



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik I, številka 1, februar 2009

Kazalo

3 Uvodnik

Jure Kovač

Strokovno-raziskovalni prispevki

4 Projektno obvladovanje poslovnih kriz

Igor Vrečko

13 Proces internacionalizacije trgovskih podjetij v globalnem okolju

Milan Jelovčan

20 Vpliv organizacijske kulture na uresničevanje vizije in strategij v podjetju Javor Pivka d.d.

Stojan Kokošar

26 Ravnanje z znanjem s poudarkom na uporabi preglednice znanja – primer globalnega podjetja Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Razmišljanja

36 Pomen poslanstva podjetja in njegovo oblikovanje

Rudi Rozman

Informacije

40 Recenzija knjige dr. Mirana Mihečiča

42 Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Uvodnik

Managerji se vsakodnevno srečujejo z različnimi izzivi. Naloga managerjev je, da posamezne izzive ocenijo z vidika pomembnosti za njihove organizacije in pripravijo ustrezne ukrepe za njihovo obvladovanje. Uspešno in učinkovito obvladovanje izzivov je ena od najpomembnejših nalog managerjev. Za uspešnost in učinkovito premagovanje izzivov managerji potrebujejo ustrezno znanje in primerne izkušnje. Posredovanju potrebnega znanja in izkušenj za obvladovanje izzivov, s katerimi se sodobni management srečuje, je namenjena nova spletna revija *Izzivi managementu*. Izdaja jo Društvo slovenska akademija za management, ki si prizadeva za povečanje kakovosti delovanja managerjev v našem okolju.

Poslanstvo spletne revije *Izzivi managementu* je v izboljšanju in razvijanju slovenskega managementa, ki ima ključni pomen za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Revija je zanimiva in koristna za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi za vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo revija dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju ter s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije ter jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Prispevke v prvi številke revije *Izzivi managementu* smo povezali z dogajanjem v našem ožjem in širšem okolju, ki ga zaznamuje finančna in gospodarska kriza. Tako prvi prispevek prinaša razmišljanje mag. Igorja Vrečka o kriznem managementu, ki temelji na projektnem pristopu. V njem avtor predstavlja posamezne modele reševanja krize s posebnim poudarkom na prikazu projektnega modela reševanja poslovnega sistema.

Za nadaljnji razvoj večjih slovenskih podjetij ima ključni pomen njihova internacionalizacija. Obvladovanje prehoda v globalno okolje je za managerje velik izziv. V prispevku mag. Milana Jelovčana je ob primeru trgovskega podjetja prikazan model internacionalizacije poslovanja s posameznimi koraki in njihovimi značilnostmi.

K uspešnemu in učinkovitemu uresničevanju strategije podjetja lahko veliko pripomore ustrezna organizacijska kultura. Prispevek mag. Stojana Kokošarja nam zelo ilustrativno prikaže, kako lahko organizacijska kultura pomaga managerjem pri doseganju sprejete vizije in strategije podjetja.

Znanje je postalo nepogrešljiv dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti podjetij. Sodobni managerji morajo razumeti in poznati vlogo in pomen znanja v razvoju organizacij. Mag. Vesna Vodopivec je pripravila zanimiv prispevek o ravnanju z znanjem v podjetju Scania, ki ob primeru mednarodnega podjetja prikazuje način in razsežnost pridobivanja, prenosa in uporabe znanja med zaposlenimi.

Poleg navedenih prispevkov in nekaterih drugih informacij o novostih najdemo v tej številki v rubriki Razmišljanja objavljen zelo zanimiv prispevek dr. Rudija Rozmana o pomenu in oblikovanju poslanstva podjetja ter v rubriki Informacije recenzijo knjige *Organizacija in ravnateljstvo* dr. Mirana Mihelčiča.

Jure Kovač

Projektno obvladovanje poslovnih kriz

Igor Vrečko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
e:pošta: igor.vrecko@uni-mb.si

Povzetek

Obvladovanje in preprečevanje kriz je kompetenca, s katero bi moralo razpolagati sleherno podjetje. Aktualna globalna kriza ni edini vzrok za pojav poslovnih težav, lahko pa usodno pripomore k propadanju podjetij. Prispevek opredeljuje krizni management ter najpogostejše oblike in razvoj krize v poslovnih sistemih. Predstavljeni so nekateri modeli reševanja kriz, s poudarkom na reševanju skozi procesa sanacije in revitalizacije. Na teh izhodiščih temelji oblikovan model projektne reševanja poslovnih kriz, pri katerem je poudarek na načinu in dinamiki izvajanja potrebnih ukrepov. Model je triplasten in opredeljuje uresničevanje kriznega managementa ter, v odvisnosti od stopnje krize, proces izvajanja saniranja in revitalizacije. Prispevek je del širših spoznanj iz rezultatov raziskave, ki jo je izvedel avtor prispevka.

Ključne besede: poslovna kriza, strateška kriza, krizni management, projekt, saniranje, revitalizacija

1 Uvod

Vse bolj smo priče globalni krizi, ki pretresa svet ter vpliva na pravzaprav vse poslovne sisteme in vsakega posameznika našega planeta. Trenutno najbolj aktualna globalna kriza je seveda finančna, ta pa žal ni edina globalna kriza, s katero se spopada človeštvo. Ob omenjeni globalni finančni krizi si ne moremo več zatiskati oči pred globalno krizo na področjih okoljskega onesnaževanja, nenormalnih podnebnih sprememb in pojavov, energetskih problemov in negotovosti, razslojevanja družbe, terorizma, demografije in podobno. Globalna kriza ima torej več razsežnosti, zato je nujno, da jo obravnavamo kot večrazsežen pojav. Ob ambicijah **celovite** uveljavitve procesov in potrebnih sistemov za obvladovanje in razrešitev globalne krize moramo torej problem dojemati kot globalen multikrizni problem. Seveda se ob tem takoj postavlja vprašanje, katere so omenjene razsežnosti globalne krize in kako so med seboj vzročno-posledično ali kako drugače povezane. Pri iskanju odgovorov na to vprašanje ne moremo mimo vprašanja, kaj vse in na kakšen način je povzročilo sedanje stanje.

Osrednja misel tega prispevka se osredinja predvsem na poslovne sisteme¹ (v nadaljevanju PS) in problematiko

obvladovanja kriznih razmer ob njihovem delovanju. Vpliv omenjenih globalnih kriz je na vsak PS nekoliko drugačen, subjektiven glede na njegove lastnosti, pa vendar hkrati skupen prav vsem poslovnim sistemom. Krizne razmere v PS pa se ne pojavljajo samo kot posledica globalnih kriz, ampak so vzroki zanje lahko zelo različni. Zato se tudi krizne razmere pojavljajo v različnih oblikah, različno pogosto, in kar je posebej pomembno, z različnimi posledicami. Krizni management kot posebna oblika managementa, usposobljenega za obvladovanje kriznih razmer, torej razmer, ki so drugačne od vsakodnevnega obvladovanja poslovnih procesov, ni nov termin. Je pojem, ki v določenih obdobjih dobiva v stroki in znanosti večji pomen, v določenih pa na videz nekoliko pojenja. Dejstvo je, da po eni strani PS vedno znova nastajajo, po drugi strani pa vrsta PS izginja s trga. Seveda je takšno ukinjanje PS včasih načrtovano (morebiti že tudi ob nastanku PS – na primer pri t. im. projektne podjetij, torej PS, ki nastanejo za izvedbo nekega projekta in so ob koncu projekta likvidirani), pogosto pa neželena in zato mučna. Že hiter pregled objavljenih stečajev, prisilnih poravnjav in likvidacij različnih PS v vsaki novi izdaji Uradnega lista RS jasno kaže, da je problem obvladovanja kriz v PS vedno aktualen in nikakor preprost.

Projektne management ima pomembno vlogo pri razreševanju kriznih razmer v PS. Seveda velja, da krizne

¹ Termin poslovni sistem uporabljamo, da zajamemo vsa podjetja in tudi druge organizacije, ki morajo za doseganje ciljev svojega obstoja in nadaljnjega razvoja izvajati (tudi) vse potrebne procese poslovanja (kar pomeni skrbeti za obvladovanje stroškov, trženje, organiziranje, vodenje in podobno). Ker to ne velja samo za v dobiček usmerjena podjetja, ampak tudi za posameznike, javni sektor, neprofitne

in druge organizacije, jih vse obravnavamo s skupnega vidika, da morajo izvajati nekatere sorodne poslovne funkcije. Ker poudarjamo poslovno obravnavo teh podjetij in organizacij, jih torej opredeljujemo kot poslovne sisteme in ne npr. kot socialne, kadrovske, tehnološke, pravne, okoljske ali kakšne druge.

razmere v PS naj ne bi bile stalnica v njihovem delovanju, velja pa tudi, da so projekti že po svoji osnovni definiciji enkratni in ciljno usmerjeni procesi. Zato so projekti pravo »orodje« za obvladovanje kriznih stanj, če seveda obvladujemo procese projektnega managementa. V grobem to pomeni obvladovanje procesov izbire projektov (oblikovanje optimalnega projektnega portfelja), priprave oziroma zagona projektov, vodenja-nadziranja-korigiranja izvajanja projektov, končevanja projektov in podobno.

2 Opredelitev in delitev kriz v PS

Ko govorim o krizi v PS, najpogosteje mislim na t. im. **poslovno krizo**. Gre za krizo, ki je praviloma nastala zaradi neustreznega izvajanja poslovnih procesov (pravzaprav lahko govorimo o neučinkovitem izvajanju) oziroma zaradi strateško neustreznega usmerjanja razvoja PS (pri tem govorimo o neuspešnem delovanju PS). V to obravnavo ne štejemo kriz, na razvoj katerih PS v preteklosti ne bi imel vpliva (kot je to na primer pri krizah, ki nastanejo zaradi posledic naravnih katastrof ipd.). Ker so vzroki za nastanek poslovne krize lahko zelo različni, so različni tudi pogledi na njeno opredelitev in reševanje. Kriza na splošno pomeni neko motnjo v delovanju PS, ki jo povzročijo različni notranji in/ali zunanji dejavniki. Po mnenju mnogih pa so krize pravzaprav nujna in ciklično ponavljajoča se obdobja v razvoju PS, ki spodbudijo kritično presojo ustreznosti delovanja PS ter izvedbo potrebnih novih projektov za zagotavljanje nadaljnje rasti in razvoja PS.

Ne glede na različne definicije pa lahko za vsako poslovno krizo rečemo, da je to:

- časovno omejen proces,
- nenačrtovan in neželen proces,
- proces, ki trajno ogroža temeljne cilje PS,
- problem, ki je navidezno ali v resnici brezizhoden,
- praviloma edinstven proces.

Ob poslovnih krizah najdemo v literaturi in praksi še vrsto drugih oblik kriz, ki se pojavljajo v PS. Med njimi bi navedli delitev kriz na:

- *strateško krizo*,
- *krizo upadanja uspešnosti PS* in
- *likvidnostno krizo*.

Krizo upadanja uspešnosti PS in likvidnostno krizo lahko obravnavamo kot posebni obliki poslovne krize. Med vsemi navedenimi oblikami kriz pa pogosto obstaja časovna in vsebinska povezanost.

O strateški krizi govorimo, če so dolgoročne zmožnosti za uspeh PS resno v nevarnosti oziroma so te že porabljene, medtem ko novi potenciali, ki bi zagotavljali nadaljnje dolgoročne uspehe, še niso ustvarjeni. To pomeni, da PS zamuja s pripravo in implementacijo

potrebnih strateških sprememb glede na spremembe v okolju ali znotraj PS.

Odgovornost za poglobljanje strateške krize nosi najpogosteje vodstvo PS, ki bodisi:

- ni sprejelo potrebnih strateških ukrepov,
- je napačno zasnovalo nadaljnje strateške ukrepe,
- ni bilo sposobno uporabiti pravilno zasnovane strategije PS.

Primeri za takšno krizo sta npr. zamujanje v tehnološkem razvoju ali v spreminjanju strategije trženja, kar bi bilo potrebno glede na trende in zahteve trga. Glavni problem obvladovanja strateške krize je v težavnosti njenega zaznavanja ali pa v njenem zanikanju oziroma nepriznavanju s strani najvišjega managementa PS. Evidentni in izmerjeni z uporabo najpogostejših kazalnikov uspešnosti PS sta namreč šele kriza upadanja uspešnosti in likvidnostna kriza. Glede na nemirnost sodobnega poslovnega okolja lahko ugotovimo, da možnost za začetek strateške krize v delovanju PS pravzaprav neprestano obstaja, kar zahteva ustrezno ozaveščenost najvišjega managementa in sistemske rešitve za obvladovanje takšne krize.

Nerešena strateška kriza privede do krize upadanja uspešnosti. Pri tem PS na začetnih stopnjah še vedno kaže večanje absolutnih vrednosti dosežkov, merjenih s standardnimi kazalniki uspešnosti poslovanja (na primer dobiček, tržni delež ipd.), vendar pa se večanje teh vrednosti postopno znižuje. Slabšanje donosov zato s časom privede do pomanjkanja lastnih sredstev za nove investicije, kar PS najpogosteje premagujejo z večanjem zadolževanja. S tem pa sta resno ogrožena doseganje in razpoložljivost nadaljnjih uspešnostnih zmogljivosti.

Kriza upadanja uspešnosti se tako kaže v upadanju operativne učinkovitosti, v slabih donosih iz naložb, velikem deležu neuspešnih projektov, v tržni neuspešnosti in podobno. Obvladovanje te krize je zato na prvi stopnji usmerjeno v operativne ukrepe za izboljšanje uspešnosti in učinkovitost ključnih procesov PS, kar pomeni v zmanjšanje stroškov, povečanje obsega prodaje in drugo.

Likvidnostna kriza se pojavi, ko je ogrožena plačilna sposobnost podjetja in nastajajo prezadolžitve. Nastane lahko kot posledica:

- a. nerešene krize upadanja uspešnosti PS in zato dalj časa trajajoče slabše donosnosti,
- b. nepričakovanega upada prometa, nenadnih sprememb cen ipd.

Slednji razlog ni neposredno povezan z minulimi strateškimi ali upravljavskimi napakami, temveč je posledica na primer naravnih katastrof, globalnih finančnih in gospodarskih kriz, kot smo jim priče danes.

Obvladovanje likvidnostne krize je najprej usmerjeno k finančnim ukrepom, na primer k spreminjanju likvidnosti sredstev in/oziroma spremembi sestave kapitala.

3 Obvladovanje poslovnih kriz v PS

V strokovni literaturi je predstavljenih bolj malo modelov, ki bi dovolj celovito obravnavali reševanje poslovnih kriz. Nekateri avtorji celo zavzemajo stališče, da splošnega modela reševanja krize ni mogoče oblikovati, saj se krize v PS toliko razlikujejo, da sta za vsak PS potrebna svojstven model in pristop k reševanju (Dubrovski 1998, 32).

Kljub različnosti položajev PS pa je zaradi podobnosti nekaterih značilnosti krize vendarle mogoče zaslediti določene enakosti predlaganih ukrepov oziroma strategij (kot jih pojmuje na primer Slatter), ki so najpogosteje uporabljene pri zdravljenju kriz v PS. Gre predvsem za:

- ukrepe na področju managementa: zamenjava managementa, uvedba močnega centralnega nadzora finančnega poslovanja, decentralizacija in druge organizacijske spremembe, spremenjen način komuniciranja,
- ukrepe na področju prihodkov: povečanje prodaje, posodobljena proizvodno-tržna usmerjenost, zvišanje ali znižanje cen,
- ukrepe na področju financ: zagotavljanje plačilne sposobnosti, preoblikovanje kratkoročnih obveznosti v dolgoročne, preoblikovanje dolgov v lastni kapital, delni odpis dolgov upnikom, prestrukturiranje tujih virov financiranja, prestrukturiranje lastnega (notranjega) financiranja,
- ukrepe na področju odhodkov: zmanjšanje stroškov,
- ukrepe na področju zaposlovanja: zmanjšanje števila zaposlenih, pridobivanje novih zaposlenih.

Opredeljeni ukrepi oziroma strategije so najpogostejši in navzoči skoraj pri vseh poslovnih krizah. Hkrati pa ti ukrepi pomenijo samo manjši del vseh mogočih in potrebnih ukrepov, ki jih morajo izvesti PS, pač glede na specifičnost posameznih vzrokov krize in stopnjo prizadetosti PS. Različni avtorji se praviloma strinjajo z ugotovitvijo, da je reševanje krize proces, ki poteka na več stopnjah. Dubrovski (1998, 42–43) opredeljuje naslednje stopnje:

- ugotovitev navzočnosti krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov za njen nastanek (okvirna analiza stanja),
- ocena možnosti za razrešitev krize (predsanacijski preizkus),
- nastavitev kriznega managementa,
- podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov,
- sprejetje ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov,
- izdelava strateškega načrta s simulacijo poslovnih izidov,
- sprejetje razvojnih ukrepov,
- postavitve sistema sprotne spremljanja učinkov in odzivi nanje.

Marinič (1996, 19) navaja in pojasnjuje 9 stopenj procesa zdravljenja krize: identificiranje krize, uvajanje

kriznega managementa, določitev, analiza stanja, diagnoza, terapija, implementacija, nadzor in korekture.

Tudi Muller (1986, 317; povzeto po Dubrovski 1998, 42) omenja 9 zaporednih stopenj:

- identificiranje krize in začetek odpravljanja krize ter določitev nosilcev kriznega managementa,
- groba analiza možnosti za odpravljanje krize,
- uvedba takojšnjih ukrepov in organiziranosti za odpravljanje krize,
- natančna diagnoza problema,
- razvoj alternativnih pristopov za opravljanje krize,
- izbira ukrepov za odpravo krize in ocena njihovega vpliva,
- podrobna obdelava ukrepov,
- izvajanje ukrepov,
- nadziranje okrepitve.

Še bolj konkreten je Kovač (1993, 343–344), ki za razrešitev krize predlaga projektni način dela ter opredeljuje projekte oziroma programe saniranja in revitalizacije. V sklopu saniranja, s katerim se zagotovi ustalitev osnovnih nihanj poslovanja, predlaga naslednje aktivnosti:

- oblikovanje sanacijske ekipe (sprememba najvišjega vodstva podjetja, prihod nekaterih zunanjih strokovnjakov),
- analiza stanja, strateška analiza ter izdelava projekta saniranja in revitalizacije podjetja (tudi za podprojekt revitalizacije podjetja),
- pridobitev soglasja za izvedbo ukrepov saniranja in revitalizacije podjetja (banke, upniki, sindikat, zaposleni, sanacijska ekipa),
- finančno saniranje podjetja (neposreden finančni nadzor, zmanjšanje obsega potrebnih obratnih sredstev, dezinvestiranje, ustavitev investicij, dokapitalizacija),
- racionalizacija in znižanje stroškov (znižanje fiksnih in variabilnih stroškov, opustitev dejavnosti, znižanje stroškov delovne sile, organizacijska racionalizacija),
- sprememba trženja in proizvodnje (na osnovi analize produkt/trg/donosnost izvedba organizacijske spremembe trženja in proizvodnje),
- sprememba organizacijske kulture (nov stil vodenja, odpravljanje blokad, oblikovanje »začasne« organizacijske kulture).

V sklopu revitalizacije, ki obsega aktivnosti za oživitev in ponovno rast podjetja na zdravem jedru, predlaga naslednje aktivnosti:

- oblikovanje vodstvene ekipe (sprememba vodstvene ekipe),
- identifikacija strateških področij (iz strateških analiz povzeti sklepi),
- oblikovanje nove vizije in globalne strategije podjetja,
- oblikovanje poslovnih in funkcijskih strategij (po strateških poslovnih enotah ali organizacijskih enotah),
- zagotovitev sredstev in pogojev za uresničevanje nove strateške usmeritve (pridobitev svežega kapitala in organizacijske spremembe),

- spremljanje uresničevanja strategije podjetja.

Na osnovi spoznanj različnih avtorjev je Vrečko (2002) oblikoval model projektno usmerjenega kriznega managementa, katerega poudarek je na izvedbi potrebnih ukrepov – na uresničevanju zastavljenih ciljev in načrtov reševanja. Model ne ponuja toliko odgovora na vprašanje, kaj bi bilo treba izvesti, kakor predvsem kdaj in kako, da bosta zagotovljeni učinkovitost in uspešnost izvedbe.

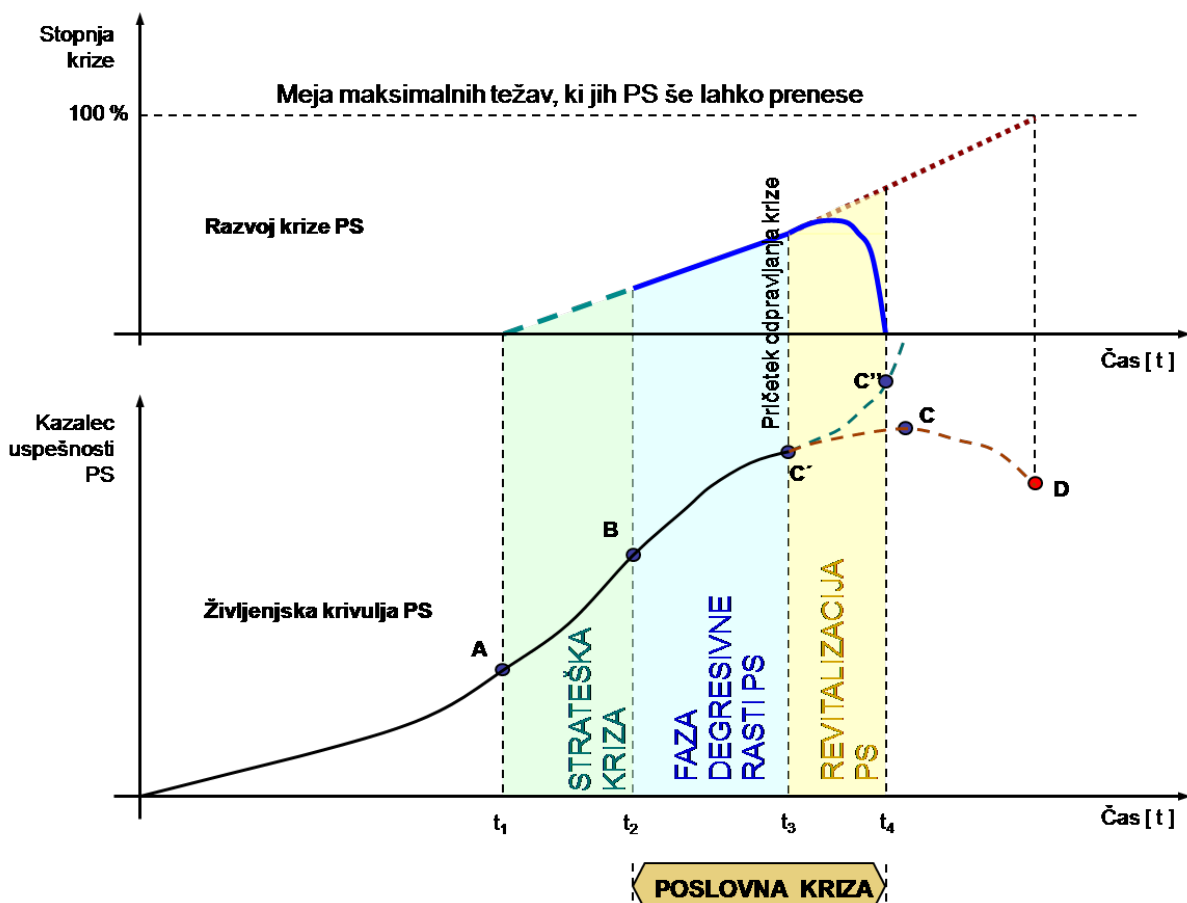
4 Sanacija in revitalizacija za reševanje poslovnih kriz

Načini in dinamika reševanja poslovne krize so glede na njeno obliko in vzroke za njen nastanek različni. Kljub temu pa je mogoče identificirati nekaj splošnih zakonitosti, uporabnih za vsako obliko poslovne krize. Zakonitosti so odvisne od stopnje razvitosti poslovne krize, pri čemer

moramo ločiti degresivno rast uspešnosti PS in negativno rast uspešnosti PS. Kadar ob začetku procesa reševanja poslovne krize ta še nima velikih razsežnosti – na stopnji degresivne rasti uspešnosti PS, je ta proces veliko lažji, hitrejši in praviloma uspešnejši, kot če se PS že nahaja na stopnji negativne rasti uspešnosti, pri kateri se spopada tudi z resnimi likvidnostnimi težavami.

Slika 1 prikazuje življenjsko krivuljo PS skupaj s krivuljo razvoja krize, ki kaže na to, da z začetkom krize upadanja (točka B) postane kriza vidna (polna črta v zgornjem delu slike) ter narašča ob manjšanju uspešnosti poslovanja PS. Če se proces odpravljanja težav začne pred točko vrhunca v življenjski krivulji PS (točka C), torej v neki točki C', lahko govorimo o začetku procesa **revitalizacije** PS. Sestavljen je iz številnih operativnih ukrepov in potrebnih izvedbenih projektov, združenih v **program revitalizacije**. Po izvedenem programu revitalizacije bi se moral PS rešiti iz krize in doseči neki želeni strateški položaj.

Slika 1: Reševanje krize na stopnji degresivne rasti uspešnosti PS



Opozoriti je treba, da se ob začetku uspešnega in pravičnega postopka reševanja krize razmere v PS ne začnejo takoj izboljševati, ampak se učinki pokažejo z določenim zamikom (v sliki krivulje razvoja krize vidimo, da se kriza prvotno še nekoliko stopnjuje in

še nato upade) – govorimo lahko, da ima kriza določen **vztrajnostni dejavnik**, ki ga je treba upoštevati ob pripravi programa revitalizacije.

