UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

HUMAN TOUCH – DEL ORGANIZACIJSKE KULTURE AVTOMOBILSKE ZNAMKE ŠKODA

Ljubljana, januar 2009 MIJA ŠKERJANEC

IZJAVA

Študentka Mija Škerjanec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA 2

1.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura 2
1.2 Elementi organizacijske kulture 4
1.2.1 Artefakti 4
1.2.2 Vrednote 4
1.2.3 Temeljne predpostavke 5
1.3 Funkcije organizacijske kulture 6
1. 4 Tipologije organizacijskih kultur 7
1.4.1 Tipologija Deala in Kennedya 7
1.4.2 Ansoffova tipologija organizacijske kulture 8
1.4.3 Tipologija po Harrisonu in Handyju 8
1.5 Pomen organizacijske kulture za uspešnost podjetja 9

2 ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKEGA TRGA IN ZNAMKE ŠKODA 10

2.1 Značilnosti avtomobilskega trga 10
2.1.1 Recesija svetovne avtomobilske industrije 10
2.1.2 Slovenski avtomobilski trg 11
2.2 Značilnosti avtomobilske znamke Škoda in predstavitev konkurenčne kulture 12
2.2.1 Zgodovinski pregled blagovne znamke Škoda 12
2.2.3 Kratka predstavitev Toyotine organizacijske kulture 13

3 HUMAN TOUCH KOT DEL ORGANIZACIJSKE KULTURE AVTOMOBILSKE ZNAMKE ŠKODA 13

3.1 Povod za oblikovanje lastnega modela organizacijske kulture 13
3.2 Ideja Human Touch kot osnovni in temeljni element organizacijske kulture 14
3.3 Predstavitev Human Toucha 16
3.3.1 Predstavitev ključnih vrednot kot temeljni element dela organizacijske kulture 16
3.3.2 Povezani podporni elementi Human Toucha 17
3.4 Grafični prikaz umestitve Human Touch v tronadstropno piramido 19
3.5 Podobnost strateške piramide Human Touch s Carrollovo piramido korporativne družbene odgovornosti 20
3.3 Human Touch – način uresničevanja strategije 21
3.6 Kritična analiza uspešnosti in smiselnost sistema Human Touch 21
3.7 Priporočila vodstvu 23

SKLEP 24

LITERATURA IN VIRI 26

PRILOGE 1

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključne vrednote Human Touch 17
Slika 2: Povezani podporni programi 18
Slika 3: Strateška piramida Human Touch 19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1
Priloga 2: Logotip avtomobilske znamke Škoda 3
Priloga 3: Logotip Human Touch 3
Priloga 4: Elementi znamke Škoda 4

UVOD

Ena izmed panog, kjer je boj med konkurenti hud in neusmiljen, je prav avtomobilska industrija. Boj za kupce se začne že v tovarni, kjer se z različnimi idejami želijo približati ljudem, njihovim skritim željam in predvsem potrebam, saj je avto danes za ljudi nujno zlo, le nekaterim služi kot modni dodatek k svojemu imidžu. Konec tega boja, ki je najbolj pomemben, saj imamo tu opraviti z osebnim stikom z našimi strankami, poteka ob nakupu oziroma predaji vozila strankam. Veliko dejavnikov mora biti izpolnjenih, da se stranka odloči za nakup vozila, vendar mislim, da je izrednega pomena samo vedenje prodajnih svetovalcev oziroma način prodaje.

Namen diplomskega dela je preko modela Human Touch prikazati, da je organizacijska kultura v tako standardizirani dejavnosti, kot je avtomobilska, ključni element za uspeh.

Ciljev v diplomskem delu je več. V prvem poglavju je cilj opredeliti pomen in pojem organizacijske kulture, saj obstaja veliko različnih razlag avtorjev, ki se opirajo na različne elemente kulture. V nadaljevanju je cilj proučiti elemente organizacijske kulture, najbolj znane tipologije in funkcije kulture. V praktičnem delu diplomskega dela je cilj predstaviti najbolj pomemben del organizacijske kulture avtomobilske znamke Škoda, po imenu Human Touch, ki temelji na vrednotah zaposlenih. Drugi cilj je s pomočjo rezultatov empirične raziskave predstaviti, ali smo Slovenci del te velike razširjene kulture, oziroma v kolikšni meri upoštevajo slovenski prodajalci priporočila tovarne o željenih vrednotah Human Toucha in nato podati kritično analizo in priporočila vodstvu.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v svojem diplomskem delu, temelji na preučevanju tako teoretičnega kot tudi praktičnega dela. V praktičnem delu sem si pomagala z rezultati raziskave, ki jo je opravil trener Human Toucha v Sloveniji, gospod Andrej Supe, zaposlen pri Porsche Slovenija. V veliki meri sem si pomagala tudi z internimi gradivi Porsche Slovenija, ki je zastopnik za Slovenijo, ter z gradivi same tovarne o razlagi dela organizacijske kulture Human Touch.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov, pri čemer se bom v prvem delu osredotočila predvsem na teoretični del organizacijske kulture, v drugem in tretjem pa na praktičnem primeru avtomobilske znamke Škoda. V diplomskem delu bom najprej predstavila pomen pojma organizacijske kulture, kateri so njeni glavni elementi s katerimi prepoznavamo posamezne kulture, njene fukcije in najbolj znane tipologije organizacijske kulture. Ta del diplomske naloge služi kot teoretičen del, ki se potem nadaljuje s praktičnim primerom, oziroma s predstavitvijo enega najpomebnejšega dela celotne organizacijske kulture avtomobilske znamke Škoda. Ta del organizacijske kulture živijo vsa trgovska podjetja, ki prodajajo Škodo po vsem svetu in pa tudi sama tovarna, ki avtomobile proizvaja. Njihov Human Touch se opira na najpomembnejši element vsake organizacijske kulture – vrednote. Temelji na sedmih ključnih vrednotah, ki jih bom predstavila v nadaljevanju. Ta poseben splet

vrednot, ki je vpleten v kulturo, pomaga prodajalcem vozil, da so nekaj posebnega in z njo dosegajo tudi konkurenčno prednost, saj je vedenje ljudi zelo težko posnemati. Temu delu sledi še sklep diplomskega dela.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura

Organizacijska kultura je koncept, s katerim lahko razložimo številne organizacijske pojave (Žurga, 2001, str. 37). Pojem organizacijska kultura ima ogromno opredelitev, nekatere opredelitve so ožje druge širše. To nam pove, da so si neenotni pri opredelitvah. Prav tako se v literaturi pojavljajo podobni termini, kot so korporacijska kultura, organizacijska klima, kultura združbe in podobno. Mesner Andolškova (1995, str. 80) dodaja, da vse definicije kulture vključujejo koncept, po katerem »člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje«.

Osnovna opredelitev organizacijske kulture je niz skupnih paradigem, prepričanj, vrednot in pravil članov organizacij (Davis & Newstrom, 1989, str. 60). Ožjo opredelitev je podal DuBrin (2002, str. 278), in sicer organizacijska kultura kot sistem skupnih vrednot in prepričanj, ki vplivajo na obnašanje delavcev.

Za kulturo na ravni združbe bi lahko trdili, da je »lepilo«, ki drži združbo skupaj. Opredelimo jo lahko kot način delovanja v združbi, kot sistem neformalnih, nepisanih pravil, sistem skupnih vrednot in prepričanj, predpostavk, ki vodijo stališča, vedenje in običaje v združbi in vse, kar člani združbe zaznavajo kot osrednji, trajni in prepoznavni del združbe (Trompenaars & Prud’homme, 2004).

Kultura v organizacijah je pomembna, ker opravlja številne naloge, ki pripomorejo k enotnosti v podjetju in pomagajo dosegati zastavljene cilje. Zaposleni začutijo identiteto in indentifikacijo s samim podjetjem. Kultura spodbudi zaposlene, da gredo preko lastnih interesov in s tem oblikuje in vodi stališča zaposlenih (Robbins & Judge, 2007, str. 578).

Deal in Kennedy trdita, da je kultura »način kako pri nas delamo« (Tavčar, 2002, str. 17). Lipičnik (2000, str. 206) meni, da organizacijska kultura tvori celoto spoznanj, ki so njenim članom podlaga za smiselno razlago izkušenj in za oblikovanje bodočega delovanja.

V praksi se je najpogosteje uveljavila opredelitev organizacijske kulture po Scheinu, ki je pojav kulture strukturiral v tri različne ravni, glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti (Mesner Andolšek, 1995, str. 22):

1. **Produkti** tvorijo prvo raven, to so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski vzorci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidna raven kulture, ki predstavljajo fizično in družbeno realnost. Če želimo bolje razumeti produkte, moramo spoznati in analizirati centralne vrednote, saj bomo le tako razumeli njihovo obnašanje.

2. **Vrednote posameznikov** zaposlenih v podjetju, bi morale biti tiste, ki predstavljajo podjetje, oziroma tisto, kar podjetje je. Pri analizi vrednot je potrebno ločevati med tistimi, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tistimi, ki niso. Ne glede na sprejete vrednote v podjetju, s tem še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti velikokrat so sprejete vrednote v nasprotju z obstoječo kulturo. S tem da spoznamo vrednote, poznamo samo del kulture, za celotno razumevanje moramo spoznati najglobjo raven kulture – to so temeljne predpostavke.

3. **Temeljne predpostavke** so najpomembnejša raven kulture, saj predstavljajo uspešne rešitve problemov, s katerimi se je podjetje spopadalo v preteklosti. Če je rešitev določenega problema vedno znova uspešna, sčasoma postane samoumevna. Sčasoma preide ta proces v podzavest in postane samoumeven, oziroma postane avtomatična rešitev novo nastalih problemov.

Ob različnih opredelitvah avtorji opozarjajo še na dve značilnosti organizacijske kulture, in sicer na časovni horizont njenega spreminjanja, kar pomeni, da organizacijska kultura nastaja več let in se tudi toliko časa spreminja. Druga značilnost pa je pomen vplivne skupine, ki oblikuje organizacijsko kulturo in ima nanjo največji vpliv, pri čemer je vedno najpomembnejše prav vodstvo podjetja (Rozman et al., 1993, str. 169).

Ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture ima vodstvo podjetja. Vodje v podjetju morajo imeti močno voljo, željo in sposobnost vzpostavljanja novih vrednot v organizacijah ter voljo za operativno izvedbo potrebnih ukrepov. Samo jasno opredeljene vrednote, ki jih morajo vodje spoštovati, lahko pripeljejo do izgradnje močne organizacijske kulture. Kultura podjetja mora podpirati njeno vizijo, strateške cilje in potrebe organizacije. Le na ta način lahko kultura prispeva k učinkovitosti in konkurenčni prednosti, ki je splošni cilj vseh organizacij.

