

Univerza v Ljubljani
Naravoslovnotehniška fakulteta
Oddelek za tekstilstvo
Informacijska in grafična tehnologija

ORGANIZACIJA IN PROMOCIJA PODJETJA

Seminarska naloga pri predmetu Vodenje grafične proizvodnje

Anja Kvaternik
Iva Renčelj
Andrej Mihelič
Martin Lah
Blaž Rat

Ljubljana, April 2006

KAZALO

1 UVOD	5
2 ORGANIZACIJA PODJETJA	6
2.1 POJEM ORGANIZACIJE	6
2.2 TRIJE POMENI BESEDE »ORGANIZACIJA«	7
2.3 CILJI IN ORGANIZACIJA.....	8
2.4 NAČELA IN ORGANIZACIJA.....	8
2.5 METODE IN ORGANIZACIJA.....	9
3 VRSTE ORGANIZACIJ Z RAZLIČNIH VIDIKOV	10
4 POSLANSTVO, VIZIJA IN USPEŠNOST PODJETJA	11
4.1 POSLANSTVO	11
4.2 VIZIJA	12
4.3 USPEŠNOST	13
5 POSLOVNE FUNKCIJE.....	14
5.1 POMEN POSLOVNIH FUNKCIJ ZA ORGANIZACIJSKI PROCES	14
5.2 VRSTE POSLOVNIH FUNKCIJ	15
5.3 VSEBINA ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ	16
5.3.1 RAZISKOVALNO-RAZVOJNA FUNKCIJA	17
5.3.2 INVESTICIJSKA FUNKCIJA	17
5.3.3 FUNKCIJA PRIPRAVE PROIZVODNJE.....	17
5.3.4 NABAVNA FUNKCIJA.....	18
5.3.5 PROIZVODNA FUNKCIJA	18
5.3.6 FUNKCIJA TEHNIČNEGA NADZORA.....	18
5.3.7 PRODAJNA FUNKCIJA	19
5.3.8 KADROVSKA FUNKCIJA.....	19
5.3.9 FINANČNA FUNKCIJA.....	19
5.3.10 RAČUNOVODSKA FUNKCIJA	19
5.3.11 SPLOŠNA FUNKCIJA	20
5.3.12 VARSTVENA FUNKCIJA	20
5.4 PRISTOP K UREJANJU FUNKCIJ	20
6 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	21
6.1 POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	21
6.2 SPREMENLJIVOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	22
6.3 PRIKAZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	23
6.4 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	23
6.4.1 FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	24
6.4.2 DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (PRODUKTNA).....	25
6.4.3 PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STUKTURA.....	26
6.4.4 MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	27
6.4.5 DINAMIČNA MREŽA.....	28
7 POVEZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN POSLOVNIH FUNKCIJ	29
7.1 PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE.....	29
7.2 TEORETIČNI VIDIK PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE	29
8 DELOVANJE ORGANIZACIJE	30
8.1 TIMSKO DELO	30
8.2 FAZE V TIMSKEM DELU	30
8.2.1 ODLOČANJE ZA TIMSKO DELO	31
8.2.2 ORGANIZIRANJE SKUPINE	32
8.2.3 NASTAJANJE TIMA	33
8.2.4 KOMUNIKACIJE PRI TIMSKEM DELU	33
8.2.5 ANALIZIRANJE DOGAJANJA V TIMU	34

8.3 TEHNIKE SKUPNEGA USTVARJANJA	34
9 VODENJE PROJEKTOV	35
9.1 OSNOVNI POJMI	35
9.1.1 DEFINICIJA PROJEKTA	35
9.1.2 CILJI PROJEKTA	36
9.1.3 FAZE PROJEKTA	36
9.1.4 VRSTE PROJEKTOV	37
9.2 VODENJE PROJEKTOV	37
9.2.1 SPLOŠNA NAČELA VODENJA	37
9.2.2 STILI VODENJA	38
9.2.3 NAČELA VODENJA PROJEKTOV	40
9.2.4 PROJEKTNI TIM	41
9.3 STRUKTURIRANJE PROJEKTOV	42
9.3.1 FAZA 100 – INICIALIZACIJA PROJEKTA	42
9.3.2 FAZA 200 – KONCIPIRANJE PROJEKTA	43
9.3.3 FAZA 300 – DEFINIRANJE PROJEKTA	43
9.3.4 FAZA 400 – IZVEDBA PROJEKTA	43
10 PROMOCIJA IN TRŽENJE PODJETJA	44
10.1 OGLAŠEVANJE	44
10.1.1 CILJI OGLAŠEVANJA	44
10.1.2 NALOGE OGLAŠEVANJA	45
10.1.3 PREDMET OGLAŠEVANJA	45
10.1.4 SUBJEKTI OGLAŠEVANJA	45
10.1.5 IZBIRA REKLAMNEGA SREDSTVA IN POSREDNIKA (MEDIJA)	46
10.1.6 NAČINI OGLAŠEVANJA	46
10.1.7 SPOROČILNOST OGLASA	48
10.1.8 ČAS IZVAJANJA OGLAŠEVANJA	48
10.1.9 DENARNA SREDSTVA ZA OGLAŠEVANJE	48
10.1.10 IZVAJANJE OGLAŠEVALSKIH AKCIJ	49
10.1.11 UČINKOVITOST OGLAŠEVANJA	49
10.1.12 MERJENJE REZULTATOV OGLAŠEVANJA	51
11 NAČINI TRŽENJA IZDELKOV	51
11.1 KATALOŠKO TRŽENJE	52
11.2 TRŽENJE PO POŠTI	52
11.3 TRŽENJE PO TELEFONU	53
11.4 OSEBNA PRODAJA	53
11.5 TRŽENJE PREKO TELEVIZIJE	53
11.6 SPLETNA TRGOVINA	54
11.7 PROBLEMI NEPOSREDNEGA TRŽENJA	54
12 STIKI Z JAVNOSTMI	54
12.1 BREZPLAČNA PROMOCIJA V MEDIJIH	55
12.2 "OD UST DO UST"	57
13 PODOBA NAŠEGA PODJETJA	57
14 SKRIB ZA NAŠE STRANKE	58
15 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA PODJETJA	58
15.1 REFERENČNI TRIKOTNIK	59
15.1.1 REALNA IDENTITETA	60
15.1.2 IMIDŽ	60
15.1.3 SIMBOLNI IDENTITETNI SISTEM	60
15.2 RAZLOGI ZA CELOSTNO GRAFIČNO PODOBO	61
15.2.1 NAČRTOVANJE	61
15.2.2 TEHNOLOGIJA DELA	61
15.2.3 POTEK DELA	62
15.3 OBLIKOVALSKA ZASNOVA	63

15.3.1 SIMBOL IN LOGOTIP ORGANIZACIJE.....	63
15.3.2 KREATIVNO SNOVANJE GRAFIČNEGA SIMBOLA	64
15.3.3 SMO NAREDILI DOBER SIMBOL	65
15.4 PREVERJANJE USTREZNOSTI OSNOVNIH STALNIC CGP	66
15.5 PRIROČNIK CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE.....	67
15.6 PRIMER CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE - POMARANČA.....	69
ZAKLJUČEK	70
LITERATURA.....	72

1 UVOD

Vsako podjetje mora biti organizirano. Poznamo različne vrste organizacij, različne organizacijske funkcije in organizacijske strukture. Beseda organizacija je grškega izvora, ki pomeni napravo, orodje, pripravo. Ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov – organov – v celoto, zgradbo, organiziranje. Vsakemu podjetju pa je cilj prodati svoj proizvod in s tem zaslužiti. K temu zelo pripomore promocija in je velikokrat uspešnost podjetja odvisna ravno od tega.

Seminarsko nalogo smo razdelili na dve glavni temi; to sta organizacija podjetja in promocija podjetja. Pri organizaciji podjetja bomo podrobneje predstavili osnovne pojme in funkcije organizacije, cilje, metode in vrste organizacij. Podrobno bomo opisali tudi organizacijske strukture in samo delovanje organizacije v smislu timskega dela in kako le-ta poteka. Drugi sklop je promocija podjetja, v katerem bomo opisali izdelavo celostne grafične podobe podjetja, izdelavo promocijskega izdelka in trženje le-tega.

2 ORGANIZACIJA PODJETJA

2.1 POJEM ORGANIZACIJE

Kot smo že napisali v uvodu ima pojem organizacija dva temeljna izvora. Lahko pa ima tudi druge pomene:

- *organizacija kot sistem* predstavlja kompozicijo naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje
- *organizacija kot proces oblikovanja organizacijskega sistema*, njegovega aktiviranja, vzdrževanja delovanja in usmerjanja k ciljem, ki so mu postavljeni. Vse poteka v skladu s principi, po katerih mora sistem delovati. V skladu s tem pomenom navadno oblikujemo organizacijo podjetja.
- *organizacija kot aktivnost organiziranja* oz. organizacija kot aktivnost predstavlja osebno ali družbeno aktivnost, podobno tehnični, kulturni, prosvetni, ekonomski, zdravstveni itd. Ta aktivnost ima obvezno družbeni značaj, ker je ni mogoče opravljati izven družbe. V skladu s tem pomenom navadno organiziramo športne igre.
- organizacijo predstavlja tudi *vsaka konkretna organizacijska oblika*, ki je nastala kot posledica organizacijskih aktivnosti oziroma procesov organiziranja: podjetje kot organizacija, država kot organizacija itd.
- *organizacija kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov* označuje stanje v nekem podjetju, ustanovi, politični organizaciji, športnem klubu itd.: »organizacija je na zavidljivi ravni«, »organizacija je odpovedala« ipd.
- v samoupravnem sistemu je bila organizacija z ustavo določena kot *splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov*.
- *organizacija kot znanstvena disciplina* oz. znanost z uporabo znanstvenih metod proučuje pojave v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov pri ustvarjanju njihovih ciljev tako, da formulira principe in metode njihove zgradbe in funkcioniranja.

2.2 TRIJE POMENI BESEDE »ORGANIZACIJA«

Različni pomeni besede »organizacija« predstavljajo osnovo mnogim definicijam organizacije. Teoretično bi glede na pomen besede »organizacija« lahko naredili sedem različnih definicij organizacije. Zato nekateri avtorji v svojih definicijah organizacije bolj poudarjajo en vidik pojma »organizacija«, drugi drugega. Zato imamo več definicij organizacije, ne samo ene. Vendar nobena teh definicij ni napačna in ne dokončna, še manj pa edina, kot mislijo nekateri.

Med teoretiki, preučevalci organizacije, se je ustvarilo mnenje, da bi sleherni človek, ki rabi besedo organizacija, moral vedno razlikovati vsaj tri ključne pomen: organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto, posledico organiziranja.

Vsi trije pomeni so zelo povezani, saj se organizacija dela lahko izvaja le v okviru organizacijske enote, ki je kot organizacija zopet rezultat prve. Za dosledno rabo besede organizacija je razlikovanje treh pomenov nujno potrebno. Nevšečnosti zaradi zamenjave pojmov bi se delno lahko izognili, če bi organizacijo dela zamenjali z izrazom ureditev dela (t.j. drugi pomen – proces oblikovanja organizacijskega sistema – po predhodni delitvi). Organizacijo podjetja bi morali razumeti kot zgradbo različnih elementov (t.j. prvi pomen – organizacija kot sistem – po predhodni delitvi). Organizacijo kot rezultat pa bi lahko razumeli kot podjetje, ustanovo, zavod oz. združbo, kot vse te vrste organizacij lahko imenujemo s skupnim imenom (t.j. četrti pomen – konkretna organizacijska oblika – po predhodni delitvi).

Poleg tega se z organizacijo v pogovornem smislu ukvarjajo vsaj tri različne vede, ali bolje, sklopi ved: veda o organizaciji dela (z urejanjem dela), organizacijska veda (z organizacijsko sestavo podjetja oz. združbe) ter ekonomske in poslovne vede (s samim podjetjem oz. združbo). Vsaka od teh ved ali sklopov ved ima svoj posebni predmet raziskovanja. Organizacija dela raziskuje človekove odnose z naravo pri delu. Organizacijska veda raziskuje odnose med ljudmi pri skupnem delu. Ekonomske in poslovne vede pa raziskujejo poslovanje organizacij oz. natančneje združb ali enot v družbeni reprodukciji. To so torej vsaj tri zelo različne vede in šele, če jih tako tudi obravnavamo, lahko pravilno ugotovimo njihovo medsebojno odvisnost in povezave.

2.3 CILJI IN ORGANIZACIJA

Cilji so rezultati, ki jih človek želi doseči s svojim delovanjem. Zato ima lahko cilje le človek ali pa združba ljudi, toda ne organizacija dela. Iz tega je razvidno, da o ciljih ne moremo govoriti kar vprek. Pri tem moramo paziti na pomen, v katerem rabimo besedo organizacija. Tako lahko rečemo, da so za podjetje ali združbo kot organizacijo cilji zelo pomembni in da v njej celo nastajajo. Organizacijo postavljajo ljudje prav zato, da bi z njo lahko uresničevali cilje. Človek si pri delu zastavlja cilj: izdelan proizvod ali več proizvodov ustrezne kakovosti. Glede na ta cilj si bo organiziral svoje delo. Cilj mu bo dajal tudi smer, mu narekoval, kako naj svoje delo organizira.

Podjetje ima več temeljnih ciljev, ki so mu določeni že z dejstvom, da posluje kot delček celotne družbene reprodukcije, ki je ustrezno oblikovana glede na način gospodarjenja. Seveda pa si mora podjetje na podlagi temeljnih ciljev z načrtovanjem zastaviti še konkretnije cilje, ki pa so izpeljani in jim pravimo tudi sekundarni cilji. Mnogi menijo, da je v podjetju vnaprej določen samo en temeljni cilj: s poslovanjem doseči ustrezen profit ali na splošno ekonomski uspeh. Lahko pa je profit za vsako ceno slab cilj, ker lahko vodi v nesolidno poslovanje. Zato poznamo še dodatne cilje kot na primer:

- *ohranitev podjetja*, kar je minimalni temeljni cilj
- *razvoj podjetja*, kar je zahtevnejši cilj, saj podjetje usmerja v širjenje poslovanja zunaj lokalnega trga
- *zadovoljevanje potreb družbe*
- *obveznosti do okolja*, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje

Seveda pa imajo lahko svoje cilje tudi manjše enote, kot so oddelki in celo posamezna delovna mesta ali pa posamezni organi gospodarske enote. Toda taki cilji morajo biti izvedeni iz ciljev gospodarske enote, kamor delovna mesta spadajo, sicer organizacijska enota kot celota ne bo dosegla ciljev.

2.4 NAČELA IN ORGANIZACIJA

Načela naj bi bila nekakšni splošni zakoni ali vsaj pravila, po katerih bi se ravnali pri vzpostavljanju organizacije. Potreba po takih pravilih pa je nastala, ko so poskušali umetnost organiziranja učiti. Prvi, ki se je lotil oblikovanja organizacijskih načel, je bil francoski raziskovalec organizacije Henry Fayol. Vsak pa dodaja tem načelom še svoja ali pa čisto druga načela, npr. Zdenko Vajner in Vuksan Desić.

Če poskušamo opredeliti smiselna načela v treh različnih vedah, ki se ukvarjajo z organizacijo, bi lahko rekli:

Za *organizacijo dela* je osnovno načelo, da je treba s čim manjšim naporom in v čim krajšem času izdelati en proizvod ali več proizvodov v istem času in z istim naporom. To je načelo produktivnosti dela: proizvod, izmerjen s potrebnim sredstvom, to je z delom.

Za *poslovanje podjetja* je osnovno načelo, da je potrebno poslovati uspešno, kar pomeni, da moramo doseči cilj poslovanja s čim manj potrebnih sredstev. Ker pa sta cilj in sredstvo odvisna od načina gospodarjenja, je mogoče to načelo v skladu z načinom gospodarjenja konkretizirati tudi drugače.

Za *organizacijo* pa je lahko edino načelo le to, da je pri skupnem delu treba vzpostaviti take odnose med ljudmi, da bodo zagotovljeni obstoj in značilnost gospodarske enote ter omogočeno smotrno doseganje njenih ciljev.

2.5 METODE IN ORGANIZACIJA

Podobno kot načela organizacije, se razlikujejo tudi metode organizacije v okviru treh različnih ved:

Za *metodo organizacije* velja, da je potrebno uporabiti take predmete dela in taka sredstva za delo, na tak način in tako oblikovati proizvod ter tako izvajati zaporedne delovne postopke na predmetu, da bomo dosegli cilj po ustreznem načelu.

Metoda za poslovanje gospodarske enote je samo gospodarjenje, s katerim enota dosega svoj cilj po načelu uspešnosti.

Metoda organizacije gospodarske enote pa je povezovanje, prilagajanje in usklajevanje dela mnogih ljudi v skupnem delovnem procesu, da bi bila zagotovljena obstoj in smotrno delovanje gospodarske enote. Ta proces se izvaja v upravljanju in poslovanju z oblikovanjem delovnih mest, nalog, oddelkov in podobno ter z njihovim usklajevanjem. To pa ni nič drugega kot proces organizacije.

Predmeti, cilji, načela in metode organizacije so v tesni medsebojni povezavi. Metoda je pot, po kateri moramo iti, da bi prišli do cilja, na njej pa nas usmerjajo načela, v katerih so povezani cilji s sredstvi, potrebnimi za to, da bi jih dosegli.

3 VRSTE ORGANIZACIJ Z RAZLIČNIH VIDIKOV

Različne vrste organizacij ne nastajajo samo na podlagi različnih opredelitev organizacije, ampak je do njih mogoče priti tudi, če upoštevamo različne vidike (kriterije), s pomočjo katerih razlikujemo organizacije. Zato lahko organizacije delimo glede na:

1. **cilje**, ki jih imajo člani v organizaciji, ločimo:

- *delovne organizacije*. V njih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb
- *družbene in politične organizacije*. V njih se združujejo ljudje, da bi uresničevali družbene ali politične cilje (politične stranke, sindikati, itd.)
- *društva*. Vanje se združujejo ljudje, da bi dosegli določene osebne ali skupinske, v glavnem nepridobitniške cilje (planinska društva, športna društva, itd.)

