla organigram podjetja BSH Hišni aparati, d.o.o. BSH, d.o.o. je podjetje nemškega izvora s podružnico v Zgornji savinjski dolini, točneje v Nazarjih. Ker imata obe preučevani podjetji, Gorenje in BSH, podobno področje delovanja, to je proizvodnja gospodinjskih aparatov in sta bili v preteklosti kapitalsko povezani, je primerjava med njima smiselna.

Shema B1: Organizacijska shema BSH, Nazarje



Vir: BSH GmbH, Nazarje

Iz sheme so razvidna tri poslovna področja: tehnično področje, gospodarjenje ter prodaja in marketing. Znotraj vsakega so pozicionirane različne službe, od razvoja in nabave do produktnega izobraževanja. Mogoče bi shemo podjetja še najlažje primerjali s shemo programa Kuhalni aparati znotraj Gorenja, katero bom preučevala v naslednjem poglavju. Edina skupna točka je oddelek razvoja, povsod drugod so bistvene razlike.

Siemens, nemška korporacija, stara več kot 150 let, dobičke ustvarja z nuklearno energijo, specialnimi telefonskimi mrežami (PBX) in računalniki, telekomunikacijskimi in varnostnimi sistemi, medicinsko opremo, električnimi napravami, proizvodi na področju avtomobilske industrije ter seveda gospodinjskimi aparati itd. V preteklosti je podjetje koristilo dobičkonosne pogodbe z državo. Npr. podjetje je državi prodajalo brezžične telefone po osemkrat višji ceni od japonskih proizvodov.

Glavni cilj vodstva podjetja v preteklosti je bil pretvoriti po malem nemotivirano podjetje v agresivno multinacionalno korporacijo, ki bi se lahko postavila ob bok najuspešnejšim korporacijam, kot sta AT&T ter General Electric. To jim je danes v veliki meri uspelo, saj so na mnogih področjih med vodilnimi. Zato so morali preko določenih sprememb in modificiranj organizacijske strukture, saj je podjetje za raziskave in razvoj potrošilo več kot njeni konkurenti, vendar je kljub temu dosegalo manjše dobičke. Zato je podjetje pričelo z reorganizacijo. Ukinili so dva sloja menedžmenta, naslednjega leta pa se je sedem zasebnih delov podjetja pretvorilo v petnajst (pozneje trinajst) organizacijskih enot z lastnim prodajnim in marketinškim osebjem. Ukinili so nedobičkonosne linije proizvodnje, kar je v nemški industriji zelo neobičajno (Weihrich in Koontz 1993: 288). V tistem obdobju so se odločili telekomunikacije, ki so zgubile več kot 100 milijonov dolarjev letno, uskladiti z medicinsko enoto, ki je ustvarila 17% letno stopnjo rasti.

Korporacijska kultura je v preteklosti visoko vrednotila tehnologijo, a zapostavljala trženje (ibidem). Danes Siemens posveča več pozornosti svojemu tržnemu deležu, ne le na Evropskih trgih, ampak tudi v ZDA in na Japonskem.

Moč raziskovalne službe matičnega podjetja je zmanjšana zaradi prenosa odgovornosti za primerjalna raziskovanja na poslovne enote. Matična družba se sedaj osredotoča na bazične raziskave. Ne le da imajo poslovne enote več odgovornosti za raziskave, več imajo tudi odgovornosti za njihove stroške.

Siemens ima za sabo več kot 150 let inoviranja, zato bi bila organizacijska struktura, ki je ustrezala podjetju v preteklosti, danes za bodoče konkurenčno svetovno tržišče neprimerna.

Ravno to stalno spreminjanje organiziranosti želim poudariti v tej diplomski nalogi, saj statične organizacijske sheme, brez prilagajanj okoliščinam, niso učinkovite in ne morejo zagotoviti uspešnega dolgoročnega poslovanja. Spremembe so pravzaprav predpogoj uspešnosti, kar vsekakor ne velja zgolj za gospodarstvo, temveč tudi za druge življenjska področja.

4.2.4. Spreminjanje organizacijske sheme skupine Gorenje, d.d.

Gorenje je v svoji preteklosti doživelo in rešilo mnogo kriz. Mogoče najbolj resna in najbolj zastrašujoča je bila izguba trga po razpadu Jugoslavije. V tistem obdobju je Gorenje izgubilo večino svojega trga in se znašlo v slepi ulici. Za sanacijo oz. izhod iz krize je podjetje potrebovalo več let, veliko odrekaj, še posebej pa kolektivni duh in enotnost celotnega podjetja, vseh zaposlenih.

Dogodki v bivši Jugoslaviji so skoraj uničili internacionalizacijsko strategijo podjetja. Proti koncu 80-ih let je hegemonično orientiran režim v Beogradu pod vodstvom Srbskega nacionalizma usodno vplival na Jugoslovansko vlado. Slovenska odločitev osamosvojiti se in prevzeti demokratični politični sistem je imela za slovenska podjetja usodne posledice – izgubo celotnega jugoslovanskega trga. Gorenje kot jugoslovansko podjetje je praktično izginilo, slovenska podjetja pa so izgubila več kot 40% prejšnjega domačega trga (Sočan 2000: 8).

Po osamosvojitvi se je Gorenje, podjetje z približno 9.000 zaposlenimi, soočilo z različnimi tipi pritiskov. Prvič, domači trg se je skrčil na vsega 5% celotne proizvodnje. Administracija je bila preobsežna in jo je bilo potrebno takoj zreducirati. Poleg tega je bil v tistem času kapital v Sloveniji izredno drag, nova valuta pa je bila precenjena. Rekonstrukcijo in revitalizacijo Skupine Gorenje je spremljala resna gospodarska depresija držav Evropske unije in drugih držav OECD. Istočasno se je zgodil kolaps trgov v bivših komunističnih državah. Kratkoročno preživetje in izogib rdečim številkam je bil mogoč le z drastičnim zmanjšanjem plač celotnega kolektiva.

Prihajalo je do velikih težav pri oskrbi z reprodukcijskim materialom in sestavnimi deli, negotova je bila usoda premoženja Gorenja v republikah in pokrajinah nekdanje Jugoslavije, prekinjen je bil plačilni promet na območju nekdanje skupne države Jugoslavije. Potrebno se je bilo prilagajati novo nastalim gospodarsko-političnim razmeram in spremembam doma in v svetu, predvsem pa naglo poiskati nadomestne trge ter se pripraviti na pospešeno osvajanje novih tržišč. Slednje je zahtevalo velika vlaganja v Gorenjevo prodajno mrežo, na tujem pa tudi permanentno obnovo ter tehnološko posodabljanje proizvodnih zmogljivosti.

V grobem sta dva glavna razloga ohranila Gorenje na površju v tej situaciji. Prvi je bil izredno visoka stopnja homogenizacije, razvojne filozofije in delovne kulture skupine. Velika večina zaposlenih je zaupala takratnemu predsedniku Uprave Jožetu Staniču, ki je uvedel konsenz

kot enega od odločilnih elementov kulture skupine. Drugi razlog je bil uspešen internacionalizacijski management. Kvaliteta internacionalizacije ni razvidna le iz obsežnega in učinkovitega dela Gorenjeve mreže podjetij v tujini, temveč tudi iz visoke stopnje tehnoloških, inovativnih aktivnosti ter aktivnosti designa, kot tudi iz kvalitete človeških virov in že doseženih tehničnih standardov ter hitrih prilagajanj za potrebe na trgu.

S koncem depresije in uvedbo cenejšega denarja je Gorenje ponovno začelo večati svoje investicijske aktivnosti z namenom tehnološke izboljšave svojih programov. Zgoraj omenjena dejstva so tudi odločilno prispevala k evoluciji privatizacijske strukture Gorenja. Lastninski delež menedžmenta in zaposlenih (vključno z upokojenimi delavci) je dosegel približno 1/3 (tretjino) celotne knjižne vrednosti Skupine Gorenje. Ta delež je najvišji v Sloveniji v privatizacijskem procesu. Osnova za transformacijo v moderen tip korporacije je bila dosežena.

Leta 1996 je Gorenje pridobilo soglasje Agencije za lastninjenje Republike Slovenije k programu lastninskega preoblikovanja Gorenja, predvidena je bila ustrezna razdelitev delnic, notranji odkup in javna prodaja delnic.

Z uspešno izpeljano privatizacijo in rekonstruiranjem v Gorenje d.d. je proces internacionalizacije dosegel dodatno vzpodbudo (Ibidem). Gorenje je bilo eno redkih podjetij, ki je prejelo vladno podporo za določene programe raziskav in razvoja. Pospremljeno z vse večjimi investicijami je Gorenje postajalo vse bolj prepoznavno v državah Evropske unije, državah v tranziciji in na drugih trgih po poslovni filozofiji "Simple&Logical". Ta filozofija združuje sinergijo obsežnega truda, od velikih investicij v raziskave in razvoj in sodelovanja z univerzami in inštituti, motiviranja za inovacije, promocijo oblikovanja (vključno s sodelovanjem z g. Pinifarina), do implementacije pomembnih tehničnih standardov. Sinergija Gorenja d.d., ki je takrat vključevalo 36 podjetij in 6.500 zaposlenih, od tega je 23 podjetij s preko 500 zaposlenimi lociranih po svetu, raste (Sočan 2000:11).