Vpliv kulture je redkokdaj enoličen, saj imajo lahko posamezniki v kulturi različne osebnosti kljub dejstvu, da si delijo skupne stvari. Enak fenomen se pojavlja v skupinah in organizacijah pod imenom organizacijska kultura. Organizacije so majhne družbe, ki imajo lastne vzorce kulture in subkulture. Sebe vidijo kot močno združeno ekipo ali družino, ki verjame v skupno delo, v nasprotju z drugimi organizacijami, ki so močno fragmentirane, razdeljene na skupine, in imajo različne poglede na svet ter ideje o tem, kakšna naj bi bila organizacija. Vpliv kulture, ki je podprta z vzorci prepričanj in skupnih mnenj, ki so podprti z različnimi operativnimi normami in obredi, imajo lahko odločilen vpliv na celotno sposobnost

organizacije, kako naj se ukvarja z izzivi, s katerimi se dnevno sooča (Morgan, 2004, str. 118).

1.2 Elementi organizacijske kulture

Preko elementov lahko organizacijsko kulturo analiziramo. Glede na to, da se pojavlja v literaturi veliko opredelitev kulture, posledično najdemo tudi številne elemente, ki jih avtorji navajajo. Elementi, ki jih analiziramo, in njihova interpretacija je zato odvisna od same definicije organizacijske kulture. Eden izmed najbolj znanih konceptov navajanja elementov kulture je Scheinov, ki ga bom podrobno predstavila v nadaljevanju. Pri tem se je potrebno zavedati, da ne obstaja nek čisti tip kulture, zato tudi ne sami elementi, vendar je organizacijska kultura preplet različnih elementov in nivojev kulture.

Schein (1999, str. 16) je kulturo razdelil na tri osnovne ravni, kjer so vidni različni elementi organizacijske kulture. Ti nivoji so artefakti, vrednote in temeljne predpostavke. Razdeljeni so glede na stopnjo »vidnosti«.

1.2.1 Artefakti

Artefakti so najbolj vidna in dosegljiva raven kulture v organizacijah. Zanje je značilno to, da jih že ob vstopu v organizacijo lahko zaznamo, saj jih lahko vidimo, občutimo ali slišimo. To so tipični vzorci vedenja v podjetju, njihovi običaji in obredi. Način komunikacije med zaposlenimi je tudi eden najbolj vidnih artifaktov poleg vidnih produktnih skupin, kamor spadajo materialni objekti, tehnologija, jezik in tako dalje (Schein, 1992, str. 15).

Artefakte s prihodom v podjetje zlahka prepoznamo, ni pa nujno, da se jih tudi pravilno zazna oziroma razume. Opazovalec v podjetju lahko svoje videnje opiše, vidi ali občuti, ni pa rečeno, da ugotovi pomen zaznanega. Ravno zato se je nujno potrebno spogledovati še z drugima globjima dvema nivojema, z vrednotami in temeljnimi predpostavkami. Lahko bi rekla, da so artefakti neki predznaki vrednot, ki jih imajo organizacije.

1.2.2 Vrednote

Vrednote so najpomembnejši element organizacijske kulture. V večini definicij so predstavljene kot ključni element. Tudi moj praktični primer organizacijske kulture oziroma del kulture avtomobilske znamke Škoda se nanaša prav na ta element kulture, saj model

Human Touch temelji na vrednotah, ki naj bi bile ključne za celotno kulturo podjetja. S pomočjo kulture, ki izžareva vrednote in ki povzroči posebno vedenje do kupcev, si Škoda lahko pridobi konkurenčno prednost.

Z vrednotami v podjetju in izražanjem le-teh se standardizira pričakovanje o zaželjenih načinih vedenja. Ljudje imajo svoje določene vrednote še preden se zaposlijo v podjetju. Njihove individualne vrednote se lahko ali pa ne zrcalijo v vrednotah organizacije. Logično je, da bodo ljudi bolj privlačila tista podjetja, katerih kultura je osnovana na podobnih vrednotah, kot jih imajo sami. Kultura podjetja vpliva na posameznikovo pripadnost podjetju, njene vrednote pa dolgoročno vplivajo na procese znotraj podjetja in na dogajanja zunaj njenih meja (Mihelič, 2008, str. 34).

V zadnjih letih se pojavlja trend, da podjetja zmanjšujejo organizacijske ravni, uvajajo time in pooblaščajo zaposlene v želji, da bi dosegli čim večjo ustvarjalnost zaposlenih. Spoštovanje, komunikacija, odličnost so primeri vrednot, katera podjetja posredujejo javnosti, saj na ta način želijo utrjevati organizacijsko kulturo v očeh zaposlenih. Po drugi strani pa s tem poudarjanjem vrednot podjetja želijo doseči, da je javnost seznanjena, kakšna so njihova pričakovanja in načela, in si s tem pridobijo na svojo stran bodoče stranke in se odmikajo od konkurence (Mihelič, 2008, str. 34).

Managerji naj bi pri določanju in vpeljevanju vrednot v okviru kulture v podjetju morali biti pozorni na štiri področja (Lencioni, 2002, str. 114–117):

- **Razumevanje vrednot** s katerimi morajo podjetja vzpostaviti osnovne opredelitve in se s tem izogniti napačni interpretaciji. Zaposleni morajo poznati pomen posameznih vrednot in kdaj jim bo delovanje v skladu z njimi koristilo.

- **Potreba po agresivni avtentičnosti**, ki jo dosežemo z izobraževanjem in pooblaščanjem, saj je prepoznavanje in ohranjanje ključnih vrednot pomembna naloga vseh organizacij, zato morajo biti ves čas vztrajni, da se vrednote v podjetju ohranjajo.

- **Lastništvo procesa** oziroma iniciativa za oblikovanje vrednot mora priti iz samega vrha podjetja in ne iz posameznih oddelkov. Vrednote naj oblikujejo ključni zaposleni v podjetju.

- **Vtkanost ključnih vrednot** v vse procese v katere so vpleteni zaposleni, kot na primer politika odpuščanja ali kriteriji nagrajevanja. Pomembno je, da podjetje ob vpeljevanju novih vrednot, le-te poudarja na vsakem koraku.

1.2.3 Temeljne predpostavke

Temeljne predpostavke tvorijo osnovno plast in vsebino kulture v organizaciji, ki se

oblikujejo na mnogih področjih. Nekatere so bolj pomembne, druge manj. Globje ravni predpostavk so bolj splošne in se nanašajo na temeljne probleme, ki jih ima podjetje. Iz teh problemov nato, ko najdejo rešitev, oblikujejo neke splošne, površinske predpostavke ali sheme dogodkov. Pozicionirane so pred vrednotami, saj predstavljajo nek temelj za nadaljno oblikovanje kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 74).

Schein je mnenja, da vsaka skupina razvije oziroma oblikuje nek globji pogled na naravo. V organizacijah je ta predpostavka predstavljena v odnosu do okolja znotraj širše kulture. Prevladuje prepričanje o tem, ali je organizacija sposobna, da si podredi okolje in nanj vpliva, ali pa se mora ona podrejati okolju. Glede na samo prepričanje o tem, oziroma glede na predpostavke o nadzoru nad okoljem, podjetja razvijajo popolnoma različne strategije. Ko razvijejo strategije pa sledi razvijanje ene svojih globjih predpostavk o tem, kaj je njena osnovna naloga oziroma temeljni cilj. Z oblikovanjem strategije se podjetja v bistvu osredotočajo na temeljne predpostavke o okolju in to še pred začetkom določanja ciljev podjetja in sredstev njenega delovanja.

1.3 Funkcije organizacijske kulture

Na začetku si vsako podjetje vzame čas za oblikovanje kulture v podjetju, vendar nas dolgoročno predvsem zanimajo funkcije organizacijske kulture, saj je le iz funkcij razvidna povezanost z ostalimi elementi v podjetju. Po mnenju Mesner Andolškove obstajajo tri različne funkcije organizacijske kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 66–74):

- *Reševanje problemov preživetja organizacije v smislu prilagajanja na zunanje okolje.* Vsaka organizacija se želi uspešno prilagoditi svojemu okolju, s tem pa mora razrešiti nekaj osnovnih dilem o tem, kaj je njen primarni cilj, oziroma kako v danem okolju preživeti. Rešitve, ki se pojavijo ob reševanju tega problema, postanejo nek bistveni kulturni element v organizaciji, ki se nato pri oblikovanju organizacijske kulture v podjetju pojavlja kot osrednji element kulture ali osnovni kontekst, v katerem kasneje lahko določajo cilje in sredstva za dosego teh ciljev. Če želi organizacija uspešno uresničiti svojo temeljno nalogo, morajo zaposleni doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, na primer kako prodajati proizvode. S tem se razvije poseben stil v organizaciji, s katerimi razvijejo sposobnosti, spoznanja in tehnologijo, ki postanejo del njene kulture.

- *Reševanje problemov preživetja organizacije z notranjo integracijo.* Temeljni proces, ki vzpostavlja skupino, je razvoj skupnega jezika in sistem komuniciranja, saj le tako posamezniki lahko delujejo kot skupina. Skupni pomeni, ki organizirajo percepcijo in mišljenje, postanejo nujen predpogoj za koordinirano delovanje. Zaposleni se morajo zediniti o tem, kaj pomeni na primer »dober izdelek«. Skupni jezikovni sistem je pogoj za vsako komunikacijo, vendar služi tudi kot osnova za oblikovanje skupinske identitete in oblikovanje skupinskih norm. Skupne norme so rezultat pogajanja vseh članov skupine in niso zgolj neka

vsiljena pravila za delovanje s strani vodstva. Skupni pomeni in norme usmerjajo skupino na enotno mišljenje oziroma na tisto, kar je pomembno.

- *Funkcija zmanjševanja napetosti pri zaposlenih.* Organizacijska kultura opravlja pomembno funkcijo s tem, da zmanjšuje strah in napetost, ki jo človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo. Ko posameznik pozna primarno nalogo in cilje, kako komunicirati s sodelovci, pridobi sistem in kriterije, kako ustrezno reagirati na dražljaje iz okolja. Ko enkrat spoznamo kulturni vzorec, poznamo tudi rešitev na probleme. Tako se lahko do določene mere sprostimo.

Notranji in zunanji problemi organizacije so prepleteni. Okolje omejuje organizacijo od zunaj, od znotraj pa jo omejujejo člani organizacije, saj rešitve problemov niso enako dobre za vse člane, ker so pač odvisne od njihovih kulturnih predpostavk. Organizacijska kultura je zato kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja, katerih ne moremo predvideti (Mesner Andolšek, 1995, str. 74).