Ob pripravi programa revitalizacije je treba jasno opredeliti njegove cilje in s tem njegovo sklenitev, kar

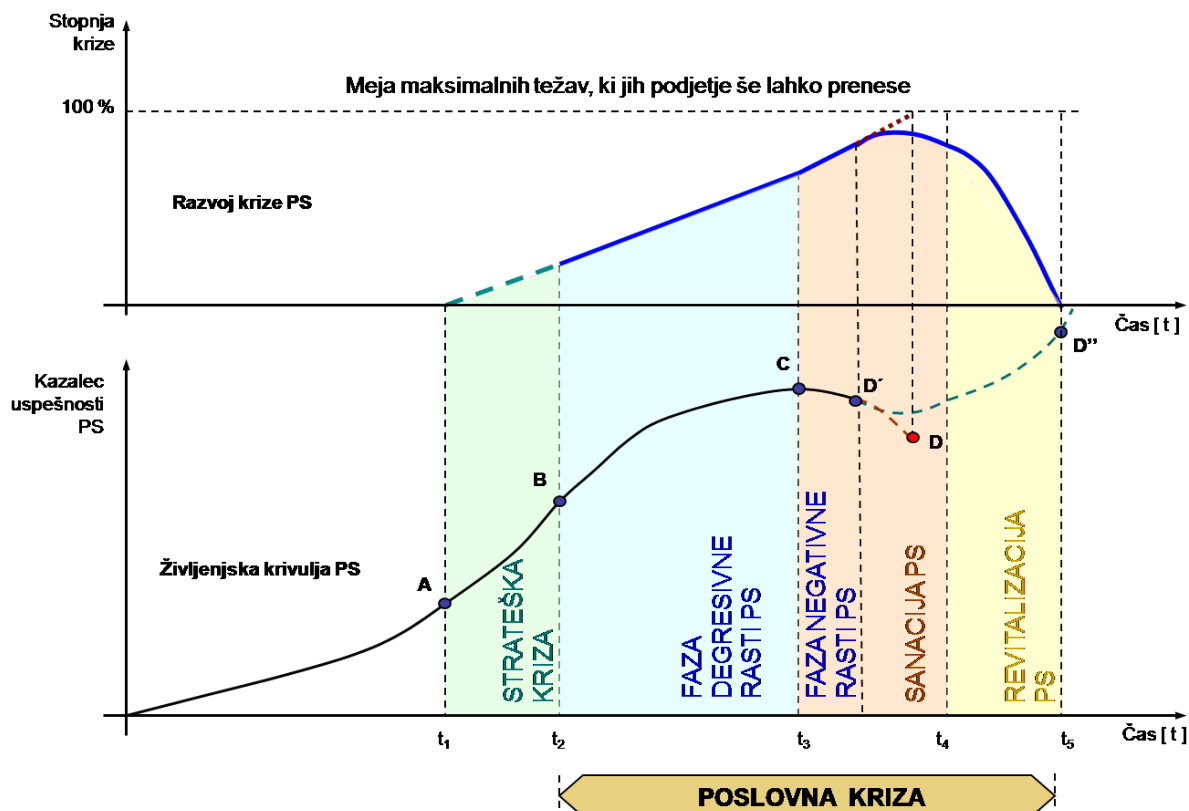
pozneje omogoča presojo uspešnosti ali neuspešnosti programa. Po uspešno izvedeni revitalizaciji bi PS moral biti dovolj zdrav, da lahko izvede **strateški poslovni zagon** za doseganje oziroma večanje konkurenčnosti.

V primerih, ko je poslovna kriza v PS že globlja in je PS prešel že na stopnjo negativne rasti uspešnosti, je potreben zahtevnejši poseg. Razmere se v takšnih PS že približujejo tistim skrajnim, ki jih PS še lahko prenese, preden pride do njegove likvidacije ali propada. Zato

pomeni obdobje na stopnji negativne rasti uspešnosti skrajni čas, ko je mogoče PS s pravilnim pristopom še rešiti iz krize.

Na sliki 2 je prikazana življenjska krivulja PS, ki je že prešla na stopnjo negativne rasti uspešnosti in se razvoj krize v PS približuje mejni dopustni vrednosti. Zaradi že omenjenega vztrajnostnega dejavnika krize je seveda treba ustrezne ukrepe reševanja krize zagnati, preden razvoj krize v PS doseže mejo dopustne vrednosti.

Slika 2: Reševanje krize na stopnji negativne rasti uspešnosti PS



Če krizo začnemo reševati pravočasno (na sliki je to v točki D'), je treba najprej odpraviti likvidnostne in druge – predvsem finančne – težave, s katerimi se PS spoprijema. To storimo na stopnji reševanja krize, ki jo označujemo kot **sanacija PS**. V tem času je treba močno upadajoče poslovanje ponovno ustaliti in ustvariti (vsaj začasno) zdravo finančno jedro, ki je temelj za uspešnost nadaljnjih potrebnih ukrepov za celovito reševanje krize. PS obnovimo s **programom sanacije**, ki je za PS in zaposlene praviloma zelo boleč, saj zahteva takojšnje izboljšanje likvidnostnega stanja PS in zniževanje stroškov na vseh področjih. To pogosto pomeni odpuščanje delavcev in ukinitve proizvodnih programov, ki ne ustvarjajo zadostne dodane vrednosti.

Seveda pa s sklenitvijo programa saniranja kriza v PS še ni razrešena. Doseženo je samo stanje, ki potencialno omogoča postopen nadaljnji razvoj in rast PS v sicer še vedno izrednih in težkih okoliščinah, saj je PS še vedno obremenjen s starimi dolgovi, neurejenimi poslovnimi

procesi in podobno. Tako je nujno nadaljevati reševanje krize s predstavljenim programom revitalizacije. Če po sicer uspešno izvedenem programu sanacije ne pride do revitalizacije, so vsa sredstva in trud, vloženi v sanacijo, čez čas izgubljeni, saj PS zaradi številnih neurejenosti osrednjih poslovnih procesov kmalu ponovno zaide v likvidnostne težave in poglobljeno krizo.

5 Projektno usmerjen krizni management

Na slikah 3a, 3b in 3c je prikazan celoviti model **projektno usmerjenega kriznega managementa**. Ta se začne z (slika 3a) uvedbo kriznega managementa, analizo stanja ter pripravo in izvedbo vseh potrebnih projektov za razrešitev kriznega položaja. Odločitev o uvedbi kriznega

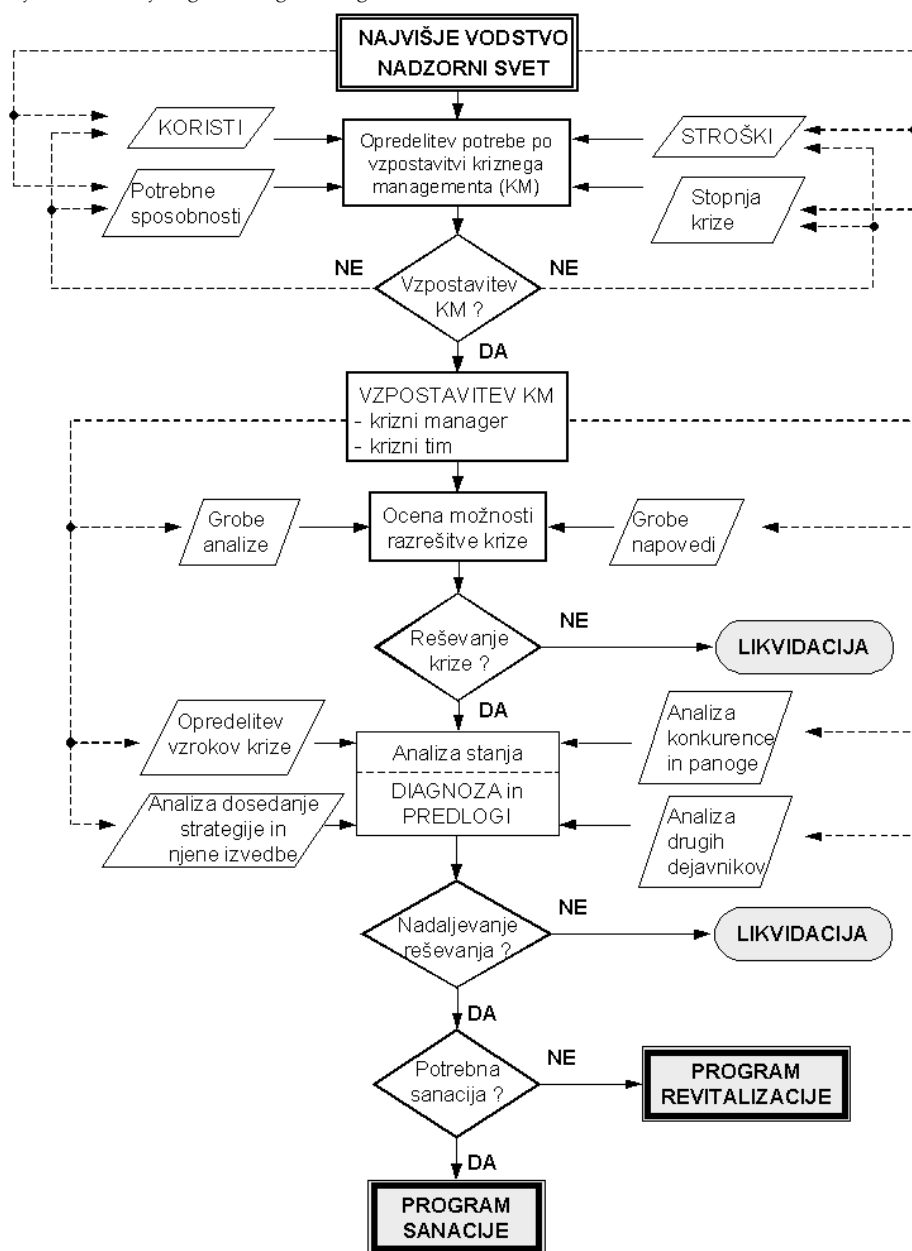
managementa sprejme najvišje vodstvo PS ali pa lastniki oziroma njihovi predstavniki. Pobudo za vpeljavo kriznega managementa poda najvišje vodstvo ob krizah, ki so posledica naravnih katastrof ali globalnih kriz, kot smo jim priče danes. To so namreč razmere, s katerimi se management praviloma še nikoli ni srečal, zato ima tudi malo izkušenj za ustrezen in uspešen odziv v nastalem položaju. Kadar pa je kriza posledica strateških napak ali neučinkovitosti poslovanja, najvišje vodstvo pobude za vpeljavo kriznega managementa praviloma ne poda, saj bi to pomenilo priznanje in sprejetje lastnih napak.

Po vpeljavi kriznega managementa krizni manager in krizni tim ocenita možnosti za razrešitev krize, kar pripravita na podlagi grobe in hitro izvedene analize stanja podjetja in napovedi, ki se predvsem nanašajo na

zunanje okolje (smernice v obravnavani panogi, položaj konkurence, vpliv države in podobno). Na podlagi podane ocene sledi odločitev o smiselnosti nadaljevanja postopka reševanja krize.

Ce nadaljevanje ni smiselno, sledi likvidacija PS, sicer pa natančnejša analiza stanja in razvojnih možnosti PS. Pri tem na eni strani analiziramo notranje okolje PS (stanje PS, vzroke in potek krize, kakovost razvojne strategije, potek izvajanja strategije, razpoložljive vire in podobno), na drugi strani pa zunanje okolje (analiza konkurence in panoge, analiza državnih predpisov, analiza pričakovanih upnikov in podobno). Ponovno sledi odločitev o likvidaciji PS ali pa o začetku izvajanja programa sanacije (slika 3b) oziroma programa revitalizacije (slika 3c).

Slika 3a: Model projektno usmerjenega kriznega managementa

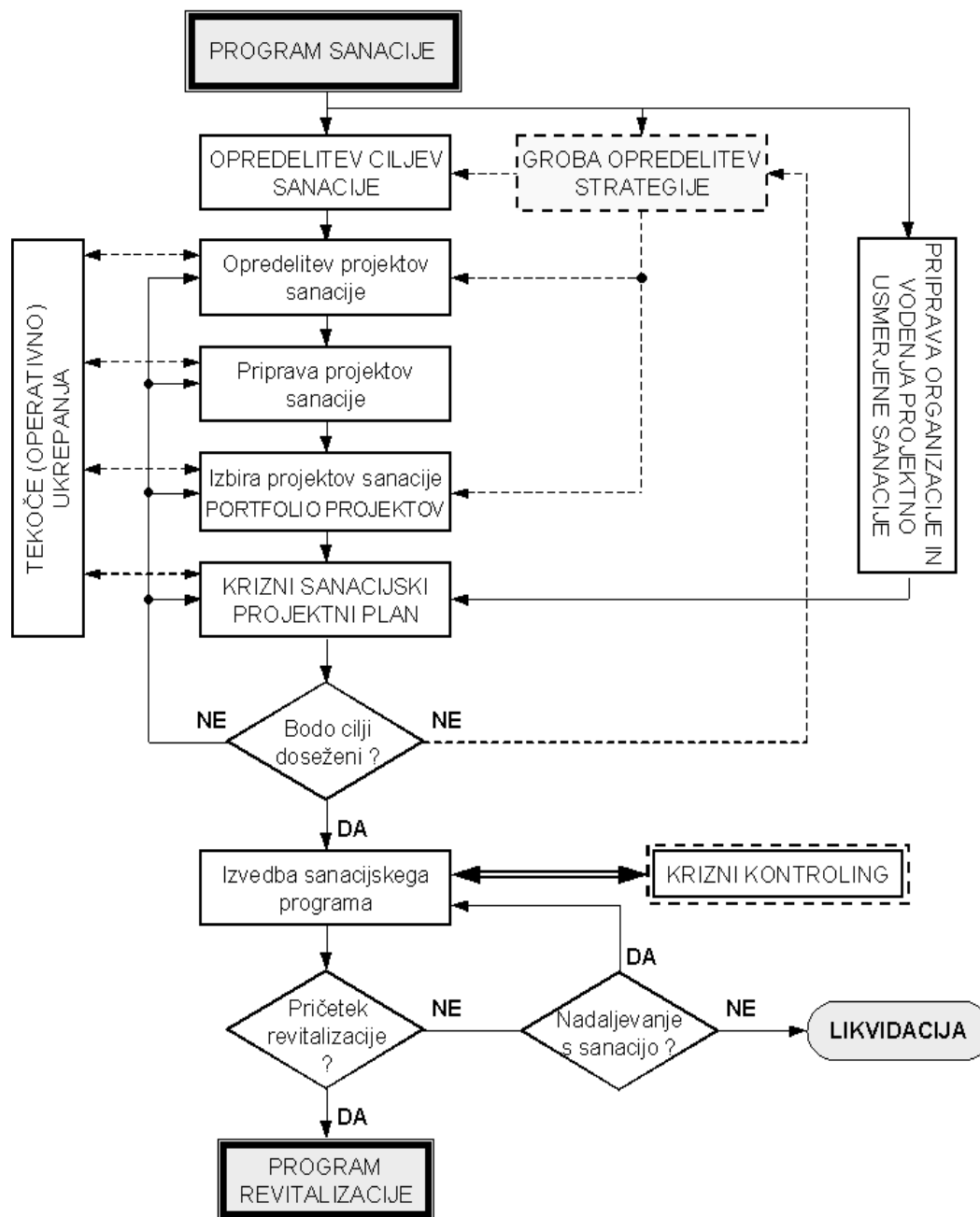


Prirejeno po Krystek (1987, 226)

Program saniranja se začne s prvo in grobo opredelitvijo strategije podjetja. Zapis je na tej stopnji še zelo splošen, zato je opredeljenost strategije majhna. Na tej osnovi opredelimo cilje sanacije, ki so izrazito kratkoročni ter se najprej nanašajo na zahteve po pozitivnih finančnih učinkih in na splošno izboljšanje finančne strukture. Opredeljeni cilji so osnova za določitev potrebnih projektov, ki se na tej stopnji pripravljajo zelo hitro in tudi manj natančno kot sicer. Tako je stopnja opredeljenosti

pripravljenih projektov nizka, še vedno pa zadostna za oceno potrebnih sredstev in virov ter obsega in dinamike doseganja učinkov. Ker je vseh projektov in ob njih vrsta drugih nujnih operativnih ukrepov, ki nimajo značaja projekta, več, kot je v danem trenutku na razpolago finančnih virov in drugih sredstev, je treba razdeliti projekte glede na nujnost in tako sestaviti **portfelj projektov**.

Slika 3b: Model projektno usmerjenega kriznega managementa – PROGRAM SANACIJE



Sledi izdelava **kriznega sanacijskega projektnega načrta** z opredelitvijo časovnega in logičnega zaporedja izvajanja projektov, ki ima cilj optimizirati sinergijske učinke projektov in skladno s tem zagotavljati izvajanje

projektov. Uspešnost izvajanja kriznega sanacijskega projektnega načrta je pomembno odvisna od **kriznega nadziranja**, s katerim dosežemo sprotno spremljanje dosežkov projektov in izvajanje nujno potrebnih dopolnil

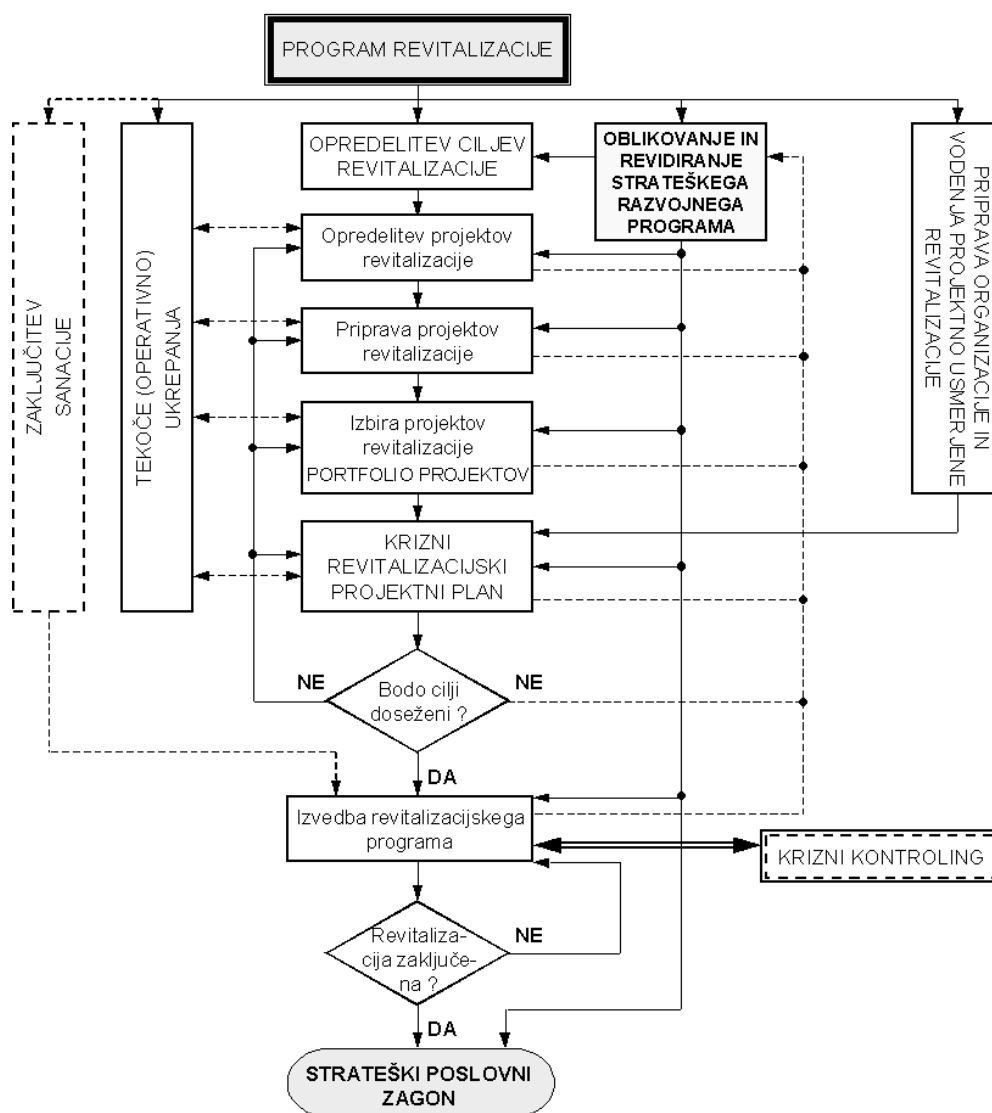
ali sprememb projektov. Ob neuspešnosti sanacijskih postopkov ter nezmožnosti rešitve PS je treba čim prej in čim hitreje izvesti njegovo likvidacijo.

Za zagotovitev dolgoročne uspešnosti PS je treba med izvajanjem programa saniranja pripraviti tudi program revitalizacije PS. Zagon izvajanja revitalizacije je smiseln šele, ko saniranje že kaže pozitivne učinke in postaja jasno, da bo uspešno izpeljano.

Namen programa revitalizacije je zagotovitev ponovne rasti PS in pomeni nujno nadaljevanje programa sanacije, če je ta potreben. Za uspešno oblikovanje in nato

učinkovito izvedbo strateškega revitalizacijskega načrta je treba najprej opredeliti strateški razvojni program. Tega oblikujemo na podlagi izhodiščnega položaja podjetja, položaja konkurence in možnosti v poslovnem okolju. Tako oblikovani program ni statičen, ampak ga v celotnem procesu programa revitalizacije popravljamo in dopolnjujemo ter tako prilagajamo spremembam. Stopnja opredeljenosti strateškega razvojnega programa se v procesu revitalizacije viša in je ob koncu revitalizacije opredeljen dovolj natančno, da omogoča strateški poslovni zagon zdravega podjetja.

Slika 3c: Model projektno usmerjenega kriznega managementa – PROGRAM REVITALIZACIJE



Na osnovi strateškega razvojnega programa oblikujemo kratkoročne in dolgoročne cilje revitalizacije, ki se nanašajo na vse dele poslovanja. Strateški razvojni program (kot vhodna strategija) in opredeljeni cilji programa revitalizacije opredeljujejo potrebne projekte revitalizacije. Opredeljene projekte v procesu revitalizacije pripravljamo bolj natančno kot v procesu saniranja,

saj z njimi dosegamo praviloma dolgoročnejshe učinke (pozitivne in seveda tudi negativne); tudi časovni pritisk je v procesu revitalizacije nekoliko manjši kot v procesu saniranja. Za doseg vseh ciljev revitalizacije navadno opredelimo več projektov, kot je v podjetju na razpolago sredstev za njihovo izvedbo, zato je ponovno treba izdelati portfelj projektov. Logično in časovno zaporedje izvajanja

projektov opredelimo v **kriznem revitalizacijskem projektne načrtu**, ki upošteva tudi uporabo sredstev za vse sprotne aktivnosti ob projektih v podjetju. Na osnovi kriznega revitalizacijskega projektne načrta izvedemo ciljno analizo oziroma analizo doseganja zastavljenih ciljev z opredeljenimi projekti. Če cilji in projekti niso dovolj usklajeni, ponovimo nekatere (ali pa vse) korake priprave kriznega revitalizacijskega projektne načrta ter dopolnimo ali spremenimo strateški razvojni program podjetja.

Pred začetkom izvajanja projektov po opredeljeni dinamiki je treba dokončno končati program saniranja, če je ta potekal pred programom revitalizacije. Tudi ob izvajanju revitalizacijskega programa mora biti velik poudarek na doslednosti rednega kriznega nadziranja, s katerim spremljamo doseganje ciljev in učinkov po potrjenem kriznem revitalizacijskem projektne načrtu ter morebitno ukrepanje ob odstopanju od načrta. Po izvedenih vseh predvidenih projektih programa revitalizacije mora podjetje doseči pričakovano stopnjo razvoja in začeti z »normalnim«, strateško usmerjenim poslovanjem.

6 Sklep

Pojav poslovnih kriz nekateri razumejo kot težavo, drugi spet kot priložnost. Kakor koli že, vsekakor je obvladovanje krize, bodisi v smislu obvladovanja težav ali pa v smislu iskanja priložnosti, proces, ki zahteva izvajanje enkratnih in ciljno usmerjenih opravil, torej projektov. Nemogoče je podati splošen enoten odgovor na vprašanje, kateri projekti so potrebni v nekem trenutku, da bi PS uspešno obvladal krizo. Glede na aktualno globalno finančno krizo je smiselno dajati prednost projektom preusmerjanja razvoja in proizvodnje na produkte/storitve z nižjo tržno vrednostjo, na projekte

intenzivnejšega trženja, marketinga ter usklajevanja s podizvajalci in dobavitelji, na izvajanje organizacijskih projektov, ki so v času razcveta gospodarstva (pre)pogosto zanemarjeni, in podobno, v projekte višanja projektne zrelostne stopnje PS, saj bo v obdobju po krizi uspešnejši tisti PS, ki mu bo uspelo hitreje in učinkoviteje izvajati nove potrebne projekte.

V prispevku nismo poskušali opredeljevati projektov, ki jim je treba v nekem trenutku obvladovanja krize dajati prednost, ampak smo poskušali pojasniti vlogo obvladovanja projektov in ustreznost projektne managementa v procesu obvladovanja krize. Predstavljen je model projektne usmerjenega kriznega managementa, ki je bil poskusno uporabljen v nekaterih slovenskih podjetjih, v katerih smo lahko izmerili pomembno pozitivne učinke takšnega pristopa.