Kot rezultat zgoraj omenjenega je dodana vrednost na zaposlenega v drugi polovici devetdesetih konstantno rasla, cena delnic Gorenja se je v treh letih podražila za 46%. Obnašanje Gorenja znotraj dozorelih gospodinjskih aparatov je nenavadno - obnaša se kot mlado podjetje pri snovanju mlade panoge. Zato je Gorenje povečalo tržni delež na najpomembnejših trgih, delež kompatibilnih aktivnosti "Program dom" znotraj celotne prodaje raste, medtem ko so menedžerski, tehnološki in človeški viri čedalje bolj podobni standardom najbolj sofisticiranih podjetij v tej panogi.

4.2.4.1. Pregled spreminjanja makroorganizacijske strukture Skupine Gorenje, d.d.

Pregled makroorganizacijske strukture Skupine Gorenje, d.d. bom pričela v letu 1974, torej bom poskušala poiskati razlike, ki so nastale v tridesetih letih. Takratno Gorenje Tovarna gospodinjske opreme, n.sol.o. je imelo naslednjo strukturo:

Shema Z1: Organizacijska struktura Skupine Gorenje iz leta 1974

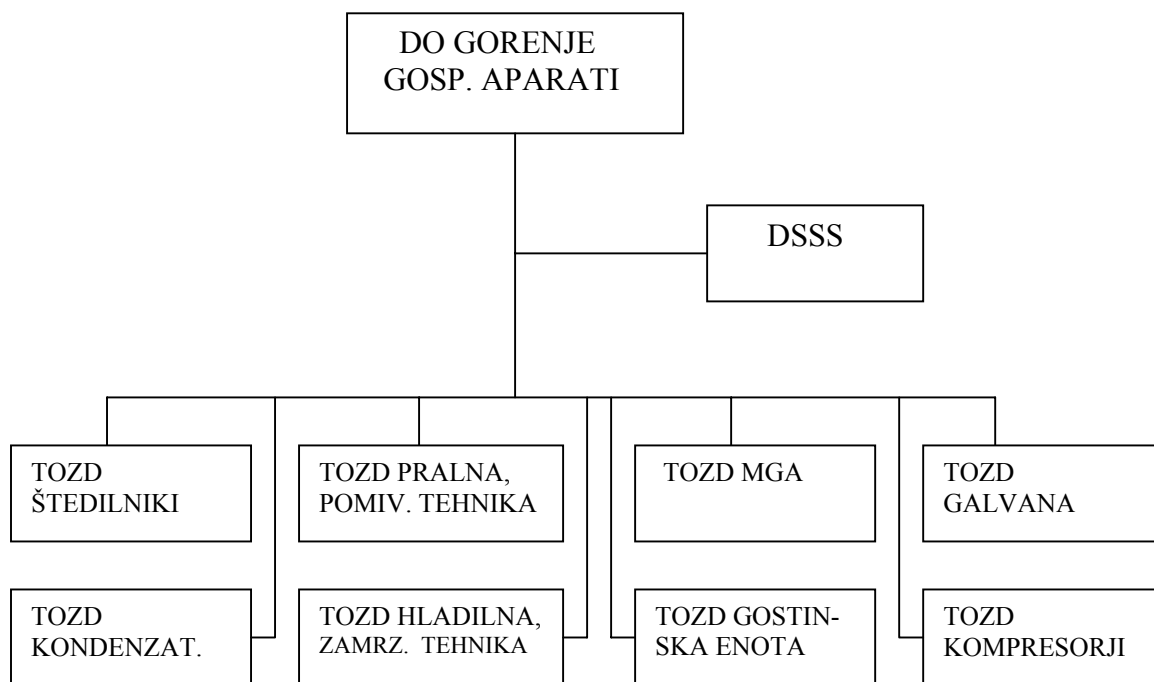
GORENJE Tovarna gospodinjske opreme, n.sol.o
Z naslednjimi TOZD-i: - Pralna tehnika - Plastika - Hladilna tehnika - Zamrzovalniki - Kuhalni aparati - Štedilniki - Galvana - Kondenzatorji Rogatec - Kompresorji Črnomelj - Mali gospodinjski aparati Nazarje - Gostinska enota - Avtopark - Promet - Servis in maloprodaja - Elektronika - Vzdrževanje - Orodjarna - Elektronika Ptuj - Pohištvo - Embalažirnica - Gradbeni elementi

Vir: arhiv Gorenja, d.d.

Iz sheme je razvidno, da je podjetje uporabljalo funkcijsko organizacijsko strukturo, saj gre za porazdelitev na temelju funkcij (pralna tehnika,...). Organizacijska shema se je med leti

spreminjala, modificirala in prilagajala razmeram in se leta 1984 izoblikovala v naslednjo shemo:

Shema Z2: Organizacijska shema Skupine Gorenje iz leta 1984



Vir: arhiv Gorenja

Gorenje torej ohranja obliko SOZD-a tudi v letu 1984. Glede na stanje deset let nazaj je podjetje svojo strukturo poenostavilo, saj gre za prehod od razvejane v bolj enostavno, z zmanjšanim številom enot. TOZD Pralna tehnika iz leta 1974 je spremenil ime v Pralno pomivalna tehnika, TOZD-a Plastika in Hladilna tehnika sta se združila s TOZD-om Zmrzovalniki in tako je nastala Zamrzovalno – hladilna tehnika. Podobno sta se združila TOZD-a Kuhalni aparati in Štedilniki v TOZD Štedilniki. Ostala je Galvana, Kondenzatorji Rogatec, Kompresorji Črnomelj, Mali gospodinjski aparati²⁶ in Gostinska enota, ki se leta

²⁶ 10.12.1986 se TOZD izloči in organizira se v Mali gospodinjski aparati, p.o. Nazarje.

1990 izloči in organizira v Gorenje Družbeni standard, p.o. Avtopark se izloči in organizira v Gorenje COMMERCE, p.o., notranja in zunanja trgovina (enovita delovna organizacija).

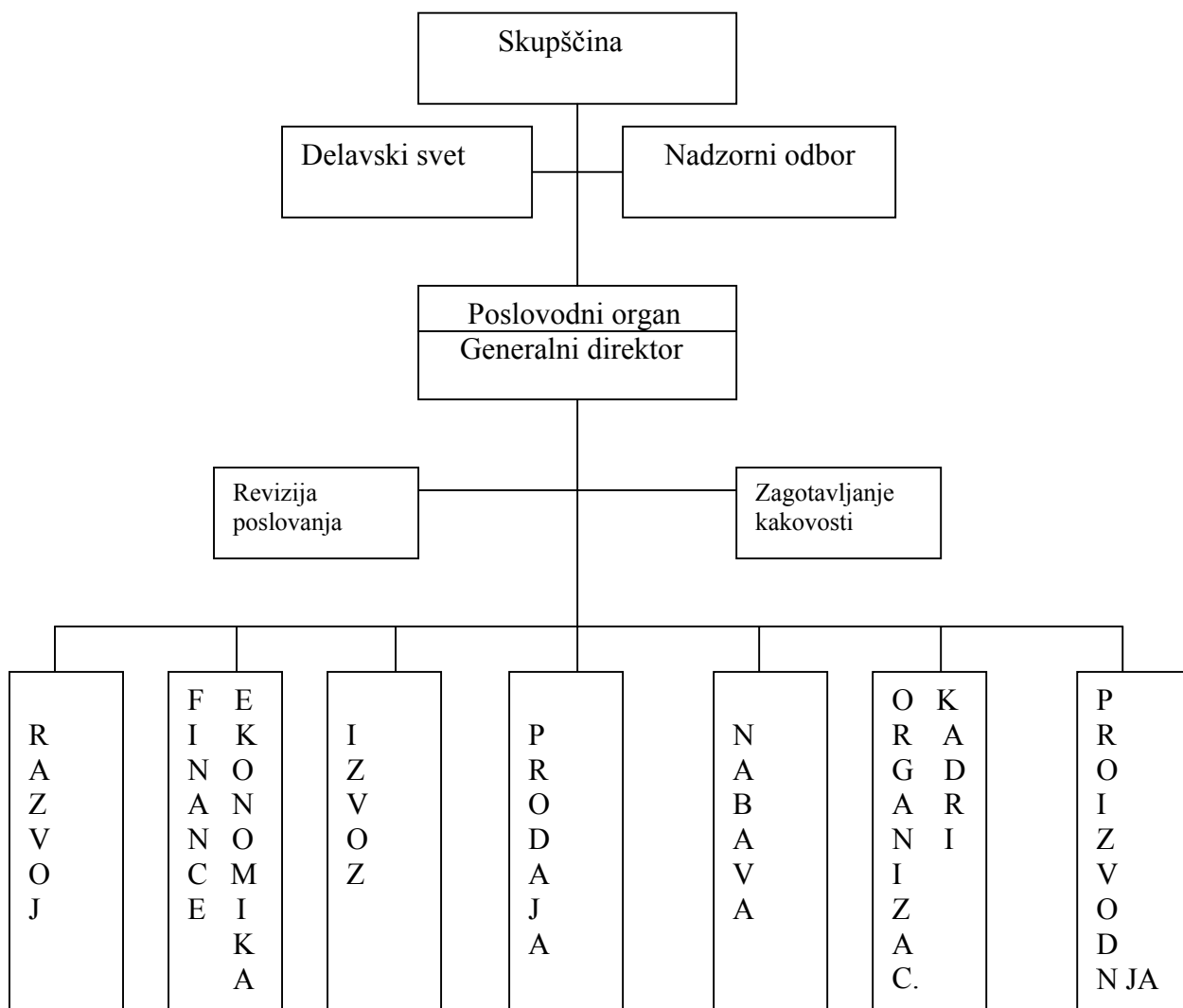
Servis in maloprodaja se izloči in organizira v Gorenje SERVIS²⁷, p.o., iz TOZD-a Elektronika se delno konstituira Gorenje Elektronika široka potrošnja, p.o. (stečaj 23.4.1993, nastane Elektronika) in delno Gorenje procesna oprema²⁸, n.sol.o. z naslednjimi TOZDi: P.R.P.N. Tehnološka oprema, Poslovna oprema Ptuj (iz TOZD-ov vzdrževanje in Orodjarna se konstituira Tehnološka oprema. Iz Elektronike Ptuj pa nastane Poslovna oprema, Ptuj. TOZD-a Pohištvo in Embalažirnica se kasneje združita v TOZD Pohištvo, Gradbeni elementi pa se izločijo v Gradbene elemente.