2. **strukturo notranjih odnosov** ločimo:

- *centralizirane in decentralizirane organizacije*. V centraliziranih organizacijah večino odločitev sprejema majhna skupina ljudi na organizacijskem vrhu. Decentralizirane organizacije pa dopuščajo, da se odločajo ljudje na nižjih ravneh in te svoje odločitve tudi izvajajo
- *demokratske in avtorske organizacije*. Pri avtorskih organizacijah je oblast koncentrirana na vrhu organizacijske ravni v eni osebi ali majhni skupini ljudi. Za demokratske organizacije pa je značilno, da se oblast razširja na vse, ki so v organizacijo vključeni. Svet si prizadeva razvijati obliko oblasti v smeri demokratske organizacije.
- *prisilne in prostovoljne organizacije*. Prisilne organizacije so tiste, v katere se ljudje ne včlanjujejo prostovoljno, včasih se včlanjujejo celo proti svoji volji (zapori, vojska). O prostovoljnih organizacijah pa govorimo takrat, če v organizacijo vstopajo in iz nje izstopajo ljudje popolnoma prostovoljno, na osnovi svojih interesov in svojih odločitev.
- *visoke in nizke organizacije*. Tiste organizacije, ki vsebujejo veliko število organizacijskih ravni, imenujemo visoke, organizacije z majhnim številom organizacijskih ravni pa imenujemo nizke.

3. **glede na število članov v organizaciji** ločimo velike, srednje in majhne organizacije. Organizacije, ki vključujejo do sto zaposlenih, sodijo med majhne. Če organizacije zaposlujejo več kot sto in manj kot tisoč, gre za srednje, če pa organizacije zaposlujejo več kot tisoč ljudi, govorimo o velikih organizacijah.
4. **glede na družbeno priznanost** oz. dovoljenost dejavnosti posamezne organizacije ločimo *legalne in nelegalne*. Legalne so vse tiste organizacije, ki so ustanovljene v skladu z družbenimi normami, zakoni in so tudi družbeno priznane. V primeru, ko se organizacija ukvarja z družbeno nezaželeno aktivnostjo ali celo z aktivnostjo, ki je v nasprotju z zakoni, govorimo o nelegalni organizaciji.
5. **glede na formaliziranost organizacije** ločimo *formalne in neformalne*. O formalni organizaciji govorimo takrat, ko so elementi organizacije in njihovi medsebojni odnosi definirani od zunaj. Če elementi organizacije, predvsem pa njihovi medsebojni odnosi, nastajajo sami od sebe, so to neformalne organizacije.
6. **glede na vzorec nastajanja** ločimo shematske in individualne organizacije. Kadar organizacija nastaja po istem vzorcu, po istih pravilih, praviloma na osnovi enakih ciljev, govorimo o *shematski organizaciji*. Organizacijo, sestavljeno iz več delov, kjer vsak njen del nastaja po drugih pravilih, drugih vzorcih in na osnovi drugih ciljev, pa imenujemo *individualna organizacija*.
7. različne organizacije pa lahko opazimo tudi, **če opazujemo aktivnost članstva**. V množičnih družbenih in političnih organizacijah je večina članstva razmeroma pasivna. Visoko aktivnost izkazuje le vodstvo.

4 POSLANSTVO, VIZIJA IN USPEŠNOST PODJETJA

4.1 POSLANSTVO

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Če obstaja temeljno nerazumevanje in nestrinjanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči velike težave tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevnem delu.

Če se želi imeti v podjetju uporabno poslanstvo, je potrebno upoštevati, da zapis poslanstva temelji na vrednotah, še posebej v odnosu do pričakovanj glavnih interesnih skupin, in osrednje sposobnosti podjetja. Poslanstvo mora vsebovati glavne aktivnosti in položaj, ki ga

podjetje želi imeti v okviru panoge oziroma svoje dejavnosti. Poslanstvo torej izraža želje, ambicije in čustva. Poslanstvo naj torej vsebuje tudi nekaj, čemur lahko rečemo »animirajoče sanje«. To morajo biti sanje, ki imajo vrednost uresničitve in ki bodo konkretno vodile obnašanje v organizaciji. Elementi v poslanstvu niso nujno merljivi, saj je namen poslanstva spodbujati in ne nadzorovati doseženo.

Poslanstvo mora biti dolgoročno. Obstajati mora torej velika verjetnost, da bo veljavno dlje časa. V komuniciranju z notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami bi ga morali uporabljati vsak dan. Dobro poslanstvo naj bi bilo življenjsko in primerno za vsakogar. Enkrat v letu ali dveh bi morali poslanstvu nameniti temeljno pozornost na strateških delavnicah, kjer se vpraša, ali je poslanstvo še aktualno, ali je poslanstvo vsakodnevno uporabljeno kot skupno vodilo pri našem delu in ali je poslanstvo uspešno orodje za komunikacijo.

Takšno poslanstvo je težko zapisati, zato doživi zapis poslanstva na strateških delavnicah manjše ali večje spremembe. Mnogokrat pa se žal zgodi, da je poslanstvo premalokrat uporabljeno, ali pa ni primerno za komuniciranje z vsemi interesnimi skupinami. V tem primeru pa sta na voljo dve dodatni poti; oblikovanje sloganov (krajši, udarni opisi za oženje poslanstva) ter oblikovanje zgodb (poslovnega modela za širjenje poslanstva).

Poslovna zgodba mora odgovarjati na vprašanja, kot so: kdo je naš kupec, kaj si želi, kako ga lahko zadovoljimo in hkrati zaslužimo. Predstaviti je potrebno osnovne napetosti in razmerja: katere cilje in sposobnosti ima podjetje v primerjavi s konkurenco ter kaj bodo storili drugi, ki so vpleteni v zgodbo. Vpelje se dramatični konflikt: kateri so izzivi za podjetje, kaj zavira uspešnost. Zgodba mora prepričljivo in logično predstaviti rešitev.

4.2 VIZIJA

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Vizija mora biti specifična (drugačna od drugih podjetij), merljiva, realna (dosegljiva) in časovno omejena. Vizijo pišemo za obdobje od treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi.

K pisanju vizije se pristopi v dveh korakih. Zelo priporočljiva je uporaba strateške delavnice vodilnih ljudi oziroma tistih, ki bodo za izvajanje poleg ožjega vodstva neposredno odgovorni. Prvi korak je čimbolj popolno izpopolnjena matrika vizije. Le-ta sestoji iz petih stolpcev: *temeljne kategorije*, *želja*, *prispevkov k podjetju (kaj želimo doseči)*, *meritev* in *aktivnosti*. V *temeljne kategorije* se vpisujejo temeljne elemente dejavnosti, ki jih opredeli vizija (proizvodi,

trgi, zmogljivosti, kakovost, blagovne znamke, kupci, zaposleni, lastnina, informacije, ...). V stolpec *želja* se vpiše, kaj se želi s posamezno temeljno kategorijo doseči. V stolpec *prispevkov k podjetju* se lahko zapišejo nižji stroški, stabilnost dobave kakovosti vložkov, hitro pridobivanje informacij o novem materialu itd. Predzadnji stolpec, *merjenje*, vsebuje informacije, kako se bo želeno oziroma prispevek k podjetju merilo. Če se neke kategorije ne bo dalo meriti, je bolje, da se jo v vizijo sploh ne vključuje. Povsem na koncu, v stolpec *aktivnosti*, pa se zapiše, s katerimi aktivnostmi bo podjetje doseglo želeno.

Drugi korak pri pisanju vizije je pisanje konkretne vizije podjetja. Tu velja, da vizija ne sme biti predolga, v vsakem primeru mora biti krajša od ene strani. Pri pisanju je v veliko pomoč matrika, ki se jo izdelava v prvem koraku. En del vizije je lahko bolj kvantitativne oziroma finančne narave, drug del pa bolj kvalitativne, a še vedno merljive narave.

Če se v podjetju zaradi hitre rasti in spreminjajočega okolja težko predvidi konkretne številke, je veliko bolje namesto ugibanj približnih števil uporabiti merljive opredelitve (npr., da bo kakovost ponudbe boljša od evropske konkurence).

Pri pisanju se je potrebno zavedati, da vizija služi predvsem za komuniciranje z lastniki, nadzorniki in zaposlenimi. V odnosu do lastnikov pomeni obvezo, ki jo mora podjetje uresničiti, lastniki pa morajo to vizijo seveda sprejeti. Če pa se nadzorniki z vizijo ne strinjajo, mora vodstvo ponoviti strateško delavnost, ali pa vztrajati, da se več od tega ne da narediti. In ko lastniki vizijo potrdijo, postane v odnosu do zaposlenih konkretna zahteva, ki mora biti uresničena. Na podlagi te vizije je potrebno vzpostaviti konkretne cilje in s tem odgovornost, ki jo je potrebno stalno preverjati.

Zapisana in sprejeta vizija pa ne pomeni, da mora ostati nespremenjena skozi načrtano obdobje. Izjemne okoliščine lahko mnogokrat vplivajo tudi na cilje v viziji. V tem primeru pa je potrebno ponoviti postopek pisanja vizije ter argumentirano doseči, da nadzorni svet sprejme spremenjeno vizijo.

4.3 USPEŠNOST

Gospodarnost podjetja prikazuje kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov (čisti dobiček). Razstavitev tega kazalnika analitikom omogoča ugotavljanje uspešnosti odločanja o poslovanju, torej uspešnost podjetja. Najpogostejše se uporablja izračunavanje različnih kazalnikov, ki imajo v števcu posamezno postavko iz izkaza uspeha, v imenovalcu pa

prihodke iz prodaje oziroma celotne prihodke. Kazalniki gospodarnosti so praviloma odvisni od doseganja prodajnih cen na trgu ter od učinkovitosti nabavnih in proizvodnih procesov.

Med najpomembnejše kazalnike gospodarnosti spadajo **koeficient gospodarnosti poslovanja** (kaže uspešnost podjetja iz dejavnosti, izločeni so finančni ter izredni prihodki in odhodki), **kazalnik celotne gospodarnosti** (tu se primerjajo vsi prihodki in odhodki), **stopnja proizvodne stroškovnosti poslovnih prihodkov** (kaže pomen proizvodnih stroškov za uspešno poslovanje podjetja), **stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov** (kaže na obseg trženjskega prizadevanja podjetja), **stopnja tehnične stroškovnosti poslovnih prihodkov** (kaže na delež amortizacije v poslovnih prihodkih), **stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov** (kaže na pomen stroškov materiala za uspešnost podjetja), **stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov** (kaže na delež stroškov dela v poslovnih prihodkih), **stopnja storitvene stroškovnosti poslovnih prihodkov** (kaže na delež stroškov storitev v poslovnih prihodkih) in **stopnja dobičkonosnosti poslovnih prihodkov** (ki pa se uporablja v analizi gospodarnosti, saj prikazuje poslovnega dobička v prihodkih).

Najpomembnejša pri ugotavljanju uspešnosti sta koeficient gospodarnosti poslovanja in kazalnik celotne gospodarnosti. Prvi torej kaže uspešnost podjetja iz dejavnosti podjetja, saj so iz koeficienta izločeni finančni prihodki in odhodki ter izredni prihodki in odhodki. Če je podjetju v nekem obdobju uspelo povečati vrednost tega kazalnika, to pomeni, da je podjetje z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma večji prihodek z enakimi odhodki. Drugi koeficient je podoben prvemu, le da se tu primerjajo prav vsi prihodki in odhodki. Pozitiven kazalnik pomeni, da je podjetje poslovalo z dobičkom. Če se primerja vrednost kazalnika celotne gospodarnosti s kazalnikom gospodarnosti poslovanja, se da ugotoviti vpliv neposlovnih dejavnosti (predvsem financiranja) na gospodarnost podjetja.

5 POSLOVNE FUNKCIJE

5.1 POMEN POSLOVNIH FUNKCIJ ZA ORGANIZACIJSKI PROCES

S predmetom poslovanja je v grobem opredeljena tudi skupna naloga podjetja. Skupno nalogo podjetja členimo na funkcije. Tudi ta pojem ni enosmiselno opredeljen in tudi tukaj poznamo več razlag pojma funkcije.

Racionalnost organizacije zahteva, da se proizvodnja organizira po logični zaporednosti procesa obdelave predmeta dela. Pravilna organizacija materialnih tokov odločilno vpliva na gospodarnost proizvodnje. Organiziranje strojev in drugih delovnih sredstev je v sodobni organizaciji podrejeno racionalni organizaciji delovnih, tehnoloških in transformacijskih procesov.

Funkcijo v organizaciji lahko opredelimo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.

5.2 VRSTE POSLOVNIH FUNKCIJ

Na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa ($D_{\text{enar}} \rightarrow B_{\text{lago}} \rightarrow P_{\text{roizvod}} \rightarrow B1 \rightarrow D1$) lahko razlikujemo štiri temeljne delne procese oz. štiri temeljne funkcije kot zaokrožene faze celotnega poslovnega procesa: finančno, nabavno, proizvodno in prodajno funkcijo. Tako dobljene funkcije pa lahko naprej razdružujemo, da dobimo večje število funkcij.

Poleg sheme reprodukcijskega procesa poznamo tudi drugačno členitev:

- glede na namembnost uporabnika outputa
- glede na strokovne profile delavcev
- glede na razmerja skupin ljudi v organizaciji
- glede na faze upravljalno-poslovnega procesa
- glede na faze tehnološkega procesa
- glede na predstavo o organizaciji kot odprtem socialnem sistemu in glede na druge podlage

Do sedaj pa ni bil še razvit splošno veljavni model funkcij za proizvodne in druge organizacije.

Poznamo tudi členitev funkcij po Peričevem modelu. Po tem modelu se funkcije razlikujejo glede na vrsto značilnosti poslovnega procesa. Tiste funkcije, katerih output je namenjen zadovoljitvi potreb okolja, so osnovne funkcije, tiste, katerih output je namenjen delovanju sistema, pa imenujemo infrastrukturne funkcije. Funkcije, ki so namenjene krmiljenju dogajanj, pa imenujemo upravljalne funkcije.

Za osnovne funkcije je značilno, da so sestavine procesnega sistema in morajo zato potekati v nekem logičnem zaporedju. Cilj poslovanja v proizvodnih organizacijah je izdelati določene izdelke ali opraviti storitev za trg. Da bi mogla proizvodna organizacija izdelati nove izdelke za trg, mora takšne izdelke najprej raziskati, proučiti in idejno oblikovati. Ko je izdelek raziskan, je treba razviti tehnologijo, ki bo sposobna takšne izdelke proizvajati. Naloge, povezane z raziskovanjem in razvijanjem izdelkov ter tehnologije, uresničujejo proizvodne organizacije v posebnem funkcionalnem procesu in jih lahko strnemo v posebno raziskovalno-razvojno funkcijo. Naloge, povezane z izgradnjo (nabavo novih strojev in drugih naprav), lahko obravnavamo kot investicijske funkcije. Proizvodnja pa lahko steče šele, ko opravimo vsa potrebna operativno-pripravljalna dela za krmiljenje proizvodnje. Te lahko strnemo v posebno funkcijo operativne priprave proizvodnje. Poznamo pa še nabavne funkcije, proizvodne funkcije, funkcije tehničnega nadzora, prodajne funkcije, funkcije proizvodne organizacije.

Infrastrukturalne funkcije pa niso med seboj povezane v zaporedju, temveč križno. Naloge, ki jih nosilci teh funkcij opravljajo, posredno pomagajo pri uresničevanju poslovnih ciljev. Del rezultatov njihovega delovanja zagotavlja in omogoča delovanje funkcij oblikovalnega procesa, medtem ko je drugi del namenjen njim samim in si ga medsebojno izmenjujejo. Značilne infrastrukturne funkcije za proizvodne organizacije so predvsem naslednje:

- kadrovska funkcija
- finančna funkcija
- računovodska funkcija
- varstvena funkcija
- splošna funkcija

5.3 VSEBINA ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ

Za vsako organizacijo moramo izbrati značilne funkcije za njeno dejavnost. Splošni model je le sredstvo za razumevanje problemov, povezanih z izbiro funkcij in sredstvo za logično pristopanje k projektiranju organizacijskih modelov. Za primer smo navedli razdelitev funkcij po Š. Ivanku.

5.3.1 RAZISKOVALNO-RAZVOJNA FUNKCIJA

Raziskovanje je splošen naziv za dejavnost, ki z uporabo strokovnih oz. znanstvenih metod ugotavlja in preverja zakonitosti na posameznih področjih znanosti, tehnike, družbenih pojavov...

Razvoj je dejavnost, katere naloga je, da določa nove rešitve za tehnične probleme, ki jih z obstoječimi sredstvi ni možno zadovoljivo reševati, pa je za njihovo reševanje treba poiskati nove, do sedaj še neznane poti.

Pomembnejše naloge s področja raziskav so v proizvodnih organizacijah zlasti zbiranje, uporabljanje in urejanje tehnične dokumentacije, proučevanje dosežene razvojne stopnje izdelkov, idejno oblikovanje in zamišljanje izdelkov, predprojektno in laboratorijsko raziskovanje izdelkov,... S področja razvoja so najpomembnejše naloge za proizvodne organizacije zlasti zbiranje, uporaba in ravnanje s tehnično dokumentacijo s področja tehnično-tehnološkega razvoja, programiranje tehnično-tehnološkega razvoja, razvijanje izdelkov,...

5.3.2 INVESTICIJSKA FUNKCIJA

Naloge, povezane z investicijami, to je z nabavo strojev in drugih naprav ter izgradnjo investicijskih objektov, moremo razlikovati od drugih tehnično-pripravljalnih funkcij. Investicijska funkcija obsega naloge in posle v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle, povezane s sklepanjem pogodb o vseh pripravljenih poslih, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev, izgradnjo in nadzorovanje gradbenih in montažnih del ter morebitno izdelavo specialnih strojev in opreme v lastni režiji.

5.3.3 FUNKCIJA PRIPRAVE PROIZVODNJE

Posebna skupina tehnično-pripravljalnih del za proizvodno funkcijo so naloge, povezane s tehnološko in operativno pripravo proizvodnje. Naloge le-teh so: proučevanje tehnoloških procesov in razčlenjevanje tehnoloških postopkov za obstoječe ali nove izdelke, konstruiranje manjših delovnih naprav in orodja, normiranje surovin materialov, operativno načrtovanje proizvodnje, terminiranje proizvodnje,...

Pravilna organiziranost tehnološke priprave in operativne priprave proizvodnje v veliki meri vpliva na učinkovitost proizvodnje, saj se stopnja industrijske proizvodnje razlikuje glede na stopnjo pripravljenosti proizvodnje.

5.3.4 NABAVNA FUNKCIJA

V proizvodnih organizacijah je nabavna funkcija ena od temeljnih funkcij. Z nabavo v ožjem smislu razumemo nabavo nekega predmeta po določeni ceni. Nabava v širšem smislu pa obsega poleg samega nakupa še proučevanje nabavnih tržišč, oblikovanje politike nabave, sodelovanje s kooperanti, prevzemanje in skladiščenje surovin,...