1. 4 Tipologije organizacijskih kultur

V teoriji je uveljavljenih veliko avtorjev, ki so si prizadevali oblikovati najrazličnejše tipologije organizacijskih kultur, saj so želeli identificirati različne kulture in določiti kulturne dimenzije, ki bi prispevale k uspešni formulaciji strategij in implementacij. V nadaljevanju bom predstavila le tri razmišljanja avtorjev, ki so v literaturi največkrat omenjena.

1.4.1 Tipologija Deala in Kennedya

Terrence Deal in Allan Kennedy sta uporabila dve dimenziji, s katerima sta želela razporediti kulturo na štiri dele. Prva je stopnja tveganja, ki je povezana predvsem z aktivnostmi podjetja, in druga je hitrost povratnih informacij, ki jih pridobijo od njihovih zaposlenih o uspehih in neuspehih strategij na trgu. Tema dvema meriloma sta dodala še dve značilnosti, in sicer majhna ali velika stopnja tveganosti in hitra ali počasna stopnja odzivnosti oziroma hitrost povratnih informacij (Banner, 1995, str. 372).

S pomočjo oblikovanja matrike in njenih povezovalnih meril, sta razvila štiri organizacijske tipe kulture. Prvi tip je prodajno poslovna kultura, za katero je značilna majhna stopnja tveganja in razmeroma hitra povratna informacija. Značilnost podjetij s tovrstno kulturo je timsko delo, s skupnimi cilji in nenehno poudarjanje občutka pripadnosti podjetju. Kot drugi tip kulture avtorja navajata špekulacijsko kulturo, ki ima lastnosti visoke stopnje tveganja in hitre povratne informacije. Pri tej kulturi je v ospredju interes po hitrem zaslužku, zato je zelo

cenjena hitrost in konkurenčna ustvarjalnost. Primer takih podjetij je McDonald's, Xerox in računalniška podjetja (Banner, 1995, str. 373).

Procesna kultura kot tretji tip je primerna za upravo, za velika zavarovalniška podjetja in administracijo. Ta podjetja se fokusirajo na pravilen postopek in na natačno opravljanje nalog, zato pridobivajo povratne informacije zelo počasi in imajo nizko stopnjo tveganosti. Zadnji tip je sistemska kultura, kjer so doma odločitve, ki prinašajo visoko stopnjo tveganosti, ki včasih lahko ogrozijo obstoj podjetja. To so na primer znanstvena spoznanja, inovacije, ki dolgo čakajo na povratno informacijo iz okolice (Banner, 1995, str. 373).

1.4.2 Ansoffova tipologija organizacijske kulture

Ena izmed najbolj znanih tipologij je tudi Ansoffova iz leta 1979, kjer je opredelil pet različnih tipov organizacijskih kultur. Te tipe kultur označuje na podlagi dveh dimenzij, in sicer ekstravertiranosti-introvertiranosti, kar pomeni usmerjenost članov-zaposlenih v podjetje ali v okolje. Druga dimenzija je časovna perspektiva, torej usmerjenost članov v preteklost, sedanjost ali prihodnost, ki se povezujejo z naklonjenostjo ali nenaklonjenostjo spremembam.

Prvi tip je stabilni tip, za katerega je značilna introvertiranost članov in usmerjenost v preteklost, kar pomeni, da zaposleni niso naklonjeni spremembam in želijo obdržati obstoječo organizacijsko kulturo. Reaktivni tip je prav tako introvertiran, vendar je usmerjen v sedanjost. Zaposleni so le minimalno pripravljeni na spremembe. Anticipativni tip je introvertiran in ekstravertiran. Zaposleni so pripravljeni tvegati le tedaj, kadar so prepričani v uspeh, na splošno so zelo nagnjeni k vnaprejšnjemu načrtovanju. Eksploativni tip organizacijske kulture je naklonjen velikim spremembam in je ekstravertiran. Zaposleni se želijo s spremembami izogniti nepričakovanim nevarnostim. Zadnji tip je usklajevalni tip kulture, ki je usmerjen v prihodnost in ekstravertiran, saj si zaposleni želijo oblikovati svojo kulturo (Rozman, 1996, str. 135).

1.4.3 Tipologija po Harrisonu in Handyju

Avtorja sta povzela tipologijo s štirimi tipi kultur, in sicer: moči, vlog, nalog in osebnosti. Kultura moči poudarja moč, odločnost in temelji na preživetju. Simbolizira jo pajčovina, značilnost te kulture je sorazmerno hiter odziv na spremembe v okolju. Moč je centralizirana in se širi iz centra. Značilna je tudi avtoritarna kultura. Kultura vlog deluje logično in racionalno. Za ta tip je značilna formalizacija in jasna delitev dela ter jasen sistem pravil. Zelo je pomemben položaj v podjetju in ne sama oseba oziroma njeno znanje. Je večinoma birokratski sistem, ki temelji na redu, urejenosti in kontroli (Kavčič, 1991, str. 135).

Kultura nalog je tretji tip, ki ga navaja avtor. Temelji na doseganju zastavljenih ciljev in je

tudi izražena kot glavna vrednota v podjetju. Značilne so tudi majhne skupine oziroma timi, ki skupaj delajo na projektih, saj je glavna značilnost tega tipa strokovno znanje posameznikov, zaradi katerih se podjetja lahko hitro odziva na spremembe v okolju. Odnosi med zaposlenimi so sproščeni, razvit je odprt sistem komunikacije. Najbolj pomembno je, da zaposleni razumejo poslanstvo organizacije in delujejo v skladu z njo. Zadnji tip je kultura osebnosti. Osrednja točka te kulture je posameznik, kateremu je vse ostalo podrejeno. Avtoritete skoraj ni, zato je mogoče na drugi strani močna motiviranost zaposlenih, saj v tej kulturi prevladuje njihov interes. Ni pravil in prav vsa kultura je podrejena posamezniku. Takšna kultura je značilna za odvetniške pisarne in projektivne biroje (Kavčič, 1991, str. 135).

1.5 Pomen organizacijske kulture za uspešnost podjetja

Pred leti so uspešnost poslovanja merili samo s knjigovodskimi podatki, vendar danes v hitro spreminjajočem se globalno – inovativnem svetu, pa ne moremo več dobro ovrednotiti uspešnost podjetja in izpuščamo pomemben vir konkurenčne prednosti, če izpustimo kulturo podjetja in vrednote.

Lipičnik (2000, str. 208) je mnenja, da so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti ljudje in njihova kultura, zato se je potrebno z vso resnostjo lotiti pojma kulture podjetja.

Že leta 1978 je Weiss predvideval, da zaposleni prevzamejo vrednote vodje, če ga zaznavajo kot uspešnega. Skladnost vrednot znotraj organizacij pričajo o harmoničnem odnosu in o visoko označenim organizacijskem kulturnem profilu, ki se navzven kaže kot zadovoljstvo z delovnim mestom in aktivno vključevanje v prodajo oziroma v profitabilnost podjetja (Weiss, 1978, str. 711–718).

Iz vseh preučevanj povezave organizacijske kulture z uspešnostjo podjetja je mogoče povzeti dva sklepa. Prvi trdi, da je povezava med uspešnostjo in kulturo podjetja odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura. Glede na to, da poznamo ogromno definicij oziroma opredelitev organizacijske kulture se nekatere zelo povezujejo s kazalci gospodarske uspešnosti, druge manj. Drugi sklep pa trdi, da je vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje. Vsekakor so vsi raziskovalci mnenja, da je nemogoče v podjetje vpeljati večje spremenbe, brez da se spremeni tudi organizacijska kultura (Možina, 1994, str. 198).

2 ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKEGA TRGA IN ZNAMKE ŠKODA

2.1 Značilnosti avtomobilskega trga

2.1.1 Recesija svetovne avtomobilske industrije

Avtomobilska industrija ima kar nekaj posebnosti. Ena izmed njih je izjemna konkurenca med izdelki v istih segmentih na razvitih trgih, kot drugo posebnost bi lahko navedla manipulacije in izsiljevanje s strani nevladnih t.i. »ekoloških« organizacij, ki so pogosto le delo konkurence. Skoraj dnevne podražitve bencina in iskanje inovativnih rešitev zagotavljanja mobilnosti ljudi, sili avtomobilsko industrijo k iskanju novih virov pogona vozil in k izpolnjevanju strogih okoljevarstvenih predpisov, ki vplivajo na velike stroške razvoja.

Predvsem še vedno ne smemo pozabiti na interese lastnikov in posledično zadovoljevanje njihovih potreb, kjer je v ospredju želja po maksimizaciji dobička. Zaradi pritiska konkurence in okoljevarstvenih predpisov (prepoved rabe nekaterih snovi za izdelavo vozil, predpisi o razgradnji vozil – EC 2000/53) so nekateri veliki avtomobilski izdelovalci v zadnjem času precej v rdečih številkah.

Kot primer lahko navedem General Motors, ki je leta 2006 sestopil s položaja največjega izdelovalca avtomobilov na svetu. Hkrati je izgubil položaj, katerega je zasedal od leta 1931, poleg tega ima ogromno težav s samo sanacijo izgub. Ford je do septembra 2007 odpustil 38.000 od skupno 110.000 delavcev v ameriških tovarnah in zaprl deset svojih tovarn. General Motors je odpustil 35.000 od 110.000 delavcev, hkrati pa sta oba koncerna v izgubah in v obdobju izjemnega zniževanja stroškov (Automobil Revue, 2007, str. 54).

Zavedati se moramo, da na drugi strani ni izrazitih dobičkarjev in zmagovalcev na račun prej omenjenih koncernov. Za vsako stranko posebaj teče neizprosen boj in neuspehe zgoraj omenjenih koncernov lahko pripišemo slabi prilagoditvi svoje ponudbe potrebam kupcev, prav tako jim očitamo tudi slabo promocijo oziroma trženje.

V letu 2006 se je na svetu prodalo 53 milijonov novih osebnih vozil, od tega v Evropi 18 milijonov, v državah NAFTA 13 milijonov (od tega v ZDA 9 milijonov), v Aziji pa 20 milijonov vozil (Kitajska 3 milijone).

