

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJIH
LESNE INDUSTRIJE STAVBNEGA POHIŠTVA V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2010

MILOŠ ČADEŽ

IZJAVA

Študent Miloš Čadež izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Vlado Dimovskim in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13. 04. 2010

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	4
1.1 Organizacijska struktura.....	5
1.2 Ideja učeče se organizacije.....	7
1.3 Opredelitev pojma učeče se organizacije	9
1.4 Značilnosti učeče se organizacije.....	11
1.5 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	13
1.6 Znanje je bogatejše od podatkov in informacij	15
1.7 Organizacijsko učenje in organizacijska kultura	17
1.8 Spremembe v smeri učeče se organizacije 21. stoletja	20
1.9 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije FUTURE-O®	22
2 OPREDELITEV PANOGE LESNE INDUSTRIJE STAVBNEGA POHIŠTVA.....	24
2.1 Osnovne značilnosti panoge.....	24
2.1.1 Informacije o poslovanju lesne in pohištvene industrije za leto 2008.....	25
2.1.2 Lesna panoga v Sloveniji in EU	29
2.2 Analiza panoge in konkurenčnosti.....	32
2.2.1 Prevladujoče ekonomske značilnosti panoge	33
2.2.2 Konkurenčne sile v panogi	34
2.2.3 Dejavniki panožnih sprememb	36
2.2.4 Konkurenčni položaj tekmecev	37
2.2.5 Strateške poteze tekmecev	38
2.2.6 Ključni dejavniki uspeha	39
2.2.7 Ugotovitve glede privlačnosti panoge	41
2.3 Združenja za podjetja lesne panoge v Sloveniji.....	42
2.3.1 Slovensko gozdno-lesna tehnološka platforma	42
2.3.2 Združenje lesne in pohištvene industrije pri GZS	46
2.3.3 Lesarski grozd	48
2.4 Anketa med slovenskimi podjetji lesenega stavbnega pohištva	51
3 UVAJANJE KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJE M SORA d.d.57	57
3.1 Predstavitev podjetja M SORA d.d.	57
3.2 Sedem elementov modela FUTUREV-O v podjetju M SORA d.d.	57
3.2.1 Postavitev temeljev za začetek procesa k učeči se organizaciji	57
3.2.2 Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije	60
3.2.3 Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev.....	62
3.2.4 Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja.....	66
3.2.5 Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije	69
3.2.6 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov.....	71
3.2.7 (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture	73
3.3 Predlogi za razvoj M SORA d.d.....	75
SKLEP	78

LITERATURA IN VIRI	81
PRILOGE.....

KAZALO SLIK

Slika 1: Evolucija organskih struktur	6
Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije –Tehnologije nenehnega učenja.....	11
Slika 3: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.....	13
Slika 4: Cikel organizacijskega učenja.....	18
Slika 5: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®	23
Slika 6: Temelji učečega se podjetja	53
Slika 7: Dinamika učenja.....	54
Slika 8: Izmenjava in nadgradnja znanja.....	54
Slika 9: Soodločanje in pretok informacij	55
Slika 10: Rezultati učenja.....	55
Slika 11: M SORA d. d. po dejavnostih	60
Slika 12: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije.....	64
Slika 13: Uravnoteženi sistem kazalnikov	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture.....	7
Tabela 2: Definicije učeče se organizacije	10
Tabela 3: Značilnosti učeče se organizacije po Pengerju.....	12
Tabela 4: Klasifikacija dejavnosti	25

UVOD

Opredelitev problema

Intenzivne spremembe v zunanjem okolju so povzročile evolucijo managerskih perspektiv skozi čas, ki so dosegle svoj vrhunec z učečo se organizacijo. Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Podjetja morajo biti vse bolj aktivna in ustvarjalna. Hitro se morajo prilagajati spremembam v okolju. Njihove glavne naloge so neprestano učenje, odprta morajo biti za okolje, imajo željo in potrebo po povečevanju sposobnosti učenja.

Učeča se organizacija velja kot najrazvitejša managerska perspektiva (Daft, 1986, str. 205). Skozi tehnologije neprestanega učenja organizacije neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo (Senge, 1991, str. 7). Novi ekspanzivni vzorci mišljenja so zaželeni in naravni. Svobodno je vzpostavljena timska aspiracija, in ljudje se kontinuirano učijo, da bi prepoznali celoto delovanja.

Situacijski elementi udejanjanja strategije učeče se organizacije so participativno vodenje in kultura zaupanja, procesna struktura in decentralizirana strategija. Participativni stil vodenja poudarja, da mora management spremeniti stil vodenja iz samozadostnega zaprtega managerskega stila vodenja k variabilnemu odprtemu managerskemu stilu vodenja, ki razume potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah. Trend sodobnih organizacij je širok kontrolni razpon, nizka oz. sploščena organizacijska struktura, ki je horizontalno razpršena in ima manj ravni na hierarhični lestvici. Hkrati širši kontrolni razpon spodbuja opolnomočenje zaposlenih. Moderni pristopi planiranja težijo k decentraliziranemu planskemu osebju ali začasnim medoddelčnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje nižji management. Današnje učeče se organizacije so privedle decentralizacijo še korak naprej s tem, ko vključujejo zaposlene na vseh ravneh podjetja v proces planiranja (Dimovski et al., 2005, str.8).

Ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti znanja je glavni cilj današnje sodobne organizacije. Organizacijsko učenje in znanje prihajata vse bolj v ospredje. V tem kontekstu v magistrskem delu poudarjam, da vidimo znanje kot ključno, dolgoročno prednost organizacij. Ko govorimo o organizacijskem učenju, mislim na učenje posameznika, skupine in tudi celotne organizacije. Izhodišče nove ekonomije je družba znanja. Ekonomija znanja prodira in na novo postavlja okvire sodobnim organizacijam in procesu managementa, ki se skozi funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja odvijajo v njih (Peršič, 2005, str. 79). Prihodnost procesa managementa postavlja vprašanje, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije. Zaradi dinamičnih razmer in predvsem hitrosti sprememb se morajo sodobne organizacije transformirati k modernemu organizacijskemu modelu, ki bo omogočil razvoj t. i. vzdržljive oz. trajne organizacije. (Dimovski & Penger, 2004, str. 808). V sodobni ekonomiji so uspešne oz. učinkovite tiste organizacije, ki delujejo pod stalnim pritiskom kreativnosti, kar koli pač delajo.

Vse to vpliva tudi na nove managerske pristope (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 336). Globalna konkurenca pritiska na organizacije tako intenzivno kot še nikoli do zdaj. Spremembe in inovacije pomembno sooblikujejo delo organizacij v današnji družbi (Garvey & Williamson, 2002, str. 213). Ravno hitrost svetovnih sprememb je močno spreobrnila sodobno poslovno okolje. Sodobni pogledi na management zahtevajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev. Današnji uspeh seveda ne zagotavlja jutrišnje učinkovitosti. Organizacija mora nadzorovati notranje in zunanje silnice tržnih sprememb, ko uspešno obvladuje sedanost in osvaja prihodnost (Abell, 1995, str. 15). Predpostavka sodobnega pogleda je, da managerji in zaposleni vedo, kaj delati, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje organizacije. Naloga vrhnjega managementa je torej, da zaposlenim omogoči doseganje njihovih lastnih ciljev in ciljev organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 305).

Pomembno je poudariti, da učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski & Penger, 2004, str. 822). Eden večjih izzivov vzpostavitve modela managementa znanja v učeči se organizaciji je transformacija individualnega in tacitnega (skritega) znanja v organizacijsko znanje. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi ključen ekonomski vir sodobne organizacije (Dimovski & Penger, 2002, str. 35).

Več avtorjev poudarja, da imajo prihodnost le učeča se podjetja, katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Vendar pa mora učenje doseči vse ravni podjetja, tako vodilne kot zaposlene. Uspešno je tisto podjetje, ki prvo zazna spremembe, pridobi ustrezno znanje in začne z ustreznimi akcijami.

Namen in cilji dela

Na osnovi omenjenih predpostavk podajam naslednje hipoteze: Uvedba sodobne paradigme managementa pozitivno vpliva na učinkovito poslovanje podjetja ter da se mnogi managerji slovenskih podjetji stavbnega povišanja še vedno oklepajo hierarhičnega, birokratskega pristopa pri vodenju organizacije. Raziskava razvoja organizacijske kulture z namenom doseganja večje poslovne učinkovitosti podjetij na področju preučevane panoge. Z večjo povezanostjo bi se podjetja lažje in bolj uspešno lotila uvajanja koncepta učeče se organizacije v prakso, pospešila bi se izmenjava znanj, izkušenj in dobrih praks med podjetji v obravnavani panogi. Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ter analizo prakse posameznih malih in srednje velikih podjetij ugotoviti, da je učeča se organizacija pravi in učinkovit odgovor za vsa podjetja v obravnavani panogi.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih osnov koncepta učeče se organizacije in s pomočjo konceptualnega modela uvajanja učeče se organizacije modela FUTURE-O[®] na praktičnem primeru pokazati pomen in vlogo koncepta učeče se organizacije kot odgovor na izzive sodobnega nemirnega okolja, tako za posamezno podjetje kot celotno panogo. Končni cilj je prikazati spreminjanje organizacije podjetji, ki bo vodilo do konkurenčnih prednosti na

globalnem trgu. Za dejanski primer organizacije prilagajanja spremembam na trgu bom analiziral M SORA d. d. Da bi dosegel cilj, bom s pomočjo domače in tuje strokovne literature, ki obravnava tematiko učeče se organizacije, opredelil teoretične osnove učeče se organizacije. Podrobno bom analiziral elemente konceptualnega modela učeče se organizacije FUTURE-O[®] za podjetje M SORA d. d. Konceptualni model FUTURE-O[®] sestoji iz sedmih elementov. Za vsak element bo narejena analiza stanja in podani predlogi za razvoj vseh sedem elementov v podjetju M SORA d. d.

Metoda preučevanja

V magistrskem delu sem izvedel statično poslovno raziskavo. Uporabil sem deskriptivni in analitični pristop. Pri izdelavi sem uporabil literaturo slovenskih in tujih avtorjev ter različne vire, ki obravnavajo področje učeče se organizacije. V teoretičnem delu magistrskega dela sem uporabil sekundarne podatke, pridobljene iz nam dosegljive domače in tuje literature, ki obravnava obravnavano tematiko. Uporabil sem deskriptivni pristop, in sicer metodo deskripcije in metodo kompilacije. V analitičnem in perspektivnem delu magistrskega dela sem uporabil primarne podatke, ki sem jih pridobil s pomočjo anketiranja, intervjuvanja in opazovanja, ter sekundarne podatke, pridobljene s pomočjo literature in virov, ki obravnavajo obravnavano področje. Uporabil sem analitični pristop in v njegovem okviru induktivno sklepanje z metodo analize.

Zasnova dela

Magistrsko delo obsega tri glavna vsebinska poglavja. Za podrobno preučitev teme je potrebno dobro poznati osnovne pojme s preučevanega področja. V prvem poglavju sem tako predstavil opredelitev učeče se organizacije. Namen dela je prikazati razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo, glavne značilnosti tradicionalne vertikalne organizacije in učeče se organizacije. Največji poudarek je na učeči se organizaciji in najnovejšem pristopu na tem področju. Predstavljen je koncept učeče se organizacije za novo okolje. Predstavil sem konceptualni model učeče se organizacije, model FUTURE-O[®]. Model FUTURE-O[®] je prvi slovenski celovit model, ki preko sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije. Predstavljeni so tudi tipi organizacijskih sprememb v podjetju ter taktike za odpravljanje odpora zaposlenih pri uvajanju sprememb.

V drugem delu magistrskega dela je predstavljena panoga lesnopredelovalnih podjetij na področju stavbnega pohištva v Sloveniji. Tu sem se osredotočil na organizacijsko obliko podjetij, kako se podjetja soočajo s konkurenco, kako se odzivajo na spremembe v okolju in kako je to zaznati v njihovi organizaciji in delovanju. Analiza panoge je predstavljena s pomočjo teoretičnega koncepta, in sicer koncepta Porterja oziroma njegov model 5-ih konkurenčnih silnic:

- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitucije in konkurence med obstoječimi podjetji v panogi.

V tem delu so predstavljena združenja za podjetja lesne industrije v Sloveniji. Najbolj dejavno na tem področju je združenje lesne in pohištvene industrije pri GZS. Združenje lesne in pohištvene industrije je največja prostovoljna asociacija slovenskih lesarskih in pohištvenih podjetij, ki zastopa več kot 60 % panoge. Naslednja je tehnološka platforma. Leta 2005 je bila ustanovljena Slovenska gozdno-lesna tehnološka platforma. Njen namen je zagotoviti dolgoročno razvojno strategijo, ki bo imela široko podporo gospodarstva. Gre za nov instrument Evropske komisije, s katerim želi povečati vlaganja v raziskave in razvoj ter tako pospešiti konkurenčnost na osnovi znanja. Tretje združenje pa je lesarski grozd. Vpliv grozdenja na konkurenčne prednosti vpliva tako, da povečuje produktivnost podjetij ali panog v grozdu, povečuje njihove inovacijske sposobnosti in hkrati spodbuja nastanek novih podjetij.