7 Viri

- Altman, L. E. (1983): *Corporate financial distress - A complete guide to predicting, avoiding*
- Hauc, A. (1989): *Crisis in the company and strategic development planing*, R&R, No.3, Ljubljana.
- Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1993): *Project oriented strategic management*, EPF, Project management institute, Maribor.
- Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1998): *Strategy Start-Up*, World Congress on Project Management/14, Ljubljana.
- Pümpin, C., Prange, J. (1991): *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Slatter, S. (1987): *Corporate recovery: A Guide to Turnabout Management*, Harmondsworth, Penguin books, USA.
- Slatter, S. (1990): *Strategies for solving the crisis in the firm*, R&R, No. 4-5, Ljubljana.

Mag. Igor Vrečko je asistent za področje projektne managementa na UM, Ekonomsko-poslovni fakulteti, ter direktor mednarodnega IPMA-programa certificiranja projektne managerjev v Sloveniji, podpredsednik Slovenskega združenja za projektne management, ocenjevalec raziskovalno-razvojnih projektov na JAPTI, član državne komisije za oceno inovacij in ocenjevalec za državno poklicno kvalifikacijo vodja projekta.

Proces internacionalizacije trgovskih podjetij v globalnem okolju

Milan Jelovčan

Merkur, d.d., Naklo

e-pošta: milan.jelovcan@merkur.si

Povzetek

Za trgovska podjetja so bila zadnja desetletja ugodna tako glede rasti in razvoja kot tudi izvajanja procesa internacionalizacije. Ta proces je pri vsakem trgovskem podjetju specifičen in vsako takšno podjetje mora najti svojo pot. Toda pri proučevanju procesa internacionalizacije posameznih trgovskih podjetij odkrijemo določene značilnosti, ki so si med seboj podobne in jih je pri izvajanju procesa internacionalizacije smiselno upoštevati. Proces internacionalizacije poveča kompleksnost poslovanja. Trgovsko podjetje mora najti ravnovesje med centralizacijo in decentralizacijo, med standardizacijo in prilagoditvijo na lokalna okolja. Uspešnost izvajanja procesa internacionalizacije je najbolj odvisna od spodbudnega gospodarskega okolja na trgih trgovskega podjetja in sposobnosti managementa, ki vodi trgovsko podjetje.

Ključne besede: trgovina, trgovsko podjetje, proces internacionalizacije, mednarodno in globalno okolje

1 Uvod

Podjetja, ki uspešno rastejo in se razvijajo, se v določenem trenutku srečajo z vprašanjem, ki se nanaša na proces internacionalizacije. Če je podjetje v svoji rasti uspešno, postane trg domače države prej ali slej premajhen. V tem trenutku podjetje naleti na vrsto vprašanj, kot so: ali iti na tuje trge, na katere tuje trge iti, kakšno politiko pri tem uporabiti in podobno.

Za začetek procesa internacionalizacije se podjetje navadno odloči, ko ga v to prisili zahteva po rasti in konkurenčnem boju. Podjetje se v procesu internacionalizacije spreminja, ta proces pa ima svoje zahteve. Podjetje, ki želi v današnjem svetu delovati mednarodno, mora imeti vrsto kompetenc, ki jih lokalnemu podjetju ni treba obvladovati (Kent in Omar, 2003, str. 116–120).

Minula desetletja so bila za izvajanje procesa internacionalizacije izjemno ugodna. Trenutno smo v začetni fazi finančne in gospodarske krize. Zato bodo v prihodnjem obdobju znanja in kompetence o izvajanju procesa internacionalizacije za trgovska podjetja še posebno dobrodošla.

Namen prispevka je prikazati značilnosti procesa internacionalizacije trgovskih podjetij v globalnem okolju. Bralcu prispevka želimo približati vsebine, ki so pomembne pri uspešnem izvajanju procesa internacionalizacije trgovskih podjetij. Pri tem smo želeli slediti naslednjim ciljem:

- navesti strokovne opredelitve pojma procesa internacionalizacije s poudarkom na internacionalizaciji trgovskih podjetij,
- prikazati vlogo trgovine v svetovnem gospodarstvu in po posameznih globalnih regijah ter
- proučiti praktične primere uspešne internacionalizacije in iz njih izluščiti pomembnejše ugotovitve.

Da bi dosegli zastavljeni namen in cilje, smo proučili strokovno literaturo s področja internacionalizacije s poudarkom na trgovski panogi ter pridobili empirične podatke o poslovanju in internacionalizaciji podjetij, trgovskih podjetij in trgovske panoge. V teoretičnem delu smo pretežno uporabili metodo analize gradiv proučevanih avtorjev, v empiričnem pa smo z induktivno metodo iz proučevanih podatkov in primerov izpeljali splošne sklepe.

V naslednjem poglavju bomo navedli povzetke avtorjev na temo internacionalizacije s poudarkom na trgovskih podjetjih, v tretjem oz. osrednjem poglavju pa opredelili vlogo trgovine v mednarodnem gospodarstvu in značilnosti procesa internacionalizacije trgovskih podjetij po posameznih globalnih regijah. V četrtem poglavju bomo navedli nekaj uspešnih primerov globalizacije. Na koncu bomo iz vseh navedenih primerov izluščili vsebine, ki se bodo pokazale pomembne pri izvajanju procesa internacionalizacije trgovskih podjetij.

2 Internacionalizacija trgovskega podjetja

Internacionalizacija podjetja je v posameznih gradivih razumljena različno oz. zajema zelo široko pojmovanje preseganja prek nacionalnih meja. Internacionalizacijo lahko proučujemo od njenih prvih korakov preseganja nacionalnih meja prek višjih stopenj internacionalizacije do faze globalizacije, lahko proučujemo proces internacionalizacije in/ali posamezne stopnje (Omar in Kent, 2003, str. 134).

Različni avtorji stopnje procesa internacionalizacije različno strukturirajo. Večji del prispevkov predpostavlja proizvodno organizacijo, ki s procesom internacionalizacije zagotavlja distribucijo svojih izdelkov. Manj jih je usmerjenih v internacionalizacijo trgovine kot posebne panoge. Treadgold (1970) deli trgovska podjetja na začetna previdna (angl. *cautious*), opogumljena (angl. *emboldened*), multinacionalna agresivna (angl. *aggressive*) trgovska podjetja in na koncu stroškovno učinkovita, globalno močna trgovska podjetja (angl. *world powers*). Hollander (1970) pa meni, da so splošni trgovci in trgovci z luksuznim blagom lahko samo internacionalni ali mednarodni, globalno raven pa lahko dosežejo le specializirani trgovci. Salmon in Tordjman ločita globalne, multinacionalne trgovce in trgovce investitorje (pri čemer trgovsko podjetje kupi drugo trgovsko podjetje v tujini, sicer pa nikoli nimata veliko skupnega). Bailey, Clarke-Hill in Robinson (1995) se osredotočajo na zveze in združenja mednarodnih trgovskih podjetij. Poleg nacionalnih združenj in nacionalnih nakupnih central navajajo meddržavne trgovinske sporazume (angl. *co-market agreements*), mednarodne alianse s centralnim upravljanjem (angl. *international alliances with central secretariates*), alianse z udeleženo v kapitalu (angl. *equity participation alliances*), skupna vlaganja (angl. *join ventures*), delne prevzeme z delnim lastništvom v trgovskem podjetju v tujini, popolne prevzeme tujih trgovskih podjetij (Nicholas, 1997, str. 57; Sternquist, 1998, str. 133–139).

Mednarodno trgovsko podjetje mora pri procesu širitve na nove trge upoštevati predvsem trgovsko politiko države, pravila iz varstva potrošnikov in okoljevarstvene zahteve ter tem podrediti obliko prodajnih enot in procese prodaje (Nicholas, 1997, str. 166–191; Potočnik, 2001, str. 72–77). Ključni področji, za kateri Nicholas (1997, str. 70) meni, da jih mora trgovsko podjetje internacionalizirati oz. prenesti iz matične države na tuje trge, sta interno znanje in operativno trgovinsko poslovanje.

Toda trgovec se pri vstopu na novi trg sreča z ovirami, ki mu otežujejo prodor nanj. Te ovire so politične, gospodarske, socialne in kulturne narave. Zato mora mednarodni trgovec kljub standardom, ki jih ima razvite, na vsak novi trg vstopiti, kot da je prišel na novo, nepoznano ozemlje in se praviloma trgu čim močneje prilagoditi. Res je, da so potrebe in motivi porabnikov podobno klasificirani na globalni ravni, toda v niansah se po posameznih trgih občutno razlikujejo. Na to vplivajo zgodovinski, kulturni, socialni, politični, demografski,

geografski in drugi razlogi. Internacionalizirana trgovina na drobno je tista, ki ji uspe obvladovati maloprodajne operacije na gospodarsko različno razvitih trgih z različno zakonsko regulativo, različnimi socialnimi pogoji, različno kulturo narodov in različno strukturirano trgovinsko panogo (Akehurst in Nicholas, 1997, str. 42–56; Nicholas, 1997, str. 25–39).

Ko trgovsko podjetje preseže nacionalno raven, postanejo kompleksnejši tudi drugi elementi poslovanja. Mednje lahko štejemo obvladovanje nabave in dobaviteljev, obvladovanje zalog in pripadajočih skladišč ter distribucijskih centrov, poznavanje in obvladovanje konkurentov, obvladovanje dobaviteljskih in lastnih blagovnih znamk, oblikovanje cen in popustov (angl. *pricing*), izvajanje tržnega komuniciranja in akcij pospeševanja prodaje po posameznih trgih, izvajanja ob- in poprodajnih storitev (Cox in Brittain, 2000, str. 137–185; Potočnik, 2001, str. 315–333).

V zadnjih tridesetih letih je večina velikih trgovskih podjetij vstopila v proces internacionalizacije. Motive, ki pripeljejo trgovsko podjetje do odločitve za vstop na tuje trge, delimo v dejavnike potiska in vleke. Dejavniki potiska so prevelik tržni delež na domačem trgu, zasičenost domačega trga (angl. *saturation*), velika domača konkurenca in druge ovire za nadaljnjo rast na domačem trgu. Med dejavnike vleka pa štejemo priložnosti za rast na tujih trgih, kot so nenasičenost trga, poceni delovna sila, nakupi lokacij in lokalnih podjetij, ter podobne (Cox in Brittain, 2000, str. 44–48; Kent in Omar, 2003, str. 118–120; Nicholas, 1997, str. 15–16, 121–139; Sternquist, 1998, str. 10–13).

Prvi korak procesa internacionalizacije je za trgovsko podjetje odločilen. Mnoga trgovska podjetja pri tem procesu naredijo večje ali manjše napake. Tista trgovska podjetja, ki proces internacionalizacije razumejo preveč poenostavljeno, propadejo. Le tista, ki se pravočasno zavejo, da proces internacionalizacije pomeni tudi upoštevanje razlik v kulturi, nakupnih navadah, dohodkih, vrednotah potrošnikov in drugih razlik, so uspešna. Pri vstopu na trg nove države je treba oceniti in znati upoštevati tveganost vstopa (angl. *country risk*). Danes lahko celo zatrdimo, da ima trgovsko podjetje, ki se mu še ni uspelo internacionalizirati, zelo majhne možnosti za obstoj (Akehurst in Nicholas, 1997, str. 1; Shapiro, 2002, str. 121–145).

Treadgold (1990) priporoča, da se trgovska podjetja držijo treh faz pri vstopanju na tuje trge. Prva naj bo odpor (angl. *reluctance*) proti procesu internacionalizacije. Trgovsko podjetje naj najprej postane močno na domačem trgu. Druga faza naj bo previdnost (angl. *caution*), v kateri naj trgovsko podjetje zelo previdno izvaja prve aktivnosti na novem tujem trgu. Šele v tretji fazi naj si trgovsko podjetje zada ambiciozne cilje in se na novem trgu močno razširi (angl. *ambition*) (Nicholas, 1997, str. 136–138).

Pri vstopu na novi trg je treba ciljni trg dobro proučiti, narediti prve poskusne korake, dobro je najti lokalne partnerje (dobavitelje, banke itd.) ter se prilagoditi lokalnim pogojem in zahtevam. Treba se je osredotočiti na ključne kompetence in ne prenesti na tuji trg vseh dejavnosti naenkrat. Na ciljnim trgu je treba razviti lokalni management (Cox in Brittain, 2000, str. 52–53).

Internacionalizacija trgovine na drobno se širi na več načinov, med katerimi so najpomembnejši: 1. osredotočena in 2. razpršena internacionalizacija, 3. multinacionalna in 4. globalna organizacija. Pri **osredotočeni internacionalizaciji** trgovsko podjetje na tujih trgih posluje podobno kot na domačem. Pri **razpršeni internacionalizaciji** trgovsko podjetje deluje na številnih trgih na način, ki se občutno razlikuje od domačega in se prilagaja predvsem ciljnim trgovom. **Multinacionalne organizacije** poslujejo tako, da imajo v vsaki od držav, v katerih poslujejo, svoja podjetja. **Globalna podjetja** delujejo skoraj v vseh državah (npr. Coca Cola, IBM, Sony ...). Globalizacijo pospešujejo tehnološki napredek, nagla gospodarska rast nekdanj nerazvitih držav in relativni svetovni mir, ki zmanjšuje tveganost. Trgovska organizacija se lahko širi v tujino prek samostojnega vstopa, nakupa trgovskega podjetja v tuji državi, prek franšizinga, skupnega vlaganja ali prek drugih oblik, kot so agenti, e-trgovina ... (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 138–185; Potočnik, 2001, str. 367–370).

3 Vloga trgovine v mednarodnem gospodarstvu in značilnosti procesa internacionalizacije trgovskih podjetij po posameznih regijah

Mednarodna trgovina je logično nadaljevanje notranje trgovine in obenem materialna podlaga mednarodnega trženja (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 17). Najpomembnejši premik v procesu internacionalizacije je v zadnjih letih naredila trgovina na drobno (angl. *retail*), ki je še pred drugo svetovno vojno veljala za lokalno vezano, zelo razpršeno gospodarsko dejavnost z majhno tržno močjo ter omejenimi managerskimi sposobnostmi. Na mednarodnem trgu so prevladovali veliki proizvajalci, dobavitelji in veletrgovci. V zadnjih treh desetletjih je trgovina na drobno doživela močan razvoj, rast ter je danes ena od prevladujočih panog v procesih internacionalizacije in globalizacije svetovnega gospodarstva. V tem procesu je močno izboljšala in specializirala svoje managerske sposobnosti (Nicholas, 1997, 3–4).

Trgovina je dejavnost, ki je internacionalizirana že iz zgodovinskih časov. Toda ta trditev velja predvsem za veleprodajo. Maloprodajna trgovina je razvoj na področju internacionalizacije doživela v pretežni meri šele po drugi svetovni vojni. S procesom internacionalizacije v maloprodaji so kmalu po drugi svetovni vojni začela ameriška trgovska podjetja. V naslednjih desetletjih so jim močno sledila evropska podjetja.

Severna Amerika je razprostrta samo na tri države ZDA, Kanado in Mehiko. ZDA je največji enoten trg na svetu z enotno zakonodajo, jezikom in valuto, kar omogoča trgovskim podjetjem rast brez potrebe po izvajanju zahtevnega procesa internacionalizacije. To se kaže v dejstvu, da se trgovska podjetja iz ZDA le s težavo

odločijo za proces internacionalizacije in da imajo tudi največja trgovska podjetja v tem procesu precej težav. Toda geografsko, kulturno in socialno obstajajo tudi v Severni Ameriki in znotraj ZDA precejšnje razlike, kar pogosto zanemarijo trgovska podjetja iz Evrope in zato v ZDA precej težko uspejo. Večina novih trgovinskih konceptov, kot so npr. površinsko največje prodajalne, *DIY – do it yourself*, *SCM – supply chain management*, *ECR – efficient consumer response*, *elektronsko poslovanje (EDI, B2C, B2B...)* in drugi prihajajo iz ZDA (Akehurst in Nicholas, 1997, str. 164–176; Czinkota et al, 2005, str. 527–559; Kent in Omar, 2003, str. 126–128; Levy in Weitz, 2004, str. 313–317; Sternquist, 1998, str. 179–237; Wrigley in Lowe, 1996, str. 10).

Značilno za **trgovino v Evropi** je, da je ta v vsaki evropski državi drugačna (Levy in Weitz, 2004, str. 13–14). Nakupna izkušnja se npr. Franciji, Nemčiji ali Grčiji povsem razlikuje. To je posledica zgodovinske raznolikosti Evrope, ki jo lahko glede na določene skupne značilnosti trgovine razdelimo na tri regije: na Severno Evropo, v katero spadajo Nemčija, Velika Britanija, Francija, države Beneluksa in skandinavske države; na Južno Evropo, v katero spadajo Španija, Italija, Portugalska in Grčija; ter Osrednjo in Vzhodno Evropo, v katero spadajo Poljska, Madžarska, Češka, Slovaška, Romunija, Bolgarija, Rusija (Akehurst in Nicholas, 1997, str. 177–203; Dupuis et al, 1999, str. 111–122; Kent in Omar, 2003, str. 121); ter države nekdanje Jugoslavije in evropske države, ki so se odcepile od nakdanje Sovjetske zveze. Evropa ima precej velikih in mednarodno dejavnih trgovskih podjetij, ki so večša v izvajanju procesa internacionalizacije in se določena uspešno širijo na globalno raven.

Japonska trgovina je prilagojena tamkajšnji kulturi in gospodarstvu ter se precej razlikuje od evropske ali ameriške trgovine. Deluje po japonskih načelih in konceptih, kot so psevdoharmonija (angl. *pseudo-harmonism*), eklektizem (angl. *eclectism*) in eksepcionizem (angl. *exceptionism*). Psevdoharmonija predpostavlja, da harmonija obstaja, pa če to drži ali ne. Eklektizem pomeni, da se odločitve sprejema na krožni način (angl. *circular manner*), kot rezultat mnogih mnenj, kot konsenz. Pogodbe se potrjuje z večnivojsko piramido odločanja. Npr. pogovori glede podpisa pogodbe potekajo tedne in celo mesece. Eksepcionizem pomeni, da se pravila spreminjajo v skladu s situacijo. Ta način vnaša fleksibilnost in možnost izjem. Japonski sistem trgovine je zmes tradicionalne in sodobne trgovine. Razmerje med trgovino in proizvajalci je partnersko, dolgoročno in stabilno (Sternquist, 1998, str. 424–458). Za Japonsko je značilna edinstvena gospodarska institucija, imenovana *keiretsu*, kot skupina finančno povezanih podjetij, ki raje izvaja posle znotraj skupine kot z drugimi (Ball et al, 2004, str. 443). Mitsubishi je največji *keiretsu* na svetu in v več kot 1400 podjetjih zaposluje več kot 550.000 zaposlenih (Mühlbacher et al, 2006, str. 521).

V času japonske konjunktore so se močno razvili tudi japonski trgovci in se uvrstili med največje na svetu. Toda med japonsko gospodarsko krizo se je trend močno obrnil tudi v njihovi trgovini (Fortune Global 500, 24. 7. 2006).

Preusmeritev v tržno usmerjeno gospodarstvo v določenih deželah **Dalnega in Srednjega vzhoda** (predvsem Kitajske in Indije) pomeni veliko priložnost za rast trgovine. Gre za razprostrana ozemlja z velikim številom prebivalstva in z visoko stopnjo rasti BDP-ja. Dežele Daljnega vzhoda lahko porazdelimo na premici od visoko razvitih (Japonska, Singapur, Tajvan, Južna Koreja), do srednje razvitih (Malezija, Tajska, Filipini in Indonezija), manj razvitih in hitro razvijajočih se (Kitajska, Indija) do nerazvitih (Vietnam, Laos, Kambodža ...). Velike in hkrati hitro razvijajoče se države pomenijo eno glavnih priložnosti za nadaljnji razvoj in proces internacionalizacije trenutno največjih svetovnih trgovskih korporacij (Kent in Omar, 2003, str. 130–133; Sternquist, 1998, str. 464–528).

Vse tri omenjene globalne regije in precej manjših, med katere spada tudi **Jugovzhodna Evropa** z državami nekdanje Jugoslavije, ki je priložnost predvsem za slovenska in določena evropska trgovska podjetja, dajejo priložnosti za nadaljnji razvoj procesa internacionalizacije trgovskih podjetij.

Proces globalizacije pospešuje uveljavljanje enotnih standardov in elementov ravnanja in kulture na globalni ravni. Toda še vedno imajo posamezna geografska oz. politična območja svoje značilnosti, ki jih mora trgovina nujno upoštevati, če želi na teh območjih uspeti. V ZDA in Evropi je treba imeti različen koncept trgovine. Veliko priložnost pomenijo na novo razvijajoče se države Kitajska, Indija in tiste, ki so na novo vstopile v Evropsko unijo. Afrika je za globalno trgovino skoraj popolnoma nezanimiva (Akehurst in Nicholas, 1997, str. 42–56, 134–163; Kent in Omar, 2003, str. 60–62).

4 Praktični primeri uspešne globalizacije

V nadaljevanju navajamo izbrane podatke procesa internacionalizacije določenih velikih svetovnih podjetij (glej tabela 1). Zaradi želje po razumevanju procesa internacionalizacije smo poleg trgovskih podjetij proučili tudi izbrana podjetja iz drugih panog, za katera smo domnevali, da so z vidika procesa internacionalizacije poučna za namen proučevanja internacionalizacije trgovskih podjetij. Za osnovo smo vzeli revijo Fortune, ki vsako leto objavlja podatke največjih petstotih podjetij, merjeno po prihodku od prodaje (Fortune Global 500 World's Largest Corporations).

Trgovina kot gospodarska dejavnost zaposluje v razvitih državah od 15 do 20 % vseh zaposlenih. Koncentracija v trgovini je močna, saj predstavlja dvesto največjih trgovcev 30-odstotni delež v svetovni trgovini (Levy in Weitz, 2004, str. 10). V obdobju od leta 1950 do 2004 se je bruto družbeni produkt na svetovni ravni povečal za približno sedemkrat, medtem ko se je v istem obdobju svetovna trgovina povečala za osemindvajsetkrat. V obdobju desetih let (1994–2004) se je trgovina podvojila (Mühlbacher et al, 2006, str. 14).

Toda velik del svetovne trgovine poteka mimo trgovskih podjetij, neposredno od proizvajalcev do

kupcev. Delež trgovskih podjetij med petstotimi največjimi na svetu se je v zadnjem desetletju zmanjšal tako po številu podjetij (od 15 % v letu 1995, prek 17 % v letu 1998, na 12 % v letu 2007) kot po prodaji trgovskih podjetij (od 21 % v letu 1995, na 12 % v letu 2007).

Med globalnimi regijami so v zadnjih desetih letih nastale precejšnje razlike v vrednosti prodaje največjih svetovnih trgovskih podjetij. Največjo relativno rast so dosegla trgovska podjetja iz Severne Amerike (pri čemer Kanada pomeni 1 %, preostalo pa ZDA), ki so povečala svoj delež s 25 % v letu 1996 na visokih 55 % v letu 2007. Tudi vrednost prodaje evropskih trgovskih podjetij se je povečala iz leta 1996, ko je znašala 19 %, na 28 % v letu 2007. Ameriška in evropska trgovska podjetja so pridobila predvsem na račun velikega zmanjšanja deleža azijskih (predvsem japonskih veleprodajnih) trgovskih podjetij, katerih delež se je s 56 % v letu 1996 znižal na 18 % v letu 2007.

Čeprav se trgovska podjetja pojavljajo v najrazličnejših oblikah in kombinacijah, se najpogosteje navajajo kot maloprodajna trgovska podjetja, ki pretežno prodajajo končnim potrošnikom. Med njimi se v središču pozornosti nahajajo trgovska podjetja s prehrabnimi izdelki in izdelki, ki so prehrabnim dopolnjujoči oz. komplementarni. Manj so prepoznana veleprodajna trgovska podjetja. Največja med njimi so podjetja, ki trgujejo z izdelki za zdravstvo ter oskrbujejo zdravstvene ustanove in lekarne.

Maloprodajna trgovska podjetja so pomembna predvsem za distribucijo blaga do končnih potrošnikov – fizičnih oseb. Na tem področju že od leta 1992 vodi leta 1962 ustanovljeno ameriško podjetje Wal-Mart (Slater, 2003). Največje evropsko maloprodajno trgovsko podjetje je francoski Carrefour, ki po velikosti predstavlja približno tretjino Wal-Marta (<http://www.carrefour.com>).

V poslovni praksi se je izkazalo, da tudi največje trgovske korporacije zelo previdno vstopajo na nove trge. Največja trgovska podjetja na svetu, ki izhajajo iz ZDA, so dejavna na razmeroma malo različnih trgih: Wal-Mart le na nekaj več kot desetih trgih, Kroger samo v ZDA, Home Depot na manj kot desetih trgih (Levy in Weitz, 2004, str. 11). Ameriška trgovska podjetja so bila ob vstopu v Evropo večinoma neuspešna: Wal-Mart v Nemčiji (Slater, 2003), Home Depot v Veliki Britaniji (Roush, 1999). V procesu internacionalizacije so uspešnejša evropska podjetja, ki se morajo tega procesa lotiti prej, saj so evropske države manjše in hitreje dosežejo nacionalne meje. Trgovska podjetja Carrefour, Metro, Ahold in IKEA so dejavna v okoli 25 do 30 državah (Levy in Weitz, 2004, str. 11). Špansko proizvodno-trgovsko podjetje Inditex je z blagovno znamko in prodajno mrežo trgovskih podjetij Zara in z 2700 trgovinami dejavno v okoli šestdesetih državah po vsem svetu. Skrivnost njenega uspeha sta močna povezanost distribucijske mreže s proizvodnjo in izredno hiter odziv (angl. *QR – quick response*) (Hrastelj in Makovec Brenčič, 2003, str. 42; Levy in Weitz, 2004, str. 327–328) na želje porabnikov, saj novi produkt pride z oblikovalske police do police v trgovini v dveh tednih (<http://www.fasionunited.co.uk/news/inditex.htm>).