Avtomobilski trg je razdeljen na nekaj velikih izdelovalcev vozil oziroma koncernov, med katerimi se dnevno odvija igra vlog zmagovalcev in poraženčev. Poznamo Toyoto (Lexus, Daihatsu), General Motors (Hummer, Opel, Vauxhall, Corvette, Saab, Cadillac, Chevrolet), Ford (Mazda), Renault (Nissan, Dacia), VW (Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini), PSA (Peugeot, Citroen), Hyundai (Kia), FIAT (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari). Velikih avtomobilskih koncernov je torej osem, ki v večini obvladujejo celoten avtomobilski trg s skupno 132 blagovnimi znamkami v letu 2006. V začetku leta 2006 se je

po svetu vozilo okoli 640 milijonov osebnih vozil (Automobil Revue, 2007, str. 54).

Avtomobilska znamka Škoda spada torej v enega izmed največjih koncernov v Evropi, Volkswagnov koncern. Zaradi težkih časov v avtomobilski industriji so pri Škodi mnenja, da jih prav njihov del kulture, poln vrednot, lahko pripelje do konkurenčne prednosti oziroma drugačne, uspešnejše prodaje.

2.1.2 Slovenski avtomobilski trg

Slovenski avtomobilski trg velja za stabilen in zrel trg. V letu 2007 je bilo prodanih 66.416 novih osebnih avtomobilov in 7.749 lahkih gospodarskih vozil. Trg osebnih avtomobilov se je povečal za 11,8 odstotka, kar pomeni, da je bilo v letu 2007 prodanih 7.009 osebnih avtov več kot v letu 2006 (Navidezna in resnična rast, Motorevija, 2008).

Kot zanimivost lahko povem, da imamo na 1000 slovenskih prebivalcev 490 vozil, medtem ko v najbolj razvitih državah na svetu ne presega število 560 vozil na 1000 prebivalcev. Tranzicija je delovala tudi na avtomobilski trg, saj se je vozni park v obdobju 1993–2003 povečal kar za 50 odstotkov. Žal obstoječa infrastruktura, s cestami nižjih kategorij in razpoložljivimi parkirišči, ne sledi tej siloviti rasti (Navidezna in resnična rast, Motorevija, 2008).

Dober osebni avto je za večino Slovencev statusni simbol. Še posebej tisti, ki je večji in zmoglivejši. Zaenkrat se še tudi ni pojavil interes po bolj varčni oziroma ekološki vožnji, za katero je potrebno odšeti več denarja. Subvencij oziroma olajšav, ki bi spodbudila ljudi k nakupu bolj »ekoloških« vozil zaenkrat v Sloveniji še ni, zato tudi ambicij za nakup takih vozil pri nas ni.

Avtomobilska znamka Škoda je v zadnjih letih v Sloveniji doživela večji razcvet, saj je iz 2,55 odstotka tržnega deleža v letu 2005 dvignila najprej v letu 2006 na 3,5 in nato v letu 2007 na 4,05 odstotka tržnega deleža. Vodilni na slovenskem avtomobilskem trgu je še vedno Renault, ki pa izgublja prevladujoč položaj, saj je Renault v letu 2007 prodal 12.569 osebnih avtomobilov, kar je 388 manj kot leto pred njim. Povedano drugače: Renault je imel dolga leta več kot petino slovenskega trga in je z lanskim letom končno zdrsnil pod to mejo. Drugi največji igralec na slovenskem trgu pa je Volkswagen s približno enajstimi odstotki tržnega deleža. Deseterico najuspešnejših blagovnih znamk pri nas zaokrožuje prav Škoda z zgoraj omenjenim tržnim deležem (Interni podatki Porsche Slovenija, 2008).

2.2 Značilnosti avtomobilske znamke Škoda in predstavitev konkurenčne kulture

2.2.1 Zgodovinski pregled blagovne znamke Škoda

Korenine avtomobilske tovarne Škoda segajo v tovarno z drugim drugačnim proizvodnim programom. Vaclav Laurin in Vaclav Klement sta leta 1895 ustanovila družinsko podjetje pod imenom »Laurin & Klement«, ki se je na samem začetku ukvarjalo z izdelavo kolesa z domoljubnim imenom Slavija. Štiri leta pozneje sta začela izdelovati tudi motorna kolesa.

Prvi avtomobil, ki so ga leta 1905 predstavili javnosti, se je imenoval Voiturette Laurin & Klement A, ki pa je požel velik uspeh in navdušenje, zato so v naslednjih šestih letih sledile različne izvedenke tega modela. Tovarna je svoje avtomobile leta 1914 že prodajala po vsej Evropi, izvažala pa jih je tudi v države, kot so Egipt, Japonska in Nova Zelandija.

Velik »domači« trg, ki je prej obsegal vso Podonavsko monarhijo, se je jeseni leta 1918 skrčil na precej manjšo Češkoslovaško. Novo nastalo državo pa so ob nizkih plačah prizadele še visoke izvozne carine. Tovarna je preživela predvsem po zaslugi izdelkov motornih plugov in traktorjev, ki so jih uspešno prodajali po vsej Evropi.

Po letu 1923 se je začela ponovno krepiti proizvodnja avtomobilov. Trg si je v tistem času želel majhnih avtomobilov, ki pa jih tovarna ni izdelovala, zato se je začela ozirati po poslovnem partnerju, ki bi investiral svoj denar v razvoj novega manjšega avtomobila. Našli so ga v kraju Plzen, pri industrijskem podjetju Škoda, ki je bilo nekoč največji dobavitelj orožja avstroogrski vojski.

Ing. Emil Škoda je imel služabnika Indijanca, čigar perjanica je botrovala nastanku enega izmed najbolj prepoznavnih zaščitnih znakov – Škodine krilate puščice. Z združitvijo s Škodo se je tudi ime Laurin & Klement preimenovalo v Škoda (Škoda Automobilova) in dobilo omenjeni zaščitni znak, ki ga Škoda uporablja še danes.

Leta 1934 je Škoda doživela velik uspeh z novim modelom Popular, saj je bil cenovno ugoden, kakovosten, privlačne oblike in zanesljiv. Zaradi omenjenih lastnosti vozila je bil Popular eden izmed najbolj uspešnih Škodinih avtomobilov vseh časov. Tudi tehnološko izpopolnjen avto je Škodo ponesel daleč pred konkurenco. Leta 1988 je po nekaj letih neuspešnosti ponovno tovarna Škoda doživela uspeh z modelom Favorit, kateri uspeh moramo pripisati navezi z Volskwagnom, kateri je leta 1991 prevzel podjetje. Nastali so modeli Felicia, Octavia I in II., Fabia I in II ter Superb I in II. Škoda je leta 1991 izdelala 172.000 vozil, leta 2001 460.000 in leta 2007 kar 645.000 vozil (Zgodovina znamke Škoda, 2008).

2.2.3 Kratka predstavitev Toyotine organizacijske kulture

Škoda ima svojo organizacijsko kulturo, del nje bom predstavila v nadaljevanju. Ko sem preučevala slovenski avtomobilski trg, me je zanimalo, ali ima še katera druga avtomobilska znamka oblikovano svojo kulturo, ki bi jo tudi lahko uporabili za pridobitev prednosti pred drugimi in bi se s svojo kulturo približali Škodini.

Med vsemi znamkami je samo Toyota tista, ki že vrsto let razvija raznolike vrednote in metode, ki temeljijo na zamislih ustanovitelja podjetja Sakichija Toyode. Že od leta 2001 sta temeljna stebra njihove kulture pisno dokumentirana. Prvi steber je poimenovan stalni napredek. Za ta steber je zapisano, da se z dolgoročno vizijo zavzeto lotevajo nalog in izkoriščajo kreativnost za uresničitev sanj. Vedno gledajo dologoročno in z vrednotami ustvarjajo izdelke. Problema se vedno lotevajo pri vzroku in odločitve sprejemajo šele po zrelem premisleku.

Drugi steber je spoštovanje do soljudi. Za ta steber je značilno, da si prizadevajo za odkrito komunikacijo, ravno tako pa so do vseh udeležencev v poslu enako spoštljivi. S skupinskim delom vzpodbujajo osebni in poklicni razvoj in izkoriščajo možnosti za lastni razvoj in maksimalne individualne in skupinske dosežke (Interni podatki Toyota, 2008).

3 HUMAN TOUCH KOT DEL ORGANIZACIJSKE KULTURE AVTOMOBILSKE ZNAMKE ŠKODA

3.1 Povod za oblikovanje lastnega modela organizacijske kulture

Avtomobilska znamka Škoda je že dolga leta na poti uspeha. Zaradi ponudbe inovativnih modelov in zavzetih partnerjih po avtohišah, kjer prodajajo Škodo, se je Škoda uveljavila v sam vrh avtomobilskega tržišča. Vedno več strank zaupa Škodinim proizvodom in predvsem tudi ljudem v avtohišah, ki srbijo zanje in za njihova vozila. Sam uspeh Škode dokazuje, da so tako proizvajalci kot tudi prodajalci vozil veliko stvari delali prav, vendar je potrebno za zaupanje strank delati vsak dan znova. To pomeni, da se je potrebno osredotočiti na obnašanje vseh tistih, ki imajo neposreden stik s strankami. To so tako ljudje v prodajnih salonih kot tudi kasneje servisno osebje. Le na tak način je možno doseči še večjo zadovoljstvo strank. Tako se je začela zgodba o oblikovanju najpomembnejšega dela oziroma elementa organizacijske kulture Škoda pod imenom Human Touch.

Znamka Škoda se ravna po ljudeh in z razvojem vozil želi pomembno prispevati k individualnemu, samosvojemu načinu življenja posameznikov. Z majhnimi, pametnimi

rešitvami Škoda strankam zagotavlja večjo vrednost vozila in prijetnejšo ter udobnejšo vožnjo. Simply Clever, ki je Škodin slogan, že v dveh besedah razkriva Škodino dolgoročno strategijo.

Škoda Auto, ki je proizvajalec vozil in snovalec ideje Human Touch, se dnevno ukvarja z zadovoljstvom strank. V ta namen vložijo veliko svojega denarja za razne analize zadovoljstva strank, ki jih pridobijo s pomočjo anketnih vprašalnikov in interjujev ljudi. Ugotovili so, da so stranke dejanski razlog za vsakodnevna prizadevanja prodajalcev vozil, saj zgolj njihovo zadovoljstvo odloča o uspehu znamke Škoda in njenih partnerjev. Zaradi neposrednega stika s strankami so zaposleni v avtohišah najpomebnejši ključ do uspeha. Odločilni dejavnik je prijazno obnašanje do strank, saj le tako Škoda lahko pridobi prednost v primerjavi s konkurenco. Neposredni stik s strankami, ravnanje in obnašanje Škodinih prodajalcev je dan za dnem odločilnega pomena, ali bo potencialna stranka postala Škodina stranka in ali bo pridobljeno njeno dolgoročno zaupanje.