V drugem delu so predstavljeni tudi rezultati raziskave na podlagi ankete, ki je bila izvedena med podjetji lesne industrije stavbnega pohištva v Sloveniji. Anketni vprašalnik je vseboval več sklopov zaprtih vprašanj s področja preoblikovanja klasičnega podjetja v učeče se podjetje.

V tretjem vsebinskem poglavju magistrskega dela sem obravnaval spreminjanje organizacije M SORA d. d. v učečo se organizacijo. Na kratko sem predstavil izbrano podjetje. S pomočjo novega konceptualnega modela učeče se organizacije FUTURE-O[®] sem analiziral posamezne elemente tega modela in podal koristne predloge za nadaljnji razvoj M SORA d. d. Predstavljeni so glavni predlogi, kako je potrebno spremeniti organizacijsko obliko, kakor to veleva okolje, s ciljem ustvarjati dolgoročne konkurenčne prednosti za podjetje.

V sklepnem poglavju sem povzel spoznanja, ki sem jih pridobil v času raziskovanja za pripravo magistrskega dela.

1 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Učeča se organizacija pomeni razvoj koncepta, kjer zaposleni vidijo "big picture" in imajo vse informacije, da lahko udeležujejo skupno strategijo in delijo odgovornost za zadovoljstvo kupcev. Obstajajo številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote. Učenje in znanje sta sestavini, brez katerih organizacija v prihodnosti ne bo mogla uspešno delovati in obstati.

Učečo se organizacijo lahko opredelimo kot dinamično celoto, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju ter je skupek učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje znotraj ter zunaj organizacije. Pomembno pa je, da je ves čas potrebna prisotnost ravnanja z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja. Znanje pa organizacija pridobi skozi proces stalnega učenja z namenom spoznati ne samo kako, ampak predvsem zakaj. Na ta način organizacija ne pridobiva samo novih znanj, ampak se tudi uči učiti (Tidd et al., 2001, str. 320).

Tu je potrebno opredeliti razliko med pojmom učeče se organizacije in učenjem v organizaciji. Učeča se organizacija se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju. Ta sposobnost pa izvira iz načina dela vseh članov organizacije. Učenje je vsakodnevna aktivnost, učenje se pričakuje in tudi nagrajuje (McDonald, 1998, str. 25). Znanje pa se hrani v vzorcih delovanja organizacije, ti vzorci pa se neprestano spreminjajo in prilagajajo ter na novo oblikujejo (Moingeon & Edmondson, 1996, str. 98).

Učenje v organizaciji pa je posebna vrsta dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med vsemi zaposlenimi. Učenje organizacije vključuje način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote. Način učenja določa učečo se organizacijo. Učenje zato predstavlja nikoli končan in konstantno ponavljajoč se proces (Swieringa & Wierdsma, 1994, str. 19). Podobno kot se učijo posamezniki, pa se učijo tudi organizacije. Učenje organizacije je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanje znanja organizacije (Rozman, 2000, str. 146).

1.1 Organizacijska struktura

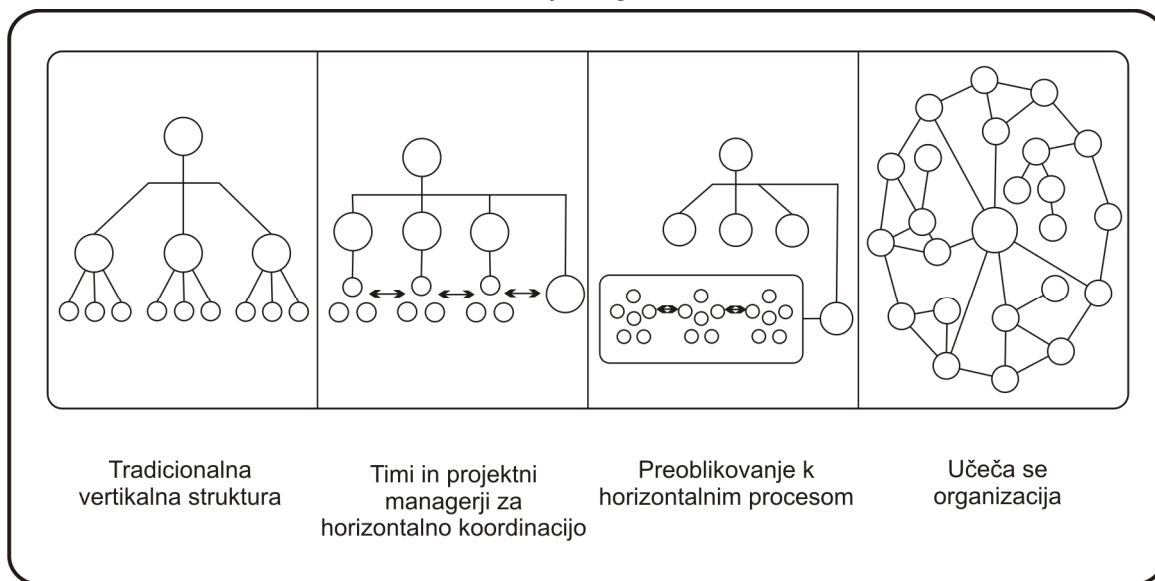
Organizacijska struktura je lahko oblikovana na več načinov, od zelo mehanističnih do zelo organskih. Mehanistične strukture so zelo formalizirane, hierarhične, nadzorovane in nefleksibilne. Za organske strukture pa je po drugi strani značilno, da so neformalne, fleksibilne, z decentralizirano avtoriteto in odprtimi kanali komunikacije. Nobena oblika ni boljša ali slabša, kajti najpomembnejše je, da ima organizacija tako strukturo, ki ji najbolje omogoča doseganje ciljev. Na njeno strukturo tako vplivajo predvsem velikost organizacije, tehnologija in zahteve okolja. Organizacijska struktura pomeni način medsebojnega delovanja ljudi, njihove komunikacije in opredelitve razmerja moči. Temelji na vrednotah organizacije, ki narekujejo njene odločitve in izbire, kako se delijo, razvrščajo in usklajujejo delovne naloge. Akademiki so različno definirali pojem organizacijske strukture. Nekateri jo pojmujejo kot hierarhične odnose med člani organizacije (Daft, 1986, str. 205). Drugi jo povezujejo z razporeditvijo nalog in odgovornosti med posameznimi člani organizacije in skupinami, ki zagotavljajo učinkovito komunikacijo in skupno prizadevanje (Martin, 2001, str. 955). Tretji trdijo, da organizacijska struktura institucionalizira interakcijo med ljudmi, pretok komunikacij in razmerja moči (Carter, Giber & Goldsmith, 2001, str. 551). Pri strukturi organizacije so ključni naslednji koncepti: razpon kontrole, avtoriteta, odgovornost, pooblastitve, pristojnosti.

Diferenciacija organizacije (bodisi vertikalna ali horizontalna) narašča z njeno velikostjo. Velike organizacije imajo tudi bolj strukturirane dejavnosti. Z velikostjo enote so povezani še fleksibilnost delovnih nalog, dolžina pooblastitve in večje poudarjanje rezultatov kot postopkov.

Organizacije se s časom spreminjajo. Nove oblike organizacij so bolj dovzetne, prilagodljive in plodne, vedno osredotočene na zadovoljevanje potreb delničarjev in drugih zainteresiranih. Tako so po naravi sedanje organizacije bolj organske, kjer je manj pravil, včasih nejasne meje

in spreminjajoče se oblike, in decentralizirane oziroma ploščate, kjer je manj srednjega managementa in več povratnih informacij s ponudniki izdelkov in storitev, avtoriteta pa temelji na sposobnosti. To zagotavlja, da je organizacija sredstvo doseganja cilja in ne cilj sama po sebi. Obenem je danes za organizacije značilno, da imajo veliko timov, kjer je delitev nalog in večja vpletenost zaposlenih, in se medsebojno povezujejo v sodelovanja, mreže, strateška združevanja. So tudi bolj pozorne in skrbne do okolja, sprememb, vzorcev in snovi kot nekdanj. Razmišljajo o stvareh, poizvedujejo, se učijo iz izkušenj in razvijajo tako imenovano učečo se organizacijo.

Slika 1: Evolucija organskih struktur



Vir: V.Dimovski, S.Penger, J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 149.

V sodobnih organizacijah je ključna tudi visoka udeleženos zaposlenih, ki ji omogoča, da ostane uglašena na razmere na trgu in se jim zmore prilagajati. Razvijajo se tudi nove organizacijske strukture, ki jih še pred nekaj leti nismo poznali. Tako imamo mrežno strukturo, virtualne organizacije, kjer so ljudje v stiku preko telekomunikacij in se včasih celo nikoli ne srečajo, samoupravljalne time, učeče se organizacije in samoorganizirane sisteme. Mrežna struktura je povezovanje več različnih organizacij za čim bolj učinkovito doseganje skupnega cilja, kot na primer mreža gradbeniških podjetij, ki gradijo zahtevnejšo, večjo zgradbo. Samoupravljalni timi so unikatni izziv za tradicionalnega managerja, saj ta skupina pet do 15 ljudi deluje popolnoma samostojno, z lastnimi viri, urnikom, znanjem. Tim je sestavljen iz ljudi z različnimi specializiranimi znanji, ki ustvarjajo neki izdelek.

Vloga timske strukture med udeleženci v procesu. Osnovna enota učeče se organizacije so timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi; ti menjujejo dela, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali opravili celotno storitev (Dimovski et al., 2005, str. 129). Šefov v takšnih organizacijah praktično ni več. Člani tima pa prevzemajo odgovornosti za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela. Timska organizacijska struktura ima številne prednosti in hkrati tudi nekaj slabosti. Vse prednosti in slabosti timske organizacijske strukture smo prikazali v Tabeli 1.

Tabela 1: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

Prednosti timske strukture	Slabosti timske strukture
Prevzema določene prednosti funkcijske strukture.	Večja možnost nesoglasij interesov zaradi timskega dela.
Odstranjuje meje med oddelki.	Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov.
Omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju.	Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju.
Krajši odzivni časi in hitrejša odločanja.	Nenačrtovana decentralizacija.
Večja morala in participacija članov.	
Skrajševanje administrativnih postopkov.	

Vir: V. Dimovski et al., Učēča se organizacija, 2005, str. 129.

Vodja se menja glede na to, kdo največ ve o stvari, s katero se ukvarjajo. V okolju, ki se nenehno spreminja, je najpomembnejše, da organizacija opazi in hitro popravi lastne napake. Tok povratnih informacij omogoča, da se organizacija odvadi starih načinov in ostane odprta za nove. V učeči se organizaciji managerji manj ukazujejo in usmerjajo zaposlene, temveč jim bolj olajšajo in pospešujejo uporabo novih informacij in učenje iz teh izkušenj. Managerji zagotavljajo dovolj časa, da se izmenjajo povratne informacije, da vsi o njih razmislijo in nato soglasno sprejmejo odločitev glede naslednje usmeritve. Samoorganizirani sistemi nenehno spreminjajo svojo strukturo in notranje procese, da se prilagodijo odzivom okolja in so izredno kompleksni. Spremembe njihove strukture in oblike, s katerimi se prilagajajo tej kompleksnosti, so dramatične. Samoorganiziran sistem mora imeti jasen cilj in namen, potrebuje veliko povratnih informacij od okolja in nenehno usklajuje svoje vrednote in procese. Manager tovrstne organizacije mora imeti izredne komunikacijske sposobnosti in veliko potrpežljivosti ter biti osredotočen na rezultat in ne na proizvodnjo. Večji poudarek je na učenju kot na metodi.

1.2 Ideja učeče se organizacije

Učeča organizacija je stanje, kjer zavladava dobra komunikacija med zaposlenimi in enotami, kjer so vzpostavljeni vsaj dvosmerni informacijski tokovi, kjer inovativnost in kreativnost nadvlada omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil organizacije. Normativni pogled opredeljuje učečo organizacijo kot stanje, ki odseva idealnost forme, ki jo opredeljujejo notranji pogoji in omogoča organizaciji možnost povečane uspešnosti poslovanja (DiBella & Nevis, 1998, str. 7). Učenje ni proces, ki se začne razvijati naključno, temveč premišljen korak v razvoju podjetja ob uporabi specifičnih znanj. Razvojni pogled definira učečo se organizacijo kot vmesno stopnjo kontinuiranega razvoja. Torej učeča organizacija ni neko finalno stanje, ki ga podjetje doseže, temveč le eden izmed korakov na neskončni poti organizacijskega razvoja. Kompleksnost procesov učenja pa je odvisna od starosti, rasti, razvojnega managementa in tehnoloških inovacij, ki spremljajo podjetje. Oba pogleda, tako normativni kot razvojni, jasno določata, da je učeča se organizacija stanje,

h kateremu bi današnja organizacija morala stremeti. Je stanje, ki bi si ga morali želeli doseči. Tretji in zadnji vidik je vidik sposobnosti.