Tabela 1: Izbrana podjetja, obravnavana v nadaljevanju (podatki za leto 2007).

Zap. št.*	Naziv podjetja	Država	Dejavnost	Prihodki od prodaje v mrd \$	Število zaposlenih
1	Wal-Mart Stores	ZDA	trgovina na drobno	379	2.055.000
4	BP	Velika Britanija	naftna industrija	291	97.600
6	Toyota Motor	Japonska	avtomobilska industrija	230	316.100
9	General Motors	ZDA	avtomobilska industrija	182	266.000
12	General Electric	ZDA	konglomerat	177	327.000
33	Carrefour	Francija	trgovina na drobno	116	490.000
37	Siemens	Nemčija	elektro industrija	106	386.200
39	ArcelorMittal	Luksemburg	jeklarska industrija	105	311.500
41	Hawlett-Packard	ZDA	IT industrija	104	172.000
44	McKesson	ZDA	trgovina na debelo	102	32.900
46	IBM	ZDA	IT industrija	99	386.600
51	Tecso	Velika Britanija	trgovina na drobno	95	345.700
56	Metro	Nemčija	trgovina na drobno	90	242.400
57	Nestle	Švica	prehrambena industrija	90	276.000
65	Home Depot	ZDA	trgovina na drobno	85	276.400
88	Nokia	Finska	elektro industrija	70	112.300
136	Microsoft	ZDA	IT industrija	51	79.000
145	Lowe's	ZDA	trgovina na drobno	48	188.000
181	Novartis	Švica	farmacevtska industrija	40	98.200
188	Intel	ZDA	IT industrija	38	86.300
218	Cisco Systems	ZDA	IT industrija	35	61.500
275	Coca-Cola	ZDA	prehrambena industrija	29	90.500
—	IKEA Group	Švedska	trgovina na drobno	29	118.000
462	Oracle Corporation	ZDA	IT industrija	18	74.700
—	Inditex - Zara	Španija	tekstilna industrija	13	79.500
—	Starbucks	ZDA	gostinstvo	9	172.000

Vir: Fortune Global 500 World's Largest Corporations 21. 7. 2008; internetne strani navedenih podjetij.

* zaporedna številka s seznama Fortune Global 500 World's Largest Corporations z dne 21. 7. 2008

5 Ugotovitve iz praktičnih primerov uspešnih mednarodnih podjetij

V nadaljevanju navajamo določene značilnosti, ki se pojavljajo pri večjem delu proučevanih trgovskih in drugih proučevanih podjetjih ter jih je smiselno upoštevati pri procesu internacionalizacije trgovskih podjetij.

Proučevana podjetja so imela v vsej življenjski dobi ali vsaj v pomembno dolgem obdobju visoko stopnjo rasti. Dosegala so več kot 15 %, celo do 30 % letne rasti prodaje. Vsa so bila močno usmerjena na rezultate, toda bolj na dolgo- in srednjeročne kot na kratkoročne. Znala so biti stroškovno učinkovita in so za določeno kakovost izdelkov ali blaga lahko ponudila razmeroma nizke cene. Rasla in širila so se tako organsko kot z nakupovanjem podjetij. Veliko jih je na določeni točki kupilo največjega konkurenta, ki je bil še pred nekaj leti večji od njih. Kljub močnemu procesu internacionalizacije, ki so ga izvajala, ima velik del proučevanih podjetij še vedno najmočnejši delež prodaje v matični državi.

Za večino proučevanih podjetij velja, da **so izhajala iz razmeroma ugodnih okolij** (iz gospodarsko razvitih

ali razvijajočih se držav), ki so spodbujala rast, razvoj in internacionalizacijo. Pogosto so bila v panogah, ki so na globalni ravni močno skoncentrirane. Precej jih je za svoje širjenje izkoristilo globalne tokove, kot so svetovne vojne, rast razvitih gospodarstev, velike državne privatizacije, novi trendi globalizacije ... (Campbell in Craig, 2005, str. 423–429).

Proučevana podjetja so bila inovativna. Znala so razviti in izdelati nove izdelke in storitve ter pri tem znala biti izredno hitra in učinkovita. Mnoga proučevana podjetja so s svojimi izdelki, storitvami in poslovnimi koncepti ter koncepti managiranja vpeljevala nove globalne standarde. Pri razvoju novosti so sodelovala tako z razvojnimi subjekti (inštituti, univerzami) kot z vladnimi organi (npr. pri uvajanju tehničnih standardov). Uspešna trgovska podjetja so najhitreje povečevala svoje prodajalne in vanje vpeljevala nove koncepte (npr. samopostrežni način prodaje, kataloge, e-prodajo ...).

Proučevana podjetja so bila odlična pri trženju svojih izdelkov, storitev in blaga ter v procesu internacionalizacije. S prvimi koraki internacionalizacije so proučevana podjetja začela v sosednjih, po možnosti nekoliko manj razvitih državah. Kljub velikosti so prisluhnila potrebam in željam kupcev v vsakem

lokalnem okolju ter kupcem vlivala občutek stabilnosti in varnosti. Zнала so se prilagajati kulturam in pravilom, ki so veljala na tujih trgih; še več, drugačnost so znala močno izkoristiti v svoj prid (npr. IKEA). Večina proučevanih podjetij je zgradila močno blagovno znamko (ali več teh), poznano pravzaprav po vsem svetu.

Skoraj najbolj so uspešna podjetja zaznamovala njihova vodstva z vodilnimi managerji na čelu. Ne glede na določene ugodnosti iz okolja so imela proučevana podjetja vsaj v določenem pomembnem obdobju odličen management, ki je močno zaznamoval njihovo poslovanje. Direktorji in vodstva vseh proučevanih podjetij so znala vzpostaviti harmonijo celote, ki je zagotavljala uspešno operativno poslovanje in pogoje za nadaljnji razvoj (Yip v Gupta in Westney, 2003, str. 51–52). Skoraj vsa proučevana podjetja so v svojem razvoju naletela na izredno težavne ovire. V tovrstnih primerih so se znala ustrezno in odločno odzvati ter razrešiti težave, na katere so naleteli. Z izredno osebno zavzetostjo, borbenostjo, pripravljenostjo tvegati in inovativnostjo so težave premagali ter iz tovrstnih preizkušenj prišli močnejši za novo izkušnjo. Zaradi uspešno premaganih težav so podjetja pridobila realno samozaupanje in preprosto verjela, da jim bo tudi težave, na katere bodo naletela v prihodnje, uspelo premagati. Prav vsako od proučevanih podjetij je bilo večkrat v nevarnosti, v kateri bi z neustreznim odzivom hitro nazadovalo in lahko celo propadlo. Lahko rečemo, da so imela vsa proučevana podjetja kulturo zmagovalca in se nikoli niso zadovoljila s trenutnim stanjem, ampak so vedno želela hitro rasti in biti prva ali med prvimi.

Proučevana podjetja so imela vsaj v določenem daljšem obdobju močne, ambiciozne, karizmatične in **v svet usmerjene vodstvene ekipe.** Vsa so imela razmeroma jasno vizijo za prihodnost. Zgradila so močno in razpoznavno kulturo, ki je imela v vsakem od podjetij določene svojstvene značilnosti. Eden od elementov je bila kultura stalne rasti. Za svoje vzornike so imela največja globalna podjetja in jih navadno v določenem obdobju prehitela. Zнала so sodelovati z okoljem (znanost, politika, mediji, finančne ustanove, konkurenca, dobavitelji, kupci, prebivalstvo).

Vodstvom podjetij **je uspelo koordinirati korporacijo kot celoto ne glede na njeno velikost.** Mnoga so izvedla določene genialne poslovne poteze. Vsa pa so delala tudi velike napake, toda nobene tako velike, da bi podjetje pokopala. Vzoredno so skrbela za rast in stalno prenavo svojega poslovanja (z manjšimi in tudi zelo velikimi reorganizacijami). Zнала so izvesti zahtevne reorganizacije. Pogosto so pred drugimi zaznala nove poslovne priložnosti, oblikovala nove poslovne modele in poslovala na področjih, na katerih še ni bilo močne konkurence. Precej jih je v svoji zgodovini bolj ali manj menjalo in prilagajalo svoja poslanstva in vizijo (diverzifikacija, novi programi, opustitve določenih programov, novi trgi, nove ciljne skupine kupcev, nove storitve ...). Proučevana trgovska podjetja so pogosto dosegla premoč nad proizvodnimi podjetji.

6 Sklep

Prispevek na kratko povzema vsebine, ki jih v povezavi z internacionalizacijo navajajo izbrani avtorji, ter vsebine, ki nam jih je uspelo izluščiti iz empiričnih podatkov o svetovni trgovini in internacionalizaciji trgovske panoge. Če poskušamo v enem stavku povzeti najpomembnejše, lahko ugotovimo, da mora imeti trgovsko podjetje, ki želi biti uspešno v procesu internacionalizacije, kulturo zmagovalca.

Podjetja, ki smo jih proučili, se nikoli niso zadovoljila, da bi bila dobra – želela so biti odlična. Svoje želje (vizijo, poslanstvo) jim je uspelo implementirati v praksi, kar je ena najpomembnejših lastnosti odločnih podjetij (Collins, 2001). Proces internacionalizacije je tako zahteven, da ni dovolj, če je podjetje dobro, biti mora odlično, na sedanjih trgih mora zmagovati, kajti le tako je dovolj pripravljeno za zahtevne vstopne na nove trge. Daniel Bernard, nekdanji predsednik trgovske korporacije Carrefour, je dejal, da mnogi, ki mislijo, da pomeni internacionalizacija za trgovsko podjetje rešitev problemov, ki jih ima podjetje na domačem trgu ter v ta proces vložijo premalo energije in resnega pristopa, pozneje prelivajo »svojo lastno kri«. Pravi, da internacionalizacija in globalizacija trgovine zahtevata ogromne investicije brez jamstva, da se bo naložba povrnila (Dunne in Lusch, 1999, str. 130).

7 Viri in literatura

- Akehurst, G. & Nicholas, A. (1997): *The Internationalization of Retailing*. England: Frank Cass & CO Ltd.
- Ball, A. D., McCulloch, H. W., Frantz, L. P., Geringer, J. M. & Minor, S. M. (2004): *International Business – The Challenge of Global Competition* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin Companies.
- Campbell, D. & Craig, T. (2005): *Organisations and the Business Environment* (2nd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Carrefour. Pridobljeno 8. 2. 2007 s <http://en.wikipedia.org/wiki/Carrefour>.
- Collins, J. (2001): *Good to Great*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cox, R. & Brittain, P. (2000): *Retail Management*. UK: Pearson Education Limited.
- Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I. & Moffett, H. M. (2005): *International Business*. (7th ed.) Ohio: Thomson Corporation South-Western.
- Dunne, M. P., Lusch, F. R. & Griffith, A.D. (2002): *Retailing* (4th ed.). Ohio: South-Western.
- Dupuis, M. & Dawson, J. (1999): *European Cases in Retailing*. UK: Blackwell Publishers.
- Fortune. *Priloge Fortune Global 500 World's Largest Corporations od leta 1990 do 2008*.
- Gupta, K. A. & Westney, D. E. (2003): *Smart Globalization*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Inditex. Pridobljeno 18. 2. 2007 s <http://www.fashionunited.co.uk/news/inditex.htm>.

- Kent, T. & Omar, O. (2003): Retailing. New York: Palgrave Mcmillan.
- Levy, M. & Weitz, A.B. (2004): Retailing Management. (5th ed.) New York: Mc Graw Hill.
- Makovec B. M. & Hrastelj, T. (2003): Mednarodno trženje. Ljubljana: GV založba.
- Mühlbacher, H., Leih, H. & Dahringer, L. (2006): International Marketing – A Global Perspective. (3th ed.) London: Thomson Learning.
- Nicholas, A. (1997): International Retailing. UK: Blackwell Publishers.
- Potočnik, V. (2001): Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba.
- Roush, C. (1999): How One Company Revolutionized an Industry Through the Relentless Pursuit of Growth: Inside Home Depot. New York: McGraw-Hill.
- Shapiro, C. A. (2002): Multinational Financial management (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Slater, R. (2003): How a New Generation of Leaders Turned Sam Walton's Legacy into the World's #1 Company: The Wal-Mart Decade. London: Penguin Books.
- Sternquist, B. (1998): International Retailing. New York: Fairchild Publications.
- Wrigley, N. & Lowe, M. (1996): Retailing, Consumption and Capital: Towards the New Retail Geography. England: Longman Group Limited.

Mag. Milan Jelovčan (rojen leta 1965) je leta 1991 diplomiral, 1997 pa magistriral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Od leta 1990 je zaposlen v podjetju Merkur, d.d. Najprej je deloval na finančnem oddelku, nato je prevzel vodenje ekonomsko-analitskega oddelka. Trenutno je član uprave ter direktor področij organizacije in informatike, pri čemer se največ ukvarja z najrazličnejšimi organizacijskimi vprašanji ter z vodenjem strateških programov in projektov.

Vpliv organizacijske kulture na uresničevanje vizije in strategij v podjetju Javor Pivka d.d.

Stojan Kokošar

Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta
e-pošta: stojan.kokosar@telemach.net

Povzetek

Uprava podjetja Javor je za doseganje dolgoročnih strateških ciljev po metodologiji uravnoveženih kazalnikov med drugim oblikovala tudi strategijo: Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja. Uprava se namreč zaveda, da sta vlaganje v zaposlene in oblikovanje ustrezne organizacijske kulture med ključnimi dejavniki za doseganje večje stroškovne učinkovitosti v vseh notranjih procesih in za zadovoljevanje potreb ključnih kupcev, kar posledično vpliva na povečanje uspehov poslovanja podjetja. V prispevku sta prikazana oblikovanje ključnih strategij in vpliv razvoja organizacijske kulture na izvajanje strategij. Prav tako so prikazane osnovne ugotovitve analize zelene organizacijske kulture kot osnove za spreminjanje oziroma oblikovanje nove organizacijske kulture.

Ključne besede: organizacijska kultura, strategije, vizija, cilji podjetja, analiza, oblikovanje strategije, spreminjanje kulture, uravnoveženi sistem kazalnikov

1 Uvod

V prispevku je prikazan vpliv organizacijske kulture na udejanjanje vizije in strategij kot temeljnih usmeritev podjetja Javor. Strategije smo v podjetju oblikovali po metodologiji uravnoveženega sistema kazalnikov (BSC). Koncept BSC v zadnjem desetletju velja za eno pomembnejših managerskih orodij. Glavni vzrok, da se je uprava odločila za uporabo tega managerskega orodja, je bilo spoznanje, da učinkovitost in uspešnost poslovanja nista odvisni samo od vrednostno izraženih kazalnikov, temveč tudi od drugih kazalnikov poslovanja. Poslovni izid je namreč zgolj posledica uspešnega ali neuspešnega udejanjanja strategij na številnih področjih, kot so: **področje zaposlenih**, področje odjemalcev in učinkovitost notranjih procesov.

Prav uporaba metode BSC omogoča jasen prikaz, katera znanja, sposobnosti in sisteme potrebuje podjetje, da lahko razvije potrebne strateške sposobnosti in procese. Ti bodo odjemalcem zagotovili jasno opredelitev prave vrednosti, kar bo podjetju omogočilo doseganje zelenih finančnih ciljev. Zato ima uporaba kakovostnih – nedenarno izraženih kazalnikov, vedno večji pomen. Z njimi ocenjujemo uspešnost ključnih poslovnih procesov od obvladovanja razmerij s kupci pa do zagotavljanja poslovnega ugleda.

Pomembna prednost metode BSC je tudi v tem, da omogoča usmeritev in uskladitev vseh vodstvenih ekip, poslovnih enot, človeških virov, informacijske tehnologije in virov financiranja s strategijo podjetja. V tem primeru

govorimo o strateško usmerjenem podjetju, ki mora delovati na osnovi petih načel, in sicer (Kaplan, 2001):

1. podjetje mora preoblikovati strategije v dejanja (uporaba BSC),
2. uskladiti mora celotno organizacijo podjetja s strategijo (uporaba sinergij),
3. **strategija mora biti navzoča v vsakdanjem delu zaposlenih** (strateško razmišljanje),
4. **strategija mora postati nenehen proces (strateško učenje)** in
5. spodbujanje sprememb mora postati stalna naloga najvišjega managementa podjetja (sistem strateškega managementa, proces usklajevanja).

2 Določitev vizije podjetja in strategij za njeno uresničitev

Uprava podjetja Javor je oblikovanju nove vizije posvetila veliko pozornosti. Izhajali smo iz naših **temeljnih vrednot**, kot so: pripadnost, tradicija, znanje, korektnost v razmerjih, vztrajnost, delavnost, poštenost ... Za nadaljnji obstoj, rast in razvoj podjetja Javor je potreben visoko postavljen skupni cilj, za katerim morajo stati vsi zaposleni v podjetju. Nova vizija, ki se glasi »**Javor. Prva in naravna izbira**«, je tako dokaj ambiciozno zastavljena.

Oblikovanju nove vizije je sledilo oblikovanje ključnih strateških usmeritev oziroma strategij na najpomembnejših področjih poslovanja. Tako smo določili

pot za uresničitev vizije. Najpomembnejši področji sta učenje in osebna rast vseh zaposlenih. Vlaganje v ljudi je eden ključnih dejavnikov za uspešno prihodnje poslovanje podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je osnova za učinkovito in kakovostno opravljeno delo. Na tem področju smo zato izoblikovali naslednjo strategijo: **Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvijanje organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja.**

Naslednje pomembno področje so razmerja z našimi odjemalci. Poskušali smo opredeliti pravo vrednost, ki jo ponujamo našim kupcem. Odgovoriti smo morali na vprašanja, ali odjemalcem ponujamo najboljše izdelke, ali jim dajemo dovolj dober servis, ali smo najhitrejši pri dobavi izdelkov Strategija, ki je povzela odgovore na vsa ta vprašanja, je: **Zadovoljevanje potreb ključnih odjemalcev in razvijanje dolgoročnih odnosov z njimi.**

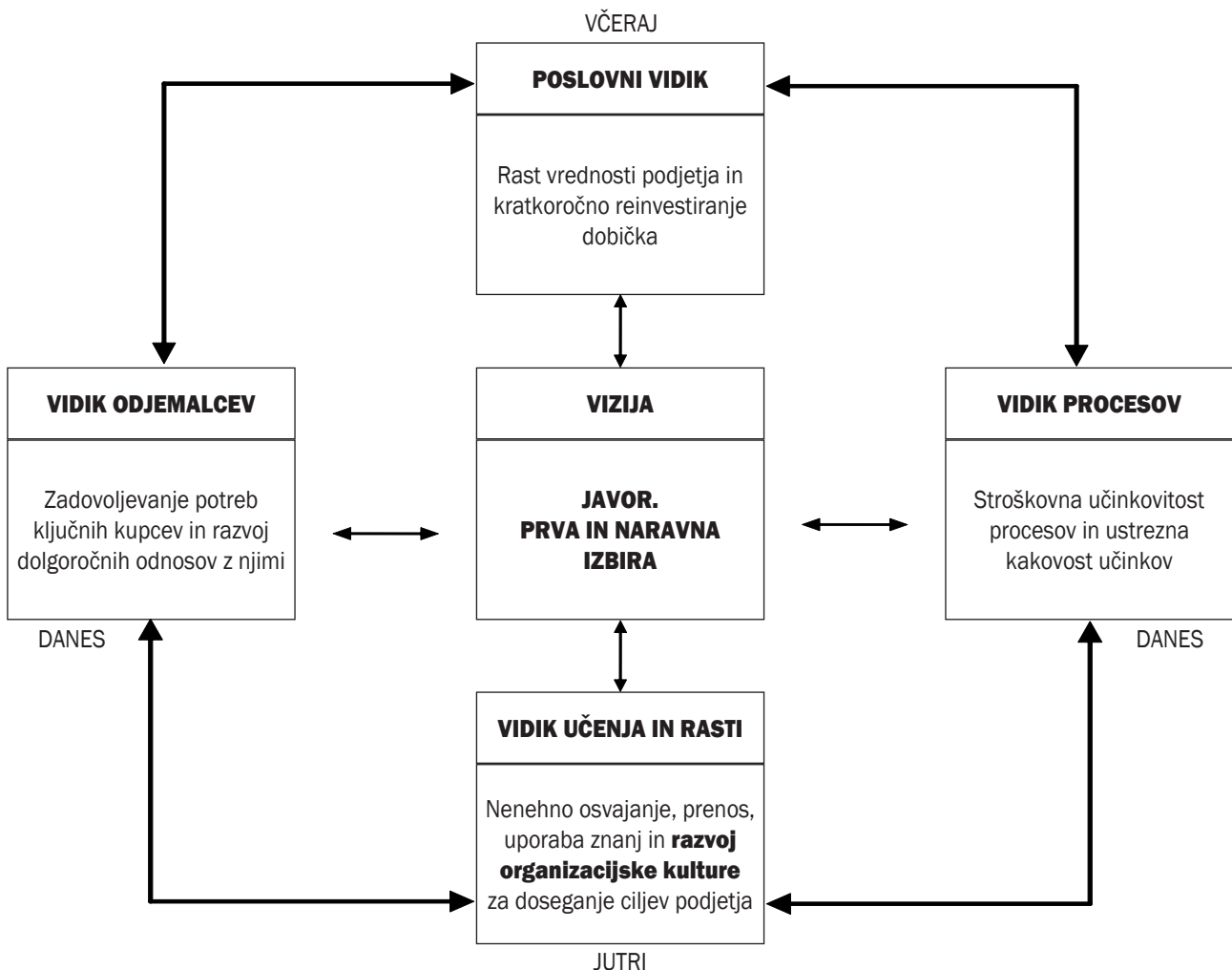
Področje notranjih poslovnih procesov je ključno za doseganje postavljenih ciljev v podjetju. Optimalno oblikovani procesi so pomemben vidik sedanjega in prihodnjega uspešnega poslovanja podjetja, kar zelo vpliva na zadovoljstvo sedanjih in mogočih kupcev. Strategija za doseganje teh ciljev je naslednja: **Doseči stroškovno učinkovitost vseh procesov in kakovost njihovih rezultatov.**

Izvedba strategij na prejšnjih treh področjih se zrcali na poslovnem področju. Poslovni izid odraža uspešnost pri izvajanju strategij. Torej je vrednostno izražen poslovni vidik posledica uspešnega dela na prejšnjih treh področjih oziroma je poslovni rezultat zgolj posledica delovanja podjetja v prejšnjem obdobju. Strategija podjetja Javor na tem področju je: **Rast vrednosti podjetja in kratkoročno reinvestiranje dobička** (Slika 1).

3 Vpliv organizacijske kulture na izvajanje strategij za doseganje vizije podjetja

Enotna ocena vseh sodelujočih pri projektu Uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) je bila, da je za uresničitev vizije Javora udejanjanje strategije »Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvijanje organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja« izjemno pomembno. Brez vlaganja v ljudi Javor namreč ne bo mogel uresničiti ambiciozno zastavljene vizije.

Slika 1: Osnovne strategije za doseganje vizije Javora



Preglednica 1: Ključni dejavniki, aktivnosti in merila za izvajanje strategije.

PODROČJE	STRATEGIJA	KLJUČNI DEJAVNIK	AKTIVNOST	MERILO
UČENJE IN OSEBNA RAST	Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture	Izobrazba in usposobljenost zaposlenih	Izobraževalni center Javor: <ul style="list-style-type: none"> analiza sedanje izob. strukture in ugotovitev neskladja med resnično in zahtevano izobrazbo analiza potreb izvedba potrebnih izobraževanj in usposabljanj za povečanje izobrazbena struktura zaposlenih povečanje funkcionalnih znanj tekoče pokrivanje potreb po zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> kvalifikacijska struktura (dejanska in zahtevana) št. ur na zaposlenega (izobraževanje) povprečna stopnja izobrazbe porabljena sredstva za izobraževanje / stroški dela
		Motiviranje in razvoj pripadnosti podjetju	<ul style="list-style-type: none"> anketa o zadovoljstvu zaposlenih analiza in sprejetje ukrepov sistematična graditev ugleda 	<ul style="list-style-type: none"> absentizem indeks (anketa)
		Komuniciranje v podjetju	<ul style="list-style-type: none"> izvajanje notranjega komuniciranja na vseh ravneh letni razgovori 	<ul style="list-style-type: none"> število aktivnosti (glasil, sestankov) informiranje, (svet zbori delavcev, sindikat) indeks (anketa)
		Izboljšave in inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> vzpostavitev sistema zbiranja in nagrajevanja koristnih predlogov 	<ul style="list-style-type: none"> število izboljšav

Poleg strategije na področju učenja in rasti smo določili tudi ključne dejavnike, aktivnosti in merila za uresničitev strategije (glej preglednico 1). Prednost metodologije BSC je namreč tudi v tem, da omogoča merjenje udejanjanja strategij.

Opredeljeni so bili štiri ključni dejavniki, ki po mnenju udeležencev najbolj vplivajo na izvajanje te strategije. Prvi dejavnik je »Povečanje izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih«. Za izvedbo te zahtevne naloge v okviru izobraževalnega centra Javor poteka vrsta aktivnosti. Opravljene analize so pokazale, kakšna je sedanja izobrazbena struktura zaposlenih in kakšno je neskladje med resnično in zahtevano izobrazbo zaposlenih. Izvedena analiza je bila osnova za izdelavo kakovostnega načrta izobraževanja in notranjega usposabljanja zaposlenih, za določitev potrebnih funkcionalnih znanj po delovnih mestih ter dobra osnova za izdelavo načrta zaposlovanja ljudi z ustrežno izobrazbo.