Škodini proizvodi so zasnovani tako, da omogočajo uresničevanje osebnih želja in potreb strank. Pri Škodi se zavedajo, da se človeške vrednote odražajo tako v konceptih vozil, ki podpirajo življenje, kot tudi v prijaznem odnosu njihovih zaposlenih po prodajnih salonih do njihovih strank. Vsi ti našteti razlogi so pripeljali do oblikovanja Human Toucha in s tem tudi do uspešne usmeritve za prihodnost. S to idejo si Škoda želi v sam vrh zadovoljstva strank v avtomobilski industriji in si pridobiti konkurenčno prednost na zelo zasičenim avtomobilskem trgu (Interno gradivo Porsche Slovenija, Prodajanje s srcem – Human Touch, 2007).

3.2 Ideja Human Touch kot osnovni in temeljni element organizacijske kulture

Human Touch je zasnovan na enem izmed treh glavnih elementov organizacijske kulture in ravno zato, je predstavljen le kot del celotne organizacijske kulture Škoda. Zato ga uvrščamo med temeljne elemente organizacijske kulture. Opira se na človeške vrednote, ki naj bi na podlagi nepozabnega osebnega stika s strankami, vodil do uspešne prihodnosti znamke Škoda. Škoda je v zadnjih letih doživela velik uspeh, saj je dosegla zavidljivo mesto v skupini največjih in najuspešnejših izdelovalcev vozil, hkrati pa tudi zavidljiv svetovni tržni delež. Pri Škodi trdijo, da se za tem uspehom skriva inovativna politika njihovih produktov s prvo razredno tehnologijo in s pomočjo izredno uspešne prodaje trgovcev na individualnih trgih. To pomeni, da so pri Škodi mnenja, da so prav njihovi prodajni partnerji glavni razlog za uspeh. Dnevna interakcija med prodajalci in kupci ter osebna nota prodajalcev prispeva k zadovoljstvu strank in zaupanju v znamko. Prodajalci s pomočjo direktnih kontaktov s strankami poosebljajo notranje vrednote znamke, ki z osebnim pristopom do strank enostavno očarajo in tako širijo dober glas naprej med ljudi.

Kot rezultat zvestobe znamki je pri Škodi prepričljiva ugodna cena v razmerju z odličnim proizvodom in kvaliteto na servisu. Ravno zaradi tega si je Škoda v primerjavi z drugimi

znamkami, že pridobila nadpovprečen ugled in zvestobo znamki v panogi. S pomočjo prodajnih partnerjev po svetu to zvestobo še stopnjuje na podlagi njihovega izredno profesionalnega pristopa in naravnanosti k potrebam strank. Njihovi produkti in njihov način komunikacije s strankami so odraz človeških vrednot in drugih podpornih elementov, ki jih gojijo in širijo po celem svetu pod imenom Human Touch. Zaradi takšnega ravnanja je Škoda izrazito znamka vrednot, znamka človeka. V prihodnosti si želijo tovrstno ravnanje, še intenzivneje širiti med prodajalce in si s tem povečati ugled znamke. S tem bodo izkoristili možnost, da se v pozitivnem smislu oddaljijo od konkurence in da to prednost opazijo in začutijo tudi kupci (Interni podatki Škoda Auto, 2007).

Podjetja izdelujejo izdelke, njihovi zaposleni pa s pomočjo lastne organizacijske kulture znamko oziroma srce izdelka. Ljudje oziroma zaposleni so tisti, ki prepričajo ljudi v nakup in dajo vrednost izdelku. Življenski cikli razvoja inovativnih proizvodov postajajo vse krajši. Danes je zelo težko pridobiti ali obdržati tehnično prednost izdelka, saj nas konkurenca zlahka posnema. Večina podjetij se za dober in prodajno uspešen izdelek po kvaliteti, tehnologiji in dizajnu poslužuje mnenju strank, ki jih pridobijo preko raznih programov zvestobe strank.

Za dolgoročen uspeh znamke je postalo izrednega pomena nepozabno nakupno doživetje in ne izdelek, ki ga je kupec navsezadnje kupil v tem prodajnem procesu. Videz in občutenje blagovne znamke se danes skriva za nasmehom, pozdravom in kretnjami prodajnih svetovalcev. Pri Škodi so prepričani, da je le s pomočjo teh osebnostnih lastnosti prodajalcev, možno doseči dolgotrajno konkurenčno prednost na trgu. Želijo si narediti več, kot samo prepričati ljudi k nakupu. Želijo jih navdušiti, jih priklicati v prodajne salone in si jih na koncu tako pridobiti, da ostanejo zvesti znamki še zelo dolgo časa. Prepričani so, da so s širjenjem oziroma z vzpostavitvijo pomembnega dela organizacijske kulture pod imenom Human Toucha, na zelo dobri poti k uresničenju le-tega.

Za vsako podjetje je prijaznost osebja izrednega pomena. Navsezadnje so človeške lastnosti kot na primer empatija, pozornost, vrednotenje svojih nasprotnikov, medsebojna podpora in pomoč tiste, ki so zelo pomembne in bistvene pri medsebojnih razmerjih. Te vrednote tvorijo osnovo za interakcijo med ljudmi in ravno tako predstavljajo osnovo za poslovna sodelovanja. Kakšne vrednote in kvalitete pa imajo posamezniki, je odvisno predvsem od zaupanja. Pri tem je veliko odvisno od posameznikove individualnosti. V današnjem času vlada globalizacija, ki je okarakterizirana kot napredno usmerjena družbena struktura, kjer vlada diferenciacija produktov in storitev. Ravno zato je nujno potrebno zaostriti zavedanje o pomembnosti človeških vrednot. Morda je razpravljanje o človeških vrednotah bolj stvar privatnega življenja in nam je na nek način čudno, da se o tem razpravlja na poslovni ravni, vendar je to zapoved časa v katerem živimo. Človeška bitja so center, žarišče dogajanja, in vsa tista podjetja, ki se ravnajo in delujejo po tem načelu, so v današnjem času na strani zmagovalcev. Zmagovalci pa so zato, ker najboljši rezultat pri pogajanjih in prepričevanju drugih izhaja iz lastne identifikacije blagovne znamke, ki jo nato vsak posameznik izraža po svoje, v našem primeru s pomočjo Human Toucha.

Pri Škodi se zaradi zgoraj napisanih razlogov ne koncentrirajo na profesionalizem, ampak še v večjem obsegu na Human Touch. Soočajo se z drugačno politiko, saj je njihov interes ponuditi nek naraven, pristen in iskren odnos strankam, ki si želijo, da jim svetujejo, jih poslušajo in jim na podlagi tega ponudijo nek poseben splet koristi, ki jim je pisan na kožo. S takim individualnim pristopom k strankam pri Škodi poskrbijo, da izpadejo nekaj posebnega. Na eni strani je Human Touch največja prednost, adut, v razlikovanju od ostalih, ki bo vodil v sam vrh avtomobilskega trga. Na drugi strani je Human Touch obljubljena pot k uspehu, da bi postala Škoda ena izmed svetovno vodilnih podjetij na področju zadovoljstva strank.

Škoda oziroma ljudje, ki so tam zaposleni, znajo prepričati in navdušiti vse ljudi, da verjamejo v ta delček njihove celotne kulture. Zavedajo se, da so s svojim delom in vrednotami osnova za uspešno prihodnost in značaj avtomobilske znamke Škoda. To pomeni, da so razumevajoči, pošteni, pripravljeni pomagati, da so nekaj posebnega, pozitivno naravnani, se znajo odločati in se obnašajo osebno in pristno. To so glavne in ključne vrednote Human Toucha.

Torej Human Touch ima ključne vrednote, ki pa se kažejo pri kontaktiranju s stranko tako, da prodajalci znajo razumeti pričakovanja in reakcije stranke, ki so plod njihovih emocij. Temu primerno je potrebno odreagirati na prijazen in čim bolj vljuden način. Človeške vrednote so lahko med pogovorom vidne in prepričljive le, če vsak zaposleni pri Škodi te Human Touch vrednote dojame sam, jih razume in jih sprejme za svoje.

Human Touch ni samo ideja, je del kulture znamke, ki bo lahko uspešna le, če bodo zaposleni pri Škodi polni življenja in bodo človeške vrednote živele v njih. Tako bodo lahko dolgoročno uspešni na osebni in poslovni ravni. Za vsako stranko posebej pri kontaktu s Škodinimi ljudmi mora biti Human Touch nekaj, kar vsak začuti in nato tudi sam te vrednote živi (Interni podatki Škoda Auto, 2007).

3.3 Predstavitev Human Toucha

3.3.1 Predstavitev ključnih vrednot kot temeljni element dela organizacijske kulture

Strategija avtomobilske znamke Škoda in njenih proizvodov je že od nekdaj osredotočena na človeka z vsemi njegovimi zahtevami, potrebami in pričakovanji. Vendar pa Human Touch kot del kulture zaživi in ga je mogoče občutiti šele pri medsebojni bližini ob osebnem stiku s strankami. Prijazno človeško ravnanje s strankami in njihovimi pričakovanji je ključ do uspeha, ki ga ima vsakdo izmed nas vsak dan znova v rokah in ki odklepa srca strank. Odnos Škodinih prodajalcev do strank opredeljuje sedem ključnih vrednot pod imenom Human Touch. Osnovno sporočilo vedenjskih priporočil Human Toucha pa je sestavljeno v sedem zapovedi, kjer vsaka premore še svojo razlago. Na sliki 1 je vseh teh sedem vrednot tudi

napisanih, zraven pa so tudi slike zaposlenih podjetja Škoda Škerjanec. Bistvo teh vrednot je, da jih pri Škodi živijo in niso samo napisane na papirju (Interno gradivo Porsche Slovenija, Prodajanje s srcem – Human Touch, 2007).

Slika 1: Ključne vrednote Human Touch



Vir:Interno gradivo podjetja Škoda Škerjanec, 2008.