Leta 1990 je Gorenje že prevzelo obliko družbe z omejeno odgovornostjo. Tako je imelo Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o. z organizacijskimi enotami, ki niso več samostojne pravne osebe in takrat še iz Titovega Velenja, naslednjo organizacijsko obliko:

²⁷ Ki 30.6.2000 preneha obstajati.

²⁸ Ki se leta 1993 loči na dva dela: Gorenje Indop in Gorenje Orodjarna.

Shema Z3: Organizacijska shema skupine Gorenje iz leta 1990



Vir: Arhiv Gorenja, d.d.

Leta 1990 je bil najvišji organ Skupščina, takoj za njim pa sta bila pozicionirana Delavski svet in Nadzorni odbor. Nižje na hierarhični lestvici sta poslovodni organ in generalni direktor, pod njim pa namestnik generalnega direktorja. Svoje mesto v shemi sta zasedala tudi Oddelek revizije poslovanja in zagotavljanja kakovosti. Nadalje so v shemi podani tudi naslednji oddelki: razvoj, kakovost, izvoz, prodaja, nabava, finance in ekonomika, organizacija, informatika, kadri in proizvodnja.

S sklepom sodišča je bilo konec februarja 1990 v sodni register vpisano, da postane Gorenje Koncern, d.o.o. pravni naslednik dotedanje SOZD Gorenje – sestavljena organizacija združenega dela, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12. Družbo z omejeno odgovornostjo je ustanovilo devetnajst ustanoviteljev na podlagi navzkrižnih kapitalskih povezav:

1. Gorenje Commerce, notranja in zunanja trgovina, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 2. Gorenje Servis, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 3. Gorenje Raziskave in razvoj, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 4. Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 5. Gorenje Mali gospodinjski aparati, d.o.o., Nazarje, Nazarje 120
 6. Gorenje Notranja oprema, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 7. Gorenja Procesna oprema, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 8. Gorenje Elektornika, d.o.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 9. Gorenje Elektrokovinarska oprema, p.o., Titovo Velenje, Partizanska 12
 10. Gorenje Glin, lesna industrija, d.o.o., Nazarje, Nazarje 32
 11. Gorenje Fecro, tovarna nerjaveče opreme za kmetijstvo in živilstvo, p.o. Slovenj Gradec, Gmajna 55
 12. Gorenje Varstroj, tovarna merilne opreme, p.o., Lendava, Industrijska cesta 4a
 13. Gorenje IMO, industrija in montaža, p.o., Lendava, Industrijska cesta 4a
 14. Gorenje Metalplast, d.o.o., Ruše, Smolnik 17
 15. Gorenje TIKI, d.o.o., Ljubljana, Magistrova 1
 16. Gorenje Mural, tvornica aluminijevskih radiatorov i odljevka, p.o., Mursko Središče, Kolodvorska bb
 17. Gorenje Elektromotori, d.o.o., Djakovica, Skenderbeu bb
 18. Gorenje BIRA, p.o., Bihač, Jablanska bb
 19. Gorenje Naravno zdravilišče, d.o.o., Topolšica, Topolšica 77
- (Prospekt za javno prodajo delnic podjetja Gorenje d.o.o.: 10)

Junija 1992 se je družba Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o. pripojila družbi Gorenje Commerce, d.o.o., ta pa je dne 19.6.1992 spremenila ime, ki se je od tega dne dalje glasilo Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o. in je postala pravni naslednik obeh subjektov pripojitve.

Dne 3.12.1992 je Skupščina Gorenje Koncern, d.o.o. sprejela spremembo Pogodbe o ustanovitvi Koncerna Gorenj, d.o.o., z dne 15.12.1989. Na temelju te spremenjene pogodbe so bile med družbeniki dogovorjene naslednje statusne spremembe:

1. Družba spremeni ime in firmo, ki se nadalje glasi: Gorenje, d.o.o.,
2. Ugotovi se razdrtje družabniškega razmerja z naslednjimi družbeniki:

- a.) Gorenje Fecro, tovarna opreme, p.o., Slovenj Gradec
- b.) Gorenje Varstroj, tovarna varilne opreme, p.o., Lendava
- c.) Gorenje Mural, p.o., Mursko Središče, Hrvatska
- d.) Gorenje IMO, p.o., Lendava
- e.) Gorenje EKO, p.o., Velenje (ibidem)

Oktobra 1992 je Gorenje razdrlo pogodbe z: Gorenje Servis, d.o.o. (Velenje), Gorenje Metalplast d.o.o. (Ruše), Gorenje Tiki, d.o.o. (Ljubljana), Gorenje Elektronika, d.o.o. (Velenje), Gorenje Naravno zdravilišče Topolšica, d.o.o. (Topolšica), Gorenje Elektromotori, d.o.o. (Đakovica, Srbija), Gorenje Bira, p.o. (Bihač, BiH).

Istega leta je bilo izdano soglasje za izstop družbenikov Gorenje Mali gospodinjski aparati, d.o.o. in Gorenje Notranja oprema, d.o.o.

Ugotovljeno je bilo prenehanje medsebojnih udeležb in naložb med Gorenjem, d.o.o. in družbeniki, ki so izstopili in družbeniki, s katerimi so bile pogodbe razdrte, kot tudi družbeniki, ki so nadaljevali svoje razmerje z družbo Gorenje, d.o.o.

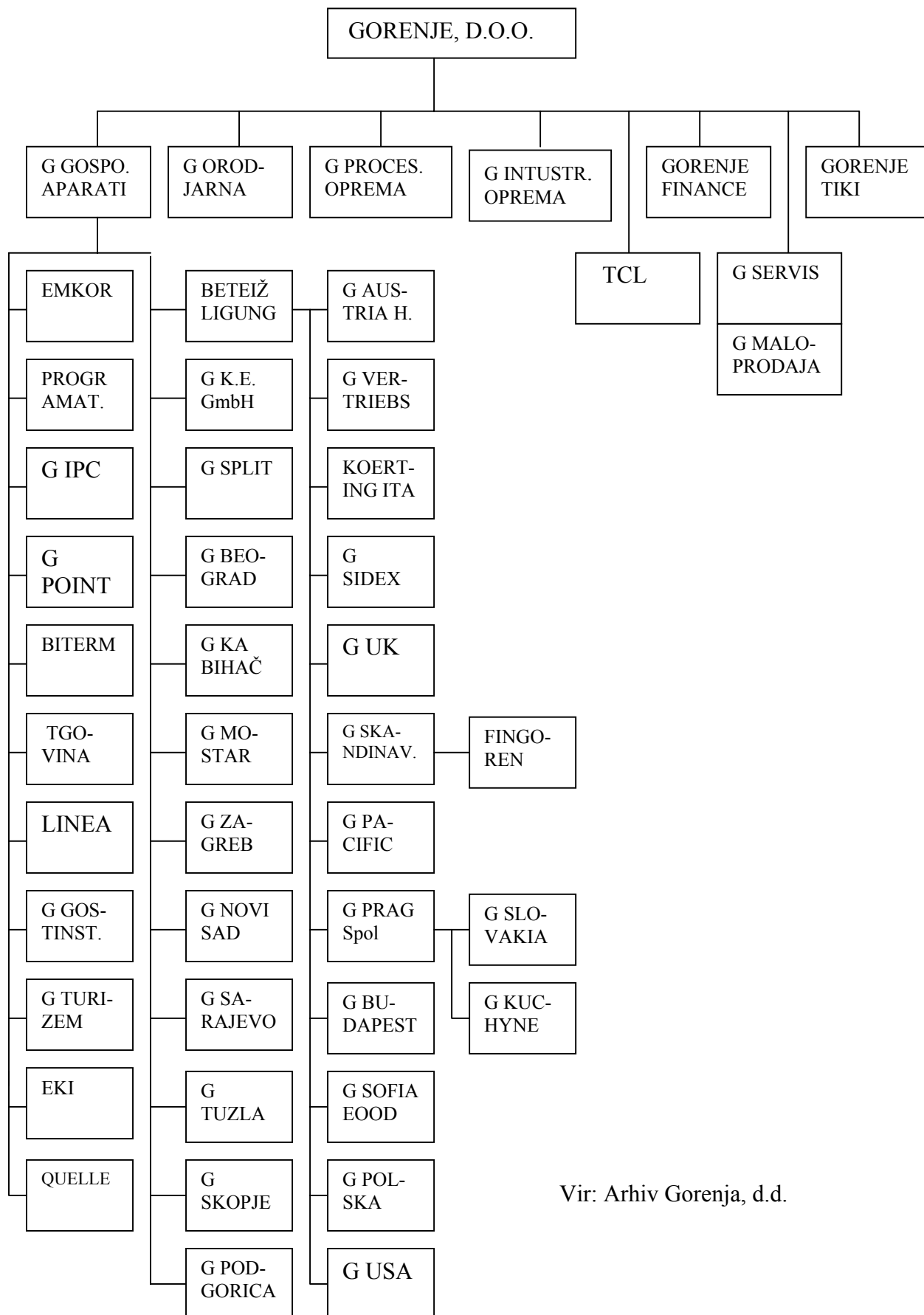
Družba Gorenje, d.o.o. je sprejela celoten družbeni kapital (100% lastnino), ki so jo na to družbo neodplačano prenesli:

- a) Družba Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o., Velenje
- b) Gorenje Procesna oprema, d.o.o., Velenje
- c) T.C.L., d.o.o., Velenje (prej imenovane raziskave in razvoj)

Zgoraj navedeni družbeniki so tudi odločili, da po navedenih spremembah družba Gorenje, d.o.o., nadaljuje z delom in da bodo sanirali njene obveznosti do upnikov.

Podjetje je leta 1993 apliciralo naslednjo shemo:

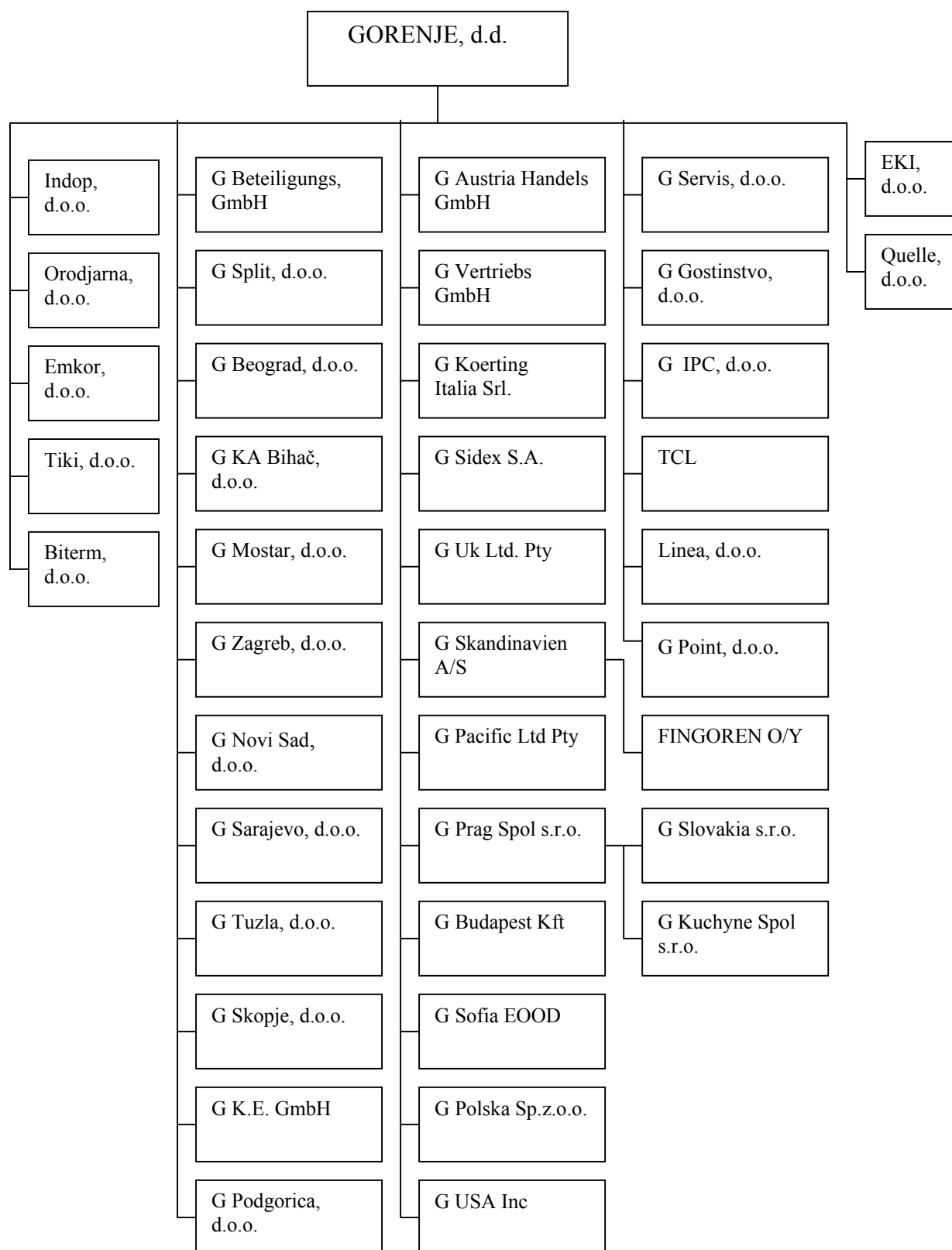
Shema Z4: Organizacijska shema Skupine Gorenje iz leta 1993:



Vir: Arhiv Gorenja, d.d.

Shema je veljala kot izhodišče za lastninsko preoblikovanje 1.1.1993, možno pa jo je uporabiti tudi za leto 1994. Naslednja preučevana shema je shema po lastninskem preoblikovanju. Takšna je bila vpisana v sodni register leta 1997, vendar pa jo je mogoče uporabiti takoj za izhodiščno za lastninsko preoblikovanje leta 1994. Na tem mestu je potrebno dodati opombo: takoj po lastninskem preoblikovanju sta bila v shemo uvrščena Gorenje Programatorji, d.o.o. in Gorenje Trgovina, ki ju na tej shemi že ni več.

Shema Z5: Organizacijska shema Skupine Gorenje iz leta 1997



Vir: Arhiv Gorenja, d.d.

Najočitnejša razlika je vsekakor (spremenjeno) ime podjetja, ki se je preoblikovalo v delniško družbo. Sicer sta si shemi podobni, slika poslovne mreže je ostala enaka, iz sheme pa so izginili Gorenje Turizem d.o.o., Gorenje Maloprodaja, d.o.o., Gorenje Procesna oprema, d.o.o., Gorenje Industrijska oprema, d.o.o. in Gorenje Finance, d.o.o., v organizacijsko shemo pa je bil uvrščen Gorenje Indop, d.o.o. Spremenili so se nekateri lastniški sedeži podjetja v posameznih družbah. Tako se je z lastninjenjem zmanjšal lastniški delež Gorenja, d.d. v naslednjih družbah: Biterm, d.o.o. iz 100% na 75%, Linea, d.o.o. iz 100% na 81,87% ter Gorenje Point, d.o.o. iz 100% na 58,88%. Lastninski delež v ostalih družbah je ostal nespremenjen.

ARS je novembra leta 1995 izdala soglasje za odpravo navzkrižnih povezav med Gorenjem, d.o.o. in med Gorenjem Servis, d.o.o. na eni strani in Gorenjem Notranja oprema, d.o.o. in Gorenjem Naravno zdravilišče Topolšica, d.o.o. na drugi. Okrožno sodišče v Celju je pri subjektu vpisa Gorenje, d.o.o. leta 1996 izdalo sklep, s katerim ugotavlja, da so kot družbeniki družbe Gorenje, d.o.o. izstopili:

- Gorenje Mali gospodinjski aparati, d.o.o., Nazarje
- Gorenje Notranja oprema, d.o.o., Velenje
- Gorenje Miral, Tvorница aluminijских radiatora, p.o., Mursko središče
- Gorenje IMO, Industrija in montaža, p.o., Lendava
- Gorenje, Elektrokovinarska oprema, p.o., Lendava
- Gorenje Servis, d.o.o., Velenje
- Gorenje Glin, d.o.o., Nazarje
- Gorenje Metalplast, d.o.o.,
- Gorenje Tiki, d.o.o., Ljubljana
- Gorenje Elektronika, d.o.o.
- Gorenje Elektromotori, d.o.o., Djakovica
- Gorenje Bira, d.o.o., Bihač
- Gorenje Naravno zdravilišče Topolšica, d.o.o., Topolšica

Isti sklep navaja, da so ostali naslednji družbeniki družbe Gorenje, d.o.o.:

- Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o.
- Gorenje Procesna oprema, d.o.o.

- TCL, Laboratorij za preizkušanje in certificiranje, d.o.o., Velenje

Ti isti družbeniki so neodplačno prenesli v korist Gorenja d.o.o. ves svoj družbeni kapital, ki je enak osnovnemu kapitalu teh družb. S to statusno spremembo se je registriran osnovni kapital teh družb povečal iz 176.936,90 SIT na 203.576,00 SIT.