5.3.5 PROIZVODNA FUNKCIJA

V industrijskih organizacijah je proizvodna funkcija najobsežnejša po številu nalog. Proizvodna funkcija vključuje tudi naloge pomožne proizvodnje, vzporedne proizvodnje in vzdrževanja delovnih sredstev. Razen operativno-izvršilnih nalog zajema proizvodna funkcija tudi številne naloge, povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje, npr. sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje, usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih, prilagajanje režima dela operativnemu načrtu,...

5.3.6 FUNKCIJA TEHNIČNEGA NADZORA

Osnovne naloge funkcije tehničnega nadzora so vhodno nadzorovanje predmetov dela, medfazno nadzorovanje polizdelkov, nadzorovanje gotovih izdelkov, nadzorovanje strojev in opreme.

Naloge tehničnega nadzora so toliko svojske in njihovo opravljanje je za proizvodno organizacijo tako pomembno, ne glede na organe, ki ta nadzor opravljajo, da takšne naloge preraščajo druge funkcije. V novejšem času pa vse bolj govorimo o integralnem sistemu kakovosti in zanesljivosti. Integralni sistem kakovosti in zanesljivosti pa zajema vse aktivnosti od priprave proizvodnje, proizvodnje same do spremljanja kakovosti in zanesljivosti na tržišču.

5.3.7 PRODAJNA FUNKCIJA

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa.

5.3.8 KADROVSKA FUNKCIJA

Kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, se je najmočneje spreminjala in je pridobivala na svojem pomenu v podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. Po vsebini in značaju opravil je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Npr. sistematizacije delovnih mest, strukture zaposlenih, načrtovanje kadrov, pridobivanje kadrov,...

5.3.9 FINANČNA FUNKCIJA

Bistvo finančne funkcije je financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izvirajoči finančni odnosi. Pomembnejše naloge finančne funkcije so: pridobivanje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, usklajevanje finančnih odnosov pri virih financiranja,...

5.3.10 RAČUNOVODSKA FUNKCIJA

Računovodska funkcija je podsistem celotnega informacijskega sistema v organizaciji. Obsega spremljanje, proučevanje in prikazovanje določenega stanja in sprememb poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Računovodska funkcija zajema naslednja področja: knjigovodstvo, računovodsko načrtovanje, računovodski nadzor in računovodsko analizo, ki skupno zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izida zaradi oblikovanja in posredovanja računovodskih informacij.

5.3.11 SPLOŠNA FUNKCIJA

Številne splošne, pravne in druge tovrstne posle lahko pretežno razporedimo po drugih funkcijah, vendar pa so tudi takšni, ki jih ni mogoče vključiti v druge funkcije. Takšna področja so npr. stiki z javnostjo, ravnanje s sredstvi za zveze in žigi, ravnanje in arhiviranje trajno-veljavne dokumentacije, določene vrste pravnih poslov, zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih, itd. Navedenih in še številnih nalog ne moremo razporediti po drugih funkcijah, zato je najprimerneje, da jih strnemo v posebno splošno funkcijo.

5.3.12 VARSTVENA FUNKCIJA

Zaradi svojevrstnosti nalog s področja varstva ljudi in premoženja, obrambnih priprav in samozaščite ter drugih varstvenih nalog, ki so jih organizacije dolžne izvajati, je najustreznejše, da jih strnemo v posebno varstveno funkcijo. Osnovna področja varstvene funkcije obsegajo: zdravstveno varstvo zaposlenih, tehnično varstvo, zavarovanje, obrambne priprave, civilno zaščito, samozaščito,...

5.4 PRISTOP K UREJANJU FUNKCIJ

Poznamo vsaj tri pristope k urejanju funkcij:

- Prvi pristop je tak, da je pri oblikovanju celotnega spiska nalog potrebno izhajati iz cilja podjetja in z analizami ugotoviti, kakšne naloge so za doseganje tega cilja potrebne. Naloge torej oblikujemo glede na cilj in ne glede na funkcijo, v katero naj bi spadale. Funkcije pri tem niso zelo pomembne in bi jih lahko celo izpustili.
- Drugi pristop pa je popolnoma povezan z organizacijskimi funkcijami. Po njem ni dileme, podjetje mora opraviti vse funkcije. Zato je zelo pomembno, katere organizacijske funkcije obstajajo in kaj vanje spada. Pri tem se predpostavlja, da bo cilj dosežen, če bodo realizirane vse organizacijske funkcije.
- Tretji pristop pa je kombinacija prvih dveh. Najprej se oblikuje cilje in načrtuje naloge, s katerimi bi dosegli cilj. Pri konstrukciji nalog pa si pomagamo s seznamom organizacijskih funkcij, da katere ne bi izpustili.

6 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

6.1 POJEM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

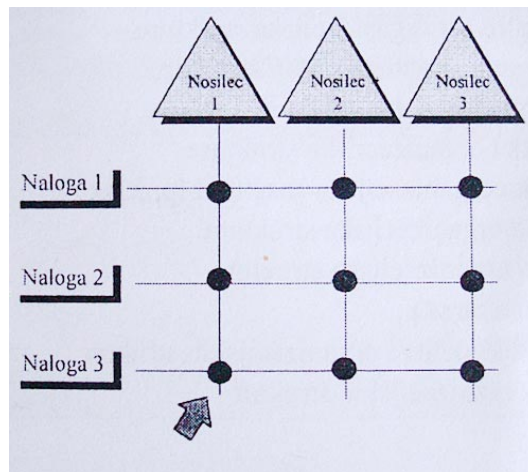
Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Sama beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, stroj, način graditve.

Opredelitve organizacijske strukture se med seboj razlikujejo. Nekatere med njimi so:

1. Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne.
2. Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
3. Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo.
4. S strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture so sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi.

Z vidika organizacijske strukture sta pomembni predvsem dve sestavini, tj. naloge in pa njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Sleherno nalogo je mogoče deliti oz. členiti na manjše naloge. Nosilci se pojavljajo izključno v organizacijski strukturi in predstavljajo njene sestavne dele, ki se včasih imenujejo tudi organizacijske enote. Te enote se razlikujejo tako po velikosti kot po vsebini. Tako se organizacijska struktura deli na manjše organizacijske enote, vse do najmanjše to je delovno mesto. Glede na velikost in kompleksnost poznamo makroorganizacijsko (temeljna organizacijska zgradba skupnega poslovanja do kompleksnih poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij), mezoorganizacijsko (organizacijska zgradba organizacijskih enot posameznega kompleksa poslov in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih razmerij) in mikroorganizacijsko (organizacijska razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj posamezne organizacijske enote) strukturo.



Slika 1: Povezanost nalog in nosilcev

Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog lahko zelo prilagodljivo obnašajo, sama pa ne sme biti prilagodljiva in spremenljiva. Organizacijska zgradba torej omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje. Zanja velja da je dobra, če omogoča hitro učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti.

6.2 SPREMENLJIVOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Podjetja so svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture, kljub vsemu pa mora biti oblikovana usklajeno z zakonskimi zahtevami, predvsem s področja upravljanja oz. odločanja na makro ravni. Stroški in učinki so najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organizacije.

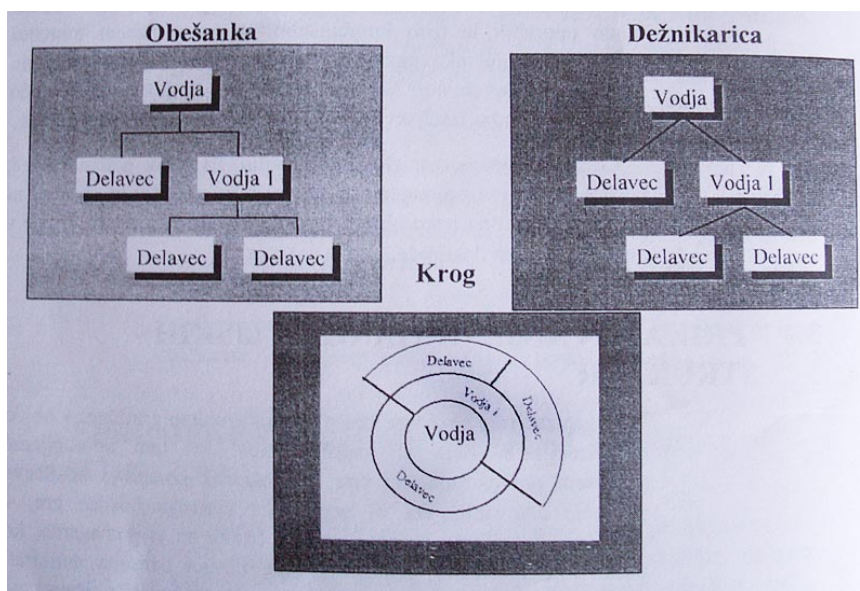
Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim trajnejšo stabilnost. Sama organizacija pa se mora znati v njenem »mehkem« delu (ljudje) hitro prilagajati, saj je nestabilnost okolja vse večja. Če pa spremembe v okolju narekujejo spremembe organizacije v njenem »trdem« delu, pa to pomeni, da je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo. Spremembo lahko storimo na več načinov. Lahko spremenimo ali zamenjamo nosilce, naloge, odnose med nosilci, odnose med nosilci in nalogami itd. Pogosto je potrebno zamenjati ali spremeniti kar več elementov, da lahko ljudje v novi organizacijski zgradbi dosežejo spremenjene cilje.

6.3 PRIKAZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Organizacijske strukture običajno prikazujemo grafično, v obliki organizacijskih shem ali organigramov. Pravila za risanje organizacijskih shem niso strogo standardizirana, vendar konstruktorji radi uporabljajo vedno isti način označevanja in isto simboliko. To je pomembno zato, da bi konstruktor in uporabnik iz organizacijske sheme vedno razbrala isto. Za večjo jasnost se uporabljajo različna pomagala, kot so šrafure, senčenja, poudarjene barve, itd.

Oblikovno so se v praksi uveljavili različni načini prikazovanja organizacijskih struktur, nekatere izmed teh so:

- Obešanke (najpogostejše uporabljena)
- Dežnikarice (poudarjena hierarhija)
- Krog (v izogib preveč očitni hierarhiji)



Slika 2: Načini prikazovanja organizacijskih struktur

6.4 VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

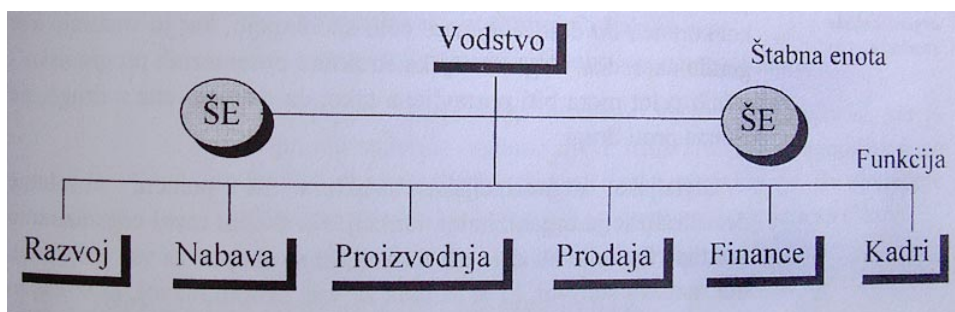
Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: centralizacijo in decentralizacijo. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Centralizacija omogoča boljšo izrabo strojev in večjo specializacijo, s tem so tudi stroški manjši, vendar pa je glede na spremembe okolja pri strukturiranju pomembnejša decentralizacija, saj se taka struktura v svetu nenehnih sprememb bolje obnese.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji razlikujemo pet tipov organizacijskih struktur:

- Funkcijska organizacijska struktura
- Produktna (divizijska) organizacijska struktura
- Projektna organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Dinamična mreža

6.4.1 FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura in je najpogostejša organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce.



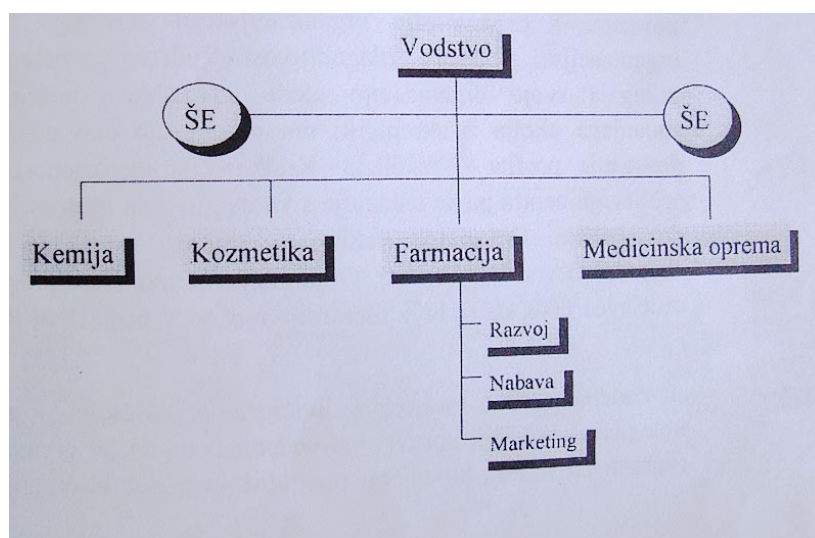
Slika 3: Funkcijska organizacijska struktura

Prednost funkcijske organizacijske strukture je v njeni racionalnosti (naloge iste funkcije se opravljajo v enem prostoru). Zato imamo manjše stroške, ljudje pa so vedno bolj specializirani. Ta funkcija je primerna predvsem za stabilno okolje, kjer ni potrebe po hitrih spremembah in odločitvah, saj ta struktura temu ni kos.

Z uvedbo štabnih enot so začeli postopno odpravljati stabilnost. Te enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločati. Funkcijska organizacijska struktura je ne glede na turbulentnost okolja splošen model organiziranja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

6.4.2 DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA (PRODUKTNA)

Divizijska (produktna) organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja v bistvu razdelimo na manjše število manjših podjetij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Ta struktura je znatno prilagodljivejša od funkcijske.



Slika 4: Divizijska organizacijska struktura

Pomanjkljivosti se najpogosteje kažejo v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov, med samimi programi pa se lahko razvije prevelika konkurenca. Potrebno vzpostaviti tako strukturo, da programi delujejo eden z drugim.

Divizijska organizacijska struktura ni absolutno decentralizirana, na skupni ravni se organizirajo vse tiste funkcije ali deli funkcij, ki so skupne za vse programe (nabava surovin, skupni razvoj).

Projektno organizacijsko strukturo se uporablja v velikih podjetjih z več proizvodnimi sistemi dela. Notranjo organiziranost oblikujejo t.i. profitni centri, tukaj je možno meriti in vrednotiti vse vloške in dobljene rezultate. Vodstvo profitnega centra je avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja in je odgovorno za stroške in prihodke.

Najvišji upravljalno-vodstveni organ podjetij z divizijsko organizacijsko strukturo je upravni odbor (uprava). Upravni odbor zagotavlja centralno vodenje:

- S strategijo in personalno politiko vrhovnega vodstva
- Z organiziranjem centralnih štabnih enot
- Z investicijskimi odločitvami upravnega odbora.

Z divizijsko organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske strukture.

6.4.3 PROJEKтна ORGANIZACIJSKA STUKTURA

Projektna organizacija je primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog in za uresničevanje tistih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti vezanih na določen projekt.

Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezen projekt, v njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta. Za izvršitev projekta je v celoti (izvršitev ob roku in določenih stroških ter v skladu s potrebami in zahtevami, stroški, dobiček) odgovoren vodja projekta. Temeljne raziskovalne značilnosti projektne organizacije so:

- Usmerjenost k nalogam
- Sistemska usmerjenost
- Časovna razporeditvena usmerjenost
- Stroškovna odgovornost
- Organizacija z omejenim časom trajanja
- Dinamični značaj
- Interdisciplinarno timsko delo
- Posebnost položaja znotraj organizacije
- Dvojni značaj dejavnosti
- Storitveni značaj dejavnosti

Kot vsaka organizacijska struktura ima projektno vodenje svoje pozitivne in negativne lastnosti. Pozitivne so:

- Projekt se obravnava kot načrtovano, usklajeno in nadzorovano organizacijo
- Projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti
- Zagotavlja se izvršitev projektnih ciljev in minimizira projektni rizik
- Centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije povezane z določenim projektom
- Zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti

- Stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka
- Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah
- Omogoča se razvoj in izbiranje bodočih vodij na podlagi ocenjevanja njihovih doseženih rezultatov znotraj projektne organizacije.

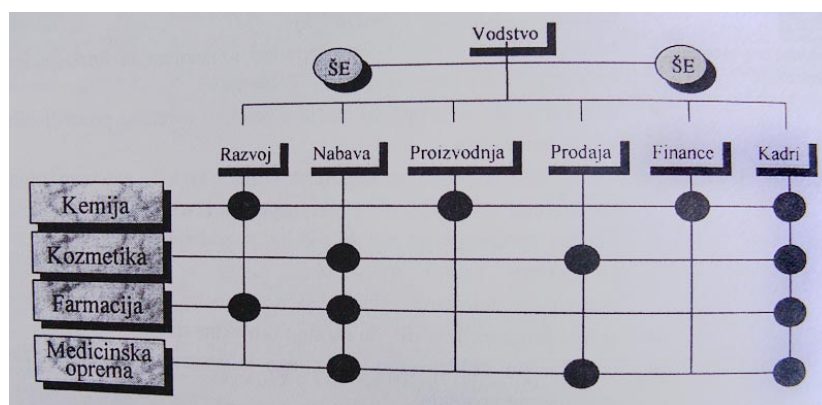
Negativne lastnosti:

- Nevarnost vodstvene hipertrofije
- Nasprotja med projektno usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov
- Nevarnost da projektni vodje v primeru nerealno postavljenih ciljev razočarajo
- Nestalnost članov projektnega tima zaradi avtomatičnega prenehanja njihovih vlog po uspešno izvršenem projektu
- Težnje projektnih vodij, da ustalijo projektne time
- Potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte
- Nasprotja med uspešno izvedenimi projekti in hkratnim nadaljnjim razvijanjem tehnologije.

Za uspešno izvrševanje nalog z uporabljanjem projektne organizacije, je potrebno projektno organizacijo pojmovati kot proces, ki ga je treba uresničevati postopno in nenehno prilagajati razmeram v proizvodnih organizacijah.

6.4.4 MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ta struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Zanja je značilno da je zelo podobna projektni organizaciji, le da tu delavci na projektu delajo po potrebi.



Slika 5: Matrična organizacijska struktura

Pri tej organizaciji prihaja do velikega razkoraka med teorijo in prakso (teoretiki zagovarjajo prednosti – mobilnost ljudi, praktiki opozarjajo na slabosti – nič novega, ker vključuje vse tisto, kar je že prej obstajalo).

Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delovanje organizacije, pristojnosti posameznikov pa so omejene. Ta organizacijska struktura se v velikih podjetjih razvitih industrijskih dežel ni uveljavila, uveljavila se je le v projektnih oziroma projektantskih organizacijah.

6.4.5 DINAMIČNA MREŽA

Dinamična mreža je organizacijska struktura, ki nevidno, običajno prek računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce.



Slika 6: Dinamična mreža

Prednosti:

- Prilagodljivost
- Večja izraba človeških zmogljivosti
- Večja učinkovitost

Slabosti:

- Težko obvladovanje vsega dogajanja
- Velika odvisnost od partnerjev
- Propad celotne mreže, če en partner ne opravi svojega dela

Predpogoj za ustanavljanje dinamičnih mrež je medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo povezani.

7 POVEZOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN POSLOVNIH FUNKCIJ

7.1 PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE

Projektiranje je povezovanje in usklajevanje proizvodnih tvorcev zaradi doseganja določenih ciljev. S tem se z uporabo določenih organizacijskih sredstev vzpostavljajo določene povezave in odnosi med proizvodnimi tvorci. Rezultat vsega je organizacijski model, to je nazorna predstavitev razmejitve pristojnosti in odgovornosti ter usklajenosti medsebojnih odnosov vseh udeležencev v podjetju na način, ki jim omogoča z delitvijo dela uspešno opravljanje dodeljenih nalog.

7.2 TEORETIČNI VIDIK PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE

Namen organizacije je doseči uspešno poslovanje v danih razmerah. Uspešno projektiranje organizacije zahteva od organizatorjev poznavanje metodologij projektiranja organizacijskih modelov. Projektiranje organizacije podjetja, ki je že imelo neko organizacijo poteka na sledeč način:

1. Sprožanje postopka projektiranja
2. Analitično ocenjevanje obstoječe organizacije
3. projektiranje organizacije
4. aplikacija projektirnega organizacijskega modela
5. kontrola delovanja po organizacijskem modelu in njegovo spreminjanje, če je potrebno.

Pri projektiranju organizacije povsem novega podjetja je postopek podoben kot pri projektiranju že organiziranega podjetja, le da se izpusti 2. točka. Vsaka stopnja v projektiranju ima niz podstopenj, ki jih morajo upoštevati organizatorji pri projektiranju organizacije. Za projektiranje organizacijskih modelov poznamo nekaj metod in tehnik:

- klasične metode (temeljijo na domiselnosti organizatorjev, ki delajo po »posluhu«)

- metode operacijskih raziskav (s to metodo lahko na posameznem področju izračunavamo razne optimume)
- sistemska analiza (omogoča obravnavati organizacijske probleme kot celoto)
- kompleksna analitična metoda (analitično ocenjevanje organizacije)
- grafično-matrične metode (različne grafične ponazoritve odnosov med nosilci nalog v obliki hodogramov in krogotokov)
- kompleksno-matrična metoda projektiranja organizacije.

8 DELOVANJE ORGANIZACIJE

Nobena dobro organizirana organizacija ne more delovati brez ustreznega vodenja. Strukture, funkcije, ureditev dela, itd. dobijo svojo polno veljavo šele ob ustreznem vodenju. Za uspešno delovanje organizacije je potrebno medsebojno uravnotežiti strukture, strategijo, kulturo in vodenje. Med orodja z veliko vodstveno močjo sodita timsko delo in skupno ustvarjanje.

8.1 TIMSKO DELO

Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, je timsko delo edina mogoča oblika dela. Da lahko pride do rešitve problema, morajo biti pri reševanju udeleženi vsi tisti, ki so bili prizadeti v konfliktu. Timsko delo je uspešno, če: imamo homogeno skupino, nevsiljena mišljenja, skladnost sodelujočih, možnost uskladitve mnenj, odprtost članov skupine, različne poglede na problem, spoštujemo mnenje vseh, imamo težnjo po najboljših rešitvah. Timsko delo pa ne bo uspešno, zaradi: pomanjkanja časa, da bi se skupina homogenizirala, užaljenosti posameznikov, ker ni sprejeta njihova rešitev, nespoštovanja organizacije dela, heterogenosti skupine, slabo razdeljenih vlog, zahajanja v podrobnosti, različnih pogledov, težkega usklajevanja. Isti ali podobni vzroki lahko vplivajo tako na prednosti, kot na pomanjkljivosti. Pomembno je torej kakšna je sestava skupine, usklajenost mnenj, razdelitev vlog itd.

8.2 FAZE V TIMSKEM DELU

Če smo se odločili, da bomo nalogo rešili z več ljudmi, je potrebno presoditi, koliko članov naj šteje skupina, kakšna naj bo sestava članov po znanju in osebnostnih lastnostih.

8.2.2 ORGANIZIRANJE SKUPINE

Pri organiziranju skupine gre za proces iskanja in vključevanja oseb v skupino. Pri tem je posebno pozornost potrebno posvetiti predvsem velikosti skupine in njeni sestavi.

Številčna velikost skupine na uspešnost skupine ne vpliva neposredno, na samo uspešnost vpliva skupaj s fizikalnimi vplivi okolja tudi narava naloge. Za vsako nalogo obstaja optimalna velikost skupine, ki verjetno ni velika in ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov. V splošnem velja naj bo skupina čim manjša, vendar ne premajhna, njeni člani pa naj bodo strokovnjaki za reševanje nalog.

Lastnosti posameznih članov v skupini seveda močno vplivajo na vedenje skupine, ter seveda na njeno uspešnost. Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih lahko sestavljajo stabilne in trajne skupine, ki so primerne za reševanje enostavnejših nalog. Pri heterogenih skupinah pa je več možnosti, da pride do nasprotij, vendar je taka skupina primernejša za reševanje zapletenih nalog.

Pred pričetkom dela v skupini je potrebno izbrati člane skupine, tega pa se lahko lotimo na več načinov. Sodelavce lahko izberemo naključno, ali tako da se možni kandidati sami med seboj dogovorijo, lahko sami določimo s kom bomo sodelovali, lahko pa uporabimo še kakšno tehniko. Ena izmed teh je tehnika mandatarjev, v tem primeru se sestavi lista vseh možnih kandidatov, ki si sami izberejo s kom bi želeli sodelovati in tisti ki dobi največ glasov postane mandatar in po lastni presoji izbere sodelavce. Sodelavce je možno izbirati tudi s pomočjo Morenove sociometrije, tukaj vsak možni kandidat za člana skupine napiše na list ljudi s katerimi bi želel sodelovati in to po prioriteti. Vse izjave se analizirajo iz česar se dobi ključ za sestavljanje skupin. Še ena tehnika je tehnika vedenjskih vzorcev, ki teži k temu da se izbere kandidate za timsko delo, ki se razlikujejo in dopolnjujejo hkrati, tako da zajemajo čim večje področje delovanja.

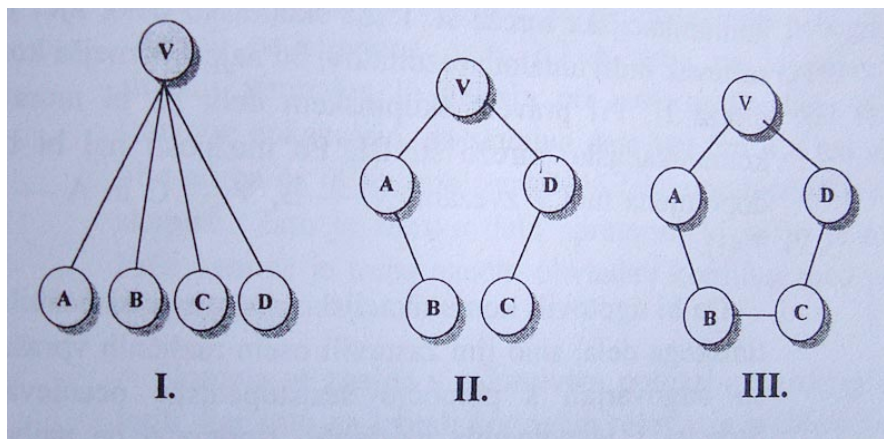
Med člane skupine je potrebno razdeliti vsaj dve osnovni vlogi, to sta koordinator dela in zapisnikar. Koordinator vodi pogovore, postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka, zapisnikar pa mora vse delne in končne rešitve prikazati tako, da so vsem na očeh. Tudi drugi člani skupine dobijo svoje vloge, za katere velja da ni potrebno da so formalne, pač pa so posledica neformalnega procesa organiziranja skupine.

8.2.3 NASTAJANJE TIMA

Timsko delo vključuje več ali manj ljudi, ki morajo med sabo komunicirati in zato nastopa proces, ki ga pri skupinskem delu ni. V času nastajanja tima si člani neformalno razdelijo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja, vzpostavijo medsebojne komunikacije itd. Proces nastajanja tima se člani dostikrat niti ne zavedajo, sam čas nastajanja pa je dobro da ga skrajšamo, to pa lahko naredimo tako, da nekoč že začetni proces nadaljujemo, da ne menjujemo članov, ki so skupaj že delali, da ne menjujemo nalog oz. vlog članov.

8.2.4 KOMUNIKACIJE PRI TIMSKEM DELU

Temeljni pogoj za delovanje pri timskem delu je medsebojno komuniciranje vseh članov. S komuniciranjem skupina razpošilja in izmenjuje informacije, posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih, skupina lahko spozna in reši svoje notranje težave. Težave v komuniciranju se pogosto kažejo zaradi drugih težav med posamezniki in skupinami. Ti problemi so: problem zaupanja, problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot, problem dajanja priznanj, problem strukture skupine. Za normalno vzdrževanje komunikacijskega procesa v skupini so potrebne povratne informacije. Obstajajo tipični načini komuniciranja.



Slika 8: Tipični načini komuniciranja

Stopnja komunikacijske povezanosti med člani skupine je sorazmerna z zahtevnostjo naloge. Bolj zapletene naloge terjajo večjo komunikacijsko povezavo med člani skupine, zelo preproste naloge pa se zadovoljujejo s komunikacijo v odnosu vodja – delavec. Pojav konfliktnih situacij v timskem delu je normalen, potrebno pa se je naučiti obvladati konflikte

med posameznimi člani skupine. Za uspešno komuniciranje v timu je dobro upoštevati sledeča pravila:

- delati v skupini pomeni skupno misliti
- timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči
- izogibajte se ubijalskih fraz, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd.
- dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas
- prav je da svoje ideje žrtvujete v korist skupne rešitve
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge
- svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite
- trmoglavost duši vsako delo v skupini
- ni ene same resnice, kakor ni ene same rešitve.

8.2.5 ANALIZIRANJE DOGAJANJA V TIMU

Najbolje je, če skupina po končanem delu analizira dogajanja med reševanjem problemov in pri naslednjem srečanju poskuša pomanjkljivosti odpraviti ali pa jih vsaj omiliti. Značilnosti učinkovitih skupin so: skupinsko vzdušje brez napetosti, naloge in cilji so jasni, o spornih točkah se odkrito pogovarja, komunikacija je spontana, skupina sprejema razlike v mišljenjih, sklepi so sprejeti z usklajevanjem, posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo, skupina je sama kritična in nenehno spremlja svoje delo.

8.3 TEHNIKE SKUPNEGA USTVARJANJA

Nevihta možganov (brainstorming) temelji na predpostavki, da je treba omogočiti prosto pot idejam, ki se porajajo ljudem (karkoli ti pade na pamet).

Klasična nevihta možganov je tehnika, kjer je zaželeno da sodeluje tudi kakšen posameznik, ki nima nikakršnega pojma o problemu, da se vključijo tudi nenavadne ideje. Zaželeno je tudi da sodelujejo ljudje heterogenih znanj. Čas za iskanje idej in št. udeležencev je neomejeno.

Razprava 66 je posebna tehnika klasične nevihte možganov. Čas in št. udeležencev je omejeno. Oblikujejo se skupine po 6, ki iščejo ideje 6 min, od tod 66. potem se organizira plenum, poročanje in razprava o idejah.

Sil metoda je metoda, ki je primerna za iskanje rešitev multidimenzionalnih vprašanj, kjer so dimenzije med sabo tesno povezane. Pri tej metodi gre za združevanje idej, nekdo poda rešitev ideje, vsak naslednji mora svojo rešitev spojiti v skupno rešitev.

Metoda 635 je metoda, kjer šest udeležencev vsak na svoj listek napiše 3 ideje, za to pa ima 5 min časa. Listki v skupini krožijo po vrstnem redu in vsakemu novemu listku dodajo nove ideje, ki se nekako navezujejo s prejšnjimi.

Pisna nevihta možganov (Brainwriting pool) je podobna metodi 635, le da listki ne krožijo po vrstnem redu, pač pa jih dajejo na sredino mize, jih pregledujejo in jim dodajajo nove ideje.

Delfi je pisna metoda, kjer se udeleženci ne vidijo in svoje ideje podajajo pisno. Ko njihove ideje povzamemo jim jih vrnemo da jim dodajo nove, na koncu pa povzete ideje še analizirajo.

Morfološka analiza nam omogoča, da s kombiniranjem rešitev po posameznih dimenzijah pridemo do najustreznejše rešitve multidimenzionalnega problema. Problema torej ne rešujemo, ampak le kombiniramo rešitve.

Sinektika poskuša udeležence s svojo tehniko odvrti od običajnih rešitev problemov in jih sili, da gledajo na probleme iz novih zornih kotov.

9 VODENJE PROJEKTOV

9.1 OSNOVNI POJMI

9.1.1 DEFINICIJA PROJEKTA

Preden začnemo z razlaganjem celotnega pojma, z definicijami in ostalim, je najprej treba doumeti, kaj pomeni pojem projekt. Projekt je zamisel, zasnova, načrt ali osnutek, lahko tudi

naklep, namera. Projekt je nekaj, kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči. Pojem projekt se v različnih strokah razume različno. Lahko ga razumemo kot dokumentacijo, načrt ali elaborat, kot fazo izdelave tehnične ali druge dokumentacije, plan postopka za izvedbo projektnega namena, lahko tudi objekt v izgradnji ali v pripravljalni fazi za izgradnjo. Poleg tega projekt označuje tudi nek namen subjekta, da doseže svoj cilj ali pa procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izdvaja iz tekočega poslovnega procesa – operativne bazične dejavnosti in se posebno obdeluje. Sistematska obravnava razčlenjuje projekt kot zaključen proces oblikovanja in izvajanja določenih del – dejavnosti, ki so med seboj logično odvisne in povezane (za dosego ciljev). Z nadaljnjo povezavo dejavnosti preko podciljev se postopoma doseže končni cilj projekta. Projekt je lahko tudi planska naloga, ki jo je potrebno izvesti v nekem določenem obdobju. Lahko je tudi podvig, ki ga želimo planirati z mrežnim planiranjem (izdelava izdelka, analize tržišča, raziskovalni projekti, nabava in inštaliranje strojev itd).

Kratko in enostavno bi lahko za projekt uporabili dve definiciji:

Projekt je več časovno in strukturno med seboj povezanih opravil – dejavnosti.

Projekt je način organizacije izvajanja enkratnih poslov (procesov).

9.1.2 CILJI PROJEKTA

Vsak projekt mora vsebovati cilje, ker drugače sploh ne bi šlo za projekt. Poznamo:

- **namenski cilj projekta**, ki pove, kaj hočemo s projektom doseči. Namenski cilj je lahko precej abstrakten, saj opredeljuje le končni namen - kam hočemo priti,
- **objektivni cilj projekta**, ki pove, na kakšen način bomo prišli do tja, kamor smo se namenili. Objektivni cilj izhaja iz namenskega cilja in je vedno zelo konkreten.

Glede na pomembnost oziroma hierarhijo ločimo **glavne** in **stranske** cilje projekta. Nadaljnja delitev ciljev upošteva dinamiko doseganja rezultatov in loči **končne** ter **vmesne** cilje, ki so koraki na poti doseganja rezultata. Na koncu pa jih lahko ločimo tudi glede na to, kako širok je njihov pomen oziroma na kaj vplivajo. Tako poznamo **interne** (notranji) ter **eksterne** cilje (širši, zunanji).

9.1.3 FAZE PROJEKTA

Projekt delimo po časovnem zaporedju na faze inicializacija, koncipiranje, definiranje in izvajanje.

V prvi fazi – **inicializacija** se projekt sproži. Takrat se pojavi predlog, ideja za projekt, opredeli se namenski cilj projekta, izdelava se predhodna ocena možnosti in se imenuje ožja projektna skupina oziroma projektni tim.

V drugi fazi – **koncipiranje**, se izdelava predštudija, definirajo in kvantificirajo se objektivni cilji, izvede se študija možnosti izvedbe, okvirno opredeli strukturo projekta, določi čas za izvedbo posameznih nalog, določi potencialne vire potrebne za realizacijo nalog in izdelava okvirni predračun projekta.

V tretji fazi – **definiranje** se izberejo metode dela, po potrebi razvijejo nove metode, definirajo izvedbeni projekti (se jih tudi taktično planira), izdelajo navodila za izvedbo, izbere sodelavce iz podjetja, pripravijo razpisni pogoji (tenderji), izberejo in angažirajo zunanjo izvajalci, zažene informacijski sistem projekta in po potrebi preizkusi novo razvite metode dela.

Zadnja, četrta faza – **izvajanje** vsebuje operativno vzpostavitev projektne organizacije, izdelavo operativnega plana izvedbe, pripravo podrobne dokumentacije, izobraževanje izvajalcev, razdelitev dela in operativnih izvedb, uvedbo objektnega projekta v uporabo ter izvedbo končne primoprodaje rezultatov projekta.

V nekaterih primerih nastane še peta faza – **preverjanje** projekta, v kateri se preveri, ali so rešitve iz programskih projektov še aktualne ter po potrebi izbere ali razvije nove metode dela.

9.1.4 VRSTE PROJEKTOV

Glede na namen, ki ga želimo doseči, poznamo ciljne in programske projekte preverjanja programov in izvajalne projekte. Glede na določenost pa poznamo še deterministične (dejavnost in medsebojna odvisnost znani že vnaprej) in stohastične projekte (dejavnost in medsebojna odzivnost ni znana vnaprej). Poleg tega so projekti lahko tudi fizični in abstraktni (cilj ni nujno snoven).

9.2 VODENJE PROJEKTOV

9.2.1 SPLOŠNA NAČELA VODENJA

Vodenje opredelimo kot spretnost vplivanja na druge ljudi, skupine ali tima s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja organizacije. Vodenje je lahko medsebojno, kjer se vprašamo, kako posamezen vodja vpliva na sodelavce, ali pa

organizacijsko, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem. Vodja se pri usmerjanju svojih sodelavcev srečuje z osnovnim problemom, kako sprejete cilje povezati tako s svojimi nadrejenimi kot s podrejenimi sodelavci. Rešitev tega zahtevnega in kompleksnega dela bo obravnavana v nadaljevanju.