Drugi ključni dejavnik je »Motiviranje in razvijanje pripadnosti podjetju«. Analiza treh že izvedenih anket o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, kakšno je organizacijsko ozračje v podjetju. Analiza anket je tudi osnova za sprejetje ukrepov na tem področju. Doseči je namreč treba motivacijo zaposlenih, da bodo hkrati doseženi cilji in uspešnost podjetja kot celote ter sočasno cilji in potrebe (skoraj) vsakega posameznika v podjetju. Aktivnosti na tem področju so naravnane tudi k sistematični graditvi ugleda podjetja Javor v okolju, v katerem deluje, ter še posebej k razvoju in usposabljanju ključnih zaposlenih.

Tretji ključni dejavnik je »Razvijanje in organizacija ustrezne komunikacijske strukture«. Brez nenehnega pretoka sporočil prek vseh ravni v podjetju je nesmiselno pričakovati uresničevanje strategij in posledično vizije

podjetja. Pri tem je na voljo veliko oblik in načinov komuniciranja. Od pisne oblike, kot sta naši glasili Javorov list in tedenski Informator, do neposrednega komuniciranja na zborih delavcev, svetu delavcev, sindikata, dnevu odprtih vrat, letnih razgovorih, uvajanju skupinskega dela ... Pri tem je treba vsekakor poudariti, da je najbolj učinkovito odkrito in pošteno neposredno oziroma t. im. vodoravno komuniciranje.

In še četrti ključni dejavnik »Spodbujanje inovativne dejavnosti«. Danes je povsem jasno, da inovacije povečujejo dodano vrednost in so osnova za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Podjetja, ki samo posnemajo in nimajo razvite inovativne kulture, počasi nazadujejo in s tem ogrozijo svoj nadaljnji obstoj. Služba za kakovost in upravljanje zaposlenih je pripravila predlog sistema zbiranja in nagrajevanja koristnih predlogov, ki ga je uprava podjetja tudi sprejela. Sistem pomeni temelj za poslovno inoviranje, za katero je značilno, da je notranjega značaja in je vezano na notranje poslovne procese.

4 Oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture

4.1 Analiza sedanje in zelene organizacijske kulture

Če ugotovimo, da se sedanja strategija in kultura v podjetju skladata, poskušamo to organizacijsko kulturo ohraniti z utrjevanjem ključnih dejavnikov. Kadar v podjetju ni izrazite organizacijske kulture, jo poskušamo primerno oblikovati. V primeru, ko sedanja strategija in kultura nista usklajeni, poskušamo to organizacijsko kulturo spremeniti (Rozman, 1993).

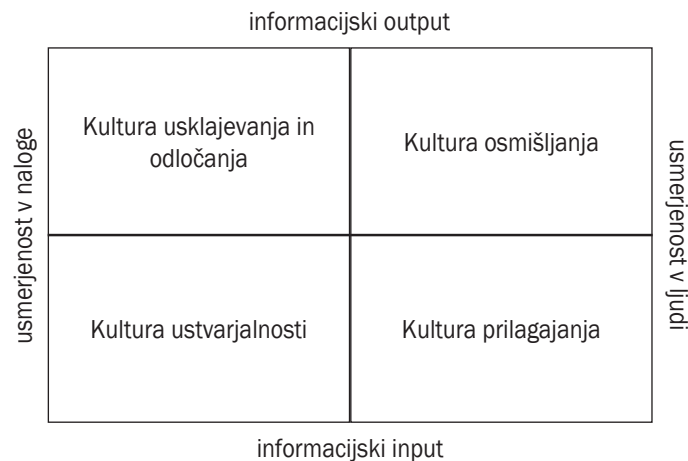
Razlogi za spreminjanje organizacijske kulture so največkrat v uvajanju novih strategij, ki so potrebne, če hoče podjetje preživeti v hitro spreminjajočem se okolju. Ko podjetje doseže vrh, mora začeti nov cikel razvoja, če hoče preživeti. Usklajenost ciljev organizacije je prvi pogoj za njeno uspešnost (Tavčar, 1988).

V podjetju je bila opravljena analiza sedanje in želene organizacijske kulture po tipologiji TAP. Tipologijo je razvilo svetovalno podjetje Taktika plus d.o.o., temelji pa na teoretičnem modelu transakcijske analize (TA). Analiza daje managementu dobro osnovo za oblikovanje

oziroma spreminjanje organizacijske kulture za izvajanje sprejetih strategij podjetja.

Na sliki 2 je prikazan model tipologije TAP. Na osi x je razsežnost »informatijski output/input«, na osi y pa razsežnost »usmerjenost v naloge/ljudi«. Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, in sicer: kulturo usklajevanja in odločanja, kulturo osmišljanja, kulturo prilagajanja in kulturo ustvarjalnosti. Model torej predstavlja štiri tipe organizacijske kulture.

Slika 2: Tipologija TAP



- **Kultura osmišljanja**

Podjetje je stabilno in usmerjeno v ljudi. V njem prevladujejo pozitivna družabniška razmerja. Zaposleni so podjetju zelo predani in motivirani, delo je ekipno ter omogoča in spodbuja sodelovanje vseh zaposlenih. Podjetje je prilagodljivo, zelo skbi za zaposlene in njihov osebni razvoj. Usmerjeno je tudi v kupce, saj predanost kupcem pomeni zanjo uspeh.

- **Kultura ustvarjalnosti**

Narava te kulture je razgibana, svobodna, dinamična ter usmerjena v oblikovanje in izkoriščanje priložnosti. Njeni člani so podjetniški in ustvarjalni, management pa inovativen in pripravljen na tveganje. Uspeh jim pomeni nov, edinstven izdelek, do katerega pridejo z ustvarjalnim iskanjem rešitev, z uvajanjem novih standardov in usmerjenostjo v svojo sprejeto nalogo. Delovno okolje je podjetniško naravnano, razgibano in ustvarjalno. Zaposleni iščejo vedno nove priložnosti, se izpostavljajo, sprejemajo tveganje in si želijo nenehnega napredka in rasti.

- **Kultura usklajevanja in odločanja**

Usmerjena je v usklajevanje in odločanje za doseganje podjetniških ciljev, v nadzor nad izvajanjem nalog in doseganje učinkov na trgu. Osnovna naloga managementa je povečanje produktivnosti in poslovnega izida podjetja. Podjetje je usmerjeno navzven, člane organizacije zanimajo učinki in doseganje ciljev. Ključni vrednoti, ki prevladujeta,

sta tekmovalnost in produktivnost. Takšne lastnosti so navzoče tudi pri managementu. Njegova vizija uspeha sta povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge.

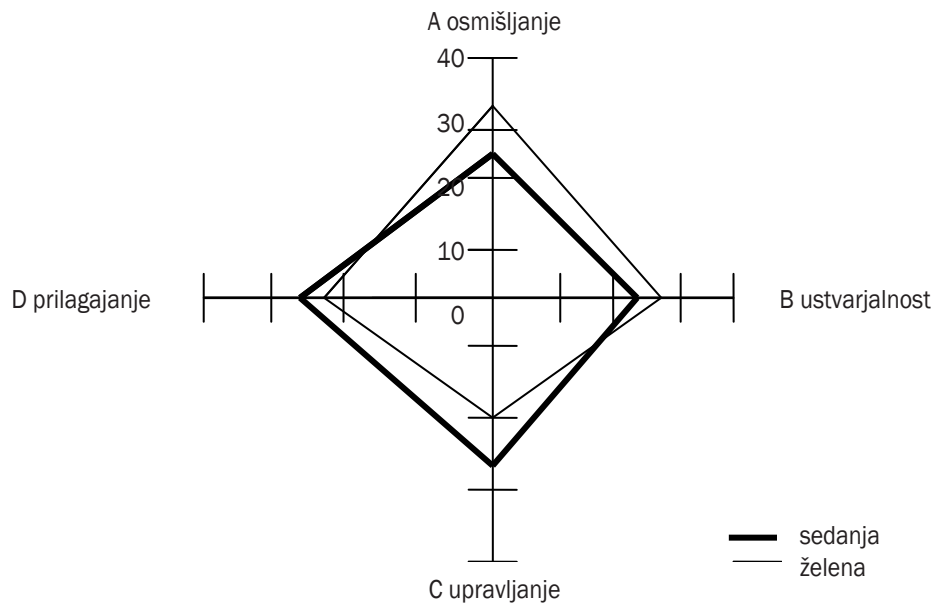
- **Kultura prilagajanja**

Za kulturo prilagajanja je značilna usmerjenost v formalizacijo in urejeno delovno okolje ter obveščanje zaposlenih, ki naj zagotovi nemoten potek delovnega procesa. Manager ima vlogo organizatorja in usklajevalca. Opisi delovnih nalog so natančni in podrobni. Podjetje veliko pozornosti namenja zaposlenim. Ti se držijo postopkov in pravil, probleme rešujejo sistematično, delovni proces je nadziran, kar omogoča učinkovito opravljeno delo.

Analizo sedanje in želene organizacijske kulture v podjetju smo izvedli s pomočjo vprašalnika TAP na osnovi intervjujev skupin zaposlenih, naključno izbranih s posameznih področij poslovanja. Vzorec je obsegal 84 zaposlenih.

Kot je razvidno s slike 3, sta bili za prevladujoči organizacijski kulturi izbrani **kultura prilagajanja ter kultura usklajevanja in odločanja**. Organizacijska kultura, ki si jo zaposleni želijo v prihodnje, pa je **kultura osmišljanja**. Želijo si stabilno organizacijsko kulturo, ki bi bila usmerjena v ljudi, v njihov osebni razvoj, ki bi spodbujala sodelovanje vseh in v kateri bi bilo več ekipnega dela.

Slika 3: Sedanja in zelena kultura po vprašalniku TAP

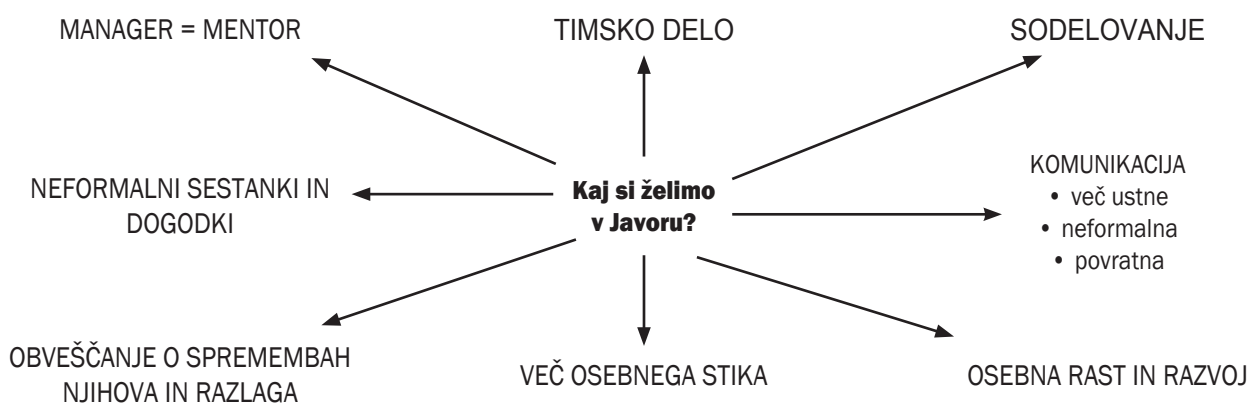


4.2 Ključne ugotovitve na področju zelene organizacijske kulture

Analiza **zelene organizacijske kulture** daje managementu dobro osnovo za spreminjanje sedanje organizacijske kulture v podjetju. Na področju **medsebojnih razmerij** si zaposleni prizadevajo za spoštovanje osebnosti v podjetju, ki naj bo temelj enakopravnih medsebojnih partnerskih razmerij. **Motivacijo** želijo od občutka varnosti prenesti na sproščeno in v ustvarjalnost usmerjeno okolje. V podjetju se zavedajo pomembnosti oblikovanja **povratnih informacij**. Management namerava tudi v prihodnje posebno pozornost namenjati **osebnemu razvoju**, zagotavljanju tekmovalne sposobnosti ključnih sodelavcev. **Podjetnost** še naprej vidijo predvsem v izkoriščanju priložnosti na trgih, kar povezujejo s svojo uspešnostjo in priložnostmi za svoj osebni razvoj. Na področju kulture uresničevanja **ciljev** si želijo, da so aktivnosti usmerjene

v povečanje skladnosti med cilji podjetja in osebnimi cilji. **Udejanjanje strategij** naj bi po mnenju zaposlenih odražalo več kulture ustvarjalnosti, ki načrtno spodbuja in usmerja ustvarjalni in inovativni potencial sodelavcev, največkrat v obliki ekipnega dela in uporabe tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. **Sodelovanje** med sodelavci si zaposleni predstavljajo kot temeljno vrednoto. Prepričani so namreč, da bodo le medsebojno usklajeni lahko uspešni v prizadevanjih za udejanjanje razvojne vizije. Želja zaposlenih je predvsem **dvosmerno komuniciranje**. Glede **pooblaščenja** si zaposleni želijo take managerje, ki upoštevajo znanje in sposobnosti zaposlenih ter jim na tej osnovi dodeljujejo naloge v okviru njihovih pristojnosti in odgovornosti. Po mnenju zaposlenih naj bi bile za podjetje značilne razvejane oblike **učenja in usposabljanja**. Zaposleni želijo biti v podjetju pomemben razvojni dejavnik za uresničevanje vizije in poslanstva podjetja. Še bolj in najmočneje si želijo, da bi managerji njihovo

Slika 4: Povzetek zelene organizacijske kulture



sodelovanje pri **odločanju** imeli za enega temeljnih načinov usklajevanja in se pred sprejemanjem odločitev na različne načine posvetovali s sodelavci. **Reševanje problemov** naj bi odpiralo poti k uspehom, **reševanje konfliktov** pa bi preprečevali z ustvarjanjem pozitivnega okolja za delo. Management in drugi zaposleni vidijo **uvajanje sprememb** kot nujo. Prepričani so namreč, da so spremembe priložnost za razvoj in predvsem priložnost za uresničitev razvojne vizije.

5 Sklep

Za udejanjanje sprejetih strategij in doseganje vizije podjetja ima ključni pomen ustrezno oblikovana organizacijska kultura v podjetju. Brez vlaganja v ljudi podjetje Javor ne bo moglo uresničiti zastavljenih ciljev. Ravnanje ob težavah in odzivanje nanje vseh zaposlenih v podjetju sta namreč izredno pomembna pri doseganju ciljev poslovanja. Zato uprava največ pozornosti posveča prav izvajanju strategije »Nenehno osvajanje, prenos,

uporaba znanj in **razvijanje organizacijske kulture** za doseganje ciljev podjetja«, pri čemer je v tej strategiji najpomembnejši prav razvijanje organizacijske kulture. Uspešno udejanjanje te strategije namreč zagotavlja tudi uspešno uresničenje preostalih strategij in s tem doseganje vizije podjetja.

6 Literatura

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
- Kokošar, S. (2003): *Učenje in osebna rast zaposlenih je ključno področje za doseganje vizije Javora*. Ljubljana: Revija Les.
- Pak, A. (2006): *Organizacijska kultura v podjetju Javor Pivka d.d.* Interno gradivo.
- Rozman, R. (1993): *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Tavčar, M. (1988): *Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in delo poslovnih delavcev*. Kranj: Organizacija in kadri 21.

Mag. Stojan Kokošar je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani končal magistrski študij poslovne politike in organizacije. Zaposlen je bil v Javoru Pivka d.d. na različnih managerskih in strokovnih delovnih mestih v organizaciji poslovanja, informacijskih sistemih, ekonomiki poslovanja in usklajevanju poslovnih procesov. Teoretično znanje, preizkušeno v poslovni praksi, je že večkrat predstavil na različnih seminarjih s področja organizacije in ekonomike poslovanja. Od leta 1999 kot izredni višji predavatelj predava na Poslovno-tehniški fakulteti Univerze v Novi Gorici.

Ravnanje z znanjem s poudarkom na uporabi preglednice znanja – primer globalnega podjetja Scania CV AB

Vesna Vodopivec

Scania E.A.R. d.o.o., Ljubljana
e-pošta: vesna.vodopivec@scania.si

Povzetek

V današnjem času znanje pomeni konkurenčno prednost podjetij ter je ključ do uspešnosti poslovanja in prilagajanja podjetja hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pomembna tekmovalna prednost podjetij so prav zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zaposleni morajo pravočasno zaznavati spremembe v okolju, se nanje odzivati ter hitro prilagajati s svojim znanjem in učenjem. Podjetja potrebujejo vpeljan sistem ravnanja z znanjem, ki zagotavlja ciljno učenje in tako pridobivanje potrebnega znanja zaposlenih. Scania CV AB je podjetje z izrazito veliko intelektualnega kapitala, saj zaposluje ljudi v razvoju in raziskavah, ki tako pomenijo neopredmeteno premoženje podjetja. Njen uspeh na trgu je odvisen od inovativnosti proizvoda, ki na eni strani zadovoljuje povečane potrebe kupcev, na drugi strani pa vedno višje zahteve zakonodaje. Z uvedenim ravnanjem z znanjem omogočimo prenos tihega znanja med zaposlenimi, pridobivanje, uporabo in njegovo delitev.

Ključne besede: znanje, ravnanje z znanjem, preglednica znanja, učenje, izobraževanje.

1 Uvod

V današnjem času znanje pomeni tekmovalno prednost podjetij ter je ključ do uspešnosti poslovanja in prilagajanja podjetja hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pomembna tekmovalna prednost podjetij so prav zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zaposleni morajo pravočasno zaznavati spremembe v okolju, se nanje odzivati ter hitro prilagajati s svojim učenjem in znanjem. Njihovo znanje pa ni izolirano in neodvisno, temveč povezano s sodelavci, s katerimi so ustvarili ustrezne odnose, zato podjetja potrebujejo vpeljan sistem ravnanja z znanjem, ki zagotavlja namensko učenje in tako pridobivanje potrebnega znanja zaposlenih.

Združba danes v središče delovanja postavlja razum, znanje in ideje (Gorišek, 2000, str. 89). Zaposleni z inteligenco, talenti, znanjem in sposobnostmi pomenijo za združbo glavno tekmovalno prednost. V ekonomiji znanja so najpomembnejši produkcijski dejavnik. Te zaposlene lahko imenujemo znanjski delavci (angleško *knowledge worker*) (Tissen, Andriessen, Deprez, 1998, str. 105). V slovenščino se ta izraz prevaja kot delavec znanja, delavec z znanjem, umski delavec in znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

Ravnanje z znanjem je postalo popularno v devetdesetih letih, ko so ravnatelji podjetij spoznali, da je uspeh njihovih združb odvisen od znanja. V podjetjih

je veliko posameznikov, ki imajo določeno znanje, zato je treba njihovo znanje razvijati in uporabljati. Kako doseči ustrezno znanje? Do znanja posamezniki pridejo z učenjem, zato je treba doseči, da je to ustrezno in učinkovito, ter zagotoviti tudi primerno ravnanje z znanjem. **Naloga ravnanja z znanjem je zagotoviti namensko pridobivanje in uporabo znanja vseh povezanih zaposlenih tako, da združba lahko doseže zastavljene cilje.**

Naj še omenim, da bom angleški izraz *knowledge management* prevajala kot ravnanje z znanjem. V literaturi se pogosto uporabljajo še **management, menedžment, upravljanje, vodenje in poslovodenje znanja, kar pa je vsebinsko neustrezno ali tuje. Beseda ravnanje ali ravnateljstvo se v organizacijski znanosti ne uporablja za nobeno drugo vsebino in je tudi zgodovinsko utemeljena.**

2 Opredelitev ravnanja z znanjem

Ob pregledu opredelitev ravnanja z znanjem ugotavljam, da ga avtorji velikokrat mešajo s procesom učenja združbe. Cilj ravnanja z znanjem ni ustvariti skladišče znanja, ampak povezovati posameznike, da lahko razmišljajo skupaj (Sarvary, 1999, str. 96). Prav tako ni njegova naloga

procesiranje znanja, njegovo oblikovanje, prenos in uporaba. To je proces učenja združbe oziroma v združbo povezanih posameznikov. Ravnanje z znanjem je proces, ki zagotavlja učinkovito in namensko oblikovanje, prenos in uporabo znanja. Pri opredelitvah ravnanja z znanjem opazimo različne poglede avtorjev in mešanje »učjenja združbe« z ravnanjem z znanjem.

McElroy (2003, str. 10, 54) jasno zahteva razumevanje razlike med obema pojmom v smeri razumevanja ravnanja z znanjem. Učenje združbe je procesiranje znanja posameznikov, ravnanje z znanjem pa je zagotavljanje namenskega učenja, pridobivanja in uporabe znanja v združbah povezanih članov. Namenskost zagotavlja usmerjenost k ciljem združbe.

Da je ravnanje z znanjem uspešno, morajo biti njegove naloge naslednje:

- **Ravnanje z znanjem mora na strateški ravni** vzpostaviti v znanje usmerjeno mentaliteto (Lank, 1997, str. 406–412); zagotoviti, da podjetje analizira in načrtuje poslovanje v skladu z znanjem, ki ga trenutno ima, in v skladu z znanjem, ki ga bo potrebovalo v prihodnosti (Pučko, 1998, str. 557); zagotavlja primerno poslovno okolje za učinkovite procese ustvarjanja novega znanja (Rastogi, 2000, str. 39–48).
- **Na taktični ravni mora ravnanje z znanjem** zagotavljati primerno identifikacijo sedanjega znanja (Rastogi, 2000, str. 39–48); novo znanje mora biti primerno shranjeno (Macintosh v Čater, 2004, str. 9); zagotavljanje novih sistemov, ki omogočajo uspešno in učinkovito razporeditev znanja v podjetju (Argrote, Ingram, 2000, str. 150–169).
- **Na operacijski ravni naj ravnanje z znanjem** zagotavlja, da se znanje vsakodnevno uporablja in

da je omogočen dostop do pravega znanja ob pravem času, na pravem mestu (Grant, 1996, str. 109–122; Decarolis, Deeds, 1999, str. 953–968).

3 Proces ravnanja z znanjem

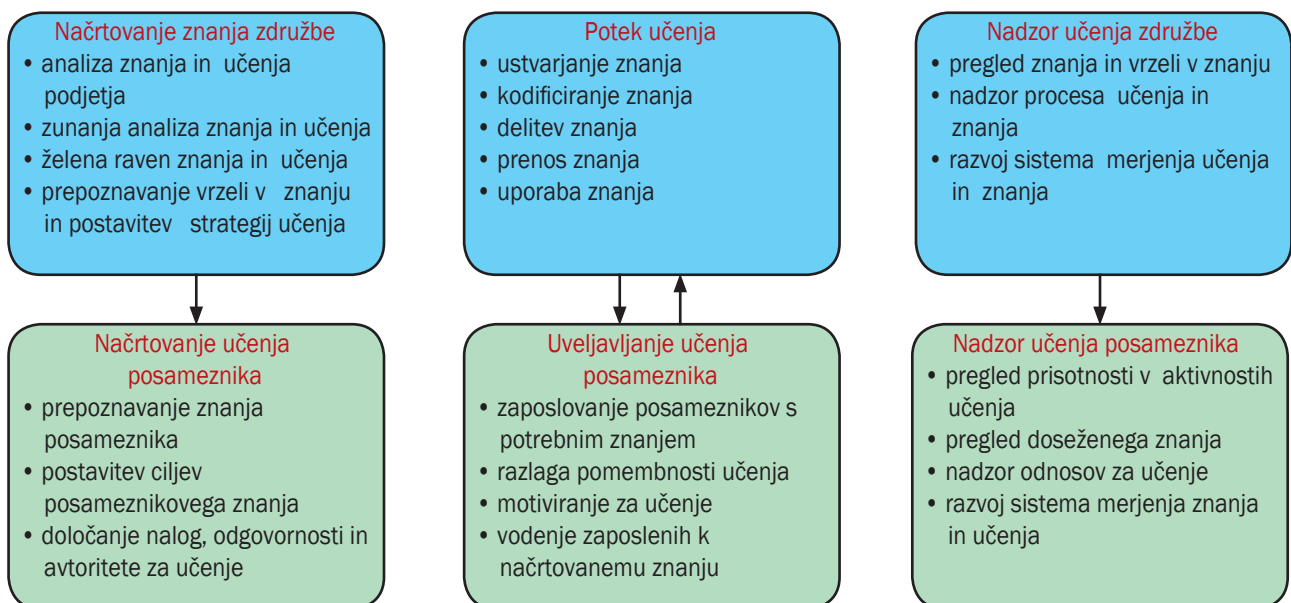
Proces ravnanja z znanjem lahko preučujemo na dveh ravneh. Mnogi avtorji poleg njih navajajo še raven tima. Njegovo vključevanje bi zameglilo jasnost problema, obenem pa ne gre za kvalitativne razlike. Prva raven je **raven podjetja**, na kateri proces poteka od načrtovanja učenja združbe, prek izvajanja učenja do nadzora učenja. Na **ravni posameznika** pa poteka od načrtovanja učenja posameznika, prek uveljavljanja učenja posameznika do nadzora, kot prikazuje slika 1, ki izvira iz splošne sheme ravnanja (Rozman, Sitar, 2007, str. 14).

Načrtovanje znanja je povezano z načrtovanjem poslovanja podjetja v celoti. Potrebno je **načrtovanje znanja na ravni celotnega podjetja in na ravni posameznika**.