Vidik sposobnosti za razliko od prvih dveh pogledov opredeljuje učečo se organizacijo kot dejansko stanje. Torej učeča se organizacija ni stanje prihodnosti, ni želja, ki jo želimo uresničiti. Ta vidik zagovarja današnje stanje organizacije, kjer že potekajo procesi učenja. Pluralistični vidik predvideva, da ni enega samega načina, kako se organizacija lahko uči, ter da so procesi učenja že zajeti v organizacijski kulturi in strukturi. Za razliko od prvih dveh perspektiv, ki predlagata, da procesov učenja v podjetju še ni oziroma so slabo razviti, tretja poudarja obstoječe procese učenja, ki jih lahko s pravimi usmeritvami in pod ugodnimi pogoji izboljšamo in okrepimo. Vzpostavitev učeče organizacije pomeni veliko spremembo. Ljudje smo navajeni stabilnosti, saj nam ta zagotavlja in daje občutek varnosti. Zato je pri takšnih spremembah pogostokrat največja ovira ravno človeški faktor. Je pa tudi res, da se takšne spremembe, ki vključujejo tudi spremembo organizacijske kulture, ne zgodijo čez noč in se nanje lahko postopoma privadimo. Učeča se organizacija je organizacija, ki odpravlja kaos in neodločenost, ki zmanjšuje večnivojskost organizacij, povečuje decentralizacijo, vzpodbuja zaposlene, poudarja skupinsko delo, teži k oblikovanju medsektorskih (medoddelčnih) delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja (Mejak, 2004, str. 48).

Osnovne karakteristike učeče se organizacije so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter nenazadnje tudi kultura in struktura, ki omogoča hitrejše komuniciranje in učenje (Lipovec, 1987, str. 55).

Senge pravi, da je učeča se organizacija tista, katere institucionalne strukture in rutine so nenehno podvržene dvomom, vprašanjem in spremembam (Senge, 1994, str. 423). Gre za percepcijo posameznika, skupin in organizacije, saj je potrebno sočasno s spremljanjem internega in eksternega dogajanja spremljati tudi ustreznost in učinkovitost organizacijskih struktur in jih po potrebi spreminjati (prilagajati). Ideja je, da iz okorele strukture ustvarimo dinamično organizacijo. Učenje je v učeči se organizaciji aktivnost sistema kot celote. Lahko jo primerjamo z možgani, kjer vsak nevron opravlja svojo funkcijo, a je kljub temu tesno funkcionalno povezan z drugimi (Marquardt, 1999, str. 76-77).

Člani (zaposleni) se čutijo odgovorne za ohranjanje nenehnega učenja, in sicer s ciljem doseganja sedanjega in prihodnjega uspeha podjetja. Systemsko razmišljanje pa je ključ za zagotavljanje aktivnosti procesa učenja na vseh organizacijskih nivojih. Zaposleni v učeči se organizaciji imajo dostop do informacij in podatkov, ki so ključni za poslovni uspeh podjetja. Pretekle izkušnje kažejo, da zaposleni funkcionirajo mnogo bolje, če imajo dostop do informacij, ki jih zadevajo, če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj in zunaj podjetja. Tako ne dosežemo samo večje kreativnosti in sproščenosti v podjetju, temveč

izjemno okrepmo pripadnost zaposlenih kajti ustvariti odprto klimo je eden najtrših orehov na tej poti.

Učeča se organizacija temelji na principu skupine, s čimer poudarja predvsem mrežno sodelovanje. Vsakdo, tudi ljudje na operativnem nivoju lahko izrazijo svoje ideje in mnenja in nemalokrat se je že izkazalo, da se najboljše rešitve rojevajo v proizvodnji in ne v ohlajenih prostorih luksuznih poslovnih stavb. Vodstvo učeče se organizacije se zaveda, da je ena temeljnih nalog organizacije tudi okrepitev t. i. temeljnih dejavnosti. In le-te predstavljajo odskočno desko za nove proizvode in storitve. Ena izmed najpomembnejših lastnosti učeče se organizacije je torej sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju, sposobnost obnavljanja in ponovnega oživljanja. Je torej tista vrsta organizacije, ki korenito posega v temelje psihologije in sociologije. Poudarja težo in globino skupnega delovanja, namena, vizije in predvsem vrača svežino in veselje do dela.

Znanstveniki in teoretiki v poslovnih organizacijah proučujejo proces in pomen učenja v organizacijah že dalj časa, vendar obstajajo znatne razlike v njihovih pogledih na ta pojem. Precej enotni so v opredelitvi učenja v organizacijah kot procesa, ki se razvija skozi določeno obdobje in ki je povezan s pridobivanjem znanja ter izboljšanjem delovanja organizacije. Razlikujejo pa se njihova videnja v drugih pomembnih dejstvih. Nekateri med njimi so prepričani, da učenje zahteva spremembe v obnašanju, medtem ko drugi menijo, da zadoščajo že novi načini razmišljanja na podlagi učenja. Nekateri označujejo proces pridobivanja informacij kot mehanizem izvajanja učenja, medtem ko drugi predlagajo deljeni pristop do pomnilnikov in organizacijskih postopkov. Razlike se pojavijo tudi v videnju učenja kot skupinske aktivnosti ali kot aktivnosti, ki se je lotevajo posamezniki na svojo iniciativo.

1.3 Opredelitev pojma učeče se organizacije

Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje na tujih izkušnjah (benchmarking), ter hiter in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo (Pedler et al., 1996, str. 13).

Knjiga Petra Sengeja Peta disciplina (org. The Fifth Discipline) je potisnila idejo o učeči se organizaciji v središče poslovnega razmišljanja. Sengejev model (Dimovski et al., 2005, str. 92) nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje:

- Sistemsko mišljenje pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
- Osebno mojstrstvo pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energijo, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odločitev vključuje veliko tehnik in načel, sestavljena pa je iz treh pomembnih elementov: osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnice.

- Mentalni modeli so temeljna predpostavka, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezuje podoben način razmišljanja (mišljenja) in podobno reševanje problemov. Spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte okolju.
- Skupna vizija posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s ciljem organizacije (oziroma njegovo vedenje ne bo ustrezno). Osebno zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost.
- Timsko učenje je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije.

Tabela 2: Definicije učeče se organizacije

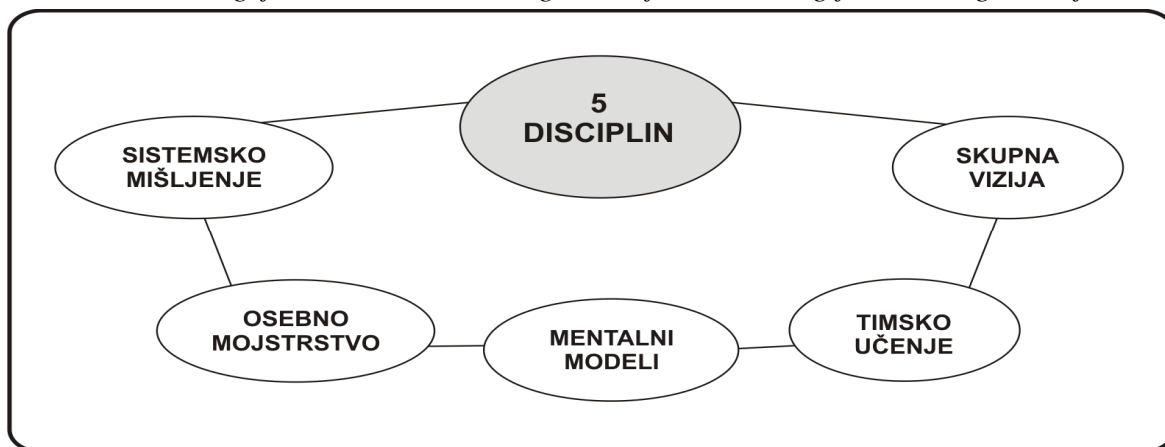
Argyris, 1987	Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči preko individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Daft, Marčiči, 2001	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenih (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
Malhotra, 1996	Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Senge, 1990, 1991	Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorci) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 93.

Učeča se podjetja se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, torej znanja zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem, ki ni nič manj pomembno kot pametno ravnovesje z denarjem, človeškimi viri ter surovinami in materialom. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar je tudi edini pomembni ekonomski vir sodobne organizacije. Pučko navaja, da postaja znanje in intelektualni kapital v sodobnem podjetju najpomembnejši temelj za pridobivanje konkurenčnih prednosti v dinamičnem okolju, tako da govorimo o novi paradigmi –

poslovedenju znanja. (Pučko, 1999, str. 394). Še zlasti je znanje nujno za delovanje na globalnih trgih, saj bodo v konkurenčnem boju zmagovala tista podjetja, ki ga bodo sposobna učinkovito ustvarjati, pridobivati in uporabljati.

Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije – Tehnologije nenehnega učenja



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 92.

Vrednote učečih se podjetij so (Možina, 2000, str. 294.) zadovoljen in ustvarjalen človek, dobro gospodarjenje, ustvarjanje za porabnika, kakovost dela in življenja, merjenje z evropskimi merili, zdravi medsebojni odnosi, nenehna ustvarjalnost in skrb za osebni razvoj ter inovativnost ob pozivu »predlagajmo nekaj koristnega«. Takšne vrednote so lahko tudi izhodišče pri pripravi različnih metodoloških orodij, povezanih z ocenjevanjem posameznikov ter s svetovanjem in z usmerjanjem pri načrtovanju osebnega strokovnega razvoja. Z njihovo pomočjo je mogoče dosegati spreminjanje zavesti, vedenja, motivacije in medosebnih odnosov, usposabljanje sodelavcev za prilagajanje spremembam za uspešno reagiranje ob novih izzivih.

1.4 Značilnosti učeče se organizacije

Za učečo se organizacijo je bistveno, da učenje vključuje ne samo spoznavno fazo, ampak tudi vedenjsko, torej spremembo vedenja članov organizacije. Pri tem misli na tako spremembo vedenja, ki vodi v izboljššan poslovni rezultat. Kljub temu pa večina organizacij niti v najbolj razvitih državah ni takih. Ljudje se namreč upirajo spremembam, vzrokov za to pa je cela vrsta, od neobveščенosti, bojazni pred neugodnimi ekonomskimi in socialnimi posledicami, pred neznanim, pred problemom, ki ga ne znamo rešiti in ga zato spregledamo ali se mu skušamo kako drugače izogniti.

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo zaposleni občutek medsebojen

povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja.

Tabela 3: Značilnosti učeče se organizacije po Penger

Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj.
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo.	Znotraj organizacijsko učenje, na primer znotraj organizacijska omrežja in povezave.
Participativno oblikovanje politike.	Na učenju osnovani informacijski sistemi.
Decentraliziran proces odločanja.	Nenehno eksperimentiranje.
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij.
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter preko zunanjih, geografskih in časovnih meja.
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju.
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim.	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 109.

Učeča se organizacija ima plosko horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjer koli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju, medtem ko je tradicionalno najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Posledica tega je, da je sodelovanje med oddelki skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana preko hierarhije, ki ustvarja distanco med managerji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo managerji. Res je, da hierarhija nudi v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Managerji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti. To pa je zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije.

V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev.