9.2.2 STILI VODENJA

Naloga vodenja je usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem in vplivanje na njihovo vodenje ter delovanje. Za to obstajajo razni načini, vprašanje je le, kako in kdaj jih uporabiti. Težava namreč ni v tem, da bi bili različni načini vodenja nepravilni, temveč v tem, da so pravilni samo v določenem času in le določen čas. Način vodenja je odvisen od vodje, sodelavcev in od situacije. Sposobni vodje so tisti, ki se prilagodijo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in trenutnim razmeram.

9.2.2.1 Nesistematizirani stili vodenja

Ad hoc vodenje je popolno pomanjkanje koncepta, planov, principov in ciljev, razen morda želje po čimprejšnjem dobičku. Vsaka odločitev je posamičnega značaja brez povezave s strategijo dela.

Dnevno vodenje je bolj organizirano kot prvo, vendar so odločitve usmerjene le k dnevnim problemom in trenutnim situacijam.

Razdrobljeno vodenje je vodenje brez kakršnekoli integracije. Enkrat se poudarja eno, drugič drugo, kar pač prinaša praksa.

Svobodno vodenje je vodenje, ko vodja praktično vso avtoriteto in odgovornost odločanja prenese na sodelavce, tudi odgovornost za doseg cilja. Vodja določi le globalne cilje in postavo zelo široke smernice ter se potem v delovanje skupine ne vmešava. Slabost je, da takšno vodenje povzroča frustracije pri podrejenih, saj ti pričakujejo, da jih vodja usmerja, jim daje naloge, nasvete in podobno.

Personalno vodenje je vodenje, ki upošteva osebnostne kvalitete, stališča in želje posameznika, zanemarja pa formalne predpise in metode dela.

Brezosebno vodenje je vodenje s pisnimi nalogami, okrožnicami in podobno.

Manipulativno vodenje je vodenje, kjer podrejeni dobi lažni občutek, da soodloča v projektu.

9.2.2.2 V delo in zadovoljstvo delavcev usmerjeno vodenje

Za vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, je značilno podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog, oblikovanje smotrne delitve dela v skupini in oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejeti odločitev in nadzor njihovega izvajanja.

Vodenje, usmerjeno k skupini in v zadovoljstvo delavcev, pa poudarja oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini, spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanja skupine kot tima, usmerjanje posameznika k osebnem razvoju in prek tega oblikovanja osebnega zadovoljstva k delu.

9.2.2.3 Situacijski modeli vodenja

Pri tem stilu vodenja gre za dve pomembni zadevi: za stil vodenja, predvsem kar zadeva sprejemanje odločitev in za sprejemanje odločitev v različnih okoliščinah.

Ta stil vodenja vsebuje pet različnih možnosti oziroma stilov sprejemanja odločitev. Pri **avtokratskem** stilu vodenja sodelovanja ni ali pa je le-to nizko, sodelovanje podrejenih je nezaželeno, »zaželeno« je le ukazovanje s strani vodje. **Participativni** stil vodenja ima zmerno stopnjo vodenja, kjer pride do posvetovanja z izbranimi sodelavci, ter stopnjo, kjer pride do posvetovanja s celotno skupino. Zadnja možnost je **skupinski** stil vodenja, kjer pride do aktivnega sodelovanja cele skupine pri sprejemanju odločitev.

9.2.2.4 Inovacijsko vodenje – nov stil vodenja

Večina praktikov ugotavlja, da imajo podjetja, katerim uspe omogočiti in ustvariti sodelavcem svoboden prostor za inovativno in kreativno oblikovanje dela, izredne uspehe tako glede delovnega zadovoljstva kot tudi glede poistovetenja s podjetjem in njegovim položajem na

trgu. Biti inovativen in kreativen pomeni, da narediš nekaj boljšega kot tvoji potencialni tekmeci. Inovativnost pa ne pomeni le ustvarjanje novega, je tudi samokritika, lahko nas vzgoji k temu, da spoznamo, katere dejavnosti so odveč in ne morejo dati praktične koristi. Inovativno oblikovanje dela je torej usmerjeno v korist in ga zato lahko vrednotimo.

Vodenje ni enostransko vplivanje, temveč je socialen proces, ki se odvija med ljudmi. Potrebuje se učinkovit timski kolektiv, ne glede na to ali gre za majhno podjetje ali večjo firmo. Konkurenčna prednost podjetja so torej ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razviti svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti poslovnega sistema.

9.2.3 NAČELA VODENJA PROJEKTOV

Naloga vodenja projekta je zagotoviti, da se projekt izvede ob sodelovanju ljudi, primarno organiziranih, v dogovorjenem roku, z določenimi viri in z želenim učinkom. Naloga je torej dvojna: vključevanje ljudi in usmerjanje obnašanja teh ljudi pri definiranju in izvajanju projekta ter vključevanje virov in nadzor nad porabo finančnih sredstev za izvedbo projekta.

Vsak projekt mora biti organiziran v urejen sistem, kar pomeni, da znotraj njega obstaja nek red – organiziranost in delitev dela. Poleg tega mora biti projekt vodljiv, kar pa pomeni, da ga je z dodajanjem informacij mogoče voditi. Sistem mora tako vsebovati tudi funkcije kontrole, analize in vodenja.

Naloga kontrole procesa je naprej, da ugotavlja, če proces sploh teče. Od tod tudi osnovna organizacijska zahteva, da naj se ne sproži noben delovni proces, če se ga ne namerava kontrolirati in s tem ugotavljati, ali sploh teče. Druga naloga kontrole procesa je ugotavljanje odstopanj dejanskih vrednosti na izhodu od planiranih vrednosti.

Z analizo se ugotavljajo vzroki odstopanj, ki so lahko posledica ali sprememb poti skozi proces ali pa posledica sistemskih napak.

Dolžnost vodenja je uzakoniti tisto pot, ki je boljša od planirane ali ji je vsaj enaka, in preprečiti tisto z višjimi stroški. S takim načinom dela pri vodenju je možno proces stalno izboljševati ali vsaj enakega ohranjati.

V naloge vodenja projektov tako spadajo vzpostavitev projektne organizacije, planiranje projekta, operativno vodenje, spremljanje rezultatov, informiranje in priprava ter prezentacija zaključnega poročila.

Vodenje projektov poleg povečanja obsega dela zagotavlja še timsko delo, učenje skupin, neformalni odnosi v skupini, vodenje s pomočjo ciljev, povečanje kreativnosti in inovativnost. Delo skupine je opravljeno šele, ko je zadani cilj dosežen.

9.2.4 PROJEKTNI TIM

9.2.4.1 Timsko delo

Za uspešno delo ni dovolj, da se oblikuje tim in določi primarnega vodja. Potrebno je, da tudi člani spoznajo vsebino timskega dela, ki se razlikuje od načina dela v klasični organizaciji. Osnovne značilnosti dela v timu so:

- da delo tu pomeni dopolnjevanje tistega, kar ve posameznik, in ugotavljanje, kaj vsi skupaj znajo premalo,
- ustvarjanje in ne sestanek za potrjevanje idej enega,
- da vsi člani dobro poznajo cilj dela,
- da člani tima sodelujejo pri določanju ciljev,
- ima vsak član tima cilj, ki je usklajen s skupnim ciljem tima,
- da se ne načenjajo teme, ki niso predvidene,
- da nihče od članov ni opravil svojega dela, dokler ni opravljeno celotno delo tima.

9.2.4.2 Odnosi v timu

Poleg vodenja so za uspešno delo pomembni tudi odnosi znotraj tima. Odnosi so neformalni, člani razvijajo medsebojne odnose s tovariško pomočjo, nesoglasij med člani tima se ne zatira, temveč se jih odkriva in sporazumno rešuje, člani tima si pomagajo pri izboljšanju obnašanja, v timu se kritizira in ne graja, vsako mnenje je potrebno kritično presoditi in pa kritika je pogosta, vendar ustvarjalna.

Odnosi med člani tima pogojujejo tudi način dela v timu, zato člani med seboj ne tekmujejo, vsak pove svoje mnenje, različna mnenja se šteje za vire novih informacij in ne za oviro, vsakdo mora priti do besede, poleg tega pa je poslušanje ravno tako pomembno kot govorjenje.

9.2.4.3 Oblikovanje projektnega tima

Projektni tim je skupina ljudi različnih strokovnosti, ki sodelujejo pri uresničevanju projekta. Projektni tim oblikuje vodja projekta, ki ga določi vodstvo podjetja, člani tima pa so lahko stalni ali pa občasni oziroma nestalni. Stalni člani so za čas trajanja projekta razporejeni na delo samo na projektu in to s polnim delovnim časom, medtem ko so nestalni člani pri projektu samo del delovnega časa, preostanek pa opravljajo delo na delovnem mestu, na katerem sicer delajo.

Število in sestav članov sta odvisna od značaja in obsega projekta ter od reševanja problemov, ki se časovno premikajo tako po področju kot po hierarhičnih ravneh. Vodja projekta naj teži k oblikovanju tima s čimbolj stalnimi člani.

9.2.4.4 Vodenje projektnih timov

Načela vodenja v timu so povsem nasprotna klasičnim načelom, kajti v timu je vodenje participativno (tudi skupinsko), osnovano na motivaciji članov, v timu hierarhije (vodja je najbolj izkušen član tima), vlogo vodenja člani menjajo glede na obravnavano področje, vsakdo priznava drugega kot enakopravnega sodelavca (ni dominacij), vsak član mora poznati delo vseh ostalih članov tima, vsi člani morajo poznati podatke, na osnovi katerih se je posameznik odločil za predlagano rešitev in odločitve so skupne (ni glasovanja, potrebno je doseči enotno mnenje). Od vodje tima se predvsem zahteva sposobnost, da usklajuje člane za doseg skupnega cilja. Pri tem pa je pomembno, da vodja zaradi urejanja odnosov med ljudmi ne zanemari ciljev projekta. Uspeh je namreč odvisen od pravilnega odnosa vodje do realizacije ciljev in do članov tima.

9.3 STRUKTURIRANJE PROJEKTOV

9.3.1 FAZA 100 – INICIALIZACIJA PROJEKTA

Odločitev o novem projektu je poslovna odločitev, za katero je zadolžen naročnik projekta. Modra odločitev pa je možna le na osnovi podatkov in dejstev. Faza 100 – *inicializacija projekta* ima za cilj priskrbeti naročniku projekta vse podatke in dejstva o bodočem projektu, ki so potrebni za odločitev. V fazi inicializacije nastopajo pobuda (ideja), strokovna priprava

in obravnava predloga za projekt, vodstvena obravnava predloga, priprava za realizacijo z lastnimi izvajalci ter priprava za realizacijo z zunanjimi izvajalci.

9.3.2 FAZA 200 – KONCIPIRANJE PROJEKTA

V fazi 200 – *koncipiranje projekta* se izdela groba zasnova projekta, ki jo tvori iskanje možnih rešitev, posnetek in analiza obstoječega stanja, okvirna opredelitev projekta, ocena pričakovanih učinkov in rezultatov ter vodstvena obravnava koncepta.

9.3.3 FAZA 300 – DEFINIRANJE PROJEKTA

V fazi *definiranja projekta* izdelamo podrobno zasnovo, saj je bilo zbiranje podatkov, dejstev in informacij v fazi koncipiranja časovno in vsebinsko zelo omejeno. Zato mora faza definiranja dati popolno in zanesljivo sliko obstoječega stanja, natančno definicijo namenskega in objektivnega cilja ter dovolj podrobno opredeljene variante rešitev, da bo med njimi možna primerjava in izbira. V tej fazi nastopajo natančna opredelitev projekta, nastavitev rešitev projekta, strokovna razprava o rezultatih, dokončna priprava dokumentacije za program izvedbe ter potrditev podrobne zasnove projekta in programa izvedbe.

9.3.4 FAZA 400 – IZVEDBA PROJEKTA

Projekt je definiran, glavni sistem se z njim strinja, projektni tim je določen in je potrdil, da je tak projekt izvedljiv. Na razpolago so planirani viri, kar pomeni, da se projekt lahko dejansko realizira. Proces izvedbe vsebuje izdelavo programa projekta, lansiranje projekta, poročanje, spremljanje, ažuriranje in zaključevanje projekta.

10 PROMOCIJA IN TRŽENJE PODJETJA

Povezava med našim podjetjem in potencialno stranko je v prodaji. Potrebno je razmišljati, kako tržiti svoje izdelke ali storitve.

Marketing in prodaja svojih izdelkov morata biti stalnica v vsakršnem podjetju, ne samo trenuten impulz. Tudi ko je podjetje uspešno in njegova prodaja raste, se lahko pričakuje, da se porabi nič manj kot 40 procentov časa v iskanju novega posla. Marketing in prodaja sta dve različni stroki, ki pa imata skupni cilj – pritegniti pozornost in lojalnost kupca.

Marketing je proces, ki sledi naslednji korakom:

- identifikacija trga
- pričakovana velikost trga
- zagotoviti potrebam trga in dobičkonosnost dobavitelja

Pri promociji našega podjetja so pomembne številne dejavnosti, ki sem jih razdelila na 5 sklopov:

- oglaševanje
- načini trženja izdelkov
- stiki z javnostmi
- podoba našega podjetja
- skrb za naše stranke

10.1 OGLAŠEVANJE

Oglaševanje je najpomembnejša komunikacijska dejavnost, s katero želi podjetje pojasniti storitve porabnikom in jih pravočasno obvestiti, da bi si zagotovilo prodajo pred drugimi ponudniki.

10.1.1 CILJI OGLAŠEVANJA

Glavni cilj oglaševanja je povečanje prodaje in s tem ustvarjanje večjega dobička, med ostale cilje pa prištevamo:

- obveščanje porabnikov o storitvah
- prepričevanje in oblikovanje preferenc za posamezno storitev
- opozarjanje porabnikov, kje lahko storitev dobijo

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja in promocije storitev. Sprejemanje odločitev o oglaševanju je petstopenjski proces, ki ga sestavljajo:

- opredelitev ciljev
- opredelitev reklamnega sporočila
- izbira posrednikov
- določitev potrebnih denarnih sredstev
- ocenitev učinkovitosti oglaševanja

Oglaševanje je torej dejavnost, ki s posredovanjem sporočil prek tiska, televizije, radia ali drugih sredstev javnega obveščanja skuša vplivati na porabnike, da bi izbrali, kupili in uporabljali prav reklamirane storitve.

10.1.2 NALOGE OGLAŠEVANJA

Ker oglaševanje vpliva na nakupne odločitve porabnikov, so naloge oglaševanja predvsem:

- da na privlačen način opiše ali prikaže kakovost storitev, ki jih storitveno podjetje ponuja na trgu
- da usmerja neodločene kupce, kako naj izberejo med številnimi istovrstnimi storitvami
- da deluje na spremembo ustaljenih navad in običajev pri porabi storitev
- da obvešča porabnike o novih storitvah
- da ustvarja pri porabnikih pozitiven odnos in zaupanje do storitvenega podjetja ter njegovih storitev.

10.1.3 PREDMET OGLAŠEVANJA

Oglašujemo lahko:

- posamezno storitev
- skupino oziroma "sveženj" storitev
- celotni sortiment storitev podjetja

Oglaševanje določenih skupin storitev lahko poteka tudi s skupnimi oglaševalskimi akcijami več storitvenih podjetij, ki se povezujejo, da bi skupaj dosegla večji tržni delež (na primer turistične agencije).

10.1.4 SUBJEKTI OGLAŠEVANJA

Za oblikovanje oglaševalskih akcij je posebej pomembno, komu je oglaševanje namenjeno in katere skupine porabnikov želimo pridobiti za nakup. Učinek oglaševanja bo toliko večji, kolikor natančneje bomo z oglaševanjem dosegli skupine možnih porabnikov. Oglaševanje

bo tudi bolj gospodarno, če ne bo "razpršeno" na subjekte, ki kot porabniki storitve sploh ne pridejo v poštev.

Oglaševanje lahko usmerjamo na posamezne osebe (posamična reklama, na primer reklamna pisma, reklamni nagovor ipd.) ali na vse možne porabnike (množična reklama).

10.1.5 IZBIRA REKLAMNEGA SREDSTVA IN POSREDNIKA (MEDIJA)

Reklamna sporočila oblikujemo v reklamnih sredstvih (oglas, prospekt), objavljamo pa v posrednikih, to je v sredstvih javnega obveščanja, ki omogočajo prenos sporočil (časopisi, radio, televizija).

Pri izbiri reklamnega sredstva in posrednika je odločujoče, komu je reklama namenjena. Pri tem moramo za vsakega posrednika upoštevati:

- prostorsko razširjenost: katera območja doseže, na primer kje berejo določen časopis
- kvantitativno razširjenost: koliko oseb lahko zajame, na primer koliko bralcev kupuje časopis ali koliko poslušalcev spremlja določen radijski program
- kvalitativno razširjenost: na koliko oseb ciljne skupine lahko vpliva izbrani posrednik
-

Odločitev o izbiri posrednikov temeljijo na njihovem dometu in vplivnosti, upoštevati pa moramo tudi specifičnost ciljnega trga, prostorsko razporeditev posrednikov in frekvenco ponavljanja sporočila (enkrat na dan, večkrat na dan, ob kateri uri itd.)

Pomembna informacija za odločitev, katerega posrednika bomo izbrali, je cena storitve, ki jo opravi posrednik, oziroma kolikšni so stroški oglaševanja prek določenega posrednika. Izbira posrednika pomeni iskanje najbolj ekonomične poti za prenos želenega števila reklamnih sporočil do ciljnega trga.

Da bi lažje primerjali, kolikšni so stroški glede na ciljne skupine porabnikov, izračunamo, kolikšen je strošek na tisoč oseb, ki jih doseže posamezni posrednik.

10.1.6 NAČINI OGLAŠEVANJA

Načini oglaševanja lahko segajo od razglednic v lokalnih trgovinah do radiotelevizijskih oglaševalskih kampanj. Seveda ne bomo oglaševali nacionalno če želimo naš izdelek prodajati na lokalnem nivoju. Pri izbiri našega načina oglaševanja lahko k naši odločitvi

pripomore tudi, če raziščemo kakšne načine uporablja naša konkurenca. Naša izbira lahko vključuje:

- tiskani oglasi v časopisih, revijah
- letaki vloženi v časopisje
- televizijski oglasi
- radijski oglasi
- klic po telefonu
- distribucija letakov in brošur
- plakati
- sandwich boards
- avtobusne in taxi reklame
- spletne strani, spletna trgovina in spletno oglaševanje
- objave na oglasnih deskah
- interni časopisi podjetij
- katalogi
- letna poročila
- multimedijske predstavitve – predstavitveni filmi podjetij
- razstave
- reklame kinematografih (pred pričetkom predstave)
-



Slika 9: "sandwich board"

Katerikoli način izberemo, preverimo kako deluje, tako da stranke stalno sprašujemo kje so slišali za nas in vodimo evidenco. To je še posebej nujno v primeru ko oglašujemo na različne načine v različnih medijih. Natančno povpraševanje in vodenje evidence nam bo natančno povedalo kje je naš denar za oglaševanje najbolj uspešno porabljen, najbolj donosen.