V programu lastninskega preoblikovanja je Gorenje v okviru predhodnega organizacijskega prestrukturiranja predvidelo naslednje razdelitve, spojitve in brezplačne prenose družbenega kapitala:

Pripojitve družb:

- Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o.
- Gorenje Procesna oprema, d.o.o.
- Gorenje Finance, d.o.o.
- Gorenje Paka, p.o.

k družbi GORENJE, d.o.o.

Zaradi pripojitve Gostinstva Pake h Gorenju, d.o.o. se poveča kapital Gorenja, d.o.o. za znesek 122.274.000 SIT. Ker so družbe Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o., Gorenje Procesna oprema, d.o.o. in Gorenje Finance, d.o.o. v 100% lasti Gorenja, d.o.o., pripojitve teh Gorenju, d.o.o. ne spreminja višine kapitala.

Družba Gorenje Turizem, d.o.o. se pripoji k družbi Gorenje Gostinstvo, d.o.o. Lastninska pravica dosedanjih družbenikov na deležih v družbi Gorenje Turizem, d.o.o., ki jo imajo fizične osebe, se prav tako neodplačno prenese v korist Gorenja Gostinstva, d.o.o., s čimer se tem delavcem zagotovi zaposlitev v tej družbi. Zaradi tega prenosa se kapital Gorenje Gostinstvo poveča za 108.000 SIT, hkrati pa se preko naložbe poveča tudi kapital Gorenja, d.o.o.

Družba Gorenje Maloprodaja, d.o.o. se pripoji k družbi Gorenje Servis, d.o.o., vrednost materialnih naložb, pridobljenih s pripojitvijo Gostinstva Paka, p.o. h Gorenju, d.o.o. (v znesku 133.106.000 SIT) se s strani Gorenja, d.d. vloži kot nova naložba v družbo Gostinstvo, d.o.o., kjer se tudi v celoti opravlja dosedanja poslovna dejavnost Gostinstva Paka, p.o.

S preoblikovanjem družbe Gorenje, d.o.o. v proizvodno trgovinsko družbo Gorenje, d.d. bo le-ta kot univerzalna pravna naslednica pripojenih družb lastnica naslednjih podjetij:

Proizvodna podjetja:

1. Emkor, d.o.o., Rogatec
2. Programatorji, d.o.o., Slovenska Bistrica
3. Orbis, d.o.o., Velenje
4. Gorenje Indop, d.o.o., Velenje
5. Gorenje Orodjarna, d.o.o., Velenje

Trgovska podjetja:

6. Gorenje Trgovina, d.o.o., Velenje
7. Gorenje Beteiligungs GmbH, Dunaj
8. Gorenje Beograd, d.o.o.
9. Gorenje Novi Sad, d.o.o.
10. Gorenje Skopje, d.o.o.
11. Gorenje Sarajevo, d.o.o.
12. Gorenje Kučanski aparati, d.o.o., Sarajevo
13. Gorenje Tuzla, d.o.o.
14. Gorenje Podgorica, d.o.o.
15. Gorenje Split, d.o.o.
16. Gorenje Zagreb, d.o.o.
17. Gorenje Mostar, d.o.o.

Storitvena podjetja:

18. IPC, d.o.o., Velenje
19. Gorenje Gostinstvo, d.o.o., Velenje
20. TCL Zavod, Velenje

Podjetja z udeležbo več kot 50%:

21. Biterm, d.o.o., Bistrica ob Sotli (75%)
22. LINEA, d.o.o., Velenje (%)
23. Gorenje Körting Electronic GmbH, ZRN (80%)
24. Gorenje Point, d.o.o. (58,88%)
25. Gorenje Tiki, d.o.o. (51%)

Podjetja z naložbo manj kot 50% in več kot 25%:

26. QUELLE, d.o.o., Velenje (25%)

27. EKI, d.o.o., Črnomelj (27%)

Do sprememb v organizacijski strukturi Gorenja je prišlo zaradi zunanjih vplivov, ki so podjetja silila v spremembe, če so hotela ostati konkurenčna. Tako je bilo Gorenje prisiljeno prilagajati strukturo razmeram, ki so nastala po razpadu Jugoslavije in izgubi velike večine jugoslovanskega trga. Podobno je Gorenje še pred osamosvojitvijo Slovenije svojo organizacijsko strukturo prilagodilo ob internacionaliziranju Gorenja, ko je Gorenje prestopilo svoje nacionalne meje in je zato rabilo določene spremembe tudi v organizacijski strukturi. To sta le dva najbolj vidna dejavnika, ki sta vplivala na model organizacijske strukture, vsekakor pa nista edina, saj lahko že najmanjša sprememba na trgu oz. v okolju podjetja povzroči potrebo po modificiranju organiziranosti.

Gorenje je danes v investicijskem zaletu in se uvršča med globalne proizvajalce, ki so dosegli relativno visoko raven tehnološke izpopolnjenosti in inovacij. Njihova konkurenčnost temelji vse manj na nizki stopnji usposobljenosti in nizkih plačah in čedalje bolj na tehnoloških izboljšavah, inovacijah, modernem designu, na blagovnih znamkah (npr. Simple&Logical), TQM, visoki stopnji človeških zmogljivosti itd., na žalost pa državne politike do proizvajalcev in izvoznikov ne sledijo takemu napredku.

Preko manjših in večjih transformacij, občutnih in manj občutnih sprememb, je Gorenje z leti prišlo do organizacijske sheme, ki je v uporabi danes. Očitno je prepričano, da je takšna za podjetje optimalna, najboljša v danih okoliščinah. Zaradi širokega razpona preučevanja, ko gre za organizacijsko strukturo celotne skupine Gorenje, bom v nadaljevanju preučevala organizacijsko strukturo le dela podjetja, programa Kuhalni aparati.

4.3 PROGRAM KUHALNI APARATI (KA)

Program Kuhalni aparati je proizvodni program znotraj sistema Gorenje, njegovo proizvodno področje pa je proizvodnja štedilnikov.

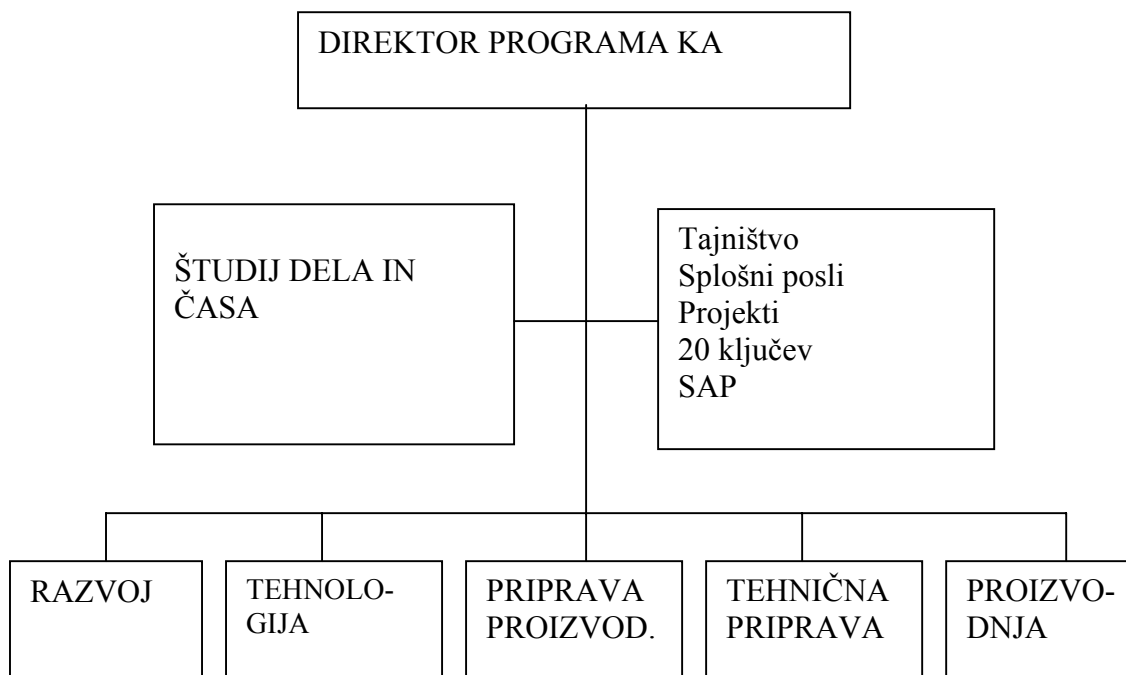
Program KA je šele letos pričel svojo pot internacionalizacije. Dne 1.7. 2004 je družba Gorenje, d.d. sklenila pogodbo o pridobitvi 100% lastniškega deleža družbe Mora Moravia, a.s. Na podlagi sklenjene pogodbe bo ob izpolnitvi sprejetih odložnih pogojev družba Gorenje, d.d. postala lastnih delnic družbe predvidoma do konca leta 2004. Z nakupom družbe Mora Moravia, a.s.²⁹ bo Gorenje postalo eden najmočnejših evropskih proizvajalcev štedilnikov ter utrdilo svoj tržni delež v Srednji in Vzhodni Evropi.