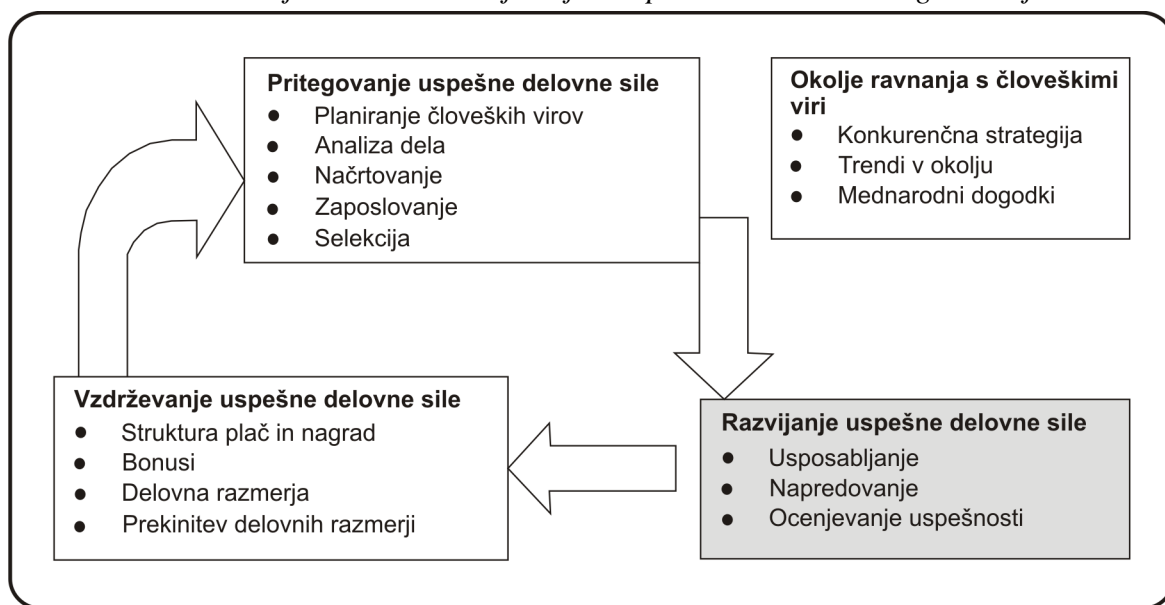
Nasprotje učeče se organizacije predstavlja tradicionalna organizacija, kjer so naloge razčlenjene v ločene dele, znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo tisto, za kar so določeni. Učeča se organizacija tako predstavlja ključni korak pri doseganju prilagodljive organizacije, ki zaposlenim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja. Istočasno pa organizacija ostaja v koraku z dogajanjem v hitro spreminjajočem se okolju.

Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša managerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa z namenom krepiteve sposobnosti učenja tudi s kupci in dobavitelji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le managerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja.

1.5 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Obstaja več modelov ravnanja z ljudmi pri delu, ki preko različnih vidikov dogajanja v organizaciji in zunaj nje omogoča večjo učinkovitost ter analizo in ovrednotenje. Na sliki 3. je ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.

Slika 3: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 245.

Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Štirje koraki modela ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji:

- Prvi korak je planiranje človeških virov, pri čemer managerji ali profesionalci predvidijo potrebe po novih zaposlenih.
- Drugi korak je uporaba ustreznih metod za izbor, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati.
- Tretji korak je izbor kandidatov, ki bi organizaciji lahko največ prispevali.
- Na koncu organizacija dobi novega zaposlenega. Proces podpira model ujemanja, s katerim organizacija in posameznik uskladita svoje potrebe, interese in vrednote.

Za sodobno, informacijsko družbo je značilno, da največji kapital ustvarjajo investicije v neotipljiv, človeški in družbeni kapital, kjer sta glavni komponenti znanje in ustvarjalnost (Dimovski & Penger, 2003, str. 328). V strokovni literaturi zasledimo izraz delavec znanja, takšen delavec naj bi znanje sooblikoval, se zavedal pomena nenehnega izobraževanja. Značilno za njegovo delo je, da pri njem nastaja vrednost z ustvarjanjem, širjenjem ter uporabo idej in znanja. To se ne nanaša zgolj na podjetja. V družbi znanja bo znanje temeljni vir delovanja na vseh področjih (Lipičnik, 1996, str. 325).

Je pa to nadvse pomembno predvsem v gospodarstvu. Učeče se gospodarstvo daje prednost hitrim rezultatom, ki jih je mogoče komercialno izkoristiti (Jelenc, 2003, str. 199). V teh okoliščinah postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri zasledovanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Pridobivanje kompetenc pa se bistveno razlikuje od običajnega pojmovanja učenja kot pridobivanja in kontekstualiziranja informacij. Lahko bi rekli, da kompetence nadgrajujejo znanje. So sposobnosti uporabe znanj. V izobraževanju se krepi težnja po razvoju kompetenc namesto učenja zapisanega znanja. Ne šteje več toliko znanje samo kot njegova uporaba (Svetlik, 1999, str. 22).

Po izkušnjah razvitih podjetij v tujini je učeča se organizacija najbolj učinkovit odgovor na izzive informacijske družbe. Učeča se organizacija temelji na spoznanju, da je najpomembnejši produkcijski faktor znanje. V takšni organizaciji je močno izpostavljen posameznik in njegovo znanje, sposobnosti in spretnosti. V osnovi gre za iskanje sinergijskih učinkov teh lastnosti posameznikov. To pa je možno le, če je organizacija utemeljena na enakosti, odprtih informacijah, nizki hierarhiji in kulturi, ki vzpodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter razvoj idej kjerkoli znotraj organizacije, je sposobna hitro odkriti priložnosti in se spopasti s krizami (Škerlavaj & Dimovski, 2004, str. 595).

Primerjalna prednost učeče se organizacije je tako v intelektualnem kapitalu, ki je pogosto tudi edini ekonomski vir moderne organizacije in njena tržna vrednost je mnogokrat občutno višja od knjižne vrednosti premoženja. Gre za povsem novo filozofijo, na kateri je utemeljena tudi povsem nova struktura. Konkurenčnost podjetja je določena z njegovo sposobnostjo usvajanja, razvijanja in uporabe novega znanja.

1.6 Znanje je bogatejše od podatkov in informacij

Znanje pridobiva na pomenu. Znanje in informacije omogočajo človeku reševanje znanih problemov. Poleg tega znanje omogoča posamezniku in organizaciji oceniti nove situacije in obvladovati spremembe. Pomen znanja v organizaciji je zelo pomemben. Organizacija lahko zmaga v konkurenčnem boju le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci. Potreba po neprestanem inoviranju zahteva novo znanje, ki postaja glavna konkurenčna prednost.

Odgovor na vprašanje, kako nastane razlika v tržni in knjižni vrednosti uspešnih organizacij, pokaže pomen znanja. Doslej najboljši odgovor na to vprašanje je, da poleg finančnega kapitala obstaja tudi intelektualni kapital organizacije, ki vključuje vse v organizaciji zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti. Ali drugače povedano, intelektualni kapital organizacije je vsota znanj njegovih članov in praktične uporabe tega znanja. Znanje organizacije je torej več kot le seštevek znanja posameznikov, je seštevek znanja v organizacijo povezanih posameznikov.

Intelektualni kapital sestavljata človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in ne more biti last organizacije. Človeški kapital odide iz organizacije skupaj z zaposlenimi, zato predstavlja za organizacijo precejšnje tveganje. V nasprotju s človeškim kapitalom strukturni kapital ostane v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo. Ker je last organizacije, je z njim mogoče trgovati. Da bi lažje razložili vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti, je treba razločevati med različnimi vrstami znanja. Vrste znanj:

- Izrečeno ali eksplicitno znanje je za organizacijo manj zanimiva vrsta znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote organizacije in seveda v druge organizacije. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih ipd. Čeprav je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je to pravico celo težko uveljaviti.
- Tiho ali implicitno znanje je osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. To tiho znanje lahko opišemo z naslednjimi besedami: Vemo več, kot lahko izrazimo, znamo delati stvari, ne da bi razmišljali o tem, kako to počnemo. Torej tisti, ki ima to znanje, ga ne more zlahka, bodisi z besedo bodisi z razlago, posredovati drugi osebi. Nekdo je pri svojem delu izredno uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. Hrani se v človeških glavah in nemogoče je v celoti zajeti vse to bogastvo, ki se skriva v njih. Tiho znanje je težko kodirati oziroma spraviti v prenosljivo obliko.

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah

organizacije. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti. Strukturni kapital pa je v lasti organizacije in ga organizacija na ta način lahko zadrži. Kaže se torej potreba po pretvorbi človeškega v strukturni kapital, kar pomeni težnjo za pretvorbo tihega v izrečeno znanje.

Znanje organizacije je seštevek znanj v organizacijo povezanih članov, ki si prizadevajo za doseg cilja organizacije. Posameznik se v organizaciji ne uči neodvisno, saj sprememba znanja in delovanja pri njem vodi tudi do spremembe pri drugih članih. Zamišljanje pridobivanja in uporabe znanja in delovanja pri njem vodi tudi do spremembe pri drugih članih. Zamišljanje pridobivanja in uporabe znanja in pozornost pri tem morata biti vzajemna, kar kaže na potrebo po koordinaciji znanja, ki ga razvijajo posamezniki, s strani managerja, ki poskrbi za njegovo usklajenost v celotnem znanju organizacije. Odnosi med člani organizacije vodijo k sinergiji znanja. Zato je znanje organizacije večje kot seštevek znanja njenih članov. Ustvarjanje znanja je neprestan proces, ki poteka v odnosih med posamezniki ali med posamezniki in okoljem.

Izgradnja zakladnice znanj. Disciplina managementa znanja je tista osrednja disciplina, ki omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne aktivno uresničevati (Dimovski et al., 2005, str. 142). Odnos med disciplino managementa znanja in učečo se organizacijo lahko določimo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del — struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del — proces in struktura). Disciplina managementa znanja omogoča prenos znanj, kar je sestavni del procesa managementa skozi vse temeljne funkcije učeče se organizacije. Disciplina managementa znanja danes v dobi ekonomije znanja predstavlja osrednjo organizacijsko podporno okolje pri uresničevanju učeče se organizacije. Rezultat učenja organizacije je ustvarjanje (večanje) organizacijskega znanja, zato v tem delu podajamo model izgradnje zakladnice in sposobnosti v učeči se organizaciji, kar tvori učečo se organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 146).

Zemljevid znanja je vizualni prikaz organizacijskega znanja in relacij oziroma odnosov med zaposlenimi v organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 151). Odlika zemljevida znanja je, da omogoča komunikacije in spoznavanje organizacijskega znanja posameznikom na različnih organizacijskih ravneh. Pri zemljevidu znanja gre za organizacijsko znanje ljudi in ne za tehnologijo. Pri oblikovanju zemljevida znanja velja pravilo, naj sam zemljevid vsebuje le najpomembnejše znanje oziroma informacije, s čimer je omogočena preglednost zemljevida in omejeno njegovo zastarevanje. Dobro izdelan zemljevid znanja je zelo močno poslovno orodje, ki lahko bistveno pospeši prenos znanja v organizaciji ter spremeni vzorce komuniciranja in odnose med zaposlenimi. Zemljevid znanja pomaga organizaciji, da odkriva znanje, ki že obstaja v organizaciji (Mayer, 2002, str. 569), da lahko ponovno uporablja obstoječe znanje in preprečuje ponovno odkrivanje že odkritega znanja. Ker pa znanje zastara, je potrebno zakladnico znanja posodabljeti, saj drugače postane popolnoma neuporabna (Česnovar, 2002). Najvažnejše pa je, da imajo dostop do tega znanja prav vsi v organizaciji.

Temeljna značilnost današnjega časa je vedno hitrejši razvoj. Tisti, ki le sledijo oz. poskušajo s posnemanjem slediti razvoju, so dolgoročno obsojeni na neuspeh. Le tisti, ki razvoj tudi soustvarja, ima možnost preživetja.

1.7 Organizacijsko učenje in organizacijska kultura

Okolje se vse hitreje spreminja, te spremembe pa so vse bolj kompleksne, negotovost vse večja. Le-ta zahteva hitre prilagoditve organizacije. Moderna organizacija je tista, ki je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na spremenljivost in negotovost v okolju (Malhotra, 2001, str. 22).

Organizacijsko učenje temelji na posamičnem učenju posameznikov, ki nato svoja znanja implementirajo v organizacijsko strukturo. Zato mora biti omogočena komunikacija in sodelovanje na način, da vključi v identifikacijo problema in nato v proces reševanja problema vse zaposlene. V bistvu je zasnovana kot fleksibilen, živ biološki sistem, ki omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje ter povečevanje lastnih zmožnosti. Zato ne potrebuje togega hierarhičnega sistema, temveč deluje po načelu horizontalne koordinacije. (Dimovski & Penger, 2002, str. 38).

Danes je največji izziv managerjev kako zasledovati hitre spremembe in procese učenja ter vzpostaviti in voditi takšno organizacijo, ki bo zmogla v največji meri izkoristiti vse dobrobiti napredka na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij, hkrati pa kreirala takšno delovno okolje, da bo imel posameznik motiv za maksimalno vlaganje že osvojenega znanja ter pridobivanje novega. (Dimovski & Penger 2002, str. 40).