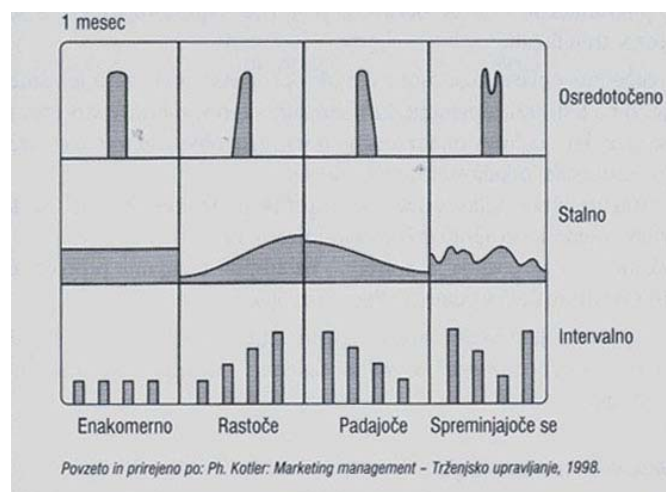
10.1.7 SPOROČILNOST OGLASA

Če pripravljamo oglaševanje sami, je potrebno dobro razmisliti kako oblikovati oglaševalsko sporočilo. Kako narediti, da bi naše sporočilo bilo opaženo v množici oglaševalskih oglasov? Potrebno je dobro razmisliti o izdelku oz. storitvi, ki jo ponujamo in v čem se razlikuje od konkurenčnih podjetij in našli bomo tisto edinstveno prodajno nišo in na ta način oblikovali dobro in uspešno prodajno sporočilo.

Če lahko na nek način naše sporočilo prikažemo v obliki slik, skic, bodo to bralci hitreje opazili kot neko poplavo besed. Vsekakor je dobro to delo prepustiti grafičnemu oblikovalcu, če nam to delo ne gre od rok.

10.1.8 ČAS IZVAJANJA OGLAŠEVANJA

Oglaševanje lahko načrtujemo za krajše (nekaj mesecev), srednje (približno eno leto) in daljše obdobje (več kot eno leto) ter pri tem tudi določimo njegov časovni potek.



Slika 10: Različne možnosti časovnega poteka oglaševanja

10.1.9 DENARNA SREDSTVA ZA OGLAŠEVANJE

Storitvena podjetja ponavadi uporabljajo dve metodi, s katerima opredelijo razpoložljiva denarna sredstva za oglaševanje:

- metoda odstotka od pričakovane prodaje
- metoda zneska, ki ga približno porabijo za oglaševanje konkurenti
-

Prva metoda ima to prednost, da so stroški za oglaševanje povezani s prodajo – če ta narašča, lahko zvišujemo izdatke za oglaševanje.

Pri drugi metodi želi storitveno podjetje ohraniti enak tržni delež, zato mora izdajati za oglaševanje vsak toliko denarja kot konkurenti. Seveda je težko ugotoviti, ali konkurenti svoje izdatke za oglaševanje spreminjajo (povečujejo oziroma zmanjšujejo), ker se učinki takih sprememb pokažejo šele čez nekaj časa.

10.1.10 IZVAJANJE OGLAŠEVALSKIH AKCIJ

Za posamezno storitev ali "sveženj" storitev poteka oglaševanje praviloma v treh fazah:

- "začetno" oglaševanje mora vzbuditi povpraševanje, zato je usmerjeno na tisti tržni segment, ki s simpatijo sprejema nove storitve; to je faza, ko z oglaševanjem možne porabnike obveščamo o osnovnih značilnostih in kakovosti nove storitve.
- "konkurenčno" oglaševanje izvaja storitveno podjetje takrat, ko storitev preide na stopnjo tržne rasti in zrelosti
- "končno" oglaševanje je potrebno na stopnji upadanja prodaje, da bi podaljšali čas prodaje, kolikor je mogoče.

Z oglaševanjem skuša storitveno podjetje ustvariti pri porabnikih pozitivno podobo o svojem ugledu, zaupanju, solidnosti, poštenosti ipd.

10.1.11 UČINKOVITOST OGLAŠEVANJA

Učinkovitost oglaševanja je odvisna od oblikovanja sporočil in ravnanja podjetja po pravilu AIDA, ki zahteva, da mora vsako reklamno sporočilo vzbuditi pozornost (attention), izzvati zanimanje (interes), ustvariti željo (desire) in končno vplivati na sam nakup (action).

Reklamno sporočilo lahko sproži različno ravnanje porabnikov:

- pozitivno – odločitev za uporabo reklamne storitve
- negativno – odločitev za uporabo druge storitve
- odložilno – storitev naj najprej preizkusijo drugi porabniki
- potrdilno – storitev uporabnik že kupuje in z reklamnim sporočilom prejme le še dodatne informacije.

Vsako reklamno sporočilo povzroči različne učinke, ki jih lahko strnemo v tri skupine:

- fiziološki učinek pomeni, da je možni kupec zaznal ali opazil sporočilo oziroma mu je sporočilo vzbudilo pozornost; fiziološki učinek ugotavljamo s številom oseb, ki so videle, slišale ali bral določeno sporočilo.
- psihološki učinek pomeni zavestni odzivanje porabnikov na sporočilo; o njem si ustvarijo mnenje ali stališče, ki vpliva na njihovo nakupno odločitev; z merjenjem tega učinka se ukvarjajo raziskovalci vedenja porabnikov, ki uporabljajo raziskovalne metode psihologije in sociologije.
- prodajni učinek se kaže v porabi storitve in ustvarjenem dobičku storitvenega podjetja.

Stopnje sprejemanja sporočil	Model posredovanja tržnih sporočil AIDA	Učinek
stopnja dojemanja	vzbujanje pozornosti (attention) ↓ A	fiziološki
stopnja vplivanja	vzbujanje zanimanja (interes) ↓ I razvijanje želja in potreb (desire) ↓ D	psihološki
stopnja tržne akcije	dosežena prodaja (action) ↓ A	prodajni

Slika 11: Model posredovanja tržnih sporočil AIDA

Če te tri učinke povežemo s pravilom AIDA, potem pravzaprav pomeni:

- fiziološki učinek – pozornost (A)
- psihološki učinek – zanimanje in željo (D)
- prodajni učinek – nakup (A)

Vendar ne moremo z gotovostjo trditi, ali je dosežen uspeh (ali neuspeh) rezultat samo dobre ali slabe reklame oziroma prevelikega ali premajhnega števila oglaševalskih akcij.

10.1.12 MERJENJE REZULTATOV OGLAŠEVANJA

Večina oglaševalcev skuša izmeriti rezultate svojih reklamnih sporočil. Merjenje rezultatov je izjemno težko, pomanjkljivo in nezanesljivo. Kljub temu pa lahko podjetje ugotavlja:

- kako je vzorec porabnikov razumel sporočilo in koliko časa si ga je zapomnil
- kako vzorec porabnikov ocenjuje učinkovitost oglaševanja; če je podjetje pričakovalo, da se bo povečal njegov tržni delež na primer z 2 na 5 odstotkov, in doseže le 3 odstotke, potem se mora vprašati, kaj je narobe s kakovostjo storitve, zadovoljstvom porabnikov ipd.

Podjetja želijo tudi ugotoviti ali porabijo za oglaševanje preveč ali premalo denarja. Zato uspešnost oglaševanja pogosto ocenjujejo z obsegom prodaje pred reklamno akcijo in po njej.

Ker je finančni uspeh težko pripisati samo ali izključno oglaševanju, lahko storitvena podjetja za nadzor uspešnosti uporabljajo tudi nekatere kazalce, ki jih ugotavljajo z anketiranjem porabnikov. Ti kazalci so:

- obseg oglaševalskega dometa – podjetje ugotavlja, koliko oseb ciljne skupine je dejansko opazilo reklamo (videlo, slišalo ali kako drugače zaznalo) v določenem obdobju,
- obseg oglaševalskega vpliva – podjetje ugotavlja, koliko oseb, ki je opazilo reklamo, je ta reklama tudi resnično zainteresirala in kakšen splošni vtis je dosegla
- čas pomnjenja – kako dolgo so si posamezniki zapomnili reklamno sporočilo, najbolje ugotavljamo šele čez nekaj časa (na primer čez en mesec).
-

Ti kazalci lahko natančneje pokažejo, ali je bilo oglaševanje uspešno, vendar jih storitvena podjetja le redko ugotavljajo, saj gre za obsežna in draga poizvedovanja.

11 NAČINI TRŽENJA IZDELKOV

Z razvojem novih informacijskih tehnologij se vse bolj razvija neposredno trženje, predvsem ena od njegovih oblik - nakupovanje po internetu. Pri neposrednem trženju je poudarek na merljivem odzivu, kar je ponavadi kupčevo naročilo, in na dolgoročnih odnosih s kupci. Tako prodajalci dobijo podatke o kupcu, čigar ime in značilnosti vnesejo v bazo podatkov o kupcih, to pa nato uporabijo za izgradnjo trajnega in oplemenitenega odnosa z njimi.

Neposredno trženje, ki se je najprej pojavilo kot oblika osebno naslovljenih pošilk in katalogov za naročanje po pošti, se je v zadnjih letih zelo razvilo. Neposredno trženje delimo na naslednje vrste oziroma oglaševalske medije:

- kataloško trženje
- neposredno trženje po pošti
- trženje po telefonu
- osebna prodaja
- trženje prek radia in televizije
- elektronsko trženje (prek računalniške povezave med prodajalcem in kupcem, trženje prek interneta itd.)

11.1 KATALOŠKO TRŽENJE

Kataloško trženje (prodaja po katalogu) uporabljajo proizvodna in storitvena podjetja, trgovci na debelo in na drobno, turistične organizacije, izobraževalne institucije itd. Vsako leto izdajo po vsem svetu približno 85.000 različnih katalogov več kot 12 milijardah izvodov. Porabniki imajo čedalje manj časa za nakupovanje, vse več žensk je zaposlenih, upoštevati pa moramo tudi dražjo vožnjo, gost promet, težave s parkiranjem ipd., kar vse spodbuja k nakupovanju doma.

Uspeh podjetja je odvisen predvsem od sposobnosti podjetja da vodi sezname z naslovi odjemalcev, da ima dober nadzor nad zalogami, da ponuja kakovostno blago in da si pri odjemalcih ustvari podobo, da vse to dela v njihovo korist.

11.2 TRŽENJE PO POŠTI

Trženje po pošti (mailing) je postalo ogromen posel. Ta oblika oglaševanja vključuje pisma, obvestila, zloženke, lahko pa tudi računalniške diskete, avdio in video trakove. Osebno naslavljanje se najbolj obnese pri prodaji knjig, zbiranju naročnikov na revije, zavarovalništvu, vse pogostejše se uporablja za prodajo novih izdelkov, daril, oblačil, hrane. Omogoča veliko selektivnost in hkrati dostopnost do izbrane ciljne skupine kupcev. Gradivo, ki ga pošljejo neposredni tržniki je bolj brano, ker ga vedno pošljejo tistim možnim kupcem, ki se zanj zanimajo.

11.3 TRŽENJE PO TELEFONU

Trženje po telefonu (telemarketing) je osrednja dejavnost neposrednega trženja, ker lahko doseže še tako oddaljenega kupca. pomeni uporabo telefona za direktno prodajo po telefonu. Zahteva veliko več časa, saj povprečni čas pogovora in s tem prepričevanja po telefonu znaša cca. 7 minut. Prodajalec pri tem ves čas tvega, da mu bo kupec prekinil pogovor, kar je največja pomankljivost te oblike. Učinkovitost trženja po telefonu je odvisna predvsem od izbora ustreznih telefonskih tržnikov, od njihovega izobraževanja, motivacije za delo,...

11.4 OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja je kot prvotna in najstarejša oblika neposrednega trženja zlasti pomembna pri prodaji izdelkov in storitev, katerih proces nakupnega odločanja je daljši ali odvisen od več ljudi (predvsem investicijske dobrine). Danes se veliko podjetij zanaša na plačane prodajalce, da jim najdejo možne kupce, ki jih spremenijo v odjemalce in povečajo promet. Poglavitna prednost osebne prodaje je, da prodajalec od kupca takoj dobi povratne informacije, vidi kupčevo reakcijo na predstavitev in tako lahko svojo predstavitev prilagodi vsakemu kupcu posebej ter ga tako lažje prepriča k nakupu.

11.5 TRŽENJE PREKO TELEVIZIJE

Trženje preko televizije sestavljajo trije načini trženja izdelkov neposrednim uporabnikom. Prvi je neposredno odzivno oglaševanje, kjer podjetje svoj proizvod predstavi v kratkem televizijskem spotu ter gledalcem ponudi tudi brezplačno telefonsko številko za naročanje. Drugi pristop trženja po televiziji so domači kanali za nakupovanje, kjer so kanali namenjeni prodaji izdelkov in storitev. Televizijski oglasi so tu daljši in ponavadi trajajo 15 do 30 minut. Tretji pristop je videotekst, pri katerem je porabnikov TV aparat s kablom ali telefonskim priključkom povezan s prodajalčevo računalniško bazo podatkov in tako lahko preko sistema naroči želene izdelke pri prodajalcu.

11.6 SPLETNA TRGOVINA

Nakupovanje po internetu mora biti enostavno, zabavno, ponujati mora tisto, česar klasični nakup ne more, in biti čimbolj osebno. Največja prednost tovrstnega nakupovanja je, da lahko kupujemo kadarkoli (24 ur na dan, vseh sedem dni v tednu) in kjerkoli. Nakupovanje po internetu nam prihrani čas, bolje smo informirani in podatki so filtrirani.

Najnovejše raziskave kažejo, da ta trenutek okoli 7% uporabnikov Interneta uporablja to omrežje za nakupovanje. Pričakovati je, da se bo ta delež v prihodnosti še povečal. Glede na velikansko število uporabnikov (okoli 50 milijonov ljudi) in dejstvo, da njihovo število bliskovito narašča, je internet zagotovo zanimiv medij za trgovanje, ki ga kaže čimprej izkoristiti.

11.7 PROBLEMI NEPOSREDNEGA TRŽENJA

Pri neposrednem trženju nastajajo tudi številni problemi. Skrb vzbujajoče je pretiravanje in vsiljivost ponudnikov, nepoštenost, goljufije in prevare ter poseganje v zasebnost strank.

Mnogi porabniki odklanjajo čedalje pogostejše nadlegovanje prek televizijskih in drugih oglasov. Nekatera podjetja se nepošteno okoriščajo s kupci, ki se prenašlo in premalo premišljeno odločajo za ponujene storitve. Podjetja pogosto oblikujejo reklamna sporočila tako, da porabnike zapeljejo, zlasti z obljubljanjem nagrad. Vdor v zasebnost je verjetno najtežje vprašanje neposrednega trženja in z njim povezane etike ter morale.

Za uspešno neposredno trženje morajo storitvena podjetja oblikovati baze podatkov, kar je precej drago in tudi zamudno opravilo. Podatke mora podjetje sproti ažurirati, poseben problem pa je z jamčeno varovanje osebnih podatkov, zato ta izbiro naslovov običajno uporabljajo telefonske imenike.

12 STIKI Z JAVNOSTMI

Stiki z javnostmi so celota ukrepov podjetja, s katerimi želimo ustvariti ugodno podobo o svojem delovanju v družbenem in gospodarskem okolju. Ti stiki so namenjeni porabnikom, dobaviteljem, delničarjem, bankam, družbenim organizacijam, pa tudi celotni javnosti. Vsaka

od navedenih javnih skupin ima dejanski ali potencialni interes, da bi podjetje doseglo svoje cilje:

- da bi javnosti spremenila negativno mnenje, ki si ga je morda ustvarila zaradi napak podjetja v preteklosti
- da bi pri porabnikih ustvarilo pozitivno mnenje o storitvah, ki jih še ne poznajo
- da bi si utrdilo že doseženo ugodno mnenje o svojem delovanju

Stike z javnostmi lahko podjetje načrtuje ali prepusti naključju. Ne glede na to, ali jih načrtuje ali ne, pa stiki z javnostjo nenehno nastajajo in se jim nobeno podjetje ne more izogniti. Najslabše je negativno mnenje, ki je posledica napačnega obveščanja ali delno resničnih sporočil v sredstvih javnega obveščanja ter popačenih obvestil, ki jih prinašajo porabniki vsak na svoj način in prikrojeno svojemu zaznavanju delovanja storitvenega podjetja ali kakovosti storitve.

Ukrepi s katerimi ustvarja podjetje mnenje o sebi so predvsem naslednji:

- lobiranje vodij vplivnih javnih skupin
- sklicevanje tiskovnih konferenc s predstavitvijo pomembnih dosežkov podjetja
- plačane in neplačane reportaže v sredstvih javnega obveščanja
- zanimivo sestavljanje poslovnih poročil, zlasti o doseženih rezultatih poslovanja
- "dan podjetja" – na primer odprta vrata za obiskovalce ob različnih obletnicah
- podpiranje in spodbujanje znanstvenih, kulturnih, športnih in drugih projektov, mentorstva mladih umetnikov, sponzoriranje športnih društev in športnih tekmovanj, donacije dobrodelnim ustanovam ipd.

12.1 BREZPLAČNA PROMOCIJA V MEDIJIH

Še preden začnemo s trženjem moramo začeti z promocijo in ustvariti zanimanje v potencialnih kupcih. Treba je čimbolj razširiti informacijo o otvoritvi našega podjetja. Lahko se poslužimo številnih oglaševalskih načinov, ki naznanjajo otvoritev našega podjetja.

Če nameravamo na otvoritvi imeti zabavo ali samo postrežbo poskrbimo za neko atrakcijo in o tem obvestimo časopisne hiše. Časopisi bodo o nas pisali in tako nudili brezplačno reklamo. Vsekakor mora biti dogodek zanimiv in atraktiven, saj časopisne hiše nimajo navade dajati brezplačnih reklam, če pa bo otvoritev spremljajo kaj zanimivega pa vsekakor bodo. (Konkreten primer iz prakse lahko povem, kako je Calvin Klein, pred časom odprl novo

trgovino v Ljubljani. Poskrbel je za famozno pogostitev in z dj-em in dobro glasbo ustvaril atrakcijo, ki je pritegnila številne medijske hiše, ki so potem o tem pisali po in tako ustvarili brezplačno reklamo.)