Načrtovanje poslovanja podjetja sestavljajo analiza poslovanja (notranja analiza), analiza okolja in napoved, postavitve vizije, ciljev in strategije. V te delne procese je vključena analiza znanja združbe in načinov njenega učenja. Iskane so prednosti, kako bolje ustvarjati znanje, ga uporabljati in ohranjati. Analiza okolja pokaže trende in gibanja v okolju v povezavi z znanjem in razvojem učenja združbe. Z analizo prepoznavamo priložnosti za učenje, nove smeri v razvoju znanja in samo ravnanje z znanjem. Želimo ugotoviti, v katero smer se razvija znanje ter kje so priložnosti in nevarnosti. Z analizo SWOT (angleško *strength, weakness, opportunities, threats*)

Slika 1: Proces ravnanja z znanjem

Raven podjetja



Raven posameznika

Vir: Rozman, Sitar, 2007, str. 14.

ugotovimo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v povezavi z znanjem in učenjem združbe (Rozman, Sitar, 2007, str. 15). Z naštetimi podprocesi analiziramo znanje združbe in načine učenja. Del načrtovanega ravnanja z znanjem je načrtovanje znanja kot želeni cilj in učenja združbe kot način doseganja tega cilja (Rozman, Sitar, 2007, str. 15).

Na ravni posameznika prepoznamo trenutno znanje posameznika in postavimo cilje, načrtujemo, katero znanje potrebuje in kaj se mora naučiti. Če obstaja vrzel med sedanjim in potrebnim znanjem, zaposlenim načrtujemo individualne cilje ter določimo naloge, odgovornost in avtoriteto za učenje (Rozman, Sitar, 2007, str. 15). Za pridobivanje znanja in učenja so odgovorni njihovi ravnatelji s svojim usmerjanjem in neposredno zaposleni sami.

Na ravni podjetja v koraku **uveljavljanja** proces ravnanja z znanjem vključuje uveljavljanje učenja od ustvarjanja znanja, njegovega kodificiranja, delitve, prenašanja in uporabe. Ker pa se v združbi učijo posamezniki, je treba opredeliti ta korak v ravnanju z znanjem na osnovi posameznika. Na pripravljenost zaposlenih k prizadevanju in vlaganju v delovni proces pomembno vplivajo **kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu**.

Podjetja danes **zaposlujejo** prilagodljive ljudi z novimi idejami, manj pa zaradi njihovih sposobnosti in minulih izkušenj. Pomembne so osebnostne sposobnosti, kot so komunikativnost, sposobnost učenja in izpopolnjevanja, zanesljivost, reševanje problemov itd.; pomembno je, kako delujejo zaposleni in razmišljajo, ne le kaj vedo (Saltzer, Bentley, 1999, str. 20).

Pomemben del ravnanja z znanjem je zaposlovanje ljudi z nekim določenim znanjem, ker tako podjetje določi, katere sposobnosti bo razvijalo. Politika zaposlovanja mora biti povezana s strateškimi cilji znanja (Probst, Raub, Romhardt, 1999, str. 111). V procesu zaposlovanja je pomembno, da podjetje izbere prave osebe ter jim zagotavlja pravi način izobraževanja in razvijanja potrebnih sposobnosti. V koraku uveljavljanja vplivamo na izbrane ljudi, da se bodo učili in uporabljali znanje. Zato jih spodbujamo (motiviramo), prepričujemo (komuniciramo) ter vodimo z zgledi in drugimi vplivi.

Vodenje mora biti usmerjeno v zaposlene in njihovo znanje, saj zaposleni znanje in ustvarjalnost vlagajo v poslovni dosežek. Vodje vplivajo na učenje, na timsko delo in zaupanje. Sestanki, na katerih se srečujejo zaposleni z različnimi mnenji in rešujejo probleme, so idealne priložnosti za učenje (Vera, Crossan, 2004, str. 16). Vodje morajo biti pozorni na potrebe posameznika po učenju in rasti. Spodbuda zaposlenim in zgled je individualno učenje vodij, saj so vzor in model, ki ga posamezniki posnemajo in se od njih učijo. Potrebna sta komunikacija in sodelovanje za doseganje postavljenih ciljev (Vera, Crossan, 2004, str. 16).

Zaposleni so **motivirani** za učenje in inovacije. Vodja jih podpira, usmerja ter jim svetuje pri ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja ter za učenje. Ustrezen je demokratičen stil vodenja, saj s podrejenimi izmenjuje stališča, poglede, namesto prisile uporablja učenje zaposlenih. Motivacija izhaja iz potrebe in se nadaljuje z

nekim določenim vedenjem in delovanjem z namenom doseči cilj in zadovoljiti potrebo (Treven, 1998, str. 107). Pomembna je strategija nagrajevanja, ki je lahko finančne ali nefinančne narave. **Nagrajevalni sistem** mora biti povezan s kulturo združbe. Če ta sistem od zaposlenega zahteva določeno vedenje, mora biti to tudi nagrajeno pravilno (Pirc, 2000, str. 41). Če je sistem nagrajevanja strukturiran na osnovi dela ali starosti zaposlenih, to ne privablja znanjskih delavcev (Rant, 2002, str. 300).

Učinkovito **komuniciranje** omogoča prenos znanja v združbi. Komuniciranje omogoča tudi prepričevanje zaposlenih, da se bodo učili in prenašali znanje. Če je intenzivno, se med zaposlenimi in oddelki prenaša tudi tiho znanje. Ljudje v združbi komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje. Cilj komuniciranja sta širjenje znanja in ustvarjanje dodane vrednosti (Možina, 1994, str. 89). Za uspešno komuniciranje pa sta potrebna sodelovanje in zaupanje. Za učinkovito komuniciranje je pomembna tudi informacijska tehnologija.

Znanje posameznika in znanje združbe je treba meriti in nadzirati, da pridobimo informacije, ki so potrebne za odločitve v zvezi z ravnanjem z znanjem na obeh ravneh. S preizkusom ugotovljamo, ali so se posamezniki naučili, kar smo pričakovali, in tako dosegli načrtovane cilje, ter ugotovljamo vrzeli in vzroke, da lahko ukrepamo. Enako velja za združbo. Če s preizkusom ugotovimo, da so načrtovani cilji doseženi, lahko s strateškim načrtovanjem določimo nove cilje za posameznike in združbo.

4 Preglednica znanja

Tako v procesu načrtovanja kot nadzora za raven posameznika in združbe se smiselno uporablja preglednica znanja (angleško *knowledge map*). Večina avtorjev ta izraz prevaja kot zemljevid znanja, sama ga prevajam kot preglednico znanja. Ta je podlaga za opredelitev trenutnih znanj in potrebnega znanja za načrtovanje razvoja posameznika, oddelka in podjetja kot celote ter nastane na stopnji načrtovanja ravnanja z znanjem. Pomaga podjetju organizirati potrebna izobraževanja, sestavljanje timov in odkrivanje talentov v podjetju. Gre za prikaz potrebnih in sedanjih znanj posameznikov, timov, podjetja. Na stopnji nadzora pa se meri doseganje načrtovanega znanja in odkriva vrzeli. Najprej je potreben nadzor učenja posameznikov, ki sestoji iz nadzora sodelovanja posameznikov v aktivnostih učenja in nadzora razvoja znanja s pomočjo različnih kazalnikov. Nadzor učenja združbe vključuje pregled vrzeli v znanju in učenju ter nadzor procesov učenja (Rozman, Sitar, 2007, str. 16).

Prednost preglednice znanja je boljši pregled nad znanjem in njegovimi nosilci, vidne vrzeli v znanju in potrebe po razvoju, prepoznavni nosilci znanja in njihov razvoj, prepoznavanje kompetenc in predstavitev kompetenc tretjim osebam. **Slabosti** so, da konkurenca lahko dobi preglednico znanja in začne vabiti zaposlene, mogoče napačne interpretacije, preobremenitev posameznikov, stroški priprave in vzdrževanje preglednic

znanja ter težave pri prikazovanju znanja iz različnih dinamičnih perspektiv (Vasić, 2004, str. 4). Primarni cilj sta razvijanje znanja in njegova ponovna uporaba v poslovanju podjetja.

5 Proces ravnanja z znanjem v globalnem podjetju Scania CV AB s pomočjo preglednic znanja

5.1 Predstavitev globalnega podjetja Scania CV AB

Scania proizvaja, razvija in prodaja tovornjake z veliko skupno maso, namenjene za prevoze na dolge razdalje, in tovornjake za gradbeništvo in dostavo. Usmerja se na področje proizvodnje avtobusov za veliko število potnikov, turistične in mestne avtobuse. Večina proizvodnje temelji na sodelovanju s proizvajalci kabin. Proizvaja tudi industrijske in ladijske motorje. Ustvarila je servisno mrežo, ki kupcem zagotavlja stroškovno ugodno reševanje težav in lažjo dostopnost. Ustanovila je svojo finančno institucijo, imenovano Scania Credit, ki kupcem omogoča izbirati način financiranja in zavarovanja. Sedež podjetja je na Švedskem, v Södertälju. S svojo dejavnostjo je navzoča v stotih državah, ima več kot 1000 lokalnih distributerjev in več kot 1500 servisnih točk.

5.2 Ravnanje z znanjem v globalnem podjetju Scania CV AB

V globalnih podjetjih, kar velja tudi za Scania, je vse bolj mogoče zaznati nove potrebe po znanju zaposlenih, s čimer ohranjamo položaj podjetja na trgu in je zato treba z znanjem ustrezno ravnati. Scania je multinacionalno podjetje s podružnicami po vsem svetu in ima več kot 35.000 zaposlenih. Pomena znanja in ravnanja z njim se zaveda, svoje zaposlene v matičnem podjetju nenehno usposablja in izobražuje ter uvaja sisteme ravnanja z znanjem in jih modificira. V podjetju Scania se največkrat uporablja metoda, imenovana **ugotavljanje vrzeli znanja** (angleško *knowledge gap analysis*). Metoda omogoča ugotavljanje področij, na katerih je potrebna nadgradnja znanja, in je namenjena ravnanju z naraščajočimi potrebami po izobraževanju in usposabljanju. Metoda določa znanje, ki ga imamo danes, in znanje, ki bo potrebno v prihodnosti. V nadaljevanju prispevka prikazujem ravnanje z znanjem v matičnem podjetju Scania.

Podjetje pri ravnanju z znanjem le približno sledi korakom v procesu ravnanja z znanjem, kot sem ga opredelila v prejšnjih poglavjih, ter poteka prek načrtovanja, uveljavljanja in nadziranja. Ravnanje z znanjem se je v podjetju razvilo iz dnevnih potreb, ne poteka na vseh področjih, vsebuje pa veliko elementov iz posameznih prej omenjenih korakov, zato ga bom analizirala kot proces, sestavljen iz načrtovanja, uveljavljanja in nadziranja. Na določenih področjih ima podjetje natančno določen proces in tehnike, na

drugih področjih pa ne. Analiza ravnanja z znanjem je smiselno prirejena po fazah procesa ravnanja z znanjem, saj podjetje nima jasno ločenih korakov in se elementi velikokrat prepletajo ali celo podvajajo.

Scania je določila vplivne dejavnike, ki zahtevajo večanje znanja. Gre predvsem za razvoj proizvodov in povečane zahteve kupcev. **Načrtovane aktivnosti izobraževanja in učenja** so lahko usmerjene na podlagi te analize ter tako omogočajo največjo uporabo virov in stroškovno učinkovit proces globalnega učenja. Scania veliko investira v **proces mrežnega usposabljanja** z namenom izboljšati učinkovitost in oskrbeti podjetje s potrebnim znanjem. Mrežno usposabljanje zagotavlja uporabo in načrtovanje globalnih virov ter organizacijskih potreb izobraževanja. V procesu so natančno opredeljene vloge, načrtovane odgovornosti ter odnosi med matično tovarno, trgovci in distributerji. Z osredotočenjem na ravnanje z znanjem naj bi Scania dosegla večjo produktivnost procesa usposabljanja in izobraževanja ter uporabo orodij in metod. Proces je prilagodljiv z namenom usklajevanja globalnih standardov in lokalnih potreb. Zadnji korak v smeri učeče se združbe sta povečanje konkurenčnosti in pozitiven vpliv na poslovanje.

Za ravnanje z znanjem mora podjetje načrtovati potrebna znanja in analizirati sedanje znanje. Taka določitev je pomembna tudi za nadzor ravnanja z znanjem. Slika 2 prikazuje kot primer potrebna področja znanja za mehanika, ki so razdeljena na glavna področja in podpodročja. Vsako področje je sestavljeno iz petih ravni, vsaka raven ima svoje cilje.

Slika 2: Področja znanja mehanika

	PODROČJA	Raven 1	Raven 2	Raven 3	Raven 4	Raven 5
10	zavorni sistem	X	X	X	X	X
10	motor	X	X	X	X	X
10	zavorni sistem-diski	X	X	X	X	X
10	zavorni sistem-bobni	X	X	X	X	X
10	zavorne pnevmatike	X	X	X	X	X
10	dovod zraka		X	X	X	X
10	krogotok zavor		X	X	X	X
10	ABS*			X	X	X
10	CP12				X	X
10	Wabco C				X	X
10	politika podjetja, rutine	X	X	X	X	X
10	elektronika					X
10	kakovost, proizvod	X	X	X	X	X
10	diagnostika	X	X	X	X	X

Vir: Scania Training Management Toolbox, 2003, str. 1.

Na prvi ravni mora posameznik imeti znanje o zgodovini podjetja, prepoznavati proizvode, poznati okoljevarstveno politiko, poznati rutine, diagnostični sistem in servisne storitve, poznati poslovanje podjetja in standarde kakovosti. Cilji so komercialno znanje, zmožnost povezovanja proizvodov s procesi v podjetju, imeti potrebno znanje o kupcih in njihovih potrebah.

Na drugi ravni je potrebno znanje o programih vzdrževanj, poznavanje vseh funkcij vozila ter preventivnih opravil na vozilih. Cilji so poznavanje povezave med stroški in potrebnimi popravili ter med posameznimi operacijami in intervali vzdrževanja.

Na tretji ravni je potrebno znanje o vseh komponentah v vozilu, prepoznavanje vzrokov za nepravilno delovanje. Cilji so natančno prepoznavanje napak in vzrokov.

Na četrti ravni so potrebna znanja o elektronskih sistemih in komponentah, poznavanje nadzornih sistemov vozila, znanja za postavitev diagnoze s sistematično uporabo vseh razpoložljivih informacij. Cilji so natančno prepoznavanje povezave med vedenjem voznika in porabo goriva ter vseh vzorcev potrebnih za oblikovanje informacij.

Na peti ravni je znanje o elektronskih sistemih na najvišji ravni in znanje, ki omogoča natančno povezovanje delovanja elektronskega sistema z nadzornimi sistemi vozila, poznavanje medsebojnih vplivov komponent, znanje o mogočih nepredvidenih napakah v nadzornem sistemu.

Scania načrtuje različne načine učenja, glede na postavljeno strategijo ravnanja z znanjem in določena potrebna znanja na posameznih področjih. Najprimernejši način ali kombinacija različnih načinov določa tudi organizacijo, vodenje in na koncu še nadzor.

Na stopnji načrtovanja morajo ravnatelji pravilno določati, kateri zaposleni potrebujejo določeno obliko usposabljanja ali izobraževanja in kateri način je primeren, da bo dosežen načrtovani cilj.

Uveljavljanje zamišljenega izobraževanja in usposabljanja se začne že s kadrovanjem. Ravnatelji so odgovorni za zagotavljanje **kadrovanja** kompetentnih in predanih zaposlenih. Uporabljene metode zagotavljajo nenehen razvoj na področju ravnanja s človekovimi zmožnostmi. Zaposlujeemo motivirane in kompetentne kandidate. Interna politika zaposlovanja zahteva stimuliranje trenutno zaposlenih, z namenom nadaljnjega razvijanja kompetenc in odpiranja delovnih mest za tiste, ki iščejo izziv. V tem procesu iščejo način za predstavitev podjetja okolju, skušajo pritegniti nove, sposobne in izobražene zaposlene.

Proces se vedno začne z določitvijo, kakšen profil zaposlenih podjetje zahteva in potrebuje. Na prvi stopnji so zahteve predstavljene sedanjim zaposlenim. Pri izbiranju je določen postopek izbiranja zaposlenega. Opravi se zdravniški pregled, pregleda ponudbo in dogovorjeno pogodbo obeh udeležencev v postopku, predstavi se tudi individualni predstavitveni program. Sam proces mora biti na koncu analiziran in ocenjen. Analiza je sestavljena iz praktičnih meritev, kot so števje števil prejetih prošelj, števje ustreznih in neustreznih prejetih prošelj, števje opravljenih razgovorov, pregled stroškov zaposlovanja. Ugotovimo tudi potreben čas,

indeks zadovoljstva zaposlenega in indeks zadovoljstva kupcev.

Za zagotavljanje zahtevanega znanja je podjetje natančno opredelilo vloge vodij in ravnateljev pri **izbiri zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje**. V podjetju potekajo izobraževanja in usposabljanja na različnih ravneh. **Koordinator izobraževanj** organizira periodične sestanke s podrejenimi inštruktorji glede potrebnega izobraževanja zaposlenih. Na podlagi načrtovanega znanja in ugotovljenih vrzeli v znanju izbira zaposlene za izobraževanje.

Tehnični inštruktor na podlagi načrtovanega tehničnega izobraževanja izbira zaposlene, ki potrebujejo samo tehnično usposabljanje. V prvi vrsti so to na novo zaposleni, že zaposleni pa so izbrani takrat, ko podjetje uvaja tehnološke novosti.

Inštruktor za komercialno področje, enako kot prejšnja dva, izbira zaposlene, ki potrebujejo izobraževanje. Zaposleni so izbrani na stopnji nadzora, pri čemer s testiranjem in vprašalniki ugotavljamo vrzeli v znanju. Enako velja tudi za **inštruktorja voznikov**.

Inštruktor prodajnega osebja izbira zaposlene za izobraževanje iz prodaje, inženirstva, nadgradnje in sodeluje z zunanjimi sodelavci podjetja. Zaposlene izbira na podlagi ugotovljenih vrzeli v zahtevanem znanju s pomočjo preglednic znanja in matrike znanja, ki je podlaga za načrtovanje usposabljanj in izobraževanj.

Ravnatelji morajo komunicirati z zaposlenimi, vsak zaposleni pa mora prevzemati odgovornost nad svojim delom, slediti vrednotam podjetja, prispevati k nenehnemu razvoju in izboljšavam ter sprejemati odgovornost za svoj osebni razvoj.

Podpora ravnateljev pri doseganju potrebnega znanja ima usodni pomen. Zaposlene je treba seznanjati s procesom nastajanja preglednic znanja, z razlogi za to, opozoriti jih je treba na konkretna vedenja, ki vodijo k večji delovni uspešnosti. Za vsako navedeno področje znanja na seznamu je treba pripraviti natančen opis značilnega vedenja, samo naštevanje opisov ni dovolj. Zgleduje se lahko po posameznih zaposlenih, ki nadpovprečno dobro obvladajo kakšno delovno področje. Nadrejeni mora svojega podrejenega poznati. Zaposleni ocenjuje svoje znanje s štirimi ocenami. Zavedati se mora, da nezadostna ocena ne vodi k negativnemu obravnavanju nadrejenega. Ocena naj opozarja, katera so tista področja, ki potrebujejo dodatno usposabljanje in izobraževanje. Ocena visoke stopnje kaže, da je mogoč prenos potrebnega (tihega) znanja med zaposlenimi.

Podporni proces je nenazadnje tudi **nagrajevanje zaposlenih za doseženo znanje in uspešno usposabljanje**. Scaniin proces nagrajevanja zaposlenih zagotavlja, da nagrade vplivajo na delovne vrednote, temeljijo na uspešnosti dela in privlačijo motivirane zaposlene. Nagrada je kompenzacija za prispevek k uspehu podjetja. Nagrajevanje mora temeljiti na potrebah podjetja, odražati mora odgovornost pri delu in pri uspešnosti opravljanja delovnih nalog.

V procesu nagrajevanja se na začetku usposabljanja ali izobraževanja (pa tudi prve zaposlitve) določi raven uspešnosti, ki naj se doseže, kompetence (znanje, želja in zmožnost) za vsakega zaposlenega sedaj in v prihodnje.

Vse naštetu temelji na posebnih dejavnikih uspeha, pričakovanih rezultatih in na zahtevnosti dela. Pri opredelitvi pojma uspešnost je pomembno, da se meri metodološko in upošteva doseganje postavljenih ciljev. Vse omenjeno se mora odražati v samem nagrajevanju. Nagrajevanje je sestavljeno iz povečanja plače, dodatnih bonusov, dodatnih dni letnega dopusta in samega napredovanja.

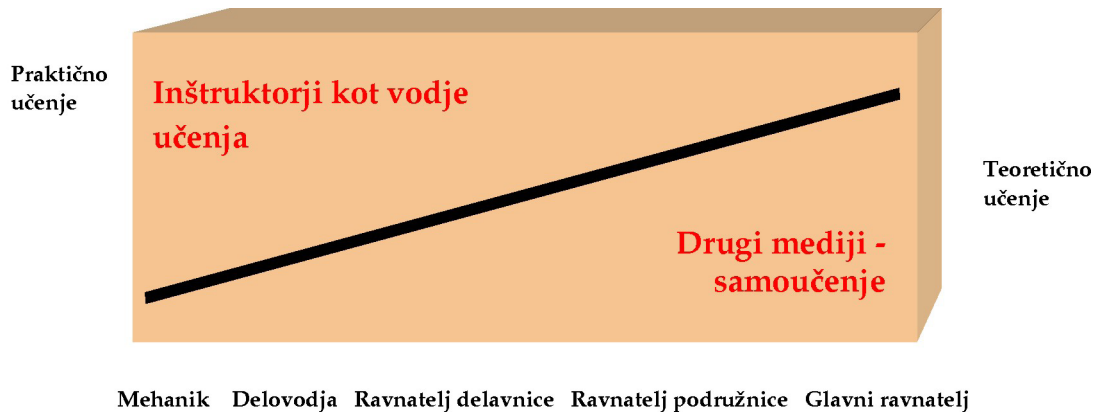
Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih sta izvedena neposredno po stopnji uveljavljanja. Slika 3 prikazuje, kako so lahko različni mediji usposabljanja in izobraževanja ustrezni za različne ciljne skupine zaposlenih.

Določene skupine zaposlenih potrebujejo praktično usposabljanje s pomočjo vodij. Raven praktičnega usposabljanja pomeni, da postanejo stili učenja bolj

interaktivni. Ravnatelji pa uporabljajo druge načine usposabljanja in izobraževanja, ki so bolj teoretična in manj praktična. Velik potencial pa vseeno obstaja pri pokrivanju splošnega in osnovnega znanja prek modulov predznanja, ki se razdeljuje prek inštruktorja. Usposabljanje z vodenjem inštruktorja (angleško *ILT-instructor led training*) se lahko začne na višji ravni oziroma ga je mogoče čez čas tudi skrajšati. To pomeni manjše stroške, krajši produktiven čas in doseganje višje ravni znanja.

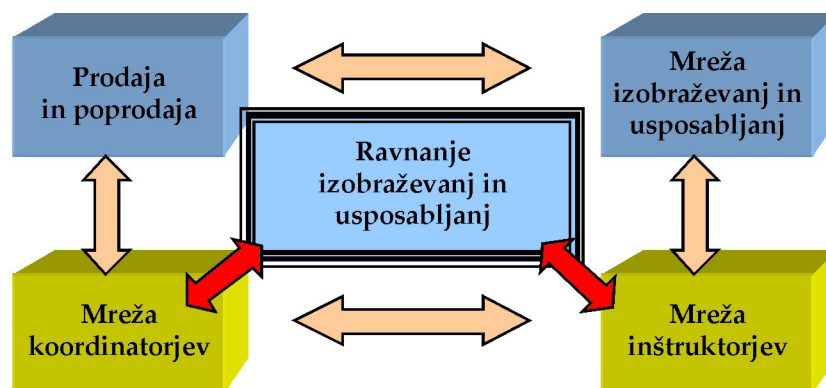
Pri izobraževanju pa je pomembno usklajevanje, kot kaže slika 3. Povezan sistem sodelovanja različnih področij v podjetju mora ravnateljstvo usklajevati. Pomembno je sodelovati in komunicirati. Koordinatorji usposabljanj neposredno sodelujejo z ravnateljstvom, med seboj in z drugimi trenerji v mreži.

Slika 3: Mediji usposabljanja in izobraževanja



Vir: Learning Vision & Strategy, 2004, str. 9.

Slika 3: Usklajevanje izobraževanj



Vir: Scania Master Program and Training Recommendation, 2004, str. 5.