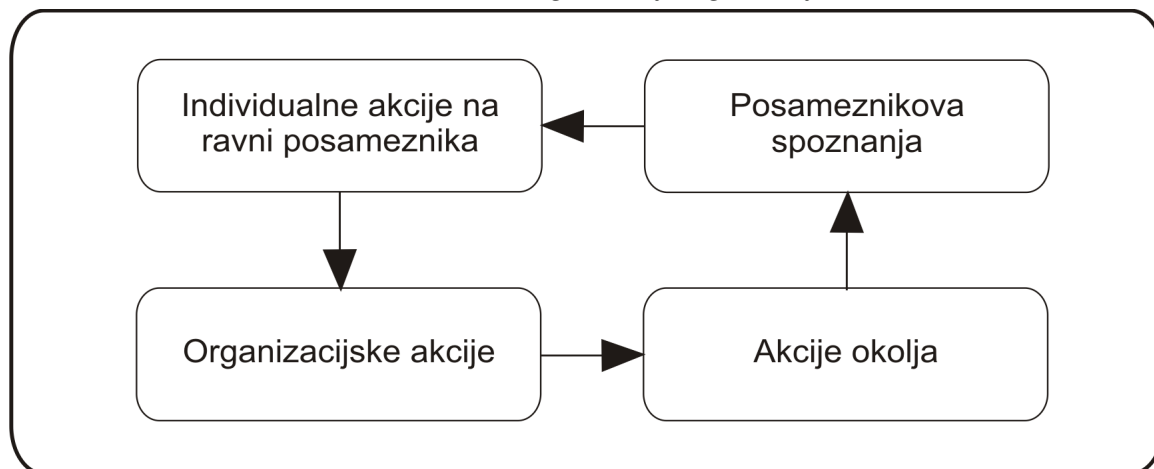
Pridobivanja znanja ni brez aktivnega učenja. Učenje pomeni preoblikovanje pogledov na poslovanje podjetja in njegov razvoj ter uporabo novih spoznanj v praksi. Pogoj za uspešen razvoj v prihodnosti je zavedanje pomena znanja, sistematično pridobivanje znanja v procesu učenja in njegova ustvarjalna uporaba v poslovanju in razvoju podjetja. Cikel organizacijskega učenja obravnava model neprestanega učenja organizacije po principu spodbuda – odziv. Obsega štiri faze (Dimovski & Colnar, 1999, str. 701): akcijo na ravni posameznika, akcijo na ravni organizacije, akcijo okolja in posameznikovo spoznanje oz. prepričanje.

Organizacija se uči le, če se uči posameznik, kar pomeni, da se usvojeno znanje posameznikov akumulira v organizaciji. Predpostavlja se, da spodbuda (stimul) sproži odziv (reakcijo) in kadar je cikel skozi te štiri faze sklenjen, govorimo o zaključenem ciklu učenja.

V primeru, da pride do prekinitve med posameznimi fazam, pa se pojavijo zanimive situacije, pomembne za organizacijsko učenje. Če pride do prekinitve med prepričanju posameznika in akcijo na ravni organizacije, individualno učenje nima vpliva na vedenje posameznikov, govorimo o oviranem učenju. V primeru, da pride do prekinitve med organizacijskimi akcijami in odzivom okolja, imamo opravka s praznovornim učenjem. Kadar pa se pojavi

prekinitev med posameznikovimi in organizacijskimi akcijami pri čemer ne prihaja do vpliva na organizacijo, govorimo o izkustvenem učenju.

Slika 4: Cikel organizacijskega učenja



Vir: V.Dimovski, S.Penger, J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 213.

Izboljševanje organizacijskega učenja, ki vedno poteka preko učečih se posameznikov, predstavlja ključ za dolgoročno uspešnost organizacije (Colnar, 1999, str. 4). Od zaposlenih se zato pričakuje dejavno iskanje znanja, sodelovanja pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzemanju odgovornosti za prenašanje pridobljenega znanja in za njegovo uporabo v praksi (Muc, 2002, str. 179).

Učeče se organizacije z oblikovanjem organizacijske kulture, ki spodbuja zaposlene h kritičnemu mišljenju in tveganju z novimi idejami ter z vrednotenjem njihovih prispevkov, ustvarijo pogoje, v katerih se posamezniki stalno učijo in si delijo znanje med seboj (Hackett, 2000, str. 69). Tako pospešujejo proces učenja in nastajanja posebnega organizacijskega znanja, ki je deloma naloženo v glavah članov organizacije, deloma pa izraženo v organizacijskih inovacijah, tehnološki dokumentaciji, pravilih vedenja in odločanja.

Zaradi vsega navedenega slabi ustaljena delitev dela med raziskovalnimi, izobraževalnimi in proizvodnimi organizacijami. Proizvodne organizacije, tudi slovenske, pospešujejo lastne cikle znanja in si znanje prizadevajo dobiti neposredno od raziskovalcev. Če bodo hotele izobraževalne in raziskovalne organizacije, posebej univerze, ostati pomemben dejavnik v ciklusu znanja, bodo morale bistveno inovirati v svojo izobraževalno tehnologijo in postati bolj dinamične. Monopol nad ustvarjanjem in prenosom znanja v družbi znanja vse bolj izgublja. Uravnotežiti cikel znanja je eden najpogostejših navedenih konceptov pri obravnavi družbe znanja. Med najbolj reprezentativne pa sodi model OECD (2001), ki je sestavljen iz ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja.

Cikel znanja se vrti na različnih ravneh. Na ravni družbenih institucij kot ustvarjalce znanja najpogosteje prepoznamo raziskovalne in razvojne inštitute, kot prenosnike znanja najrazličnejše izobraževalne ustanove in kot uporabnike znanja proizvodne organizacije. Toda

krog znanja je pogosto sklenjen tudi na ravni organizacij. Ko te znanje uporabljajo v procesih dela, ga pogosto tudi ustvarjajo s tehnološkimi izboljšavami ali v posebnih razvojnih oddelkih. Prav tako skrbijo za prenos znanja iz okolja s tem, ko zaposlujejo nove kadre ali ko jih pošiljajo na usposabljanje. Prenos znanja, zlasti tihega, na novince in med člani organizacije pa teče tudi v neposrednih delovnih procesih, v delovnih skupinah, na internih seminarjih in neformalno. Podoben sklep kot za organizacije lahko naredimo tudi za posameznike. Ti ob pridobivanju znanja oziroma učenju, skladno s konstruktivističnim razumevanjem, znanje tudi ustvarjajo, ga nato uporabljajo pri delu in v različnih življenjskih situacijah ter ga prenašajo na sodelavce, člane družine in druge.

Zaradi pritiskov globalne konkurence, v kateri znanje postaja odločujoči dejavnik medsebojnega tekmovanja, se cikel znanja vse hitreje vrti. Vse pomembnejši postaja razvoj novih proizvodov in storitev, njihov hiter prenos v proizvodnjo oziroma širšo uporabo ter hkratno izobraževanje in usposabljanje ljudi tako, da so se sposobni vključevati v nova proizvodna okolja in uporabljati nove proizvode. Bolj kot kdaj koli prej so zato izpostavljena naslednja vprašanja:

- Ali je cikel znanja sklenjen? V tem smislu kaže opozoriti na šibke vezi med razvojno raziskovalnimi ter izobraževalnimi institucijami na eni ter proizvodnimi organizacijami na drugi strani. Slednje ne dobivajo dovolj novega znanja in ustrezno usposobljenih kadrov. Prve morda ne raziskujejo pravih problemov in ne izobražujejo pravih kadrov.
- Ali je prenos znanja dovolj hiter? Tradicionalna institucionalna delitev dela med raziskovanjem, izobraževanjem in proizvodnjo postaja okorna zaradi reakcijskega časa, ki ga potrebujejo raziskovalne, izobraževalne in proizvodne organizacije, da reagirajo druga na drugo. Preden pride proizvodnja do novega znanja preko novih diplomantov, jo konkurenca že močno prehiteva.
- Kako trajno je znanje? Logičen sklep je, da je vse manj. Zato so razumljivi poudarki na vseživljenjskem učenju (EC, 2000) in na učeči se organizaciji (Senge, 2001, str. 24). Slej ko prej pa se bo odprlo tudi vprašanje smiselnosti podaljševanja začetnega izobraževanja, v katerem na začetku pridobljeno znanje zgublja svojo relevantnost.

Organizacijska kultura v učeči se organizaciji spodbuja odprtost, enakost, neprestane izboljšave in spremembe, zato je treba stare, zastarele vrednote, tradicije in mišljenja nadomestiti z vrednotami, kot so prilagajanje, učenje, prevzemanje tveganj in izmenjavanje znanja. Vse to je potrebno, da bi organizacija ostala zdrava, kajti veliko nevarnost za mnoge organizacije predstavlja kultura, ki postane trda. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so sicer prispevale k visokemu uspehu organizacije, škodujejo uspešnosti, ko se okolje začne dramatično spreminjati.

Proces ravnanja z znanjem v praksi pogosto naleti na ovire pri uveljavljanju, predvsem v povezavi s prenašanjem znanja na sodelavce, kot so npr. pomanjkanje časa, komunikacijske spretnosti, nerazumevanje pomena širjenja znanja med zaposlenimi in njegove izmenjave, pomanjkanje motivacije, skrivanje znanja, saj to nekaterim predstavlja temelj moči, s čimer si

povečajo svojo konkurenčno prednost znotraj podjetja. Lahko bi rekli, da je to posledica neustrezne kulture v podjetju. Zato je pogosto potrebno najprej ustrezno spremeniti kulturo organizacije, pri čemer imajo najpomembnejšo vlogo ravno managerji.

Kulturo lahko definiramo kot sistem vrednot, prepričanj in navad ljudi v organizaciji, ki posameznikom dajejo smisel in usmerjajo njihovo vedenje. Vsaka organizacija ima oblikovano kulturo po svoji meri. Za kulturo organizacije, ki bo omogočala izboljšanje učenja in ustvarjanja znanja, pa je potrebno, da se osnovne tri sestavine v določeni meri spremenijo. Vidni predmeti, kot so na primer odprte pisarne, naj bi predvsem omogočale hitro komuniciranje in prenos znanja, visoko stopnjo neformalnosti, soočenja in konfliktov. Poleg tega naj organizacija ne bi imela statusnih simbolov in kar je še najbolj pomembno, naj bi predstavljala skupnost, kjer je vsak zaposleni obravnavan kot posameznik, ki je za svoje delo nagrajen.

Vse to bo spodbujalo vrednote, kot so zavzetost za uspešno delo, inovacije, pozitivno mišljenje, optimistično obnašanje, pomembnost hitrih rešitev ter maksimalno prispevanje k rezultatom organizacije. Iz vrednot se bo počasi oblikovala predpostavka učeče se organizacije, ki vsakega posameznika prepozna kot vir inovacije in produktivnosti, kar za organizacijo ustvarja konkurenčno prednost. Vloga managerja je odločilna za oblikovanje kulture organizacije, primerne za učenje in s tem za ustvarjanje znanja skozi svoje akcije, obveze, dialoge in izjave. Tako naj bi postalo znanje informacija in učenje glavne sestavine njihovega razmišljanja. Poleg tega naj bi v organizaciji oblikovali določena pravila, ki bi podpirala znanje, inovacije in tako oblikovala kulturo, kjer so napake oproščene.

Vodja mora organizacijo vztrajno usmerjati proti novim načinom razmišljanja in delovanja, ker je konkurenčna prednost organizacije neprestano premikanje naprej. Prišli smo do zaključka, da je učeča se organizacija koncept prihodnosti. Njen prepoznavni znak je, da nikoli ne neha bogatiti zaklada svojega znanja, kar počenja tako, da vsrkava ideje iz zunanjega okolja, in skrbi, da te ideje potem krožijo znotraj organizacije. Tu je pomembna vloga vodje, ki se mora naučiti, kako naj ravna z znanjem, predvsem pa z zaposlenimi, ki to znanje imajo. Bistvena pri vsem tem je sposobnost narediti iz znanja konkurenčen izdelek oz. storitev na osnovi vzajemnega sodelovanja.

1.8 Spremembe v smeri učeče se organizacije 21. stoletja

Kako pomembne so spremembe v sodobnih organizacijah? Premislimo, starši današnjih študentov so odrasli brez digitalnih fotoaparatorov, e-pošte, osebnih računalnikov, videorekorderjev, elektronskih igrice, zgoščenk, prenosnih telefonov. Danes mnoga podjetja, ki jih je čas prehitel, propadajo, uspešna pa so tista, ki si stalno prizadevajo ustvarjati nove proizvode ali storitve. Sodobne organizacije 21. stoletja, oblikovane za nenehni uspeh, ki bodo sledile ustreznemu modelu sprememb in razvoja, bodo imele konkurenčno prednost, znale bodo obvladovati stres, poznale bodo želje in pričakovanja potrošnikov, gradile bodo

strateška partnerstva, gradile delovno kulturo in klimo nenehnega učenja in temeljile na zaupanju in odprti komunikaciji.

Spreminjanje organizacije pomeni, da ta sprejema nove ideje ali vedenja. V učeči se organizaciji neprenehoma potekata dva tipa sprememb. Prve so operativne spremembe, ki temeljijo na prizadevanjih organizacije za izboljšanje osnovnih del in procesov na različnih področjih poslovanja. Druge pa so transformacijske spremembe, ki vključujejo preoblikovanje in prenavo celotne organizacije.