4.3.1. Makroorganizacijska struktura KA

Program Kuhalni aparati kot tudi drugi proizvodni programi (hladilno zamrzovalni aparati, pralno pomivalni aparati, Mekom) določenih služb nima v svoji organizacijski strukturi, ampak so organizirane na nivoju Gorenja GA. Razlogi za to so predvsem v boljšem obvladovanju stroškov in tudi lažjem koordiniranju. Pri službi zagotavljanja kakovosti pa je razlog tudi neodvisnost od proizvodnje.

²⁹ Družba Mora Moravia, a.s. ima sedež v kraju Marianske Udoli na Moravskem v Češki republiki. Družba je bila ustanovljena leta 1825, že leta 1902 je začela proizvajati peči, danes pa proizvaja štedilnike in ima pomemben tržni delež na Češkem, Slovaškem ter v drugih državah Vzhodne Evrope. V letu 2003 je družba ustvarila prihodke v višini 1.778 mio CZK.

Shema KA: Organigram makroorganizacijske strukture programa KA:



Vir: Program Kuhalni aparati

Centralizirana poslovna področja ali službe so naslednja:

- 1.) Skupne razvojne dejavnosti (design center, prototipna delavnica, akustični laboratorij, šifracija in standardizacija);
te službe spadajo pod okrilje skupnih razvojnih dejavnosti in so praktično nepogrešljiv del procesa razvoja novih proizvodov. Centralno so organizirane predvsem zaradi tega, ker njihovo področje dela ne zahteva ozko specializiranih znanj, ki se nanašajo npr. samo na področje kuhalne tehnike. S takim načinom organizacije se lažje obvladuje stroške, saj je potrebno manjše število ljudi, manj je potrebne opreme itd. Design center mora skrbeti za celovito podobo blagovnih znamk Gorenja, zato je njegova centraliziranost logična.

2.) Investicije in vzdrževanje;

razlogi za takšen način organiziranja so povsem enaki kot v primeru skupnih razvojnih dejavnosti: nižji stroški, višja učinkovitost, stroji so v vseh programih zelo podobni, zato je nesmiselno, da bi vsak program imel svoje strokovnjake.

3.) Zagotavljanje kakovosti;

kakovost je področje, ki mora biti popolnoma neodvisno od proizvodnje. Posledično je v organizacijski strukturi umeščeno tako, da je odgovorno direktno Upravi Gorenja.

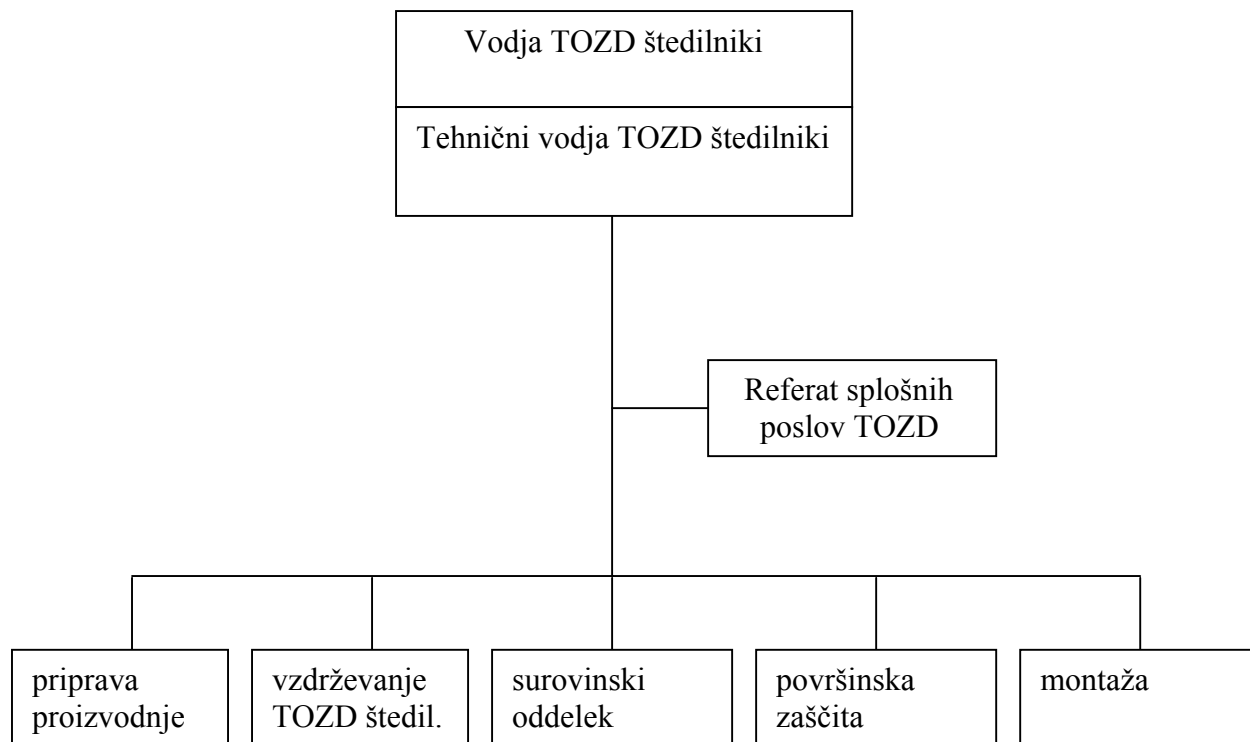
Kot je razvidno iz sheme, najvišjo instanco predstavlja direktor programa, pod njim pa so nameščeni tajništvo, splošni posli, projekti, 20 ključev in SAP ter Študij dela in časa. Nadalje je program razdeljen na pet oddelkov: razvoj, tehnologija, priprava proizvodnje, tehnična priprava in proizvodnja. Kot velja za makroorganizacijsko velja tudi za shemo na nižjem nivoju, da je zavzela obliko, ki se zdi v danem trenutku, v danih okoliščinah optimalna oziroma najboljša. Vendar pa podobno kot v krovni družbi tudi Kuhalni aparati niso obdržali statične izhodiščne strukture, ampak se je organizacijska struktura nenehno spreminjala in se prilagajala okoliščinam.

4.3.2. Spreminjanje organizacijske strukture programa KA

Kot sem že omenila, tudi organizacijska struktura Kuhalnih aparatov ni bila skozi razvoj nespremenjena, temveč se je konstantno spreminjala.

Leta 1984, torej še pred osamosvojitvijo Slovenije in pred krizo, ki je posledično nastala, je imel program Kuhalni aparati naslednjo shemo:

Shema KA 1: Organizacijska struktura programa Kuhalni aparati iz leta 1984

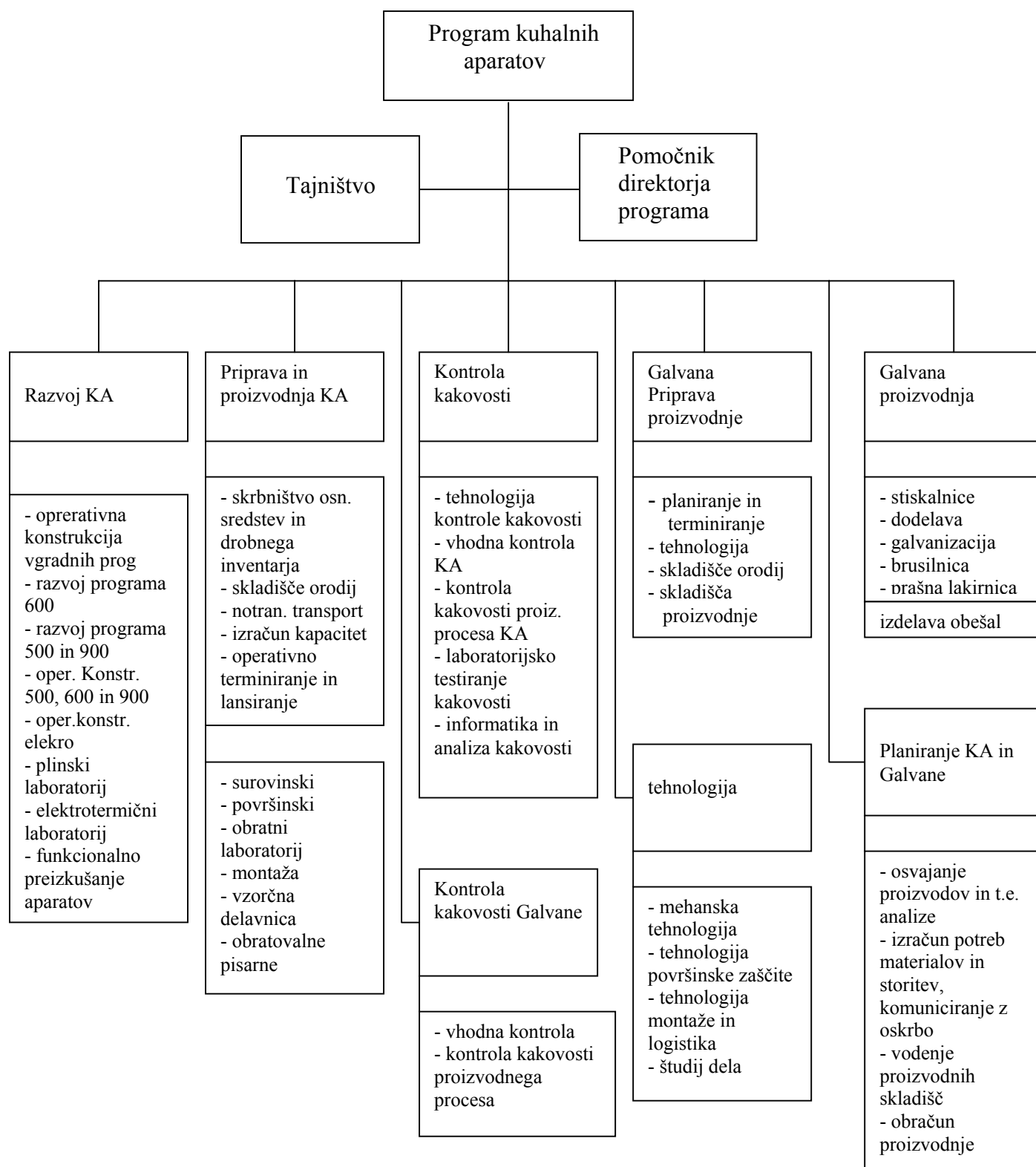


Vir: arhiv programa KA

Prva razlika je ime. Program KA se je takrat imenoval TOZD štedilniki. Najvišji v organizaciji je bil vodja TOZD-a štedilniki, tehnični vodja TOZD-a štedilniki pa je koordiniral delo priprave proizvodnje, vzdrževanja, surovinskega oddelka, površinske zaščite in oddelka montaže. V primerjavi z današnjo organizacijsko shemo ni bilo razvoja in tehnologije v organizaciji programa in ni bilo službe osvajanja proizvodnje (SOP), bilo pa je vzdrževanje TOZD, ki ga zdaj ni.

Že leta 1991 je bila organizacija opazno modificirana.

Shema KA 2: Organizacijska struktura programa kuhalnih aparatov iz leta 1991

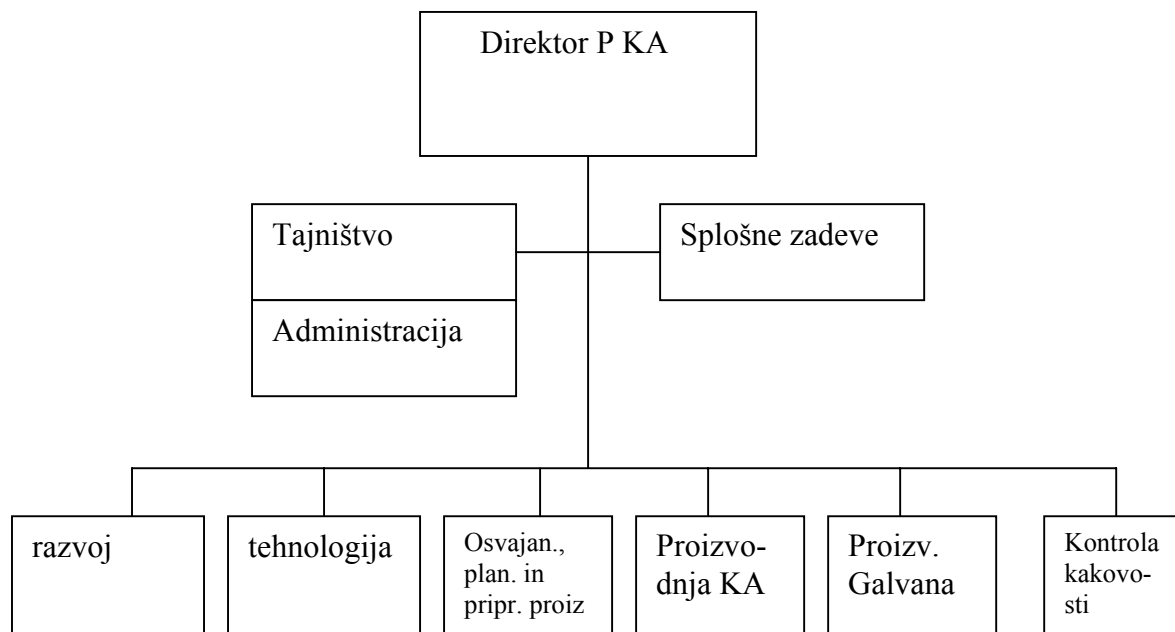


Vir: Arhiv Programa KA

Shema iz leta 1991 je že bolj razvejana, z več oddelki, tajništvom in pomočnikom direktorja programa. Prva razlika z današnjo organiziranostjo je uvrščenost Galvane v shemo, nato uvrstitev kontrole kakovosti pod program, ki je danes popolnoma neodvisen in zato pod neposredno odgovornostjo Uprave Gorenja. Priprava proizvodnje in proizvodnja sta delno združena, za primerjavo pa lahko navedem, da sta ta dva oddelka v podjetju B/S/H v celoti združena. Služba osvajanja proizvodnje in T.E. analize so v okviru planiranja KA in Galvane, v B/S/H pa spadata SOP in TEA pod razvoj. Vse, kar je v shemi uvrščeno pod planiranje KA in pripravo proizvodnje KA, je v B/S/H združeno. Naslednja razlika je, da spada planiranje pod samostojen oddelek.

Prisoten je tudi pomočnik direktorja programa, funkcija, ki je v današnji organizacijski strukturi kuhalnih aparatov ni več. V času po osamosvojitvi Slovenije je Gorenje doživljalo veliko krizo, soočiti se je moralo z izgubo velikega dela tržišča, spremenila se je tudi organizacija podjetja in tudi program KA. Organizacijska shema iz leta 1993 je imela naslednjo obliko:

Shema KA 3: Organizacijska struktura programa KA iz leta 1993



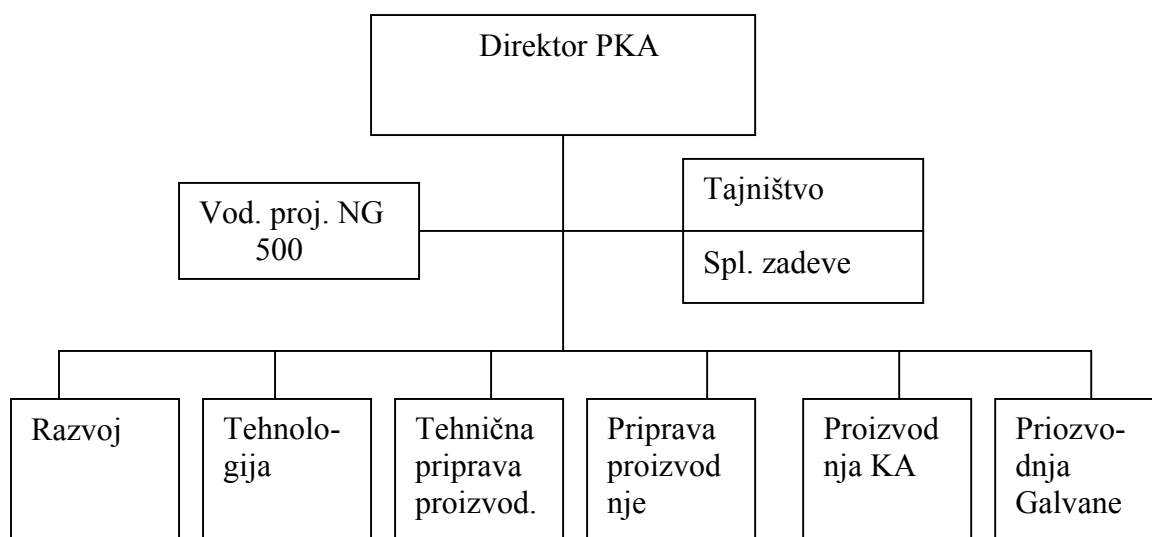
Vir: arhiv programa Kuhalni aparati

Ponovno je kontrola kakovosti pod programom in ne neodvisna. Proizvodnja Galvana je že bil samostojni oddelek znotraj programa. Razvoj in tehnologija ostaneta nespremenjena kot v shemi iz leta 1991, proizvodnja KA pa je postala samostojna.

V predhodno preučevani shemi je bilo planiranje KA samostojen oddelek in priprava in proizvodnja prav tako samostojen oddelek, v shemi iz leta 1993 pa so osvajanje, planiranje in priprava proizvodnje postali samostojni oddelki znotraj Kuhalnih aparatov, proizvodnja KA pa je postala samostojna. Za razliko od te sheme ima današnja tehnično pripravo, študij dela in časa ter kontrolo kakovosti.

Shema iz leta 1999 je že skoraj identična današnji, le da še vedno vključuje proizvodnjo Galvane, kot šest let prej, nima pa študije dela in časa ter sistema 20 ključev ter SAP-a.

Shema KA 4: organizacijska struktura programa KA iz leta 1999



Vir: Arhiv programa Kuhalni aparati

Zadnja preučevana organizacijska shema je z datumom januar 2003 in je zadnja v zaporedju pred današnjo. Študij dela in časa je tu še vedno v sklopu tehnologije, v shemo je še vključen pomočnik direktorja, ki ga danes ni več, to pa sta tudi edini razliki od danes aktualne sheme, saj je vse ostalo enako.