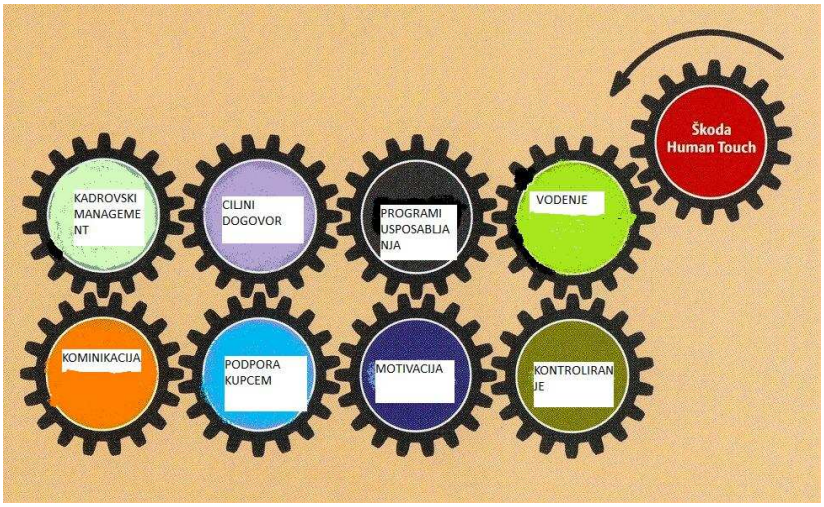
1. **Zaposleni pri Škodi se obnašajo osebno in pristno.** Do strank se v kakršnikoli situaciji vedno obnašajo prijazno in osebno ter ji dajejo občutek, da je dobrodošla.
2. **Zaposleni pri Škodi so razumevajoči.** Stranki znajo prisluhniti in se vživeti v njen položaj. Razumejo njen pogled na situacijo in se nanj na čustveno primeren način tudi odzovejo.
3. **Zaposleni pri Škodi so pošteni.** Do stranke so pošteni in vedno najdejo rešitev, ki tako iz stranke kot tudi iz avtohiše napravi zmagovalca ter je v prid obema.
4. **Zaposleni pri Škodi so pripravljeni pomagati.** Strankin problem postane njihov lasten problem in zato vedno ponudijo takšno rešitev, s katero bo stranka zadovoljna.
5. **Zaposleni pri Škodi so nekaj posebnega.** Stranki ponujajo storitve, ki presegajo običajne standarde, in drobne prijateljske usluge, ki jih ne pričakuje. Prav zato je nakup vozila ali obisk servisa resnično nekaj posebnega, nepozabna izkušnja.
6. **Zaposleni pri Škodi so pozitivno naravnani.** Vsak dan začnejo s pozitivnim občutkom, da opravljajo odlično delo za organizacijo, ki je nekaj posebnega.
7. **Zaposleni pri Škodi se znajo odločati.** V prisotnosti stranke se vedno znajo kompetentno, hitro in zanesljivo odločati (Interno gradivo Porsche Slovenija, Prodajanje s srcem – Human Touch, 2007).

3.3.2 Povezani podporni elementi Human Toucha

Pri Škodi si želijo, da bi vsi zaposleni pri trgovcih prenesli Škodine ključne vrednote v svoje življenje. S tem bi dolgotrajno izboljšali osebni pristop na vseh ravneh komuniciranja oziroma kontakt s kupci. Za udejanjenje le tega pa so potrebni celoviti ukrepi. V ta namen so razvili celoten programski paket, ki naj bi bil v pravem razmerju med vsemi osmimi področji, prav tako pa je vsako področje vmesni člen drugega področja, katera »poganja« in jim nudi moč

glavno področje Human Touch. Na spodnji sliki so tudi ta področja simbolično prikazana kot kolesa, katera se napajajo iz Human Toucha (Interni podatki Škoda Auto, 2007).

Slika 2: Povezani podporni programi



Vir: Interni podatki Škoda Auto, 2007.

Vodenje: Managerji, ki so zaposleni pri uvoznikih morajo, dobro predstaviti Human Touch in ga podkrepiti z učnim gradivom. Sama tovarna Škoda bo poskrbela, da bodo managerji dobili obširne informacije in material, ki bo v pomoč pri implementaciji Human Toucha v prakso.

Programi usposabljanja: Human Touch bo po korakih postal del usposabljanja, ki bo vključeval kontakt s kupcem. V ta namen bodo prodajalci tako dobro naučeni, da bodo samodejno opazili neverjetne učinke, oziroma bodo opazili odziv strank na vrednote Human Touch.

Ciljni dogovor: Human Touch je prisoten na vseh trgih in je povezava med izdelovalci in prodajalci vozil z namenom, da bi dosegli zastavljene cilje Human Toucha na vseh prodajnih trgih in da bi prodajalci znali prenesti sporočilo in vrednote med ljudi.

Kadrovski management: Ljudje, ki so zaposleni pri trgovcih, kateri so odgovorni za kadre, morajo širiti idejo Human Touch, in sicer tako teoretično kot tudi praktično. Prav tako morajo biti vedno na razpolago za kakršnekoli informacije.

Komunikacija: Vsi trgovci Škode bodo osebno obveščeni o programu Human Touch na trgovskih konferencah ali na uvodnih regionalnih prezentacijah. Takrat bodo prejeli osnovni paket informacij o osnovah Human Toucha, razlaga ideje in načrt njene implementacije v praksi.

Podpora kupcem: Z vljudnostno in prijateljsko nego od enega človeškega bitja do drugega, želijo pri Škodi poskrbeti za posebno prodajno podporo kupcem. Prav tako nameravajo razviti

posebne ponudbe strankam, katere jim bodo pisane na kožo, te pa bodo seveda oblikovane v duhu Human Touch kulture.

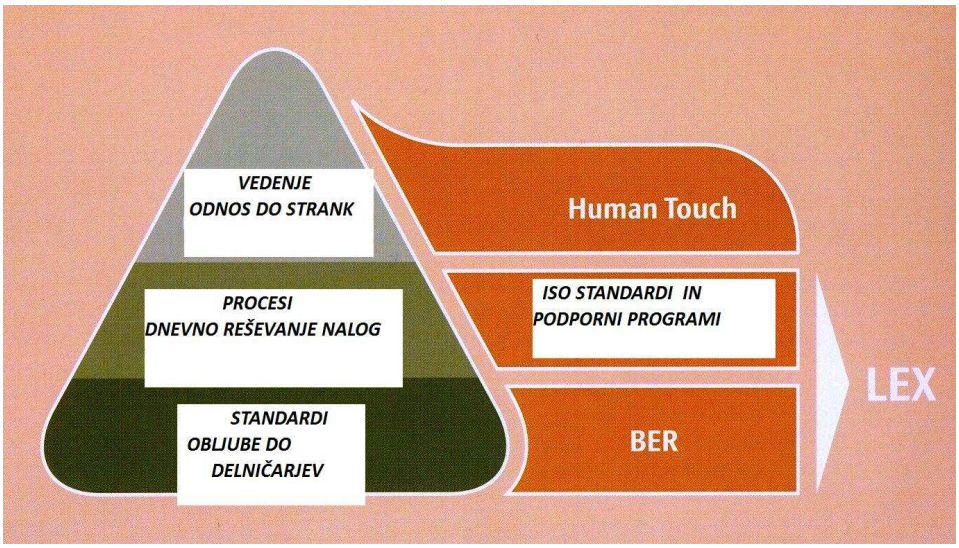
Motivacija: Dodatne iniciative za implementacijo modela Human Touch bodo oblikovane s spodbujanjem konkurence znotraj organizacije, in sicer na vseh ravneh zaposlovanja. Le tako se bodo zaposleni potrudili, da bodo Human Touch sprejeli za svojo kulturo in živeli po njenih načelih.

Kontroliranje: V želji po konstantnih izboljšavah Human Toucha, se je potrebno dnevno soočati z obstoječimi inštrumenti analiziranja oziroma z rezultati analize zadovoljstva strank, katere morajo sprejeti z optimizmom, saj bodo le tako izboljšali svoje pomanjkljivosti (Interni podatki Škoda Auto, 2007).

3.4 Grafični prikaz umestitve Human Touch v tronadstropno piramido

Da bi Human Touch zaživel in da ne bi ostal samo pri željah, so pri Škodi razvili tudi grafični prikaz. Slika 3 prikazuje tronadstropno piramido, ki naj bi grafično ponazarjala neko podporo delu celotne kulture. Nadstropja v piramidi s pomočjo raznih meritev in instrumenti služijo kot pomoč pri implementaciji glavnih človeških vrednot iz postavljene teorije v prakso. Human Touch ni inovativno razmišljanje, ampak ravno nasprotno. Predstavljal naj bi posledično nadaljevanje razvoja njihovih aktivnosti pri usmerjanju h kupcu, katero so pričeli razvijati že pred leti.

Slika 3: Strateška piramida Human Touch



Vir: Interno gradivo Škoda Auto, 2007.

Vrh piramide je Human Touch, ki je opisan kot behaviorizem, in sicer interakcija med strankami in zaposlenimi. Ponazorjen je kot nadgradnja osnovnih temeljnih delovnih procesov, sem spadajo ISO standardi, upoštevanje zakonov in spoštovanje pravil. Pod obema nadstropjema pa je »pritličje«, kjer kraljujejo standardi, in sicer izpolnjevanje obljub do delničarjev in do strank s kakovostnimi izdelki. Tukaj v tej piramidi so našli temelj za konstantno naraščanje zadovoljstva strank. To pa naj bi dosegli s pomočjo razvoja in usposabljanja programa v organizaciji pod imenom LEX, ki je sestavljen iz spodnjih dveh plasti piramide, in sicer upoštevanje in izpolnjevanje standardov ter izpolnjevanje obljub do vseh njenih pogodbenikov oziroma trgovcev.

Program LEX, ki pomeni usmerjevalni program kupcev, je sestavljen iz standardov, kateri so osnovani na podlagi procesov v prodaji in na servisu, veljajo pa kot povod za nov način zadovoljevanja kupcev preko Human Toucha. V današnjem času procesi in standardi (prvi dve ravni piramide) nista zadostni za izpolnjevanje potreb strank v zadostni meri. Zaradi tega, se je potrebno povzpeti še na stopnjo višje v piramidi, kjer se nahaja Human Touch. Tako si bodo lahko pri Škodi z naporom pridobili zaupanje strank. Škoda se je pri oblikovanju Human Toucha uprla na predhodna mnenja uvoznikov, ki so jim posredovali mnenja kupcev direktno iz prodajnih trgov in le tako so lahko oblikovali del organizacijske kulture, ki bo prepričala kupce (Interni podatki Škoda Auto, 2007).