Slika 12: Članek o otvoritvi nove trgovine iz 5. številke City Magazina

Za usmerjanje pozornosti na nove storitve podjetja organizirajo posebne dogodke, kot so tiskovne konference, seminarji, razstave, obletnice ipd. na katerih gostijo udeležence, da bi ustvarili pozitivno podobo o sebi in storitvah.

Storitvena podjetja skušajo svoje poslovne rezultate objaviti tudi v sredstvih javnega obveščanja kot ugodne vesti, ki morajo biti dobro napisane in objavljene ob pravem času. Govori in javni nastopi vodilnih lahko podjetju koristijo, pa tudi škodijo. Zato je pomembno, kako so sestavljeni in kaj je posebej poudarjeno. Podjetja lahko bistveno popravijo slabo javno mnenje o sebi z denarnimi prispevki v dobrodelne namene.

Uspešnost in učinkovitost v javnostmi sta težko merljivi. Storitveno podjetje najlažje spremlja, kolikokrat in na kakšen način ga omenjajo v sredstvih javnega obveščanja.

12.2 "OD UST DO UST"

Med najpomembnejše oblike stikov z javnostmi v storitvenem sektorju prištevamo komuniciranje "od ust do ust". Porabniki so pogosto vključeni v izvajanje storitve in o svojih izkušnjah pripovedujejo drugim potencialnim porabnikom. Za številne storitvene dejavnosti so prav osebna priporočila najpomembnejši vir informacij za porabnike storitev.

Obstoječi ali novi porabnik ima določene izkušnje s storitvijo. Ko se porabnik odloči preizkusiti storitev, začne komunicirati s storitvenim podjetjem in se zanimati za tehnične in funkcionalne značilnosti storitve. Na podlagi izkušenj in informacij, ki jih je dobil, ter presoje kakovosti ponujene storitve se bo porabnik odločil za nakup ali ne. Pozitivno ali negativno komuniciranje "od ust do ust" bo nato vplivalo na odločitev drugih porabnikov.

Negativne izkušnje imajo pogosto večji vpliv kot pozitivne. Porabniki storitve, ki so nezadovoljni, povedo o storitvi več slabega kot zadovoljni porabniki dobrega. Zato osebna sporočila o slabi izkušnji s storitvijo pomembno zmanjšajo učinek oglaševanja in ostalih oblik komunikacijskega spleta ter nasprotno, pozitivno komuniciranje "od ust do ust" je lahko precej cenejše kot druge formalne oblike komuniciranja.

13 PODOBA NAŠEGA PODJETJA

Na podobo našega podjetja vplivajo številni dejavniki:

- obnašanje, strokovnost ter urejenost naših delavcev
- kvaliteta in oblikovna podoba naših dopisov in vizitk, napisi na naših vozilih in delovnih oblačilih – vse to vpliva na vtis, ki ga o nas dobi potencialen kupec.

-

Če pogledamo na številne trgovine, vidimo napise kot: Psom, vstop prepovedan. Če pa pogledamo na trgovino, recimo Mark and Spencer, vidimo napis: Vstop dovoljen samo psom vodnikom. To je namig o tem, kaj vse lahko vpliva na naš vtis o določenem podjetju in zaupanju do podjetja.

Nekatera podjetja, tudi če jim ni potrebno biti davčni zavezanec (ker niso dosegli višine prodaje, pri kateri postanemo davčni zavezanec), se odločijo, da bodo davčni zavezanci – samo zato, da bodo delovali uspešnejši, kot v resnici so.

Podoba našega podjetja mora reflektirati vrednote podjetja, standard naših izdelkov in storitev. Podjetje mora izgledati, kot da se je sposobno spopasti s konkurenco in zahtevnim trgom. Skrbeti moramo za urejenost poslovnih prostorov, da se ljudje v njih počutijo varno in toplo.

Tudi naša oblačila so pomembna in avtomobili našega podjetja. Tudi če pri našem delu ne moremo biti oblečeni v klasična, elegantna oblačila, če smo recimo v delovnih oblekah, haljah – tudi v tem primeru lahko delujemo čisti in presentativni. Izberemo delovna oblačila enakih barv in krojev z znakom našega podjetja. Tudi škatla za orodje ima lahko logotip podjetja.

Pomembne so tudi stvari, ki jih opravimo že po tem, ko smo določen izdelek prodali. Če nas stranke velikokrat vprašajo isto vprašanje, zakaj ne bi ustvarili nek letak z odgovori na ta vprašanja. Ali pa recimo, če se naše podjetje ukvarja z prodajo in montažo kuhinj, zakaj ne bi po končanem delu, gospodinji prinesli šopek rož, ki ga lahko postavi v svojo novo kuhinjo. Sicer smo kuhinjo že prodali a takšna gesta vpliva na zaupanje v naše podjetje, ljudje se počutijo dobro in nas bodo priporočili naprej.

14 SKRB ZA NAŠE STRANKE

Naše stranke so naše največja pridobitev. Uspeli smo pridobiti njihovo zaupanje, ker pa je konkurenca velika, jih moramo ohraniti kot svoje stranke. Prva stvar, da ohranimo stranke je, da se držimo dogovorjenih rokov, saj tako ustvarimo zaupanje in zanesljivost. Po nakupu pa ohranimo stik s strankami tako, da:

- jih informiramo o posebnih ponudbah
- da jih po treh mesecih pokličemo in povprašamo po njihovem zadovoljstvu z izdelkom
- v primeru, da je z izdelkom kaj narobe reagiramo profesionalno
- popust na njihov naslednji nakup
- povabilo na poseben dogodek
- garancija

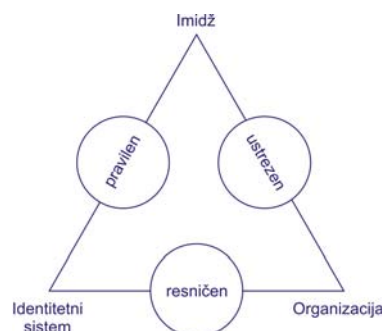
15 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA

Komunikacije so med ključnimi orodji svobodnega, h konkurenčnosti naravnane tržnega gospodarstva. Komuniciranje s tišino spodbuja množico nekontroliranih interpretacij. To velja za notranje okolje organizacije, v kateri so zaradi pomanjkanja informacij ljudje zbegani, brezvoljni, nemotivirani, in nevpleteni v delovanje in razvoj organizacije. Velja pa tudi za zunanja okolja in javnost, ki obkrožajo organizacijo. Če iz organizacije ni komunikacij ali pa so te mnogopomenske, celo nasprotujoče, si okolja in javnosti v njih začnejo ustvarjati sliko, ki pogosto ni prijazno naravnana do organizacije. Če želi organizacija uspešno vzpostavljati menjavo z javnostmi, ki jo omogočajo, mora komuniciranje postati sestavni del dolgoročnega strateškega planiranja organizacije. Komuniciranje mora biti strateško naravnano in vodeno tako, da dobro izraža realno identiteto, poslanstvo in cilje organizacije.

Celostna podoba simbolne identitete organizacije je strateško najmočnejše orožje pri vzpostavljanju ekvivalentne menjave s potrošniki izdelkov, storitev ali idej, ki jih ustvarja organizacija. Snovanje in udejanjenje celostne grafične podobe v prakso pa je strokovno najzahtevnejši in ustvarjalno najbolj prefinjen posel, kar jih pozna komunikologija.

15.1 REFERENČNI TRIKOTNIK

V vsakdanje poslovne pogovore se pogosto vpletajo izrazi kot so imidž podjetja, imidž izdelkov, identiteta organizacije, celostna podoba vidnih komunikacij, celostna grafična podoba, korporativna identiteta. Za isto stvar se uporabljajo različni, tudi napačni ali nenatančni izrazi. Iz razgovorov pogosto ni razvidno, ali so določene stvari in pojavi v medsebojni odvisnosti in povezanosti jasni ali ne. Pri razumevanju in razlagi si pogosto pomagamo s formulami ali shemami, ki povečajo predstavljalnost in vpogled v probleme, stvari, pojave in odnose med njimi. Ob umeščanju celostne grafične podobe v poslovno politiko organizacije si pomagamo z referenčnim trikotnikom kot idealnim pripomočkom za razumevanje vsebine in odnosov med celostno grafično podobo, organizacijo in njenim imidžem.



V prirejeni obliki referenčni trikotnik vzpostavlja odnose med organizacijo, njenim imidžem in celostno grafično podobo kot ključnimi stvarmi, ki odločajo o ekvivalentni menjavi izdelkov, storitev ali idej, ki jih ustvarjajo organizacije. Vsaka organizacija ima svojo identiteto, imidž v očeh ljudi iz svojega notranjega in zunanjega okolja in simbolni identitetni sistem.

15.1.1 REALNA IDENTITETA

Realna identiteta organizacije je to, kar organizacija je: njena zgodovina in razvoj, stavbe, stroji in naprave, zaposleni s svojimi kompetentnostmi, način organiziranosti in vodenja, vedenje zaposlenih znotraj in zunaj organizacije, delovni postopki in rituali. V realno identiteto organizacije sodijo izdelki, storitve ali ideje, ki jih organizacija uresničuje z njihovimi tehnološkimi in psihološkimi vrednostmi vred. Poslanstvo, vizija, filozofija, cilji, strategije in politike, kvaliteta ali odsotnost tega so pomemben, če ne že kar bistven del realne identitete organizacije. Identiteta je edinstvena sposobnost organizacije, celoten splet funkcionalnih izkušenj, spretnosti, znanj, talentov, ki razlikujejo eno organizacijo od druge in določajo njeno sposobnost ustvarjanja vrednosti na njej lastne načine. Je seštevček vseh poti, ki jih izbere podjetje, da bi opravljalo svoje poslanstvo in se identificiralo pri vseh svojih javnostih.

15.1.2 IMIDŽ

Ideja o imidžu se je prvič pojavila v petdesetih letih, ko je David O'Gilvy govoril o tem, da potrošniki ne kupujejo izdelkov, ampak blagovne znamke. Idejo o nekakšni osebnosti blagovnih znamk so kmalu prenesli na podjetja, Raziskovalci komunikologi pa tudi menedžerji so se začeli resno ukvarjati z imidžem podjetij. Imidž je predstava osebe, javnosti ali dela javnosti o objektu ali subjektu. Je vtis, ki jo na osnovi sprejetih signalov oblikuje njegov prejemnik. Imidž je tudi pojem, ki obsega vse, kar se o neki organizaciji misli, občuti. Je sistem slik, oblikovan skozi vedenje subjekta in izoblikovan iz občutkov, mišljenj, želja in idealov, asociacij. Je tudi odraz zavestnih in podzavestnih stanj posameznikov, v katerih nastaja. Zato je imidž dinamičen pojem, ki se vzdržuje in spreminja.

Prav tako kot realna identiteta obstaja tudi imidž organizacije, pa če to organizacija hoče ali ne. Manj kot je informacij o organizaciji in elementih njene realne identitete, več je možnosti, da bo imidž razvrednoten in predstava realnosti izmaličena. Zato podjetja komunicirajo, oglašujejo, informirajo: usklajujejo imidž o sebi s svojo realno identiteto.

15.1.3 SIMBOLNI IDENTITETNI SISTEM

Simbolni identitetni sistem je realna identiteta organizacije, prevedena na simbolno raven. Sestavljajo ga verbalni in grafični simboli, črkopisi, barve in ostale likovne strukture, razporejene po površinah komunikacijskih sredstev na samosvoj, prepoznaven in

razlikovalen način. Vsa vidna simbolika je organizirana tako, da kot informacijski dražljaj vzbuja v posameznikih impresije, predstave, misli, ki ob ostalih informacijah dozori v sodbe, stališča, imidž o organizaciji. Simbolni identitetni sistem na posreden način predstavlja organizacijo, ustvarja o njej impresijo, mnenje, imidž, ne da bi bili v neposrednem stiku z elementi njene realne identitete. Govori o njej, ne da bi jo videli, slišali, otipali, okusili ali kako drugače zaznali njeno realnost.

15.2 RAZLOGI ZA CELOSTNO GRAFIČNO PODOBO

15.2.1 NAČRTOVANJE

Razumevanje, načrtovanje in izvajanje celostne grafične podobe organizacij je zelo kompleksno delo, v katerega je vpletena skupina strokovnjakov z različnih področij. Svoj del znanj in izkušenj k dobro načrtovani in izvedeni celostni grafični podobi organizacije prispevajo: psiholog, komunikolog, strokovnjak za marketing in oglaševanje, oblikovalec največjih kreativnih sposobnosti in izkušenj, PR-menedžer in svetovalec za oblikovanje celostnih grafičnih podob organizacij. Velikost projektne skupine in izbor strokovnjakov je odvisen od velikosti organizacije, obsežnosti sprememb celostne grafične podobe, ciljev, ki jih ima organizacija, in marsikdaj tudi od finančnih sredstev.

Srednje velika in večja podjetja morajo, preden se lotijo svoje celostne grafične podobe, dobro prepoznati svojo realno identiteto in skozi svoje poslanstvo, strategije, vizije in cilje opredeliti svojo želeno realno identiteto, svoj bodoči želeni imidž v ciljnih javnostih. S tem si šele pridobijo pravico do razmišljanja o celostni grafični podobi podjetja. Takšna podjetja naj projekt snovanja in izvedbe svoje celostne grafične podobe prepustijo marketinški agenciji, ki ima močno oblikovalsko skupino in dobro kompjuterizirano tehnologijo dela.

Celostna grafična podoba organizacije niso le simbol ali logotip organizacije, barve in pisava, vizitke in napisi na stavbi. Niso samo filmi na televiziji ali vizualne predstavitve podjetja. Celostna grafična podoba organizacije je vse to in še mnogo več, združeno v eno samo učinkovito zaznavno celoto, ki odraža realno identiteto podjetja z materialnimi dokazi in nematerialnimi atributi vred, in s tem po pravilih psihologije spoznavanja in predvsem teorije učenja v zavesti ciljnih javnosti oblikuje imidž, ki ustreza realni identiteti organizacije.

15.2.2 TEHNOLOGIJA DELA

Tehnologija dela pri snovanju in izvedbi celostne grafične podobe organizacije je pogojena s tržno naravnostjo, za katero se zavzema avtor povsod, kjer gre komuniciranje organizacije s svojimi ciljnim javnostmi. Le tako lahko organizacija dosega strateško načrtovan, želen uspeh ob ključni podpori svojega imidža v ciljnih javnostih.

15.2.3 POTEK DELA

Na analitični stopnji dela opravijo raziskovalci namizno raziskovanje, inventarizacijo komunikacijskih sredstev, s pomočjo katerih je doslej potekalo komuniciranje organizacije, ter vrsto raziskav in študij. S temi aktivnostmi se opredeljuje realna identiteta organizacije, kakršna je bila v trenutku, ko se je odločila za presojanje in ureditev svoje celostne grafične podobe. Ta stopnja se končuje s sklepnim situacijskim poročilom, ki vsebuje večino vhodnih informacij za strateške opredelitve.

Brez strateških opredelitev se vsakršna vsebina, pomeni vpeti v likovne strukture celostne grafične podobe, izmišljeni, naključni in začasni. Organizacija bo prav kmalu začutila potrebo po novih spremembah svoje simbolne podobe. S strateškimi opredelitvami postane celostna grafična podoba opredeljena. Dobi svojo strateško, tržno naravnano vsebino. Na tej stopnji dela se organizacija opredeli za svoje ime, pozicijsko geslo, definira svoje poslanstvo, želeni imidž, filozofijo in politiko blagovnih znamk. Dogovori se za komunikacijski sistem, po katerem se bodo pretakale informacije znotraj organizacije in v okolje vse do ciljnih javnosti organizacije.

Po opravljenih strateških opredelitvah napiše projektni vodja, dispozicijo za grafično oblikovanje. S sodelavci iz analitične in strateške stopnje projekta predstavi grafičnim oblikovalcem izhodišča, potrebna za začetek snovanja osnovnih grafičnih stalnic celostne grafične podobe. Oblikovalci pripravijo predloge simbola, logotipa, črkopisa, barv.

Izoblikovane zasnove simbola in barv vključijo v psihološke študije, s katerimi raziskovalci preverjajo, poenostavljeno rečeno, koliko je impresija, ki jo vzbuja likovne strukture, povezane s pričakovanim imidžem organizacije.

Študije se ponavljajo, dokler ni gotovo, da so vzpostavljene vezi med točkami referenčnega trikotnika, da je simbol v resničnem odnosu do realne identitete organizacije in da gradi organizaciji ustrezen imidž.

V idejnem projektu, ki sledi podrobnemu preverjanju osnovnih stalnic celostne grafične podobe, so že likovno opredeljeni simbol in (ali) logotip s pojavnostmi, simbol v razmerjih s pozicijskim geslom v različnih pojavnostih, priporočeni črkopisi, barve in sistem barv. Preizkušeni so odnosi med grafičnimi strukturami in likovnimi površinami. Opredeljena je tipografska podoba komunikacijskih sredstev. Definirani so likovni in barvni odnosi v komunikacijskem sistemu. Predstavitev idejnega projekta celostne grafične podobe je velik dogodek znotraj projekta in razlog za razpravo o vseh podrobnostih znotraj projektne skupine in v organizaciji.

15.3 OBLIKOVALSKA ZASNOVA

15.3.1 SIMBOL IN LOGOTIP ORGANIZACIJE

Simbol organizacije je najosnovnejša stalnica celostne grafične podobe. Glede na ostale likovne elemente, ki so razporejeni po likovnem ozadju, vzbuja največjo pozornost. Naučeni smo, da ga priznavamo kot glavnega predstavnika realne identitete organizacije na simbolni ravni. Pri likovnih in barvnih strukturah simbola naj bi grafični oblikovalci upoštevali pomene, ki reprezentirajo poslanstvo, moč, filozofijo, cilje in kulturo organizacije. Pravilno je, da ne govorimo o znaku organizacije, ampak o simbolu.

Znaki imajo dosti širši pomen in so po definiciji vzorci dražljajev, ki nadomeščajo druge vzorce dražljajev. Teoretiki jih delijo na naravne znake in umetne znake. Stopinja je na primer ravni znak, ki označuje pot, po kateri je šla žival, in hkrati poznavalcu pove za vrsto živali. Umetni znaki so plod človekove namenske aktivnosti. Besede in številke sodijo na primer med umetne znake. Nekateri delijo znake na signale in simbole. Signali ne predstavljajo stvari in pojavov, marveč le sprožajo določene aktivnosti tako kot na primer semaforne luči. Simboli so umetni znaki, ki predstavljajo stvari in pojave.