Peter Senge meni, da je dialog eden izmed ključnih faktorjev pri timskem učenju. Namen dialoga je iti preko osebnega razumevanja z odprtjem za valovanje višje inteligence. Prek dialoga ima skupina dostop do večjega bazena skupnega mišljenja, ki ga posameznik sam ne more doseči (Senge, 2004, str. 15). Razvoj celotnega sistema pomeni konceptni dogodek, v katerega je vključeno veliko število ljudi, ki komunicirajo neposredno med seboj in z vodilnimi ljudmi organizacije. To pomeni možnost, da lahko vsakdo sodeluje pri snovanju skupne slike, pri čemer združi svoje aktivnosti z aktivnostmi sodelavcev. To oblikuječasne organizacije, v katerih zaposleni, ki so navaden del hierarhične ureditve, ustvarijo odnose tudi z drugimi zaposlenimi. Koncept pa deluje le v primeru, ko so tudi vodilni delavci pripravljeni, da se odprejo za možnost eksperimentiranja.

Velik napredek informacijske tehnologije omogoča izmenjavo podatkov najrazličnejših oblik, povezanost preko računalniških omrežji je vsak dan večja, kar ima velik prispevek k razvoju učečih se organizacij.

Zagotovitev podpore informacijske tehnologije. Informacijsko-komunikacijske tehnologije so postale glavni spodbujevalec poslovnih aktivnosti v današnjem svetu (Tapscott & Caston, 1993) in so poleg tega tudi glavni katalizator temeljnih sprememb v strukturi, delovanju in managementu organizacij (Dertouzos, 1997, str. 22). Ena najpogostejše uporabljenih razvrstitev je tista, ki informacijsko-komunikacijske tehnologije za podporo poslovanja deli na strojno (SW), programsko in telekomunikacijsko opremo (Turban et al., 2001, str. 33). Razmah vseh treh pa predstavlja močan spodbujevalni faktor nove ekonomije.

Teza o paradoksu produktivnosti na področju vlaganj v informacijsko-komunikacijske tehnologije je tema, s katero se na mednarodni ravni ukvarja veliko strokovnjakov. Rezultati pa se precej razlikujejo med seboj. Dimovski in Škerlavaj (2003) na podlagi panožnih podatkov o investicijah v strojno, telekomunikacijsko in programsko opremo ter investicij v raziskave in podatkov o dodani vrednosti na zaposlenega v obdobju 1996-2000 v Sloveniji ugotavljata statistično pozitiven vpliv na dodano vrednost.

To gotovo drži za finančne rezultate poslovanja, glede nefinančnih pa empirična preverba relacije še ni bila izvedena. Podjetje vedno potrebuje določen čas, v katerem se uči, kako najbolje uporabiti obstoječo informacijsko-komunikacijske tehnologije, katere so dejansko tiste, ki jih najbolj potrebujejo, v kakšnem obsegu naj se jih poslužujejo in katere

organizacijske spremembe to sproži (Škerlavaj & Dimovski, 2004, str. 599-600). Tehnologije za svoje delovanje potrebujejo ljudi, zato se je vedno potrebno zavedati, da lahko prav vsako tehnologijo pridobijo tudi konkurenti in da je tehnologija le toliko dobra, kot so dobri ljudje, ki z njo delajo (Green, 2002, str. 2).

Učeča se organizacija uporablja vse več informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Delimo jih na štiri glavne tehnologije, ki jim s skupnim imenom pravimo sistem za podporo managerjem. To so sistemi za podporo odločanju za srednji in vrhnji management ter strokovnjake; izvršilni informacijski sistem za managerje na višjih ravneh hierarhične lestvice v organizaciji; programska oprema za skupinsko delo ter inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi). V zadnjem času se vse bolj uveljavljajo orodja za podporo odločanja OLAP, s katerimi je možno precej preprosto in sproti opravljati poizvedbe v podatkovni bazi organizacije ter izvajati želene analize in predstavitve (Dimovski et al., 2005, str. 188-194).

Spodbujanje iniciativnosti in ustvarjalnosti pri vseh zaposlenih je pogoj za nenehni razvoj in uresničevanje učeče se organizacije. Kreativnost pomeni oblikovanje novih idej, ki bi lahko zadovoljile zaznane potrebe ali bi pomenile ustrezen odziv na ponujene priložnosti organizacije. Kreativnost je odločilni prvi korak pri inovaciji, ki je za dolgoročni uspeh organizacije življenjskega pomena.

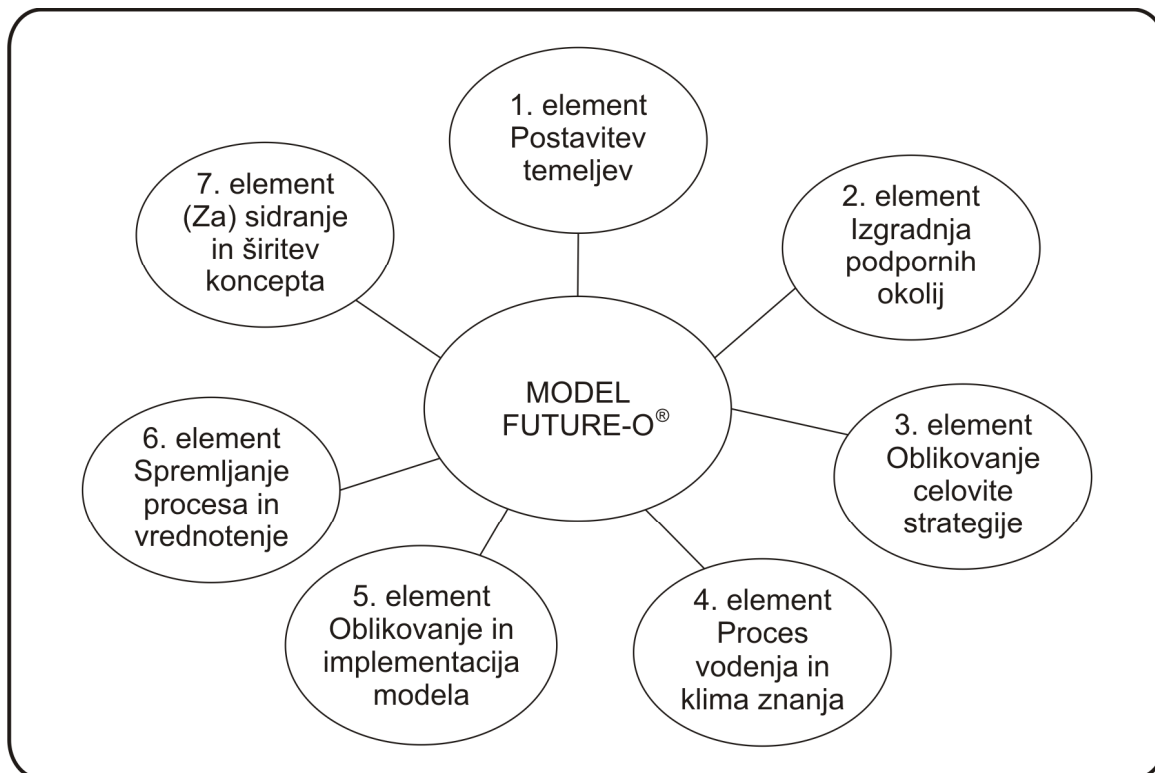
1.9 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije FUTURE-O[®]

Model FUTURE-O[®] (Dimovski et al., 2005, str. 124-130), ki prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije, je prvi slovenski celovit model, ki se od prejšnjih praks in tehnik zelo razlikuje. Zahteva namreč drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije, ko se nov koncept ne uvaja več po korakih, fazah ali zaporednih stopinjah. Molekularni pristop pomeni, da se učeča se organizacija spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba v njem vpliva na preostale elemente. Takšno spreminjanje od vodij zahteva, da celovito spremenijo način vodenja, in sicer morajo moč porazdeliti na vse zaposlene. Gre za novi trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Njeni sestavni elementi so z njim v koevolucijskem odnosu in morajo biti odzivni ter se prilagajati neodvisno drug od drugega. To pomeni, da njenih sedmih elementov ni treba udejanjati postopoma v kronološkem zaporedju, temveč jih lahko neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, s čimer vplivamo na celotno strukturo. Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov (Slika 5). Poudarek je na sodobnem udejanjanju posameznih elementov – ni jih treba uvajati po fazah, temveč se med seboj dopolnjujejo.

Kontinuum sedmih elementov je prvi prikaz slovenske prakse in prehoda od vertikalne organizacijske strukture k procesni organiziranosti, značilni za učečo se organizacijo. Model je po vsebini celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, ki želijo prek mrežnega sistema sedmih elementov razviti koncept učeče se organizacije. Treba je poudariti, da zaporedje elementov v prikazu ne pomeni tudi zaporednosti uresničevanja elementov.

Elementi modela so razporejeni mešano. Proces razvoja učeče se organizacije namreč začnejo skrbniki procesov in vodje tistih procesnih ali delovnih timov, ki imajo največ interesov, znanja in volje, da bi s svojimi znanji prispevali k razvoju trajne konkurenčne prednosti, utemeljene na znanju in stalnem organizacijskem učenju. Celostno razmišljanje bo zahtevalo hiter odziv preostalih zaposlenih in vseh delovnih timov, tako da se bo celotna organizacija čim prej usmerila k skupnim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu.

Slika 5: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 125.

Konceptualni model FUTURE-O® je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega managerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena managementa znanja (Dimovski et al., 2005, str. 100). Model FUTURE-O® je prvi slovenski celovit model, ki skozi že prej omenjenih sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije.

Omenjeni model je bil razvit s ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi. Učeče se organizacije so privlačen koncept, vendar jih je v praksi presenetljivo malo. Oblikovanje polno razvitih učečih se organizacij v praksi je namreč izredno težko, saj zahteva zaupanje vseh zaposlenih in managementa v razvoj in uspeh. Managerji si jih sicer z lahkoto predstavljajo, vendar težko dejansko ustvarijo in ohranijo. Razlog za to leži v veliki meri v pomanjkanju praktičnih navodil (Dimovski et al., 2005, str. 100).

2 OPREDELITEV PANOGE LESNE INDUSTRIJE STAVBNEGA POHIŠTVA

2.1 Osnovne značilnosti panoge

Les se je v zadnjih letih razvil v visoko tehnološki proizvod. Za to ima največje zasluge raziskovanje v tehnično-konstruktivnem sektorju. Novi lesni materiali in moderne tehnike obdelave vodijo v novo kvaliteto izdelkov in področja uporabe. Lesna industrija, pridelava in predelava lesa ima številne primerjalne prednosti, ki pa jih do sedaj nismo v polni meri izkoristili. Gozd in les sta naše pomembno naravno bogastvo; les je najpomembnejši obnovljivi surovinski vir v Sloveniji. Plemenitenje lesne mase za doseganje najvišje dodane vrednosti lahko zaradi odlične surovinske baze pomeni izrazito konkurenčno prednost Slovenije pri predelavi lesa in omogoča sonaravno bivanje in trajnostni razvoj. Žal v preteklosti te primerjalne prednosti nismo udejanjili. Pri predelavi lesa pa se soočamo tudi s številnimi problemi, kot so tehnološka in organizacijska zaostalost, onesnaževanje okolja, ustvarjena nizka dodana vrednost, neugodna lastniška struktura.

Pohištvena panoga je gotovo ena najstarejših, kar ji pripisuje že narava lesa, ki so ga uporabljali v vsej zgodovini človeštva. Danes je to ena najobčutljivejših industrij, ki ujeta med razvoj industrije na eni strani in smernice ekologije na drugi, doživlja korenite spremembe. Te se odražajo v okusih potrošnikov, ki v razvitih državah temeljijo na ekološki ozaveščenosti, v manj razvitih pa na cenovni elastičnosti in dostopnosti lesnih izdelkov. Les, nekoč vsakomur dostopna surovina, pridobiva na ceni zaradi spremenjenega odnosa do naravnih materialov v današnji družbi.

Izraz stavbno pohištvo zajema širok spekter izdelkov od oken in vrat preko montažnih sten do stopnic ter talnih oblog. To so izdelki, s katerimi opremimo stavbo v zaključnih gradbenih fazah. Od njihove kakovosti in seveda tudi od kakovosti vgradnje pa je odvisno, kako se bomo počutili v novem domu. Za doseg bivalnega ugodja so med najpomembnejšimi dejavniki fasadni elementi stavbnega pohištva.

Njihova kakovost je odvisna od toplotne izolativnosti, zvočne izolirnosti, kakovosti tesnjenja (zrakotesnost, vodotesnost), trajnosti in zahtevnosti za vzdrževanje, odpornosti proti vlomu, funkcionalnosti (npr. načini odpiranja), prepustnosti za vidno svetlobo, možnosti izrabe sončne energije, ekološke primernosti in racionalnega ter učinkovitega prezračevanje. Okna, vrata in fiksne zasteklitve pa imajo poleg tega nezanemarljiv vpliv tudi na izgled fasade in s tem celotne arhitekture kot tudi na izgled notranjih prostorov.