3.5 Podobnost strateške piramide Human Touch s Carrollovo piramido korporativne družbene odgovornosti

Ko sem preučevala Human Touch, me je zanimalo, ali že obstaja kakšna podobna razlaga strateške usmeritve. Našla sem piramido, ki ima štiri nadstropja in opisuje sestavine korporativne družbene odgovornosti – Corporate Social Responsibility avtorja Carrolla. Primerjava teh dveh piramid je smiselna zato, ker so si vse tri ravni obeh piramid vsebinsko zelo podobne, oziroma vsebujejo podobne sestavine. V Carrollovi piramidi je na prvi, osnovni ravni, navedena ekonomska odgovornost z zagotavljanjem dobičkonosnosti (pri Škodi izpolnjevanje obljub do delničarjev s kakovostnim izdelkom), nadstropje višje je zakonska odgovornost, s katero Carroll cilja na upoštevanje zakonov (pri Škodi je drugo nadstopje upoštevanje zakonov in spoštovanje pravil; ISO standardi), še nadstropje višje so po Carrollu etične odgovornosti, kot so pravična in pravilna ravnanja v družbi (pri Škoda Human Touch). Zadnje nadstropje, ki ga pri Škodi ni, je Carroll obravnaval filantropsko odgovornost, ki poudarja podarjanje časa in denarja v obliki prostovoljnih prispevkov (Carroll, 1991, str. 39–38).

Ravno zato, ker je denar last delničarjev, najdemo odgovor v zavračanju filantropije in je zato Škodina piramida le tronadstropna. Lantos zavrača filantropijo in obravnava korporativno družbeno odgovornost na treh ravneh, zgornja je etična, to kar pri Škodi imenujemo Human Touch, medtem ko sta preostali dve ravni enaki kot pri Carrollu (Lantos, 2001, str. 205–230).

Iz opisa Human Touch sem ugotovila, da je Human Touch moralno vodenje posla, je izkazan interes, da se naredi, kar je prav in pošteno. Med drugim je tudi institucionalna kultura podjetja Škoda. Je sposobnost, da razumemo emocionalna pričakovanja ljudi in sposobnost, da jih izpolnjujemo na pričakovani način.

3.3 Human Touch – način uresničevanja strategije

Human Touch lahko predstavlja način kako lahko dosežemo konkurenčno prednost, oziroma predstavlja način uresničevanja strategije. Osnovno orodje v odnosu prodajni svetovalec in stranka je komuniciranje (verbalno, oglaševanje ...). Komunikacija v tem primeru vključije tudi vrednote in norme. Etične norme, ki vplivajo na komunikacijo, vsebujejo resnicoljubnost, verodostojnost, poštenost, nepristranskost, spoštovanje in odgovornost (Verderber, 2005, str. 23).

V zadnjih desetih do petnajstih letih sta poraba in upoštevanje etičnih vrednot s strani strank skokovito narasla. Zelo nazoren je tudi vodilni nemški avtomobilski manager: »Tisti, ki ne naredijo ničesar razen manjšanja stroškov, bodo kmalu imeli nič, nikogar v proizvodnji in nikogar, da bi prodal njihove izdelke (Wideking, 2007, str. 225)«.

Škodin Human Touch naj bi predstavljal neko osnovno vedenje znotraj celotne mreže Škoda, od izdelovalcev vozil, preko uvoznikov, do samih trgovcev, ki se nato širi navzven do potencialnih strank. Pri Škodi si upajo trditi, da naj bi bil Human Touch karizma avtomobilske znamke Škoda.

Problem današnjega avtomobilskega trga je močna konkurenca v panogi in zaradi tega posledično tudi zasičenost trga. Pri vseh avtomobilskih znamkah, kot tudi pri Škodi, veliko vlogo pri odločitvi o nakupu vozila odigra cena vozila. Škoda ponuja za neko normalno vsoto denarja, relativno veliko, to pa pomeni dobro opremljen in relativno velik avto, vse to pa spodbuja ljudi k nakupu in širi neko pozitivno mnenje o znamki. Žal je tako, da to ni zadosten kriterij v boju s konkurenco, zato si Škoda želi doseči nekaj več, in sicer razmnožiti neko emocionalno občutenje, temu bi lahko rekli tudi naučiti prodajalce, da prodajajo s srcem. Kako ravnati z ljudmi, da se bodo naučili vesti in prodajati po Human Touchu naj bi predstavljal način uresničevanja strategije za dolgoročno uspešnost znamke.

3.6 Kritična analiza uspešnosti in smiselnost sistema Human Touch

Del kritične analize uspešnosti Human Touch bom predstavila na podlagi rezultatov raziskave, ki jo je opravil gospod Andrej Supe, zaposlen pri Porshe Slovenija in trener Human Toucha. Potekala je med 29. 01.–31. 01. 2008 na izobraževanju prodajalcev in servisnih

sprejemnikov vozil Škoda v Sloveniji. Namen raziskave je bilo preveriti, v kolikšni meri prodajalci upoštevajo priporočila Human Touch in v kolikšni meri živijo vrednote, ki naj bi predstavljale temelj organizacijske kulture. Vprašanja v vprašalniku se nanašajo na vrednote Human Touch. Status prodajnih in servisnih svetovalcev vozil Škoda je v Sloveniji 55 oseb in ta skupina je element. Vsak izmed njih je rešil anonimni vprašalnik. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je vseboval trditve, pod njim pa lestvico ocen od 1 do 6. Ocena 1 je najboljša in pomeni popolno strinjanje s trditvijo, medtem ko je 6 najslabša (nestrinjanje s trditvijo), ocena 4 pa neodločeno mnenje o trditvi.

Prva trditev v vprašalniku je bila, ali so pričakovanja strank, da jim znamo prisluhniti in se vživeti v njihov položaj, v celoti izpolnjena ali ne. 66,1 % vseh anketirancev je mnenja, da jim izpolnjujejo v celoti, prav tako pa so z 62,65 % odgovorili pritrdilno na trditev, da so in se čutijo za nekaj posebnega. Na vprašanje ali strankam ponujajo storitve in drobne prijateljske usluge, ki presegajo običajne norme, odgovarjajo z 68,9 %, da je takšno njihovo vedenje.

Pri četrtem vprašanju je bilo potrebno ovrednotiti trditev, ali so do strank razumevajoči. Kar 72,25 % anketirancev meni, da so do strank zelo razumevajoči. Z 79,65 % odgovori so anketiranci priznali, da so zaposleni pri Škodi vedno pripravljeni pomagati. Vsak delovni dan začne 63,2 % zaposlenih s pozitivnim občutkom in 68,95 % anketirancev se zna pred stranko vedno kompetentno, hitro in zanesljivo odločati. 72,65 % anketirancev zmeraj ponudi rešitev, s katero je stranka zadovoljna, oziroma strankin problem postane njihov.

Da so do strank prijazni in da jim dajejo občutek, da so dobrodošle, pritrjuje 77,3 % vseh prodajalcev. Pri vprašanju ali najdejo rešitev, ki iz stranke in iz avtohiše napravi zmagovalca, jih je 71,75 % odgovorilo pritrdilno, da tako vedno ravnajo. 77,55 % zaposlenih je mnenja, da so pošteni in 71 %, da so po naravi odločni.

Na podlagi raziskave lahko sklepam, da je velika večina prodajalcev mnenja, da upoštevajo usmeritve Human Toucha in da se obnašajo po priporočilih. V praksi pa se Human Touch izkazuje tako, da z drobnim vedenjskim-psihološkim obnašanjem stranki pripravijo nepozabni obisk v prodajnem salonu, ki je podrobno predstavljena v nadaljevanju.

Pri Škodi stavijo na prvi osebni stik. O uspehu ali neuspehu nekega pogovora pogosto odloča prvih 15 sekund, zato naredijo vse, da je prvi vtis pozitiven. Mnenje o človeku si ustvarimo na osnovi njegovega videza, obleke in drže že v nekaj sekundah. Human Touch se kaže tako, da se prodajalci s stranko najprej rokujejo, roka pa mora biti suha in topla. Pozorni so na negovan videz, da se oblačijo okolju primerno, da se smehljajo in da ves čas pogovora ohranjajo očesni stik s sogovornikom. Obnašajo se samozavestno in stojijo ali sedijo vzravnano. Priporočila Human Toucha se kažejo tudi v govorici telesa. S pomočjo neposrednega očesnega kontakta zaposleni pri Škodi izžarevajo poštenost, odprtost in kompetentnost. Kimanje, široke odprte oči in našobljene ustnice kažejo na odobravanje in navdušenje, podporo kupcu, zato je tovrstno ravnanje pri Škodi stalnica. Dvignjen kazalec, zavijanje z očmi, prekrižane roke nikakor niso primerne poteze in se jih vedno izogibajo.

Odločilnega pomena je tudi sporočilo, ki ga od prodajalcev prejme stranka. Human Touch se v praksi kaže tako, da prodajalci dajejo jasne in nedvoumne izjave. To dosežejo s preprostim in razumljivim izražanjem. Izogibajo se strokovnim izrazom in svoja pojasnila raje ponazorijo s primeri iz vsakdanjega življenja. Izogibanje besedam, kot so na primer bi lahko, bi moral, so nujne, saj tako rešijo možnost drugačne interpretacije.

Informacije Škodini prodajalci vedno posredujejo kratko in jedrnato. Osredotočajo se na bistvo in ne dolgovezijo. Če opazijo, da je stranka negotova, jo povprašajo, če želi, da ji kaj podrobneje predstavijo. Apelirajo na strankina čustva, saj bo stranka s tem bolje sprejemala in predelovala informacije. Njihove izjave podprejo z mimiko in gibi. Za pojasnila uporabljajo slikovite primere. Dobri poslušalci so danes redki, zato je umetnost poslušanja izrazito obnašanje po Human Touchu. Dober poslušalec namreč zadovolji potrebo pogovornega partnerja po posredovanju informacije, nato pa se konkretno loti njegovih izjav in sporočil. Stranka pride v prodajni salon z določenimi željami in pričakuje, da ji bodo prodajalci ponudili rešitev, zato pri Škodi pozorno poslušajo stranke in ji dajo s pomočjo gest (prikimavanje) in govornimi signali (npr. »Aha!«, »Ja«, »Zanimivo!«) vedeti, da jo poslušajo. Na osnovi prodajnega razgovora in s tem informacij, ki so jih prejeli od strank, uporabijo za argumentacijo in na osnovi slednjih ponudijo zadovoljiv predlog rešitve. Na ta način, pri Škodi pripravijo nepozabni prodajni pogovor, ki se konča z nakupom vozila in kar je najpomembneje z zadovoljstvom stranke.

3.7 Priporočila vodstvu

Ob seznanitvi s Human Touchem je bilo bistvo, oziroma cilj moje diplomske naloge ugotoviti v kolikšni meri in na kakšen način se ta Human Touch kaže v naravi in nato podati priporočila vodstvu. Pojavil se je dvom ali je morda že naša nacionalna kultura tako zelo drugačna in da temelji na drugih kulturnih predpostavkah, s katerimi ni zmožna sprejeti nove vrednote in s tem tudi drugačno obnašanje do strank. Dilema se je pojavila tudi tukaj, ali je prav, da prodajne svetovalce Škoda dodatno vzpodbuja pri prevzemanju vedenja (vedenjska priporočila) ali je dovolj, da jih le seznanja s tem.