Glavna značilnost simbolov je predstavljanje. Simboli predstavljajo, zastopajo in nastopajo, kot da bi bili označene stvari ali pojavi, kar je tudi rezultat dogovora. Simboli lahko predstavljajo druge simbole in so tako simboli simbolov. Glavni tipi simbolov so: lingvistični, matematični, znanstveni in grafični. V okviru celostne grafične podobe organizacije govorimo o grafičnem simbolu, ki predstavlja realno ali željeno identiteto organizacije. Simbol je materializiran v določeni likovni strukturi, ki se loči od svojega ozadja. Običajno so to polni, konturni, celoviti ali delni geometrijski liki, samostojni, spojeni na značilen način ali pa postavljeni v značilne odnose na likovni površini. Znotraj svoje likovne strukture vzpostavlja simbol svojo značilnost in pomenskost tudi z barvo ali barvami, ki os uje v likovne strukture s svojimi značilnimi medsebojnimi odnosi.

Kvaliteta in intenzivnost simbola kot dražljaja sta odvisni od oblike, velikosti, medsebojnih odnosov likovnih struktur, ki simbol sestavljajo, ter od genetskih in socializiranih ter skozi komunikacije naučenih izkušenj posameznika v zvezi s posameznimi likovnimi strukturami, ki se generalizirajo v celostno zaznavo simbola kot enovitega vidnega dražljaja.

Simboli imajo lahko neskončno število oblik, barv in pojavnosti. Lahko so tipografski, abstraktni, deskriptivni ali kombinirani. Abstraktni so kadar niso podobni konkretnim stvarim ali pojavom. Strukturirani so iz geometrijskih likov, ki se stapljajo v novo strukturo ali pa so

med seboj v značilnem odnosu. Njihovo pomensko strukturo dograjuje obarvanost posameznih likov ali simbolov kot celote.

Deskriptivni ali ikonični simboli so posnetki stvarnega sveta, ki reprezentirajo stvari ali dejavnosti. Namesto simboliziran opisujejo to, kar reprezentirajo. Deskriptivne ali ikonične simbole se hitreje naučimo in prepoznamo od abstraktnih simbolov. Njihove likovne strukture, ki so posnetki realnega sveta, nosijo s seboj stališča in emocije, enakovredne realnemu svetu, ki ga izrabljajo za reprezentiranje. Ikonični simboli se med seboj bolj dosledno ločujejo. Njihova pomenska struktura je stabilnejša, bolj dorečena in težje spremenljiva. Prav zaradi te pomenske dorečenosti so ikonični simboli manj fleksibilni v odnosu do informacij o organizacijah. Tudi zato pogosto prehaja značilna evolucija simbolov organizacij od ikonične pojavnosti k vedno večji abstrakciji.

15.3.2 KREATIVNO SNOVANJE GRAFIČNEGA SIMBOLA

Kreativni proces sestoji iz treh v sosledju delujočih faz:

- informacije
- inkubacije
- iluminacije

V fazi **INFORMACIJE** mora dobiti oblikovalec čim več informacij o organizaciji in o njenih povezavah z okolji. Oblikovalec mora biti seznanjen s strateškimi izhodišči organizacije ter prisoten mora biti na vseh kreativnih sestankih, ker le tako lahko dobi razčiščeno podobo o organizaciji znotraj okolij, ki jo omogočajo. Razgleda se tudi po obstoječi celostni grafični podobi ter literaturi, ki obravnava grafično oblikovanje. Razgleduje se po letnih pregledih simbolov in celostnih grafičnih podob s celega sveta in je pozoren na simbole in njihove pojavnosti v raznih širokopotrošniških in specializiranih revijah.

V fazi **INKUBACIJE** oblikovalec razmišlja o odnosih med zbranimi informacijami, ki se grupirajo na različnih miselnih nivojih in prehajajo iz ene informacijske gmote v drugo; vsaka od njih je oplemenitena s stališči in ostalimi vedenjskimi lastnostmi oblikovalca. Iz takšnih informacijskih gmot se tu in tam luščijo posamezne domislice, ki se vrednotijo in razvrščajo s podzavestnimi izkušnjami in zavestnim presojanjem. Proces inkubacije ni pod kontrolo oblikovalca, nanj se lahko vpliva z dodatnimi informacijami. Inkubacijski čas je odvisen tudi od prirojenih in pridobljenih sposobnosti oblikovalca. Od njegovega talenta, izobrazbe in izkušenj. Čas inkubacije je torej spremenljivka, ki je neodvisna od kreatorja grafičnega simbola. Praviloma bo inkubacijska doba krajša, če bo imel oblikovalec več enopomenskih informacij in če si bo na jasnem o nekaterih odločitvah, ki zadevajo tip simbola, pričakovane

barve itd. Preveliko število različnih ali celo nasprotujočih si informacij bo povečalo negotovost oblikovalca in podaljševalo inkubacijski čas.

ILUMINACIJA je rojstvo ideje. Oblikovalca v trenutku prešine rešitev, uzaveščenje, prepoznavanje, ki nosi v sebi generalno videnje bodoče likovne strukture simbola. V danem trenutku je oblikovalec prepričan, da je našel rešitev, prav tisto najbolj pričakovano. Ideja je izoblikovana, v sebi celovita in dokončna, opredmetena, neponovljiva. Vendar ni nujno, da bo kot simbol tudi ustrezna, skladna s strateškimi izhodišči, v resničnem odnosu z realno identiteto organizacije. Morda se bo moral oblikovalec vrniti v inkubacijo, v informacijske gmote z novimi domislicami, na pot do nove iluminacije.

Proces analiziranja informacij, inkubacije in iluminacije j staromodni. Pripada človeku in ne strojem. Ob vsej informacijski tehnologiji se vedno zahteva talentirane in izobražene ljudi z izkušnjami in motivacijo za uspeh.

15.3.3 SMO NAREDILI DOBER SIMBOL?

Prepoznavnost je lastnost simbola, ki se meri s časom, ki je potreben, da simbol prepoznamo v množici drugih simbolov ali vidnih dražljajev. Če je potrebno le malo časa, merjeno v delčkih sekunde, da simbol prepoznamo, potem je prepoznavnost simbola dobra. Dlje časa za prepoznavanje potrebujejo simboli s slabo prepoznavnostjo.

Dober simbol ima veliko razlikovalnost. Sestavljen je iz likovnih struktur, ki ga močno razlikujejo od ostalih simbolov. Podobnost med dobrim simbolom in ostalimi simboli, ki se pojavljajo v komunikacijskem prostoru, je majhna. Takšen simbol ima v sebi nove, neobičajne likovne kvalitete in likovne odose. Simbol z dobro razlikovalno lastnostjo ne zamenjamo zlahka s kakšnim drugim simbolom, ker je dovolj značilen, unikaten.

Berljivost je ključna pozitivna lastnost tipografskih grafičnih simbolov. Takšni simboli ne smejo puščati nobenega dvoma tem, za katero besedo ali zlog v simbolu gre. Berljivost simbola se prav tako preizkuša s časom, merjenim v delčkih sekunde, ki so potrebni za to, da iz prezentiranega simbola natančno razberemo zlog ali besedo.

15.4 PREVERJANJE USTREZNOSTI OSNOVNIH STALNIC CGP

Kot smo že omenili so bistvene dobre lastnosti likovnih struktur, ki prevzamejo funkcijo simbola: učljivost, razlikovalnost, berljivost, prepoznavnost in referenčnost. Te pomembne lastnosti osnovnih likovnih stalnic celostne grafične smo tudi opisali.

O tem, koliko teh lastnosti je v posameznih likovnih strukturah, morajo v procesu izbiranja med posameznimi kreativnimi idejami presojati psihologi. Pri tem uporabljajo različne raziskovalne instrumente; med tehnične instrumente sodijo videokamere, diaproyektorji, računalniki z dopolnilnimi napravami, ki omogočajo predstavitev različnih likovnih dražljajev, ki so predmet ocenjevanja.

Med že kar stare tehnične naprave sodi tahistoskop, nekakšna kombinacija diaproyektorja in fotografskega aparata, ki omogoča izjemno kratke ekspozicije likovnih dražljajev. Z njimi lahko izmerijo večino dobrih lastnosti simbolov in logotipov, pa tudi črkopisov. S temi napravami merijo čas, ki je potreben da respondenti razlikujejo dve likovni strukturi, prepoznajo likovno strukturo, preberejo logotip ali črkopis. Krajši čas pomeni boljšo razlikovalnost, berljivost, prepoznavnost. Manj ponavljanj, ki so potrebna za to, da se respondenti naučijo določene likovne strukture, pomeni njeno boljšo učljivost.

Njihovo kvaliteto ugotavljajo tudi s pomanjševanjem in razostritvami likovnih struktur, logotipov, črkopisov. Čim večjo pomanjšavo prenesejo dražljaji, boljše bodo njihove komunikacijske lastnosti. Likovne strukture, ki so prepoznavne pri velikih razostritvah, bodo učinkoviteje opravljale svojo komunikacijsko vlogo kot tiste, ki hitro izgubijo svoje lastnosti značilnega lika.

Med lastnosti osnovnih stalnic celostne grafične podobe, ki so še posebej vredne preverjanja, sodi referenčnost, struktura pomenov, ki jih nosijo simbol, logotip, črkopis, uporabljene barve. Te lastnosti preverjajo psihologi z različno sestavljenimi ocenjevalnimi lestvicami, ki imajo tudi različna imena, kot so: semantični diferencial, bipolarne ocenjevalne lestvice, referenčne skale itd.

Tako kot pri izboru imen organizacij ali blagovnih znamk sta velikega pomena tu pomembnost in odgovornost pri interpretaciji rezultatov psiholoških testov in raziskav. Predlog, ki je bil s strani respondentov kot predstavnikov ciljnih javnosti izbran kot prednosten in najbolj všečen, bo pogosto v praksi neuspešen. Ljudje dajejo prednost poznanim, takoj razumljivim in v hipu všečnim stvarim. Hitro sprejmejo tisto kar sodi v njihov izkustveni okvir, in zavržejo tisto, kar v njem še ni udomačeno. Kriterij všečnosti je pri presojanju ustreznosti novih stalnic celostne grafične podobe najmanj zanesljiv, saj je prav odmik od že znanega lahko glavna kvaliteta novih predlogov, ker prav ta lastnost omogoča hitrejšo učljivost, večjo razlikovalnost in hitrejšo prepoznavnost. V testih in raziskavah

simbolov in ostalih elementov celostne grafične podobe je treba biti predvsem pozoren na negativne pomene, ki so pripisani dražljajem, ter na pomene, ki so v nasprotju z želeno pomensko strukturo dražljajev. Dražljaj, ki sta mu izrazito pripisana atributa umetno, nenaravno, bo težko nosil potrošnikom obljubo zdravja in zelene makrobiotičnosti. Simbol, ki pripada atributoma, oster in staromodni, bo težko obljubiti storitev, ki je do človeka prijazna in po njegovi meri.

15.5 PRIROČNIK CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

Oblikovanje priročnika celostne grafične podobe je delo, ki je težje kot izdelava simbola ali logotipa organizacije. Le malo grafičnih oblikovalcev se zna lotiti tega izjemno natančnega in systemskega opravila. Tudi to je eden od vzrokov, da se večina celostnih grafičnih podob konča brez ustreznih priročnikov. Priročnik zahteva odličnost. Vsaka likovna forma mora biti v razmerjih znotraj sebe in do vseh ostalih likov na likovnem ozadju dorečena, do kraja domišljena. Pri oblikovanju priročnika celostne grafične podobe se ne da nikjer pohiteti: vsako novo likovno površino je treba izpiliti do kraja po pravilih tipografske podobe in ostalih zakonitosti celostne grafične podobe. Sredi oblikovanja priročnika se nenadoma zgodi, da simbol z logotipom, črkopisom in dotedanjimi pravili ne nekem komunikacijskem sredstvu ali v novem okolju ne deluje; treba se je vrniti k začetku in razmišljati o popravkih ali spremembi pravil.

Priročnik celostne grafične podobe je zakonik, po katerem se ravna oblikovalci in izvedbeniki komunikacijskih sredstev organizacije. V njem so opredeljena pravila pojavljanja stalnic celostne grafične podobe, ko to: simbol, logotip, črkopis, barve, tipografska podoba. Opredeljene so različice pojavnosti, kot jih zahtevajo različna likovna ozadja, njihova okolja, materiali in druge izvedbene zahteve. Zapisano je kaj se sme in česa ne. Določene so meje kreativne svobode, ki jo imajo grafični in tipografski oblikovalci pri ustvarjanju podobe komunikacijskih sredstev organizacije.

Odvisno od velikosti, dejavnosti organizacije, finančnih sredstev in razumevanja pomembnosti priročnika za upravljanje celostne grafične podobe organizacije imajo priročniki celostnih grafičnih podob različne oblike, obseg, in vsebinsko strukturo. Videvamo jih v obliki črno-belih ali barvnih listov, v obliki majhnih ali večjih prospektov, zvezkov, knjig, računalniških disket oziroma zgoščenk.

Priročnik celostne grafične podobe, ki bo dobra osnova za konsistentno upravljanje celostne grafične podobe srednje velike ali velike organizacije, je po obsegu knjiga ali nekaj knjig, ki so jim priložene zgoščenke z vsebino priročnika in dodatnimi podrobnostmi, ki olajšujejo

operativno delo pri oblikovanju in produkciji komunikacijskih sredstev organizacije. Idealen priročnik celostne grafične podobe vsebuje:

- nagovor vodilen osebe organizacije
- zapis opredeljenih osnovnih strateških izhodišč organizacije
- komunikacijski sistemi organizacije
- razlaga uporabljene terminologije
- kazalo, ki omogoča popoln pregled vsebine
- konstrukcija likovnih struktur
- kombinacije osnovnih in izvedenih pojavnosti posameznih osnovnih stalnic celostne grafične podobe v merskem sistemu
- osnovne tipografske mreže
- primere aplikacij celostne grafične podobe na poslovnih tiskanih komunikacijskih sredstvih
- primere aplikacij celostne grafične podobe na izdelkih in embalažnem sistemu
- primere aplikacij celostne grafične podobe v oglaševanju in pospeševanju prodaje
- primere aplikacij celostne grafične podobe na transportnih sredstvih
- primere aplikacij celostne grafične podobe na sejnih, razstavah, predstavitev ...
- primeri industrijskega oblikovanje predmetov in objektov
- značilne ilustracij, risbe in druge likovne strukture
- primer tridimenzionalnega pojavljanja elementov
- navodila za produkcijo komunikacijskih sredstev

Celostna grafična podoba mora živeti svoje uzakonjeno življenje zelo disciplinirano. Vsaka stranpot iz komunikacijskega sistema, značilnega tipografskega načrta, opredeljenega sistema razmerij med liki in likovnimi strukturami na likovnem ozadju komunikacijskih sredstev, uzakonjenega odtenka barv, dovoljenih pojavnosti osnovnih elementov celostne grafične podobe je kot nova rakasta celica v zdravem organizmu.

15.6 PRIMER CGP PODJETJA POMARANČA



ZAKLJUČEK

Dobro poznavanje pojma »organizacija« je zelo pomembno a dokaj zahtevno, saj si lahko ta pojem vsak razlaga drugače. Zato je tudi veliko delitev in definicij. Vsak pisec ima tudi svojo razlago o funkcijah organizacije. Vsi bi pa morali vedno razlikovati vsaj tri ključne pomene: organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto, posledico organiziranja.

Človek si pri delu zastavlja tudi nek cilj: izdelan proizvod ali več proizvodov ustrezne kakovosti. Glede na ta cilj si bo organiziral svoje delo. Cilj mu bo dajal tudi smer in mu narekoval, kako naj svoje delo organizira.

Vsako podjetje ima svojo skupno nalogo. Skupno nalogo podjetja pa členimo na funkcije. Pomembna je izbira teh funkcij, saj lahko samo tako podjetje logično pristopi k sami organizaciji.

Podjetje je z vidika organizacije nekakšna organizacijska zgradba s točno določenimi organizacijskimi prostori, kjer se opravljajo posamezne naloge. Nobeno podjetje ne more dobro poslovati brez ustreznega zemljevida svoje organizacijske zgradbe in delovanja ljudi v njej. Z ustreznim vodenjem je mogoče delo ne samo sinhronizirati, ampak tudi sicer človekove zmožnosti bolje uporabiti. Tako »organizacijski stroj« ne deluje brez ustreznega krmiljenja, ki ga predstavlja vodenje.

Vodenje je izrednega pomena pri doseganju želenega uspeha. S pristopom se da sodelavce motivirati ali pa povsem zatreti njihovo željo po izboljševanju trenutnega in doseganju zastavljenega cilja. Vodenje projektov je še nekoliko bolj kočljivo, saj tu vodja ni nadrejen sodelavcem, temveč le oseba z največ izkušnjami. Znati mora delati z ostalimi, jih motivirati, kar se doseže le z enakopravnim odnosom.

Za podjetje pa ni pomembna le dobra organizacija, temveč je tudi promocija zelo pomemben del delovanja podjetja, saj omogoča komunikacijo z našimi potencialnimi kupci in vzpodbuja zaupanje v naše podjetje. Vse to pa vodi k povečanju prodaje in poslovni rasti. Marketing mora biti stalnica v vsakršnem podjetju, saj moramo stalno skrbeti za pozornost in lojalnost kupca, kar omogoča stabilnost in dobičkonosnost našega podjetja. Tudi grafična podoba v veliki meri vpliva na zaupanje, ki ga ustvarjamo v ljudeh. Profesionalno oblikovani dopisi,

vizitke, oglasna sporočila, papir boljše kakovosti - vse to doda vrednost našemu podjetju, delujemo resni, profesionalni, zaupanja vredni in strokovni.

Za lažjo predstavitev in obrazložitev pomena celostne grafične podobe smo si omislili neko grafično podjetje z imenom Pomaranča. Za to podjetje smo potem tudi razvili in oblikovali promocijski material.

LITERATURA

1. Lipičnik, B.: *Organizacija podjetja*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000
2. McMullan, D.: *Be your own boss*. London: Daily Express, 1994
3. Vekoslav, P.: *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000
4. Hočevar, M., Jaklič, M. Zagoršek, H.: *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, Ljubljana, GV založba, 2003
5. Rant, M., Jeraj, M., Ljubič, T.: *Vodenje projektov*, Radovljica, Orfin radovljica d.o.o., 1995
6. Repovš, J.: *Celostna grafična podoba*, Studio Marketing, 1995