5.3 Uporaba preglednice znanja

Nadzor načrtovanega znanja omogoča **preglednica znanja**, ki kaže raven doseženega znanja posameznika od načrtovanega (slika 4). Pri vnosu podatkov so v uporabi tri metode, potem so rezultati vneseni v **matriko**

znanja, ki omogoča nadzor ravnanja z znanjem na ravni celotnega podjetja. V podjetju **nadzor poteka na ravni celotnega podjetja in na ravni vsakega posameznika**. Doseženo načrtovano znanje posameznikov spremljamo v preglednici znanja. Ugotovljena odstopanja podjetje uravnava z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji. Prav

tako je rezultat nadzora osnova za nadaljnje načrtovanje potrebnega znanja. Preglednica znanja in poznejše matrika znanja sta orodji pri zagotavljanju sistemov kakovosti v podjetju. Servisne delavnice so zavezane k doseganju standardov odličnosti, ki jih opredeljuje

interni dokument. Ta je veljaven za vse podružnice in vsa področja potrebnega znanja. Načrtovana kakovost storitev, ki temelji na določeni ravni znanja, mora biti dosežena, da posamezna servisna enota dobi dovoljenje matičnega podjetja za delovanje. Ocenjevanje matičnega podjetja

Slika 4: Preglednica znanja

Maingroup Subgroup	Course Course module	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4
0	GENERAL				
0.1	COMMON	5	5	5	5
0.2	SAFETY IN WORKSHOP	4	4	4	4
0.3	MAINTENANCE	4	5	5	4
0.4	FUEL AND PERFORMANCE	4	4	4	4
0.5	DAMAGE DIAGNOSTICS	4			
0.6	(A) SOFTWARE PROGRAM	4			
0.7	(A1) SDP 3	4	4	4	3
0.8	(A2) SD 2 & SP 2	4	4	4	3
0.9	(A3) MULTI	4	5	5	4
1	ENGINE				
1.1	(A) DIESEL ENGINE	4	5	5	5
1.2	(A1) 5-CYLINDER 9 liters	4	4	4	5
1.3	(A2) 6-CYLINDER 9 liters	4	4	4	5
1.4	(A3) 11-LITERS	4	5	5	5
1.5	(A4) 12-LITERS		5	5	5
1.6	(A5) TURBO COMPOUND	4	5	5	5
1.7	(A6) 14-LITERS	4	4	4	5
1.8	(A7) 16-LITERS	4	4	4	5
1.9	CNG ENGINES	4			
1.10	PTO ED				
1.11	EXHAUST BRAKE		5	5	5
2	COOLING SYSTEM				
2.1	(A) COOLING SYSTEM	4			
2.2	(A1) MECHANICAL FAN	5	4	4	4
2.3	(A2) ELECTRICAL FAN	3	4	4	4
2.4	(A3) HYDRAULIC FAN	3	4	4	4
2.5	INTERCOOLER	5			
3	FUEL AND EXHAUST SYSTEM				
3.1	(A) EXHAUST SYSTEM	4			
3.2	(A1) EGR	5	5	5	5
3.3	(B) INJECTION SYSTEM	3	3	3	3
3.4	(B) INJECTION SYSTEM	5	4	4	4
3.5	(B1) INLINE PUMP				
3.6	(B2) HPI		3	3	3
3.7	(B3) PDE		4	4	4
3.8	(C) EDC		5	5	4
3.9	(C1) EDC MS 5		5	5	4
3.10	(C2) EDCS MS 6		5	5	4
3.11	(C3) S 6	3	5	5	4
3.12	FLAME START	3			
4	CLUTCH				
4.1	FUEL HEATER	4	5	5	5
4.2	FUEL HEATER				
5	GEARBOX				
5.1	FRICION DISC		5	5	5
5.2	TORQUE CONVERTER				
5.3	GEARBOX COMMON	4	5	5	5
5.4	(A) MANUAL GEARBOX		5	5	5
5.5	(A1) G		5	5	5
5.6	(A2) GR		5	5	5
5.7	(A3) GRS	5	5	5	5
5.8	(A4) GR50	5	5	5	5
5.9	(B) GEARBOX MANOUVERING		5	5	5
5.10	(B1) OPC		5	5	5
5.11	(B2) CS		5	5	5
5.12	(C) AUTOMATIC				
5.13	(C1) VOITH				
	(C2) ALLISON				
	(C3) ZF				

Vir: Mapping the network using the Scania Master Technician Matrix, 2004, str. 8.

podružnic poteka vsako leto, zato skrb za doseganje načrtovanega znanja in njegov nadzor pomenita osnovo izpolnjevanja teh standardov.

Prva metoda je preverjanje znanja zaposlenih v podjetju o določeni temi oziroma področju. Analizo vodi nekdo, ki določenega zaposlenega pozna zelo dobro. Druga metoda je bolj kompleksna, imenuje se razdeljevanje (angleško *distribution*). Znanje se razdeljuje ali prenaša na različne ravni in na različna področja znanja. Gre za prevajanje usposabljanja v samo matriko znanja. Tretji način je preverjanje. Zaposleni odgovarjajo na zastavljena vprašanja (ta se nahajajo v matriki znanja). Uporaba te metode je mogoča, če prejšnji dve nista uporabljeni ali pa sta nejasni. Pri vsem naštetem pa Scania na samem začetku določi, kaj sploh je želeno znanje za posameznika in podjetje kot celoto.

Matrika znanja temelji na glavnih skupinah in podskupinah z določeno osnovo področij znanja. Če znanje za glavne skupine ni dovolj natančno opredeljeno, uporabimo preglednico znanja s podskupinami. Ko je področje znanja opredeljeno, je treba določiti tudi ravni znanja. Matrika je razdeljena na pet ravni. Vedno je treba odgovoriti na vprašanje, kaj resnično želimo meriti. Pomembni dejavniki so znanje, izkušnje in sposobnost informacije prenesti v dogajanje, razumevanje in sposobnost napisana pravila spremeniti v praktično operacijo ter aplikacijo in sposobnost opraviti nalogo pravilno. Novo znanje mora biti postavljeno in opredeljeno za vsako področje potrebnega znanja.

V preglednici znanja so uporabljeni natančno določeni koncepti znanja ter s tem potrebna usposabljanje in izobraževanje. V praksi gre za vpis vsega osebja, položajev za opravljena usposabljanja. Označena so tudi področja izobraževanj, ki jih je treba še opraviti. Vidno je znanje v podjetju in vrzeli v njem.

Matrika znanja na ravni podjetja je bolj izpopolnjena izvedenka preglednice znanja za posameznike, ki temelji

na opredeljenih stopnjah znanja (5 ravni). Stopnjo znanja za posamezno skupino in podskupino določa ravnatelj poprodaje. Poznati mora udeležence in njihovo usposobljenost.

Matrika znanja (slika 5) temelji na naslednjih stopnjah: na prvi je osnovno znanje Scanie, na drugi je izvajanje vzdrževanj, lažjih in splošnih popravil, na tretji stopnji sta izvajanje mehaničnih, pnevmatičnih in hidravličnih popravil, splošnih električnih popravil in osnovna uporaba računalniške diagnostike. Na četrti stopnji so poznavanje sistema, napredno znanje uporabe računalniške diagnostike in napredno znanje na področju elektrike ter na peti stopnji sta iskanje in odstranjevanje napak, reševanje problemov z vibracijami in delovanjem ipd. Z uporabo naštetih stopenj je treba določiti potrebno znanje za vsakega mehanika in za vsako delovno področje. Računalniški program excel omogoča ugotavljanje znanja in njegovo merjenje v odstotkih, iskanje vrzeli v njem ter merjenje kompetenc v podjetju.

Matrika se uporablja v razvitem sistemu mrežnega usposabljanja. Skupni rezultat posameznega ocenjevanja je postavljen v odstotke in kaže, kakšno znanje ima servis za posamezni modul. Celice z odstotki so rdeče, zelene in rumene barve. Zeleno polje pomeni dober in zadovoljiv rezultat. Rumeno polje kaže povprečno znanje, rdeče pa signalizira večjo vrzel v znanju. Skupni rezultat je sicer lahko pozitiven, vendar se bo polje obarvalo rdeče, če obstaja vrzel v podskupinah. Vodja servisa mora natančno analizirati glavne skupine modulov in njihove podskupine ter najti področja, na katerih sta potrebna usposabljanje in izobraževanje.

V primeru vrzeli v znanju podjetje za posameznike vzpostavlja individualne načrte učenja. Določijo cilje učenja, potreben čas in vire ter metode merjenja doseženih rezultatov. Nadgrajevanje znanja oziroma njegovo pridobivanje podjetje usmerja z letnimi razgovori in postavljenimi individualnimi načrti razvoja.

Slika 5: Matrike znanja

20	Level 1 (100%)	Level 2 (80%)	Level 3 (60%)	Level 4 (40%)	Level 5 (20%)
0. GENERAL	95,0%	95,0%	89,3%	60,7%	16,4%
1. ENGINE	95,0%	95,0%	95,0%	73,3%	34,4%
2. COOLING SYSTEM	71,3%	71,3%	71,3%	57,5%	1,3%
(A) COOLING SYSTEM	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	0,0%
(A1) MECHANICAL FAN					
(A2) ELECTRICAL FAN	95,0%	95,0%	95,0%	65,0%	5,0%
(A3) HYDRAULIC FAN	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
INTERCOOLER	95,0%	95,0%	95,0%	90,0%	0,0%
3. FUEL AND EXHAUST SYSTEM	95,0%	95,0%	94,0%	60,5%	25,0%
4. CLUTCH	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%
5. GEARBOX	95,0%	95,0%	95,0%	72,5%	33,2%
6. PROPELLER SHAFT	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	40,0%
7. FRONT AXLE	95,0%	95,0%	95,0%	65,0%	0,0%
8. REAR AXLE	95,0%	95,0%	95,0%	65,0%	0,0%
9. HUBS & WHEELS	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	45,0%
10. BRAKES	95,0%	95,0%	95,0%	78,2%	46,8%
11. FRAME	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	10,0%
12. SUSPENSION	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	50,0%
13. STEERING	95,0%	95,0%	95,0%	74,3%	13,6%
14. ENGINE CONTROL	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	50,0%
16. ELECTRICAL SYSTEM	95,0%	95,0%	82,5%	57,1%	7,9%
17. INSTRUMENTS	95,0%	95,0%	95,0%	75,0%	23,1%
18. CAB	95,0%	95,0%	93,3%	77,3%	30,7%
19. COMPLEMENTARY SYSTEM	95,0%	95,0%	95,0%	80,0%	40,0%

Vir: Mapping the network using the Scania Master Technician Matrix, 2004, str. 10.

Pomembni sta komunikacija in motivacija, za kateri so odgovorni posamezni ravnatelji oddelkov. Matično podjetje nenehno izobražuje ravnatelje v podružnicah na tem področju, jim daje usmeritve in potrebna orodja. Nadzor s pomočjo zemljevidov znanja omogoča natančno načrtovanje na podlagi ugotovljenih vrzeli in tako določa šibkejša področja znanja, samo načrtovanje pa v skladu s cilji omogoča potrebna znanja za tekmovalno prednost podjetja v primerjavi s konkurenti. Z uvedbo preglednic znanja, ki se ne razlikujejo med posameznimi podružnicami (v poprodaji), so omogočeni centralno načrtovanje in koordiniranje izobraževanja in usposabljanja ter večja delitev virov.

6 Sklep

Podjetje Scania CV AB ima izrazito veliko intelektualnega kapitala, saj zaposluje ljudi v razvoju in raziskavah, ki pomenijo neopredmeteno premoženje podjetja. Ker je podjetje globalno in dejavno v mnogih državah, ravnanje z znanjem pomeni tekmovalno prednost podjetja. Njegov uspeh na trgu je odvisen od inovativnosti proizvodov, ki na eni strani zadovoljuje povečane potrebe kupcev, na drugi strani pa vedno večje zahteve zakonodaje. Brez poudarjenega ravnanja z znanjem, ki bi omogočilo prenos tihega znanja med zaposlenimi, pridobivanje, uporabo in njegovo delitev, obstaja bojazen, da tako znanje iz podjetja izgine z odhodom zaposlenih.

Globalno podjetje Scania CV AB se zaveda pomena ravnanja z znanjem. Matično podjetje je razvilo sisteme izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih ter svoj način ravnanja z znanjem, posebno na področju poprodaje in servisnih storitev. Ravnanje z znanjem so povezali s sistemom zagotavljanja kakovosti. Sodelujejo tudi z univerzami in zunanjimi strokovnjaki, v matičnem podjetju imajo poseben oddelek, ki se ukvarja s temi vprašanji. Postavili so sistem zagotavljanja potrebnih znanj na ravni posameznika in podjetja kot celote, tako merijo raven doseženega znanja in z metodami določajo področja, na katerih je potrebno dodatno usposabljanje zaposlenih. Preglednice znanja za servisno osebje so enake v vseh podružnicah, kar podjetju omogoča centralizirano načrtovanje potrebnih izobraževanj in usposabljanj ter za potrebne orodij.

Politika ravnanja z znanjem zaposlenih je tesno povezana s strategijo podjetja in cilji poslovanja. Ravnanje z znanjem je podjetje predlagalo tudi hčerinskim podjetjem, obstajajo pa področja, na katerih tega ni. Velik poudarek je namenjen področju poprodaje, manj pa preostalim področjem, kot so prodaja, marketing, logistika in podobno.

Bibliografija

Argote, L. in Ingram, P. (2000): Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.

- Organizational Behavior & Human Decision Processes, 82 (1), 150–169.
- Čater, T. (2004): The Relevance of the Knowledge-Based School of Thought on the Sources of Firm's Competitive Advantage. *Management*, 6 (1), 1–26.
- Decarolis, D. M., in Deeds, D. L. (1999): The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 953–968.
- Gorišek, K. (2000): Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. *Kadri*, 11, 89–93.
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 109–122.
- Gruban, B. (2003): HRM: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM*, 1 (1), 1–13.
- Lank, E. (1997): Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. *London: Long Range Planning*, 30 (3), 406–412.
- Learning, Vision and Strategy, 2006.
- Mapping the network using the Scania Master Technician Matrix, 2004.
- McElroy, M. W. (2003): The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Možina, S. (1994): Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pirc, A. S. (2000): Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (1998): Poslovanje znanja in vpliv na stateško poslovanje ter analizo. *Organizacija, Kranj*, 31 (10), 557–565.
- Probst, G., Steffen, R., Romhardt, K. (1999): Managing Knowledge: Building Blocks of Success. Chichester: John Wiley&Sons.
- Rant, Ž. (2002): Ljudje v procesni organizaciji. *Organizacija, Kranj*, 35 (5), 296–302.
- Rastogi, P. N. (2000): Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, Amsterdam, 19 (1), 39–48.
- Rozman, R., Sitar, A. S. (2007): Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. The 23rd EGOS Colloquium Vienna, July 5-7, 1–19.
- Saltzer, K., Bentley, T. (1999). The Creative Age: Knowledge and Skills for the new Economy. *DEMOS*, 1–20.
- Sarvary, M. (1999): Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41 (2), 95–105.
- Scania Master Program and Training Recommendation, 2004.
- Scania Training Management Toolbox, 2003.
- Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F. L. (1998): Value Based Knowledge Management Creating 21st Century Company. Knowledge Intensive, People Rich. Amsterdam: Addison-Wesley Longman.

Treven, S. (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
Vera, D., in Crossan, M. (2004): Strategic Leadership and Organizational Learning. Academy of Management Review, 29 (2), 1-16.

Vasić, V. (2004): Prenos znanja v gorenju – zemljevid znanja. Pridobljeno 1.12.2007 s http://www.Gorenjegroup.com/filles/strokovni_prispevki/prenos_znanja_v_gorenju1.pdf

Mg. Vesna Vodopivec je bila rojena 24. 10. 1974 v Postojni. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je diplomirala na Visoki poslovni šoli, smer management. Nato je končala specialistični študij, smer management, in pridobila univerzitetno izobrazbo. Leta 2008 je opravila magistrski študij, smer poslovanje in organizacija. Zaposlena je v multinacionalnem podjetju Scania East Adriatic Region (Scania E.A.R. d.o.o.) v Ljubljani, kjer je odgovorna za področje stikov z javnostmi in pospeševanje prodaje v regiji (države Slovenija, Hrvaška, BiH, Srbija, do leta 2006 tudi Bolgarija). Od januarja 2009 naprej pa je odgovorna tudi za področje HRM.

Pomen poslanstva podjetja in njegovo oblikovanje

Rudi Rozman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

1 Uvod

Poslanstvo (angl. *mission*) podjetja in drugih združb je verjetno dokument, ki ga štejemo med najpomembnejše in ga v zadnjih dveh desetletjih verjetno najpogosteje omenjamo. Domači in tuji avtorji pišejo o njem najpogosteje v delih o ravnateljevanju (angl. *management*) v povezavi s postavljanjem dolgoročnejših ciljev podjetja ali širše s strateškim načrtovanjem. Pri tem avtorji utemeljijo **poslanstvo kot namen ali razlog za delovanje podjetja**, ki je usmerjeno v koristi različnih udeležencev ali deležnikov (angl. *stakeholder*), in navajajo različne sestavine poslanstva, kar kaže na določene nejasnosti o vlogi in sestavi tega dokumenta. Velika večina večjih pa tudi manjša podjetja in druge združbe oblikujejo svoje poslanstvo. Iz njegove vsebine je večinoma videti, da podjetja ne vedo, zakaj poslanstvo potrebujejo, kakšen je njegov namen, niti kaj naj ga posledično sestavlja. Pravzaprav je edino, o čemer se vsi strinjajo, da naj bo kratko. Upam si trditi, da v večini primerov tako, kot je sestavljeno, kakšnih koristi podjetju ne daje.

Cilj tega razmišljanja je predvsem v utemeljitvi razlogov za pojav poslanstva v podjetjih in drugih združbah ter v prikazu njegovega pomena in povezave s poslovanjem podjetja. Menim, da je ta dokument jutrišnjega dne izjemno pomemben in razmišljanje ob njem lahko pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Poudarek razmišljanja je povezan zlasti z oblikovanjem poslanstva v praksi. Vendar so praktični napotki v večini primerov neuporabni, če niso podprti z razumevanjem vloge tega dokumenta. Tudi v tem primeru velja, da je dobra teorija najboljši vodnik praksi.

2 Splošno o poslanstvu

Poglejmo najprej nekaj splošnih opredelitev poslanstva v literaturi. Daft (1995, strani 174–175) ga opredeli kot

razlog za obstoj podjetja. Pravi, da obsega vrednote, želje in razloge za obstoj podjetja. Navaja vrsto avtorjev, ki menijo, da je poslanstvo temeljna usmeritev in delovanje podjetja ter ga razlikuje od drugih podjetij. Pravi, da poslanstvo zlasti vključuje uporabnike, teritorialna območja delovanja, vrednote, kakovost proizvodov, odnose z zaposlenimi, filozofijo podjetja ipd.

Schermerhorn (1999, strani 160–161) poslanstvo opredeli kot namen podjetja in razlog za njegov obstoj, ki je predvsem usmerjen v zadovoljevanje potreb uporabnikov. Vključuje tudi proizvode ali storitve, območja delovanja, filozofijo, zaposlene, upravne enote, lastnike, dobavitelje. Schermerhorn poudari pomen poslanstva, ki naj pokaže, kako podjetje ustreza različnim udeležencem. Poudarja, da je del strateške analize udeležencev (angl. *strategic constituencies analysis*) tudi ugotovitev koristi udeležencev in odločitev podjetja, kako jim bo ustreglo.

Hellriegel in Slocum (1996, stran 142) menita, da ni enotnih opredelitev poslanstva. Trdita, da kot namen ali razlog obstoja podjetja vključuje odgovore na vprašanja: v katerem poslu smo, kdo smo in zakaj obstajamo. Poslanstvo podjetje gradi na osnovi svojih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti okolja.

Omenim naj še dva slovenska avtorja. Pučko (2002, stran 275) meni, da poslanstvo govori o izdelkih in trgih, s katerimi se organizacija ukvarja. Pogosto vključuje tudi opredelitev lokacije ter lahko tudi tehnologijo, razmerje do javnosti oziroma družbeno odgovornost, odnos do zaposlenih in podobno.

Rozman (1993, stran 130) meni, da poslanstvo obsega predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. Različni avtorji menijo, da poslanstvo vključuje zlasti opredelitev izdelkov, odnosa do kupcev, trga, tehnologije, odnosa do zaposlenih, filozofijo poslovanja, prednosti poslovanja in podobo podjetja.

Vsi omenjeni avtorji poslanstvo povezujejo z začetkom strateškega načrtovanja v podjetju. Navajajo podobne sestavine dokumenta, ki pa so razmeroma

različne. Poudarjajo, da je poslanstvo značilno za vsako podjetje. Namenjeno je usklajenosti in enotnosti delovanja zaposlenih v podjetju, pa tudi zunanjim udeležencem. Vendar zlasti velika različnost sestavnih delov poslanstva postavlja vprašanje, ali ima res določen namen in posledično morda kakšno globljo vlogo v delovanju združb.

Domnevam, da je poslanstvo nastalo kot odraz potrebe, ne pa še nuje, in da gre bolj za posledico in znanilca velikih sprememb v družbenem načinu gospodarjenja. Če ugotovimo, za katere spremembe gre, bomo lažje razumeli današnjo in jutrišnjo vlogo poslanstva. Zato je smiselno najprej ugotoviti, zakaj se poslanstvo sploh pojavi.

3 Zakaj se poslanstvo pojavi

Če pobrskamo po starejši literaturi o ravnateljstvu, izraza poslanstvo ne bomo srečali. V novejši, iz zadnjih dvajsetih ali tridesetih let, postaja izjemno pomembno ter zajeto v vse učbenike, knjige, vrsto člankov in primerov, nekaj manj je predmet samostojnih razprav.

Seveda bi v starejših učbenikih in v podjetjih nasploh hitro našli odgovor na vprašanje o poslanstvu podjetja: poslanstvo podjetja (v kapitalizmu) je doseči povečanje premoženja lastnikov, je dobiček (v podrobnosti okrog kazalnikov se ne spuščamo). To je bilo tako jasno, da tega sploh ni imelo smisla poudarjati ali posebej zapisati. Podobno npr. niso razpravljali o upravljanju, ker je bila to nedvomna funkcija lastnika.

Potem se je zgodilo dvoje. Najprej, prevladujoča vloga porabnikov, ki se je začela uveljavljati v drugi polovici prejšnjega stoletja, sama po sebi še ne bi zahtevala poslanstva. V prvi polovici prejšnjega stoletja je proizvodnja na tedanji stopnji razvoja proizvedla premalo proizvodov. Kupci so se borili zanje, proizvodnja je bila kraljica, potem pa je samo sebe spravila s prestola. V tekmovalnem boju je tako napredovala, da je naredila več, kot so bili uporabniki sposobni kupiti. Porabniki so postali zahtevni, hoteli so poceni, kakovostne in še njim prilagojene proizvode in storitve. Kazalo je, kot da je bilo podjetje namenjeno njim. Ta na kratko opisani proces je imel vrsto posledic, od proizvodnje v pravem času do timske organizacije. Vendar bi to večjo vlogo uporabnikov verjetno lahko obvladovali na ravnalni ravni, v okviru kapitalističnega načina gospodarjenja.

Drugi razlog je nedvomno globlji in je povezan z družbenim načinom gospodarjenja. Družbeni način gospodarjenja določajo trije pojavi: lastništvo proizvodjalnih sredstev, upravljanje (nadzor) teh sredstev in temeljni cilj gospodarjenja. V kapitalističnem načinu gospodarjenja je lastništvo zasebno, upravljanje na temelju lastnine in temeljni cilj nedvomno ustvarjanje dobička za vlagatelje. Ta sistem je tisti, ki mu je v preteklosti uspelo najbolj povečati proizvodjalne sile, čeprav je nedvomno temeljil na egoizmu, pohlepu, uničenju drugih. Berle in Means sta že davnega leta 1932 trdila, »da se mora upravljanje in ravnateljstvo velikih korporacij razviti v čisto nevtralno tehnokracijo, ki bo upoštevala različne

skupine v družbi in vsaki dodelila del dohodka na osnovi družbene politike in ne zasebnega pohlepa«.

Z razvojem pa so nastajale spremembe. Govorimo o pomenu znanja, o novem gospodarstvu kot kakovostno drugačnem od sedanjega in preteklega. Namesto temeljnega cilja dobička sta vse pogosteje omenjeni družbena odgovornost in odgovornost do udeležencev ali deležnikov. Vse pogosteje se govori o upravljanju udeležencev, pa tudi o tem, da se koncept zasebne lastnine menja. Z nekaj domišljije si lahko okvirno predstavimo novi družbeni način gospodarjenja: temeljni cilji so družbena odgovornost, upravljanje udeležencev na temelju dogovarjanja in »podružbljena« lastnina (morda kapitala, dela, znanja).

Poslanstva s tega vidika vidimo kot znanilca sprememb. Delovanje podjetij v zadovoljevanju želja drugih udeležencev kliče po dokumentu, ki določi, kaj ti pričakujejo od podjetja in kaj usmerja delovanje podjetja. Drugi tak, s prvim povezani znanilec sprememb je npr. uravnotežen sistem kazalnikov. Ta poudarja, da je poleg kazalnikov, ki upoštevajo koristi lastnikov dobička, treba upoštevati še kazalnike o zaposlenih, kupcih in notranjih procesih.

Po našem razumevanju so to znaki spreminjanja kapitalističnega načina gospodarjenja. Temeljni cilj **namesto dobička postaja družbena odgovornost. Udeleženci uveljavljajo svoje zanimanje**, ki ga podjetje samo ali skupaj z njimi najbolj okvirno in temeljno določi v poslanstvu podjetja ali združbe nasploh. To zanimanje prilagajajo in se o njem dogovarjajo, saj si želje posameznih udeležencev pogosto nasprotujejo. Cederblom in Dougherty (1990) pišeta o etični alternativni, utilitarizmu, o pogodbeni ali dogovorni etiki (angl. *contractual ethics*), ki temelji na sodelovanju in dogovarjanju udeležencev.

To usklajeno zanimanje pa se podrobneje pokaže v okvirnih ciljnih podjetja prek uravnoteženega sistema kazalnikov, ki so načrtovani in resnični. V posameznih ciljnih se prepoznajo pritegnjeni udeleženci, ki v načrtu, pozneje pa v nadzoru dobijo vpogled v zagotavljanje in uveljavljanje svojih zanimanj.

Tako se poslanstvo, ki ga je mogoče preverjati vsako leto, nadaljuje v viziji, okvirnih ciljnih itd. To ustreza gospodarjenju na temelju udeležencev. Seveda se mora ustrezno spremeniti tudi sedanje upravljanje (najbrž v smeri upravljanja udeležencev, zlasti zaposlenih in lastnikov, o čemer razpravljajo mnogi tuji avtorji), ki danes vsepovsod kaže vrsto pomanjkljivosti, predvsem pa padajočo vlogo lastnikov. V upravljanju v prihodnosti enakovredno nastopajo različni udeleženci.