Na videz in funkcionalnost notranjega ambienta pa imajo pomemben vpliv tudi ostali elementi stavbnega pohištva. Poleg oken, zunanjih in notranjih vrat ter zimskih vrtov med stavbno pohištvo spadajo tudi stopnice. Te se razlikujejo predvsem glede na uporabljene materiale, izvedbe, oblike in seveda kakovost. Ta je odvisna od funkcionalnosti (dimenzije, nakloni, lega), varnosti (med uporabo, v primeru požara), trajnosti (odpornost), estetskega izgleda, zahtevnosti za vzdrževanje in racionalne izrabe prostora. Vsak si želi dom, v katerem

se bo počutil prijetno in sproščeno. Pri odločanju za nakup stavbnega pohištva zato cena ni edino vodilo. Pomembno je, kaj dobimo za določeno ceno. Okno namreč ni enako oknu, čeprav sta si na videz skoraj enaka. Podobno velja tudi za ostale elemente stavbnega pohištva.

Lesnopredelovalna panoga obsega dejavnosti C 16 Obdelava in predelava lesa ter C 31 Proizvodnja pohištva. S 1. 1. 2008 je prišlo do spremembe SKD klasifikacije dejavnosti. Pretvorba med SKD 2002 in SKD 2007 je sledeča (Tabela 4):

Tabela 4: Klasifikacija dejavnosti

SKD 2008	Naziv	SKD 2002
16.100	Žaganje, skobljanje in impregniranje lesa	02.010, 20.100
16.210	Proizvodnja furnirja in plošč na osnovi lesa	20.200
16.220	Proizvodnja sestavljenega parketa	20.300
16.230	Stavbno mizarstvo in tesarstvo	20.300
16.240	Proizvodnja lesne embalaže	20.400
16.290	Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja	19.300, 20.510, 20.520, 36.630
31.010	Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore	35.500, 36.110, 36.120
31.020	Proizvodnja kuhinjskega pohištva	36.110, 36.130
31.030	Proizvodnja žimnic	36.150
31.090	Proizvodnja drugega pohištva	36.110, 36.140

Vir: Statistični urad republike Slovenije (2008). Ekonomsko področje – Rudarstvo in predelovalne dejavnosti.

2.1.1 Informacije o poslovanju lesne in pohištvene industrije za leto 2008

Podatki že več let kažejo slabo konkurenčnost slovenske lesnopredelovalne panoge, a je konjunktura zadnjih let negativne učinke ublažila. S prehodom v recesijo pa je slaba konkurenčnost povzročila multiplicirane negativne učinke, ki se kažejo predvsem v izjemno hitrem zmanjševanju delovnih mest. Apreciacija tolarja in previsoka obdavčitev plač je iz panoge izvlekla preveč akumulacije. Panoga je s tem financirala javni sektor, pokojnine ..., bolj kot je bilo še vzdržno, in se je zato preveč izčrpala. Posledično je tako premalo vlagala v razvoj, kar pa na dolgi rok vedno vodi v slabšanje konkurenčnosti, čemur sledi krčenje ali celo zapiranje tovarn (Tajnikar, 2005, str. 21).

Smo torej na enem izmed največjih panožnih mejnikov, kjer bomo morali zbrati vse najboljše, v nas samih in okrog nas ter izpeljati potrebno razvojno prestrukturiranje. V ta proces bo potrebno v polni meri pritegniti tudi državo, da panogo podpre in da v prihodnje pravičnejše razdeli družbena bremena v korist večjih vlaganj v razvoj. V podjetjih bo treba posebno okrepiti razvojne dejavnosti in na tej osnovi ustvariti temelj bodoči konkurenčnosti. Avstrijska in druge zgodbe namreč kažejo, da je to edina pot za doseganje dolgoročne konkurenčnosti. Formirati bo potrebno tudi podobno podporno okolje, kot so ga v zadnjih petnajstih letih uspeli vzpostaviti avstrijski kolegi. In ne nazadnje, potrebno bo učinkovito promovirati večjo rabo lesa.

Adut, ki ga lesarji držijo v rokah, je predvsem to, da je to »zelena industrija« in da je les tudi v več drugih pogledih izjemen material, ki ga mora sodobni človek ponovno spoznati. Zaradi nujnosti sprememb pa čas ni njihov zaveznik. Zato so na Združenju lesne in pohištvene industrije že zastavili projekt GOZD in LES za trajnostni razvoj Slovenije, v katerem sodelujemo vsi ključni partnerji iz slovenskega gozdnolesnega sektorja. Tako obsežno razvojno prestrukturiranje namreč lahko izpeljejo skupaj samo lastniki gozdov, gozdarji, lesarska in pohištvena podjetja, sektorske organizacije in pristojna ministrstva. Informacije o poslovanju lesne in pohištvene industrije vsako leto objavlja GZS, združenje lesne in pohištvene industrije.

Indeks industrijske proizvodnje pokaže v prvih devetih mesecih 2008 trend stagniranja, nato sledi padanje gospodarske aktivnosti, ki se v začetku leta 2009 nekoliko umirja. Industrijska podjetja v Sloveniji so v letu 2008 v povprečju zmanjšala proizvodnjo za 16 %, medtem ko so v letu 2007 proizvodnjo povečala za 6,3 %. Podjetja v predelovalni dejavnosti so v enakem obdobju proizvedla za 18,5 % manj glede na leto poprej. Za 16,3 % manj izdelkov so izdelali tudi v obdelavi in predelavi lesa. V proizvodnji pohištva pa je bil padec proizvodnje kar za 19,4 %.

Podatki nakazujejo nadaljevanje krize v C 31 Proizvodnji pohištva, ki se še stopnjuje s pojavom svetovne finančne krize. To nakazuje tudi večletni negativni trend v tem segmentu. Dejavnost C 16 Obdelava in predelava lesa pa sledi gibanju proizvodnje ostalih predelovalnih dejavnosti tako v dobrih kot tudi v slabih časih. Opaziti je izrazitejši vpliv krize, saj je trend padanja proizvodnje v dejavnosti C 16 celo nekoliko večji kot v predelovalnih dejavnostih. To nam potrjuje, da sta obe lesarski dejavnosti zaradi svetovne finančne krize med najbolj prizadetimi.

Zanimiv je trend zalog v industriji, ki se je v začetku leta 2009 obrnil navzdol, kar nekako sovпада s padcem cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih. Podobno sovpadanje je opaziti tudi pri trendih padanja novih naročil v industriji ter industrijske proizvodnje v predelovalnih dejavnostih. Trend je tu celo leto 2008 padajoč, v pomladnih mesecih leta 2009 pa je opaziti rahlo blaženje padajočega trenda. Cene industrijskih proizvodov pri proizvajalcih, so se v letu 2008 glede na leto 2007 povišale za 2,2 %, v predelovalni dejavnosti pa za 1,7 %, predelavi in obdelavi lesa za 3,9 % v proizvodnji pohištva pa za 3,3 %.

Cene so v predelovalni dejavnosti konec leta 2008 začele padati, medtem ko so se cene industrijskih proizvodov v dejavnostih C 16 Obdelava in predelava lesa in C 31 Proizvodnja pohištva v začetku leta 2009 celo povišale, kar je v nasprotju s trendi v predelovalni dejavnosti. Zaključne račune je za leto 2008 oddalo 867 lesnopredelovalnih družb (C 16 + 31), v katerih je bilo 16.997 zaposlenih (19.009 v letu 2007). Delež družb C 16 + 31 se je po številu v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 znižal v strukturi za 0,1 odstotno točko. Delež zaposlenih pa se je glede na leto poprej zmanjšal v strukturi za 0,5 odstotne točke (leta 2007 je za C 16 + 31 znašal delež 3,8 %).

Prihodki so znašali v lesnopredelovalni panogi 1.191 mio evrov, odhodki pa 1.209 mio evrov, kar je generiralo 28,1 mio evrov čiste izgube in 21,3 mio evrov čistega dobička, kar pomeni negativen rezultat iz poslovanja v višini 6,8 mio evrov neto čistega dobička/izgube oz. za 3,9-krat manj kot v letu 2007 (26,7 mio evrov). Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu so se v obdelavi in predelavi lesa povišali za 10,9 %, v proizvodnji pohištva pa glede na preteklo leto za 0,2 %. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu pa so se v obdelavi in predelavi lesa povišali za 1,3 % v proizvodnji pohištva pa zmanjšali za 10,3 %. V celoti so se čisti prihodki iz prodaje lesnopredelovalne panoge povečali za 0,8 %.

Koeficient gospodarnosti (razmerje med vsemi prihodki in odhodki) se je v C 16 zmanjšal za 5,9 % in je znašal 0,989 (v letu 2007 1,027). V C 31 pa je znašal 0,982, kar je za 3,3 % slabše kot v letu 2007, ko je znašal 1,013. Celotna gospodarnost lesnopredelovalne panoge je znašala 0,986 ali za 4,7 % slabše kot leta 2007.

Primarni del (obdelava in predelava lesa) je zaključil poslovno leto z neto čisto izgubo v višini 2,7 mio evrov, preteklo leto pa z neto čistim dobičkom v višini 20,7 mio evrov. Proizvodnja pohištva pa je poslovno leto 2008 zaključila z neto čisto izgubo v višini 4,1 mio evrov (leto prej pa z neto čistim dobičkom 6,1 mio evrov). Neto čisti dobiček v lesnopredelovalni panogi v letu 2008 sta zabeležili le podpodročji 16.230 Stavbno mizarstvo in tesarstvo v višini 3,5 mio evrov ter 31.010 Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore v višini 2,7 mio evrov. Največjo neto čisto izgubo sta beležili podpodročji 16.290 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame v višini 4,1 mio evrov in 31.020 Proizvodnja kuhinjskega pohištva v višini 3,8 mio evrov.

V splošnem so se poslovni rezultati glede na prejšnje leto zelo poslabšali, kar je odraz svetovne finančne krize, začete v drugi polovici leta 2008. Na splošno je področje C 16 Obdelava in predelava lesa utrpelo večji padeč dobičkov od C 31 Proizvodnje pohištva, predvsem zaradi poslovnega rezultata v podpodročju 16.230 Stavbno mizarstvo in tesarstvo. Gledano absolutno pa je proizvodnja pohištva prispevala kar 60 % celotne neto izgube. Dodana vrednost se je na področju C 16 Obdelava in predelava lesa v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšala indeksno z 91,5, v C 31 Proizvodnja pohištva pa za 98,8. Dodana vrednost na zaposlenega je v 2008 v povprečju znašala v C 16 Obdelavi in predelavi lesa 21.928 evrov (v letu 2007 22.570). V C 31 Proizvodnja pohištva pa je v letu 2008 znašala 20.065 evrov (v letu 2007 18.863). V lesnopredelovalni panogi kot celoti pa je dodana vrednost na zaposlenega v letu 2008 znašala 21.000 evrov.

Ko primerjamo dodano vrednost na zaposlenega v lesarskih področjih z dodano vrednostjo v industriji in v celotnem gospodarstvu, se v letu 2008 še vedno kaže zaostanek. Le-ta je v gospodarskih družbah znašala 35.279 evrov (leta 2007: 33.538), v predelovalni dejavnosti C pa 32.003 evrov (leta 2007: 31.235). Ravni dodane vrednosti v EU na področju C 31 dosegajo okrog 28.500, v C 16 pa okrog 27.900 evrov (podatki za 2007).

Delež prodaje na tujih trgih je zelo pomemben kazalec izvozne usmerjenosti. V celotnem gospodarstvu Slovenije so čisti prihodki od prodaje na tujih trgih v letu 2008 glede na leto prej porasli za 9,6 %, njihov delež v strukturi pa je znašal 28,1 %. V predelovalni industriji C pa so čisti prihodki od prodaje na tujem trgu porasli v enakem obdobju za 1,5 %, njihov delež v strukturi blagovne menjave pa je znašal 60,3 %. V Obdelavi in predelavi lesa C 16 so čisti prihodki od prodaje na tujem trgu v enakem obdobju porasli za 1,3 %, njihov delež v strukturi prihodka pa je znašal 48,2 %. V proizvodnji pohištva C 31 pa so se čisti prihodki od prodaje na tujem trgu v letu 2008 glede na leto prej zmanjšali za 10,3 %, delež v strukturi čistega prihodka pa je znašal 44,5 %. Največja rast prodaje je bila v C 16.240 Proizv. lesne embalaže in C16.230 Stavbno mizarstvo in tesarstvo, kjer je indeks rasti prihodka od prodaje na tujih trgih znašal 113,9.