5. ZAKLJUČEK

5.1. Preverjanje hipotez

1. Današnja podjetja se razlikujejo od podjetij v preteklosti, kar je tudi posledica procesa tranzicije, prehajanja v bolj moderno obliko poslovanja, bolj podobno zahodnemu, kapitalističnemu svetu. Z razvojem podjetij in mednarodnega poslovanja se predvideva, da postajajo podjetja vse bolj fleksibilna, dinamična, inovativna, pripravljena na spremembe in seveda nehierarhična. Drži sicer, da zaposleni v podjetjih zvišujejo svojo raven izobraženosti in usposobljenosti, pa vendar hierarhija v organiziranosti še obstaja. Zlasti velika podjetja, kot je Gorenje, ne morejo mimo hierarhičnosti, saj bi bilo sicer delovanje organizacije onemogočeno. Gorenje kot veliko podjetje, pravzaprav koncern, je hierarhično organizirano, saj zaradi svoje velikosti drugače ne bi moglo delovati. Zato zavračam prvo hipotezo.

2. Druga hipoteza se nanaša na spreminjanje organizacijskih struktur. Podjetja, tako velika kot mala, starejša in mlajša, so priča nenehnim spremembam. V skladu s spremembami v pogojih poslovanja, v okolju in spremembah drugačne vrste, se podjetje s temi spremenjenimi pogoji sooča tudi s spreminjanjem organizacijske strukture. Današnja podjetja so dinamična, nenehno iščejo optimalne možnosti, se konstantno razvijajo, zaradi svoje dinamičnosti pa mnogokrat modificirajo svoje organizacijske strukture.

Kronološko so se spremembe vršile na naslednji način:

1974 – Organizacija Gorenja je temeljila na funkcijski organizacijski strukturi.

1984 – Struktura se poenostavi iz razvejane v enostavno, podjetje je ohranilo obliko SOZD-a, struktura je pretežno funkcijska.

1990 – Gorenje prevzame obliko družbe z omejeno odgovornostjo, struktura je še vedno v veliki meri funkcijska.

1993 – Hibridna organizacija, delno temeljujoča na funkcijski organizacijski strukturi ter na strukturi, ki temelji na geografskih področjih

1997 – Organizacijska shema je podobna shemi iz leta 1993, le z manjšimi modifikacijami; Gorenje postane delniška družba.

2003 – Organizacija je hibridna (funkcijska, projektna, divizijska, matrična).

3. Klasičen evolucijski model podjetja predvideva na začetni stopnji usmeritev podjetja v izvoz, čemur kasneje ob narastu prodaje sledi vzpostavitev proizvodnih zmogljivosti v tujino. Podjetje sprva širi svojo prodajo v določeni tuji državi, šele nato ustanovi tam svojo afilialo in ne obratno. To hipotezo lahko potrdim na primeru Gorenja, ki je sprva v države, v katerih ima svoje podružnice, pospešeno prodajalo in se šele nato fizično širilo na ta trg (npr. nemški).

4. Posamezen program znotraj koncerna, kot je Gorenje, ne more delovati avtonomno, temveč je v veliki meri odvisen od uprave. Povsem logično je, da so nekatere službe centralizirane (skupne razvojne dejavnosti, investicije in vzdrževanje, zagotavljanje kakovosti), saj lahko le tako Gorenje na trgu nastopa kot enoten akter. Zato četrto hipotezo zavračam.

5.2. Sklepne ugotovitve

Kot so si med sabo različne definicije transnacionalnih podjetij, se podjetja razlikujejo tudi v svoji organiziranosti. Verjetno ne obstajata niti dve podjetji z istima organizacijskima strukturama, saj so za različna podjetja primerne različne strukture. Organiziranost je odvisna od mnogih faktorjev; od starosti in velikosti podjetja, do zunanje kontrole, ki bdi nad poslovanjem podjetja. Vsako podjetje aplicira model, ki mu najbolj ustreza.

Duško Uršič (Uršič 1992: 66) trdi, da se bodo morale slovenske organizacije, ali vsaj tiste, ki vidijo vnaprej in v svet, hitro prilagajati razvoju teoretičnega znanja na različnih področjih poslovne ekonomije, torej tudi na organizacijskem področju, če bodo želele s svojimi proizvodi in storitvami konkurirati. Ostale organizacije, ki temu ne bodo sledile, pa bodo prej ali slej postale doma in v tujini nekonkurenčne. K tem mnenju dodajam, da ni praksa tista, ki se prilagaja teoriji, temveč se teoretski modeli oblikujejo glede na dejansko prakso v organiziranju.

Jasna je pomembnost dobrega organiziranja na vseh področjih v življenju. Kot je nujna dobra organiziranost dela na ravni posameznika na vseh področjih v življenju, je nujna tudi ustrezna organiziranost podjetij, ki lahko le tako učinkovito in efektivno deluje. Slaba organiziranost oz. odsotnost le-te povzroča nejasnosti glede nalog, vlog, pooblastil in zato posledično neučinkovitost. Še posebej v velikih organizacijah je odsotnost dobre organiziranosti težko sanirati, zato je odsotnost organizacije pogubna za transnacionalna podjetja. Podjetje z dobro organiziranostjo lažje posluje, ne prihaja do časovnih zamikov, naloge in pooblastila so

transparentna in zato vsem dobro znana, jasni so odnosi podrejenosti in nadrejenosti ter katera področja so centralizirana in katera decentralizirana.

Vpliv dejavnikov, kot so okolje, starost in velikost podjetja, sem tekom diplomske naloge že poudarila, vendar kot se spreminjajo ti dejavniki, tako se sprotno prilagaja novim razmeram tudi organizacijska struktura podjetja. Ker le-ta ni statična, se nenehno spreminja in išče optimalne rešitve.

Zato je tudi Gorenje vseskozi modificiralo svojo organizacijsko strukturo ter tako iskalo način, kako zagotoviti kar najboljše pogoje za razvoj in napredek podjetja. Vsaka opazna sprememba, s katero se je soočilo Gorenje, je rezultirala v spremembi organiziranosti. Ekspanzija izvoza, internacionalizacija, razpad bivše skupne države in sprememba režima ter proces lastninjenja so le najočitnejši dogodki, ki so sprožili spremembe organizacije. Na tak način se je Gorenje prilagajalo spremembam, saj bi sicer nedvomno stagniralo.

Danes je Gorenje dobičkonosen in uspešen koncern, za kar nosi zasluge zagotovo tudi primerna organizacijska struktura. Menim, da je za veliko podjetje, kot je Gorenje nedvomno, logična visoka specializacija, močno hierarhični odnosi in centralizacija ter da so zgolj omejene operacije decentralizirane.

Gorenje je spoznalo nujnost poudarjanja pomena ustrezne organiziranosti, njenega prilagajanja spremembam ter spoznalo pomembnost dobre, vitalne organiziranosti, ki skupaj z drugimi dejavniki zagotavlja obstoj podjetja. Zato se Gorenje zaveda pomembnosti dobre organizacijske strukture, jo skrbno neguje, prilagaja razmeram, skratka, skrbi za njeno aktualnost.

LITERATURA:

- Bahtijarević-Šiber Fikreta, Borovič Siniša (1991) Organizacijska teorija. Zagreb: Informator
- Ball A. Donald, McCulloch H. Wendell, Jr. (1990) International Business: Introduction and Essentials, Fourth Edition. Richard D Irvin, Inc.
- Daniels John D., Radebaugh Lee H. (1995) International Business: Environments and Operations, Seventh Edition. Addison-Wealey Publishing Company
- Dunning, John H. (1993) Multinational Enterprises and the Global economy. Addison-Wesley –Publishing Company
- Gabrijelčič Janez (1993) Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja. Doktorska dizertacija. Univerza v Mariboru
- Globačnik Silva (2004) Organiziranost Skupine Gorenje: gradivo za izobraževanje mojstrov. Velenje: Gorenje
- Kern Tomaž (1998) Procesna organizacija – oblikovanje organizacije poslovnih sistemov na osnovi modela strukturiranih organizacijskih procesov. Doktorska dizertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede
- Petković Mirjana (1990) Organizaciona struktura i oblici preduzeća u Jugoslovenskoj privredi. Beograd: Univerza v Beogradu, Ekonomska fakulteta
- Rojc Emil (2003) Krizni menedžment v izkušnjah Gorenja. Velenje
- Sočan Lojze (2000) Case studies of Internationalization: Gorenje, Slovenia. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

- Svetličič Marjan (1985) Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Ljubljana: Delavska enotnost, Tiskarna Tone Tomšič
- Svetličič Marjan, Jaklič Andreja (2003) Enhanced transition Through Outward Internationalization. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Burlington. USA
- Thompson John L. (1990) Strategic Management: Awareness and Change. VB: Chapman and Hall
- Wiehrich Heinz, Koontz Harold (1994) Menedžment, 10. izdaja. Zagreb: Copyright 'MATE' d.o.o.
- Zupan Nada, Kaše Robert (2003) Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Arhiv BSH Nazarje
- Arhiv Gorenja
- Arhiv programa Kuhalni aparati
- Letna poročila Skupine Gorenje
- Osebni razgovori z go. Silvo Globačnik, direktorico Organizacije in splošnih zadev
- Osebni razgovori z g. Boštjanom Pečnikom, Direktorjem Kuhalnih aparatov
- Mejniki na naši poti (2000) Gorenje. Velenje
- Prospekt za javno prodajo delnic podjetja Gorenje, d.o.o. Gorenje. Velenje
- www.candy-group.com
- www.gorenje.si