Vse več avtorjev tudi meni, da dosedanje opredelitve lastnine ne ustrezajo več. Npr. Handy (1997, strani 26–28) meni, da je sedanje lastništvo »v nasprotju z naravo pravičnosti, saj daje neustrezno priznanje delavcem v podjetju, ki so vse bolj njegov temeljni nosilec«.

4 Priprava poslanstva v podjetju

V razmišljanju doslej sem poskušal prikazati predvsem razloge za nastanek in razvoj poslanstva, ki ga povezujem

z velikimi družbenimi spremembami (več o tem, zlasti o razvoju upravljanja, sem pisal v vrsti prispevkov). Podrobneje o znakih sprememb in mogočem razvoju načina gospodarjenja pa je v prispevku *Is there another way but an utopian one* na SCOS-posvetovanju z zanimivim naslovom *Signs of the future: management, messianism, catastrophe*. Ti razlogi namreč logično določajo njegov pomen, vsebino in pripravo. Čeprav je bilo razmišljanje verjetno zanimivo, pa najbrž nima neposredne koristi za praktično pripravo poslanstva, čeprav jo smiselno razloži.

Po mojem mnenju oblikovanje poslanstva morda še bolj kot za podjetja velja za nepridobitne združbe. Prvič, **podjetje mora spoznati in določiti udeležence**. Ti so kupci, dobavitelji, družbeno-politične skupnosti, zaposleni, lastniki itd. Čeprav z vidika upravljanja avtorji govorijo predvsem o lastnikih in zaposlenih, v poslanstvu pogosto prvo mesto velja kupcem.

Pri tem v poslanstvo ne zapišemo, katere proizvode ali storitve imamo na voljo, marveč kaj imajo **kupci** od njih. Npr. ne ponujamo kozmetičnih izdelkov, ampak lepoto, ne proizvajamo zdravil, ampak zdravje, ne zalagamo knjig, ampak ponujamo znanje ipd. S takšnim načinom se ne omejujemo pri izdelkih, ampak ponujamo kateri koli izdelek ali storitev, ki ima določen namen. To smiselno velja tudi za druge udeležence.

Kaj podjetje daje **zaposlenim**? Visoke ali nizke dohodke, zahtevno, ustvarjalno, rutinsko delo, razvoj in uporabo njihovih zmožnosti in podobno. S takim poslanstvom sporoča, kateri zaposleni se bodo v podjetju dobro počutili in koga želi privabiti. Ravnateljem ponuja samostojno delo, uporabo njihovih zmožnosti in podobno.

Lastnikom seveda podjetje ustvarja dobiček, ki pa ga bodo ponovno naložili in s tem povečevali svoje premoženje, obenem pa prispevali k razvoju združbe.

Podobno podjetje predstavi svoj **odnos do dobaviteljev, bank, države, družbeno-političnih skupnosti, družbenih dejavnosti in drugih**, če gre za pomembne udeležence. Smiselno je vključiti le najpomembnejše udeležence. Dostikrat jih je, zlasti še v storitvenih dejavnostih, težko določiti.

Zatem se vprašamo, kakšne so njihove koristi in jih zapišemo v poslanstvu. Poslanstvo lahko zapiše podjetje samo (najbrž ni treba poudariti, da za vsebino odgovarjajo ravnatelji in upravljavci; več o konkretnem pristopu lahko najdemo v Toman, 2003, str. 151–176), tudi brez sodelovanja z udeleženci, saj verjetno njihovo zanimanje dobro pozna. Zaradi nasprotujočih si koristi udeležencev pa je praviloma smiselno, da bi se o njih dogovarjali z udeleženci skupaj. **Delovanje podjetja bo usmerjeno v zadovoljevanje pričakovanih udeležencev**. Smiselno je dogovarjanje na temelju pogodbene etike. Dobro pa je (ponovno) razmisliti o dodani vrednosti (dohodku) na zaposlenega kot skupni meri uspešnosti – družbeni odgovornosti.

Obenem pa se ta okvirni namen podjetja, da koristi udeležencem, lahko razčleni v cilje udeležencev, v kazalnike, ki jih načrtujemo in nadziramo. Posamezni udeleženci v upravljanju preverjajo poslovanje in njegovo uspešnost (družbeno odgovornost) predvsem z njihovega

vidika, ob upoštevanju drugih. V preteklosti je bila pozornost namenjena le kapitalu, ki ga zanima predvsem dobiček. Zaposlene morda bolj zanimajo možnosti za razvoj njihovih zmogljivosti, varnost zaposlitve, plača in podobno. Zadovoljstvo kupca lahko preverjamo z vprašalniki, količino reklamacij, obsegom sodelovanja ...

Če je poslanstvo ustrezno ter če bo uresničeno v ciljih in poteh za njihovo doseganje, bodo udeleženci ostali navezani na podjetje. Sicer se bo sodelovanje z njimi prenehalo. Če se udeleženci spremenijo ali spremenijo koristi, ki jih daje podjetje, je smiselno spremeniti poslanstvo, kar pa se ne dogaja pogosto.

Sam poslanstva ne bi povezoval (le) s strateškim načrtovanjem; seveda to in vse delovanje podjetja iz njega izvira, **poslanstvo usmerja delovanje podjetja**. V resnici je temeljni dokument podjetja, kot npr. statut, le da nima pravne podlage. Bistvo poslanstva je zlasti v stalnem razmišljanju o tem, kaj pričakujejo različni udeleženci in kako jim lahko podjetje najbolje ustreza.

Lahko je tudi pripravljeno v krajši (stavek ali dva) ali daljši obliki (vsakemu udeležencu namenjen stavek ali dva); lahko tudi z dodatno razlago razumevanja. Pogosto gre v krajši obliki le za slogan, ki predstavi glavno razmišljanje podjetja, ne pa poslanstva.

Tako urejeno poslanstvo (pa tudi druge spremembe) kaže, da postaja delovanje altruistično in ne egoistično usmerjeno. Podjetje ne koristi samo lastniku, marveč vsem udeležencem – družbi. Namesto o tekmovanju z drugimi razmišlja o sodelovanju. Seveda se pojavlja vprašanje, ali ni prav tekmovanje tisto, ki vodi k razvoju. Naj odgovorim z vprašanjem: Ali je v današnjih in jutrišnjih razmerah le plača tista, ki spodbuja zaposlene, da učinkovito, prizadevno in vse bolje delajo, ali gre tudi za višje cilje? Mnogi seveda menijo, da se človek v tisočletjih občutno ni spremenil in zato ne verjamejo, da se je sposoben spremeniti iz egoista v altruista. Tudi sam menim, da je to malo verjetno. Vendar se sprašujem: Kaj pa če podjetja in ljudje nimamo druge možnosti za preživetje, kot da začnemo družbeno odgovorno ravnati?

5 Sklep

Po pregledu več poslanstev podjetij menim, da jih podjetja delajo bolj zaradi tega, ker jih oblikujejo tudi drugi. Sestavljena so tako, da ne morejo prinesiti kakšnih koristi. Če podjetja razmišljajo zgolj kapitalistično, če resnično ne upoštevajo udeležencev, poslanstvo ne more prinesiti koristi. Pojav poslanstva je odraz pojavljajočih se sprememb. Zato sem prepričan, da je ključna vloga poslanstva povezana z novim načinom gospodarjenja, z udeleženci, družbeno odgovornostjo in drugačnim pojmovanjem lastnine (proizvajalnih sredstev). V njem je prostor le za udeležence in njihove koristi; drugi elementi so lahko v to vključeni ali pa predmet drugih dokumentov, npr. strateških načrtov (vizija, cilji) ali vrednot podjetja. Neprestano prizadevanje vseh v podjetju služiti – koristiti tistim, s katerimi smo tesneje povezani, pomeni pogoj za ustrezno zastavljeno poslanstvo in njegov dosežek.

Literatura

- Berle, A. A., in Means, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, New York.
- Cederblom, J., in Doughety, C. (1990): *Organization Studies and Scientific Authority; Ethics at Work*, Wadworth, Belmont (CA).
- Daft, R. L. (1995): *Understanding Management*, The Dryden Press, Fort Worth.
- Handy, C. (1997): *The Citizen Corporation*, Harvard Business Review, September – October, strani 26–28.
- Hellriegel, D., in Slocum, J. W. Jr. (1996): *Management*, 7. izdaja, South-Western, Cincinnati.
- Pučko, D. (2002): *Strateško planiranje*, 8. poglavje v delu *Management – nova znanja za uspeh*, urednik Stane Možina, Didakta, strani 270–313.
- Rozman, R. (2007): *Is There Another Way But an Utopian One*, 25th SCOS Conference on Signs of the Future: Management, Messianism, Catastrophe, Ljubljana.
- Rozman, R. (1993): *Planiranje poslovanja podjetja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Schermerhorn, John R., Jr. (1999): *Management*, 6. izdaja, Wiley, New York.
- Toman, V. (2003): *Razmerje med poslanstvom in vizijo – primer podjetja Salonit Anhovo, d. d.*, objavljeno v zborniku 9. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, ZES Sekcija za poslovne analize, Portorož, strani 151–176.

Recenzija knjige

Organizacija in ravnateljstvo

avtorja Mirana Mihelčiča

Organizaciji in ravnateljstvu v razvitem svetu namenjajo veliko pozornosti. Lahko bi celo trdili, da je ta svet razvit prav zaradi priznavanja pomena ter poznavanja organizacije in ravnateljstva tako v teoriji kot praksi. Del o organizaciji in ravnateljstvu, o enem ali drugem pojavu, pa tudi o obeh tesno povezanih pojavih skupaj, je nepregledna množica. Dela vsebinsko kažejo stopnjo razvoja gospodarjenja in človekove dejavnosti nasploh. Večinoma so – sicer močno posreden – odraz družbenoekonomskega, pretežno kapitalističnega sistema, obenem pa vse bolj vključujejo značilnosti novega (informacijskega) gospodarstva in družbe.

V slovenskem prostoru je malo del o organizaciji in/ali ravnateljstvu. Je vrsta manjših del, prispevkov in člankov, ki preučujejo posamezna področja obeh pojavov. Bolj ali manj povzemajo in posnemajo spoznanja razvitega sveta in tako nimajo kakšne posebne izvirnosti. Lahko bi dejal, da je to komaj verjetno, saj je prav slovenski avtor prof. dr. Filip Lipovec v samo opredelitev in vsebino organizacije (in ravnateljstva) vnesel veliko izvirnih novosti. Postavil je temelje novega razumevanja organizacije, ki omogočajo, prav kličejo po nadaljnjem raziskovanju organizacijskih in ravnateljskih področij. Eden redkih avtorjev (niti prstov ene roke ne potrebujemo, da bi jih našli), ki gradi na tej teoriji, jo prireja sodobnim razmeram, razvija in uporabi v praksi, je nedvomno Miran Mihelčič. V vrsti člankov in prispevkov se pogloblja na ožja področja organizacije in ravnateljstva. Knjiga *Organizacija in ravnateljstvo* pa je celovit pregled obeh povezanih področij. Brez njegovega dela in dela še nekaj slovenskih avtorjev bi ta izvirna in sodobna teorija organizacije pri nas zamrla. Obenem pa se tuji avtorji spoznanjem, ki jih na podlagi Lipovčeve opredelitve ponuja Mihelčič, v svojih najnovejših prispevkih »idejno« vse bolj približujejo.

Obraunavano Mihelčičevo delo posega na pomembno področje preučevanja združb. Živimo v dobi združb, ki določajo uspešnost ne samo gospodarstva, marveč družbe kot celote. Avtor ne obravnava posameznikov v združbah niti ne združb kot celote. Obravnava dinamična razmerja med njimi – organizacijo, ki povezuje člane združbe v smiselno celoto in omogoča njeno uspešnost. S tem obravnava združbo in njeno organizacijo na današnji stopnji razvoja, kar mu omogoči tudi jasno razlikovanje med združbo in organizacijo. Knjiga obsega 21 poglavij, ki jih je mogoče smiselno združiti v skupine bolj povezanih poglavij.

Avtor začenja z dvema poglavjema, ki razvojno opredelita organizacijsko in ravnateljsko znanost ter jo umestita med druge sorodne znanosti ali vede. 1., krajše poglavje je prikaz razmerij med organizacijsko in sorodnimi znanostmi. 2., daljše, prikazuje razvoj organizacijske znanosti, ki se počasi izvija iz okvirov drugih znanosti (tehnične, psihološke, zlasti še sociološke v zadnjem času). V zgodovini je bila z organizacijo mišljena zgolj tehnična ureditev delovanja, nato upravljalno-ravnalni proces, danes pa predvsem celotna združba ali sistem. Obenem avtor razvije današnje pojmovanje organizacije. Čeprav je opredeljena samostojno, organizacijo posredno določa družbeno-ekonomski razvoj. Seveda je tudi v združbi organizacija odvisna od narave poslovanja in je namenjena doseganju uspešnosti poslovanja.

V 3. poglavju avtor zato poveže organizacijo z okoljem, prvinami poslovnega procesa ter poslovnim procesom, strategijami, cilji in izidi.

Vlogo in pomen organizacije avtor prikaže v 4. poglavju, ko obravnava učinke organizacije. Glavni učinek je seveda z ustreznim povezovanjem članov nastala združba. Seveda pa so učinki tudi proizvodnost, delovno zadovoljstvo in vzdušje, moč, birokracija itd. Opredeli pa tudi kakovost, saj vsaka organizacija ne vodi enako namensko k doseganju ciljev poslovanja. Predstavi tudi temeljna razmerja: tehnična, motivacijska, komunikacijska, koordinacijska in kadrovska, njihove najbolj pogoste kombinacije ter njihove lastnosti ali določila.

Ta prva štiri poglavja pomenijo uvodna, a poglobljena in temeljna razmišljanja o organizaciji. Sledi preučevanje pojavov, ki so z organizacijo posredno ali neposredno povezani (razvito 3. poglavje): okolje, vplivi okolja na organizacijo

Naslov:	Organizacija in ravnateljstvo
Avtor:	prof. dr. Miran Mihelčič
Založba:	FE in FRI Ljubljana
Leto izdaje:	2008
Obseg:	554 strani
Cena :	mehka vezava 42,25 €
	trda vezava 46,17 €
ISBN:	978-961-6209-67-0

in sposobnost odzivanja organizacije na spremembe v okolju. Zatem je obravnavana vloga posameznikov in skupin, saj razmerja potekajo med njimi. Sledi povezanost organizacije s strategijami, ki ji avtor daje precejšen pomen.

V naslednjih poglavjih se vrnemo k organizaciji. 8. poglavje prikaže razvoj organizacijskih funkcij: struktur ali sestavov in procesov, saj se strukture vedno razvijejo v procese. Predvsem teče beseda o temeljnih organizacijskih funkcijah upravljanja, ravnanja in izvedbe. V 9. poglavju je podrobneje obravnavana organizacijska strategija, predvsem v povezavi s poslovno strategijo in kulturo, medtem ko je v 11. poglavju večja pozornost namenjena preučevanju organizacijske kulture in vrednotam kot eni od njenih sestavin. Kultura je obravnavana tudi v razmerju do ideologij in etike. V 10. poglavju avtor preučuje proces ravnanja, predvsem z vidika nosilca te funkcije in njenih slogov.

Daljše, 12. poglavje obravnava tri temeljne organizacijske procese: upravljalo-ravnalni (ali sprotno obvladovalni), ki je določen po namenu; koordinacijo, ki zajema vsebino in odločanje ter kaže potekanje organizacijskih procesov. Gre za eno od osrednjih poglavij; razmerja med temi procesi so pogosto težko razumljiva celo strokovnjakom.

Resnična organizacija, tako strukture kot procesov, pa v praksi po navadi ne ustreza željeni. Zato je treba ugotavljati resnično organizacijo in njena odstopanja. Najustrezneje to storimo z analizo kot spoznavnim procesom. Z njo ugotovimo resnično stanje organizacije; zeleno stanje določa odvisnost organizacije od situacijskih dejavnikov. Povezavo med njima pomeni projektiranje organizacije kot proces določanja nove organizacije in poti do nje.

Temu, 13. poglavju sledijo naslednja, ki so povezana z analizo organizacije, najprej 14. poglavje o pripadnosti članov združbe in poistovetenju z njo ter 15. poglavje o neformalni organizaciji in združbi.

16. poglavje obravnava enotne organizacijske sestave, ki sestavljajo organizacijo. Gre za daljše poglavje o enotnih razmerjih ali funkcijah: komunikacijski, tehnični, motivacijski, koordinacijski in kadroviski. Naslednje poglavje, tudi osrednje in klasično v delih o organizaciji, obravnava klasične in novejšje organizacijske sestave na ravni združb, ki ustrezajo v določenih razmerah in so vse bolj opazne.

Mnogi avtorji namesto o razmerjih govorijo o vlogah. V 18. poglavju je obravnavan delovni program članov združbe in razvita njihova širša vloga ali položaj.

Naslednje poglavje je namenjeno obravnavi organizacijskih sistemov: tehnološko-tehničnega, kadroviskega, koordinacijskega, informacijskega in motivacijskega. Organizacija povezuje te sisteme v celoto. Sledita še dve kratki, praktično naravnani poglavji o organizaciji poslovanja in dela ter o organizatorju kot poklicu, ki predvsem z analizo organizacije podpirajo ravnatelje na njihovem organizacijskem področju. Avtor dodaja še kratek prikaz mogočega empiričnega, kvantitativnega preučevanja kakovosti organizacije v konkretni združbi z metodo MUKOZ, ki jo je avtor sam razvil.

Knjiga obsega vse pomembnejše sestavne dele, ki jih po navadi najdemo v obsežnejših delih o organizaciji in ravnanju. Sestava dela je kljub večjemu številu poglavij smiselna, kar sledi tudi iz našega prikaza. Razumljivost besedila povečuje krepkejši tisk ključnih misli in ugotovitev. Zaradi natančnosti razumevanja avtor pri manj znanih izrazih dodaja še izvirno angleško besedo, da se izogne nesporazumom. S snovjo povezani reki ob poglavjih in številne slike povečajo zanimivost knjige.

Besedilo tudi jasno kaže, da je celotno področje organizacije mogoče brez težav izraziti s slovenskim jezikom; celo v primerih, ko pravopis določa slovenjenje angleške besede. Ugotovitev o ustreznosti uporabljenega jezika pa ne velja le za strokovne izraze, marveč za celotno besedilo.

Miran Mihelčič je z obravnavanim delom kot eden od maloštevilnih slovenskih avtorjev pripravil knjigo o organizaciji in ravnanju. Gradil jo je na izvirnem slovenskem pogledu na področje organizacije, na katerem obsežnejših slovenskih del skoraj ni. Čeprav je pisana v raziskovalnem slogu in za zahtevnejše bralce, je knjiga nedvomno lahko uporabljena kot učbenik, ki pregledno in celovito predstavi področji organizacije in ravnanja. K temu pripomorejo tudi kontrolna vprašanja in vprašanja za razmislek ob posameznih poglavjih. Priporočamo pa jo tudi ravnateljem, ki ravnateljujejo slovenskim združbam ali njihovim delom, saj jim lahko pomaga razjasniti vrsto organizacijskih in ravnateljevalnih problemov v praksi. Tistim, ki se nameravajo vključiti v ravnanje, pa bo dober temelj za razumevanje in razvijanje njihovega dela.

Rudi Rozman

Novosti s področja strokovne literature

Založbe GV Management kompetenc

avtorice Milene Majcen

Dragocen priročnik za vse, ki se ukvarjate s kadrovskim managementom, imate organizacijski vpliv na ravnanje zaposlenih in morate razumeti vzode uspešnosti zaposlenih.

Knjiga je prvo delo v Sloveniji, ki celostno obravnava področje kompetenc:

1. prepoznavanje in določanje kompetenc za delo (izgradnja modela, določitev ključnih kompetenc za delo),
2. prepoznavanje kompetentnosti zaposlenih in njihov osebni razvoj,
3. uporaba kompetenc pri izvajanju nalog ter izboljševanju obstoječe kompetentnosti zaposlenih z učenjem in izpopolnjevanjem v delovnem procesu.



Avtorica izhaja iz prakse in upošteva potrebe dejanskega delovnega procesa. Opozarja na povezanost posameznih elementov managementa kompetenc in posebej poudarja pomen določanja kompetenc za strateške naloge. Vključuje seznam splošnih pojmov in **200 kompetenc z definicijami**. Besedilo je jasno in razumljivo, razlago pa dopolnjujejo številne skice.

Knjiga je namenjena:

- **kadrovskim delavcem** za pomoč pri načrtovanju, izvajanju in krmiljenju sistema razvoja kadrov in upravljanju sistema ravnanja z ljudmi pri delu (HRM);
- **vodjem** na vseh ravneh vodenja za lažje razumevanje in ugotavljanje kompetentnosti sodelavcev, za usmerjanje njihove delovne uspešnosti, za skupno načrtovanje njihovega osebnega razvoja, usposabljanja, napredovanja in delovne kariere ter vodenje k uresničevanju načrtovanih sprememb;
- **vodstvom podjetij** za lažje razumevanje pomena in delovanja managementa kompetenc, (zlasti kompetenc za strateške naloge),
- **študentom** humanističnih ved,
- **zaposlenim** za lažje prepoznavanje lastnih prednosti in slabosti ter za načrtovanje osebnega razvoja in poklicne kariere.

Naslov:	Management kompetenc
Avtor:	mag. Milena Majcen
Založba:	GV založba, Ljubljana
Zbirka:	Poslovne knjige
Leto izdaje:	2009
Obseg:	328 strani
Vezava:	trda vezava
Cena:	78,00 €
ISBN:	978-961-6209-67-0

Vsebina:

- Razlaga osnovnih pojmov: kompetence posameznika, podjetja in organizacijske enote; razvrščanje kompetenc; »kompetence« v praksi
- Razlika med kompetencami za delo in kompetencami delavca ter med izgradnjo »modela kompetenc« in njegovo uporabo
- Izgradnja modela kompetenc: gradnja kot projekt ter določanje vsebine za podjetje/organizacijo
- Kompetence za strateške cilje, zagotavljanje kompetentnih sodelavcev za prihodnost
- Uporaba modela kompetenc za razvoj kadrov

Povzetki - Abstracts

Project-Based Management of Business Crises

Igor Vrečko

Summary: The management and prevention of crises is a competence every company should have at its disposal. Current global crises are not the only cause for the onset of business difficulties, but they may well be the factor that brings down a company already in trouble. This article defines crisis management and the most frequent kinds of crises occurring within business systems, as well as their development. Several models of addressing crises are presented herein, with the focus on the processes of company rehabilitation and revitalization. These premises are the foundation of the proposed model of project-based management of business crises, which places stress on the manner and dynamics of the implementation of necessary measures. The model is three-layered and defines the establishment of crisis management and, depending on the grade of the crisis, the recommended process of performing the actions of company rehabilitation and revitalization. The article represents a portion of broader knowledge, and summarises the conclusions of a research conducted by the article's author.

Keywords: business crisis, strategic crisis, crisis management, project, company rehabilitation, revitalization.

The Internationalization Process of Trading Companies in the Global Environment

Milan Jelovčan

Summary: The past several decades have been a favourable period for trading companies, in regard to growth and development as well as the implementation of the process of internationalization. The internationalization process is specific to each individual trading company, requiring establishments to pave their own way in the pursuit of such endeavours. Nonetheless, an examination of the internationalization process of individual trading companies reveals common underlying characteristics that should be observed with regard to the implementation of the process within any given establishment. The process of internationalization increases the complexity of business operation. A trading company undertaking such a process must find a balance

between centralization and de-centralization, between standardization and adaptation to local environments. The success of the internationalization process largely depends on the economic climate of the markets on which the trading company is present, and the aptitude of the company's management team.

Keywords: trade, trading company, internationalization process, international and global environment.

Realization of Strategies and Vision in the Company Javor Pivka d.d.

Stojan Kokošar

Summary: In order to achieve long-term strategic goals, the management of the company Javor employed the methodology of the Balanced Scorecard system to, among other, develop the following strategy: "Constant learning, transfer and utilization of knowledge and the **development of organizational culture** to facilitate the achievement of company goals". The management of the company is namely aware that investment in personnel and the formation of an appropriate organizational structure are key factors in the achievement of greater cost-effectiveness of all internal processes and the satisfying of key customer needs, attributes that have a consequential effect on improving the business results of the company. In this article, the formation of key strategies and the influence of organizational culture on the implementation and execution of such strategies are shown. Included are also the basic conclusions of the analysis of desired organizational structure, as the foundation for changing or developing a new organizational culture.

Keywords: organizational culture, strategies, vision, company goals, analysis, strategy formulation, changing the culture, Balanced Scorecard system.

Knowledge Management with a Focus on the Use of the Knowledge Table – Example of the Scania CV AB Global Company

Vesna Vodopivec

Summary: In current times, knowledge represents a considerable competitive edge for companies and is the key to successful business operation, as well as being

vital for the capability of the company to adapt to rapid changes in its business environment. Employees and their skills constitute one of the most important competitive advantages a company can have at its disposal. Employees must be able to quickly register and understand change in the business environment and adapt accordingly, by using as well as improving their knowledge. Companies need an integrated system of knowledge management that ensures targeted learning, which provides personnel with the appropriate skills. Scania CV AB is a company with a particularly large bank of intellectual capital, as it employs a sizeable research and development department which

represents an extensive intangible asset of the company. The success of Scania on the market largely depends on the innovative potential of the product the company is offering. The product must satisfy both the growing demands of the customers as well as the increasingly strict requirements of the legislature. Well established management of knowledge enables the transfer of silent knowledge between employees, its acquisition, good use and dissemination.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge table, learning, education.

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik I, številka 1, februar 2009

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Izr. prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Mag. Milan Jelovčan
Merkur d.d., Naklo

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Doc. Dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

Spletna stran revije:
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>