Dejstvo je, da se prodajnim svetovalcem pogosto sporoča, da so prodajalci tudi v zasebnem življenju. Podjetja pričakujejo od njih, da se obnašajo kot ambasadorji podjetja in da se prodajni proces kot njihova interakcija z okolico nikoli ne konča. Obenem se jih seznanja s priporočljivim vedenjem, ki se pri Škodi kaže z kulturo Human Touch.

Moje mnenje je, da sama osebno močno verjamem v Human Touch, v kulturo in vrednote, ki bi ljudi povezovala med seboj tako sodelovce kot tudi stranke in prodajalce. Seveda bi bilo sprejetje te kulture med vsemi prodajalci čisti uspeh in resnično enkratna priložnost, da se odmaknejo od konkurence in naredijo prodajni proces nepozaben za vsakega kupca. Vendar se zavedam, da je to skoraj nemogoče, saj se kulture ne moreš naučiti. Vodstvu predlagam, da

z medsebojno interakcijo med vsemi zaposlenimi in s pomočjo skupnih reševanj problemov in z raznimi sistemi nagrajevanja, dosežejo, da bi prodajalci vedeli, kakšno je zaželjeno vedenje in katere vrednote so tiste, katere uči Human Touch.

Največji dvom, ki se mi je pojavil glede uresničevanja Human Toucha v prakso, je predpostavka, da ima vsak pravico do svoje resnice, svojega pragu v pogajanjih v zasebnem in poslovnem svetu. Prodajalci imajo pravico, da imajo zasebno drugačna načela, kot jih »predlaga« Human Touch. Spoznala sem, da lahko v skrajnih primerih vsiljevanje vedenja, tudi organizacijske kulture nekega podjetja, meji celo na nasilje nad posameznikom. Pri prenašanju takšnih kultur na uslužbence predlagam vodstvu, da so zmerni in previdni. Zato priporočam prenašanje kulture po modelu vzorcev. V podjetju na primer se to kaže tako, da tisto kar uslužbenci vidijo in imajo priložnost opažati, recimo vedenje pri managerjih, to potem poskušajo storiti tudi sami. Če bi zaposleni ves čas videvali samo dobro, pozitivno, pošteno, uglajeno, bi se takšna kultura najbolje in najlažje širila.

Priporočam, da naj bodo priporočila o željenem vedenju in vrednotah vsaj na začetku namenjene le vodilnim in lastnikom, ostali pa naj bodo zaenkrat z njimi le seznanjeni. Vodilni naj se začnejo obnašati po priporočilih in samo vprašanje časa bo, kdaj se bodo vsi zaposleni začeli tako obnašati. Po mojem mnenju je najboljša šola zgled tistih, ki so nadrejeni, saj vodilni vedo, kakšna je strateška usmeritev in cilj podjetij. Le oni bodo to najbolje znali prenesti med svoje uslužbence.

SKLEP

Organizacijska kultura v današnji družbi predstavlja pomemben element vsakega podjetja, oziroma predstavlja tudi konkurenčno prednost, saj je vsaka kultura drugačna, individualna in ravno zato tako težko posnemljiva. Vedenje zaposlenih je bistveno za uspeh, saj se kulture ne moreš naučiti, vendar jo moraš enostavno razumeti in živeti. Za organizacijsko kulturo je tudi zelo pomembna usklajenost s strategijo podjetja, saj je le njuna usklajenost formula za uspeh, oziroma doseg zastavljenih ciljev.

Za uspešno implementacijo kulture ne smemo pozabiti na vpliv vodij. Zaposleni v podjetju se zgledujejo po svojih nadrejenih. Če se bo vodstvo podjetja vedlo po zaželjenih vrednotah, bo verjetnost, da bodo tako ravnali tudi zaposleni, veliko večja. Medsebojno zaupanje in sodelovanje vseh zaposlenih na vseh področjih poslovanja, bo privedlo do zadovoljstva in harmonije, ki sta bistveni sestavini vsake kulture.

V svojem diplomskem delu sem želela predstaviti najpomembnejši del organizacijske kulture avtomobilske znamke Škoda. Za lažje razumevanje njihove zasnovane kulture, sem v diplomi

najprej želela spoznati in predstaviti teorijo organizacijske kulture. Ugotovila sem, da ima organizacijska kultura po Scheinu tri glavne elemente, ki jih je razvrstil glede na »vidnost«. Najbolje opisan element na katerega večina avtorjev polaga velik pomen so vrednote, na katerih je zgrajen tudi Škodin Human Touch in ravno zato predstavlja najpomembnejši del celotne organizacijske kulture Škoda. Vrednote naj bi bile tiste, ki povezujejo ljudi. Tem vrednotam naj bi ljudje kljub noremu svetu še vedno verjeli.

Že s samim imenom Human Touch jo je Škoda želela približati ljudem in v dveh besedah predstaviti njeno bistvo. Škodina kultura predstavlja način, kako naj se obnašamo do svojih sodelovcev oziroma še bolj pomembno do bodočih strank. Prepričani so, da s prijaznostjo in osebnim odnosom do strank, lahko omehčajo marsikatero srce, saj stranke del sebe prepoznajo v prodajalcu vozil in se že zaradi čustvene navezanosti v kombinaciji z odličnimi proizvodi odločijo za nakup. Tako želijo stranke topel odnos tudi nadaljevati po nakupu vozila oziroma si želijo ob sebi imeti nekoga, za katerega čutijo, da se lahko zanesejo nanj. S tem mislim predvsem na storitve na servisu vozila, ki sledijo nakupu vozila.

V sklopu diplomskega dela sem tudi predstavila rezultate anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega sem spoznala, da so slovenski prodajni svetovalci mnenja, da se obnašajo po vrednotah Human Toucha, to pa pomeni, da se imajo za poštene, pozitivne, osebne, pristne in tako dalje. Ti rezultati pa so le del moje kritične analize, saj sem na tem mestu hotela predstaviti še, kako se obnašanje po Human Touchu kaže v praksi. Ugotovila sem, da se Human Touch skriva v preprostih ravnanjih. Prodajalci so vedno urejeni oziroma primerno oblečeni. Tudi njihov delovni prostor je vedno urejen. V prodajnem razgovoru so ves čas nasmejeni, stranko gledajo v oči in aktivno poslušajo. To pomeni, da stranka odhaja iz prodajnega salona zadovoljna, saj pridobi vse tiste informacije po katere je prišla, oziroma dobijo občutek, da je nekdo prisluhnil njihovim željam in potrebam. V skladu s kritično analizo sem v nadaljevanju podala priporočila vodstvu, kako naj Human Touch priporočila prenesejo v resnično življenje. Vodstvu priporočam, naj se najprej sami začnejo obnašati po vrednotah Human Toucha in samo vprašanje časa je, kdaj bodo njihovi zaposleni prevzeli vzorec takšnega obnašanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Banner, D.K. & Elaine Gagne, T. (1995). *Designing effective organizations*. California: Sage Publications.

2. Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizonts*, July–August, 39–48.

3. Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behaviourat work.* New York: McGraw-Hill.

4. Dubrin, A. J. (2002). *Fundamentals of organizational behavior.* Cincinnati, Ohio: South-Western.

5. Interno gradivo Porsche Slovenija, Ljubljana, 2007.

6. Interno gradivo Porsche Slovenija. Prodajanje s srcem – Human Touch, Ljubljana, 2007.

7. Interno gradivo Škoda Auto, Češka, 2007.

8. Interno gradivo podjetja Škoda Škerjanec, 2008.

9. Interno gradivo Toyota, 2008.

10. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacij*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

11. Lantos, P. (2007). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 19(3), 205–230.

12. Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80(3), 113–117.

13. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

14. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

15. Mihelič, K. (2008, 26. September).Vrednote in organizacijska kultura. *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji*, str. 34.

16. Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

17. Možina, S., Kavčič, B., et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

18. *Navidezna in resnična rast* [Motorevija]. Najdeno 10. 11. 2008 na spletnem naslovu http://www.motorevija.si/l3.asp?L1_ID=31&L2_ID=662

19. Neznani avtorji. (2007). Automarkt. *Automobil Revue*, 2, 54–58.

20. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). Management. *Manager*,(1), 168–179.

21. Rozman, R. (1996). *Analiza in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007). *Organisational Behaviour.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

23. Schein, H. E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

24. Schein, H. E. (1999). *The corporate culture: sense and nonsense about cultural change.* San Francisco: Jossey Bass Publishers.

25. Tavčar, I. Mitja. (2002). *Strateški management. Učbenik za dodiplomski študij*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.

26. Trompenaars, F. & Prud'homme, P. (2004). *Managing Change across Corporate Cultures*. Chichester: Capstone Publishing.

27. Verderber, R. & Verderber, K. (2005). *Communicate*. Belmont: Thomson Wadsworth.

28. Weiss, H. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, (63), 711–718.

29. Wiedeking, W. (2007). *Don't follow the crowd*. Munich: Piper Verlag.

30. Zgodovina znamke Škoda. Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.skoda.si/page.php?SM_ID=130&SL_ID=179&TK_ID=42

31. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Primarna raziskava
Vprašalnik Human Touch
Datum : 29. - 31.1.2008
Spol: Ž M
Starost: 20-29 30-39 40-49 50-59 < 60

So pričakovanja strank, da jim znamo prisluhniti in se vživeti v njihov položaj:

1	2	3	4	5	6
v celoti izpolnjena					niso izpolnjena

Je naš cilj, da smo nekaj posebnega:

1	2	3	4	5	6
v celoti dosežen					ni dosežen

Strankam ponujamo storitve in drobne prijateljske usluge, ki presegajo običajne norme:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Smo do strank razumevajoči:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Zaposleni pri Škodi smo pripravljeni pomagati:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli/ ker nas izkoriščajo

Vsak delovni dan začnemo s pozitivnim občutkom:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Pred stranko se znamo kompetentno, hitro in zanesljivo odločati:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Strankin problem postane naš; ponudimo rešitev s katero je stranka zadovoljna:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Do strank smo prijazni in jim dajemo občutek, da so vse dobrodošle:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Najdemo rešitev, ki iz stranke in iz avtohiše napravi zmagovalca:

1	2	3	4	5	6
zmeraj					nikoli

Priloga 2: Logotip avtomobilske znamke Škoda



Priloga 3: Logotip Human Touch



Priloga 4: Elementi znamke Škoda