Zaposlenost v predelovalnih dejavnostih. Dober kazalec gibanja zaposlenosti v predelovalnih dejavnostih je gibanje registrirane brezposelnosti, ki je v letih 2006 do 2008 upadala. Za leto 2005 je znašala 10,2 %, za leto 2006 9,4 % in za leto 2007 7,7 %, v 2008 pa 7,0 %. Iz strukturnih podatkov je razvidno, da je bilo konec 2008 v RS povprečno 66.239 registriranih brezposelnih oseb. Zaposlenost v gospodarstvu se je torej v tem obdobju zaradi konjunktore povečevala. S svetovno finančno krizo pa je začela zaposlenost hitro upadati, kar je vplivalo tudi na zaposlenost v lesnopredelovalni panogi. Poleg tega je lesnopredelovalna panoga v 2008 zabeležila tudi nekaj likvidacij večjih podjetij, kar je gotovo prispevalo znaten delež k zmanjševanju zaposlenosti v panogi.

Povprečna mesečna bruto plača v RS v industriji je v letu 2008 znašala 1.391,43 evrov in je bila glede na leto 2007 za 8,3 % višja. V predelovalnih dejavnostih je znašala 1.193,49 evrov in je bila za 7,5 % višja; v C 16 je znašala 1.016,38 evrov in je bila za 9,0 % višja; v DC 31 pa je znašala 947,72 evrov in je bila za 7,4 % višja glede na leto 2007. Mesečna povprečna neto plača na zaposlenega je v letu 2008 v industriji znašala 899,80 evrov in je bila za 7,8 % višja kot v letu prej; enaka plača je v predelovalnih dejavnostih v enakem obdobju znašala 791,26 evrov in je bila za 7,4 % višja kot leto prej; v C 16 je v letu 2008 znašala 690,72 evrov in je bila za 9,1 % višja kot leto prej; v C 31 pa je neto plača v letu 2008 znašala 649,82 evrov in je bila za 8,0 % višja kot leto prej.

Blagovna menjava lesnopredelovalne panoge v letu 2008. Izvoz v gospodarstvu SLO je v preteklem letu naraščal indeksno s 102, uvoz pa indeksno s 107. V lanskem letu opazimo nižjo rast izvoza in uvoza v obeh lesarskih dejavnostih. Tudi pokritost uvoza z izvozom se je v letu 2008 na obeh področjih znižala ter je za C16 znašala 44 %, za C31 pa 39 %. Za lesnopredelovalno panogo kot celoto to pomeni, da se je v letu 2008 za vsak uvožen evro izvozilo za 2,4 evra.

Primerjava geografske razpršenosti izvoza in uvoza po ekonomskih skupinah držav nam podaja za obe lesarski področji sliko globalne razpršenosti izvoza in uvoza, za katero vidimo, da je pretežno lokalizirana na države EU (izvoz 66 %, uvoz 79 % od celote), ter na tradicionalne trge držav nekdanje Jugoslavije (izvoz 20 %, uvoz 16 % od celote).

Vrednost izvoza po glavni dejavnosti SKD izvoznika uvoznika je v 2008 za C 16 + 31 znašala 577 mio evrov, uvoza pa 240 mio evrov. Glavni izvozni/uvozni trgi pa ostajajo Italija, Nemčija, Hrvaška in Avstrija. Beležimo padce vrednosti tako izvoza (za 12,6 %) kot uvoza (za 18,8 %). Razvidno je, da je v letu 2008 izvoz v absolutni vrednosti upadel močnejše kot uvoz. To pomeni, da se je presežek (suficit) panoge v blagovni menjavi glede na prejšnje leto zmanjšal (Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije v letu 2008; GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, 2009).

2.1.2 Lesna panoga v Sloveniji in EU

Lesna industrija, kamor spada tudi proizvodnja stavbnega pohištva, je v Sloveniji ena od tradicionalnih predelovalnih panog, katere začetki segajo v drugo polovico 19. stoletja. Danes je še vedno delovno intenzivna panoga in postaja okolju vse bolj prijazna. Lesna industrija je izrazit neto izvoznik in s tega vidika za slovensko predelovalno industrijo zelo pomembna. Slovenska lesna industrija se je v zadnjih desetletjih srečevala z velikimi ekonomskimi spremembami, zato se je morala v zelo kratkem času notranje preoblikovati in prilagoditi na tržni način delovanja. V letu 1980 so bili nekateri kazalci poslovanja lesne panoge boljši od povprečja gospodarstva. V obdobju od 1982 do 1985 je bilo v panogi zaposlenih preko 35.000 delavcev. Največje število zaposlenih je bilo doseženo leta 1984, in sicer 35.441 (Mrak, 1998, str. 327). Po letu 1986 so se pogoji gospodarjenja za slovensko lesno industrijo pričeli vse bolj zaostrovati. Uspešnost lesne industrije je nazadovala. V obdobju od 1986 do 1989 se je število zaposlenih zmanjšalo na 29.500, do leta 1993 pa na 22.000.

Največji pretres je panoga doživela z osamosvojitvijo Slovenije in izgubo trgov nekdanje Jugoslavije. V okviru panoge je bila pohištvena industrija tista, ki je imela največje finančne težave. Prišlo je do zmanjšanja obsega proizvodnje in prodaje pohištva zaradi nezaupanja potrošnikov v prihodnost, majhnega povpraševanja, stagnacije razpoložljivega dohodka, visokih obrestnih stopenj ter krčenja izvoznih trgov. Prav tako so se zmanjševale tudi investicije in krčila so se delovna mesta. Po skoraj desetletju kritičnih let je šele leto 1994 pomenilo nekakšno prelomnico. Od tega leta naprej se je obseg proizvodnje stalno povečeval, čeprav je število zaposlenih upadalo.

V devetdesetih letih je bila lesna industrija predimenzionirana, kar pomeni, da je imela preveč zaposlenih in prevelike zmogljivosti. Lesna industrija v Sloveniji je bila in je še vedno sposobna proizvesti veliko več, kot so slovenski in obstoječi tuji trgi bili sposobni absorbirati. Orientirana je bila na serijsko proizvodnjo, ki je zaostajala v tehnološkem in organizacijskem pogledu. Sledile so logične strateške usmeritve v smeri izboljševanja tehnologije in organizacije dela, prilagajanja tehnologije manjšim serijam, povečanja produktivnosti dela, racionalnejša organiziranost, prilagajanje proizvodnih programov novim tržnim situacijam, zmanjševanje zaposlenih.

Na svetovnih trgih pohištvene industrije so naravne materiale, kakršen je tudi les, začeli nadomeščati drugi materiali, predvsem kovina in plastika. Vse glasnejše so namreč kritike na

račun lesne industrije kot krivca za ekološke katastrofe zaradi sekanja gozdov, izumiranja ekosistemov itd. Širša javnost zahteva spremembe pod pretvezo ekološke ozaveščenosti. Pravilno dojetje trendov v ekologiji, povezanih z lesno pohištveno industrijo, je pomembno za vsako podjetje, ki posluje v panogi. Ozaveščenost o najnovejših trendih na tem področju lahko podjetju pravočasno odpre nove možnosti poslovanja. Zelo pomemben je predvsem odnos okoljevarstvenih organizacij in potrošnikov do naravnih materialov, kakršen je les. Tržne tendence kažejo, da les bide boj z vedno bolj prevladujočimi drugimi materiali, kot sta plastika in kovina. Za filozofijo podjetja, ki izrecno temelji na predelavi lesa, je pomembno zavedanje, da les kot del narave zagotavlja oziroma mora zagotoviti kontinuiteto poslovanja v pohištveni industriji. V tej industriji, za katero sta značilna zelo razdrobljen trg in zelo razvita tehnologija, je mogoče ostati konkurenčen samo z inovativno tehnologijo, s kakovostnimi in z lepo oblikovanimi proizvodi, hkrati pa je treba obdržati konkurenčne cene.

Vse to velja za lesno predelovalna podjetja, ki se v današnjem času srečujejo z velikimi spremembami v proizvodnji. Življenjski ciklusi lesnoindustrijskih izdelkov so vse krajši, kar pomeni, da je treba stalno skrbeti za razvoj novih oziroma korenito inoviranih izdelkov, kar je povezano z vlaganji v razvojno-raziskovalno delo, z izobraževanjem kadrov in možnostjo pridobivanja finančnih sredstev preko bančnih sistemov (Dimovski et al., 2000, str.25) Naraščajoči stroški dela, pa tudi usmerjenost podjetij v izdelavo okolju prijaznih izdelkov in logistika silijo podjetja v sodelovanje. V razvitem svetu, kamor tudi mi izvažamo pohištvene izdelke, imamo opravka s potencialnimi kupci, ki načeloma ne potrebujejo nobenega novega pohištva, ker so njihove funkcionalne potrebe po pohištvu bolj ali manj zadovoljene. Takšni potencialni kupci, in teh je največ, pričakujejo od proizvajalca oziroma trgovca, predvsem vrhunske storitve in kakovostno strokovno nakupno svetovanje.

Vse odločitve v povezavi z novimi izdelki so življenjskega pomena za podjetje. Pravočasni razvoj uspešnega izdelka lahko pripelje do velikega napredka podjetja, po drugi strani pa odločitve za proizvodnjo neustreznih izdelkov povzroči težave, in v skrajnem primeri tudi propad. Podjetje živi ali propade s svojimi izdelki in zaradi njih. V današnjem dinamičnem okolju so značilne hitre spremembe na vseh področjih. Med te spadajo tudi hitro se spreminjajoči okusi in želje kupcev, ki se jim morajo podjetja prilagajati. Podjetja, ki ne sledijo hitrim spremembam, zastanejo v razvoju in konkurenca jih kmalu prehiti. Zelo pomembno vlogo igra tehnologija, ki jo mora podjetje vseskozi posodabljati, saj nezmožnost predvidevanja uporabe nove tehnologije hitro pripelje do nezmožnosti proizvodnje novih proizvodov, ki jih trg zahteva in s tem nekonkurenčnost.

Vedno večja konkurenca, zahteve trga in razvoj tehnologije so vzrok za vse večje skrajševanje življenjske dobe izdelkov na tržišču. Do včeraj uspešne izdelke hitro zamenjujejo novi, starim padajo cene, ogroža se rentabilnost. Zato je stalen razvoj novih izdelkov ključnega pomena za obstoj in razvoj podjetja na trgu. Pravzaprav je kupec edino, kar imamo (Antončič, 1993, str. 109). Ključ do dolgoročnega uspeha je torej stalen razvoj podjetja in izdelkov, uresničevanje zastavljenih strateških ciljev in izbranih strategij.

Proizvajalci pripisujejo velik pomen investicijam v novo opremo, oblikovanju in razvijanju novih modelov, tržnemu komuniciranju ter razvoju in upravljanju učinkovitih prodajnih poti. Dandanes je na večini svetovnih trgov zelo močna konkurenca in podjetja, ki se na dogajanja ne odzivajo pravočasno, tvegajo zelo veliko. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov potrošnikov ter novih tehnologij se krajša življenjska doba večine izdelkov. Proizvajalci morajo pozornost usmerjati navzven, kar pomeni slediti smernicam trgov, in jih, če je le mogoče, prehitevati in določati. Zavedajoč se pomena novih in okolju prijaznih tehnologij, slovenska pohištvena industrija sama pospešeno uvaja okoljske standarde, hkrati pa tudi spekter metod za dvig produktivnosti, tehnologije in novega znanja. V okvir prizadevanj za dvig produktivnosti, kakovosti in konkurenčnosti spadata tudi povezovanje proizvajalcev v lesnem grozdu (Združenju lesarstva pri Gospodarski zbornici Slovenije) in združevanje projektov z univerzo in inštituti. Le z boljšo organiziranostjo, znanjem, s tehnologijo in sodelovanjem pa bo panoga lahko sledila konkurenčnim izzivom globalizacije in internacionalizacije.

Slovenska lesna in pohištvena industrija je v EU nekonkurenčna, vsaj v primerjavi z novimi članicami iz vzhodne Evrope. Da bi dvignila konkurenčnost, se vse bolj usmerja k povečanju produktivnosti s pomočjo novih tehnologij, uvajanjem novih proizvodov in materialov ter novih tržnih poti. V ta namen med drugim nudi podporo na področju raziskav in razvoja, ekologije, energetike, izvoza in zaposlovanja ter prestrukturiranja velikih sistemov.

Osnovni problem slovenske lesne industrije pri dohitevanju industrijsko razvitih dežel EU je v obsegu dodane vrednosti (ki kot ekonomski kazalec najustrezneje ovrednoti raven konkurenčnosti) in tehnološke opremljenosti proizvodnega procesa v mednarodnem merilu. Po večletnem zdravljenju je lesna panoga v Sloveniji še vedno v slabem stanju, in to se odraža v njeni nekonkurenčnosti. Njeni glavni negativni značilnosti sta nizka produktivnost dela oziroma preveliki stroški dela za doseženo produktivnost in prevelika kratkoročna zadolženost podjetij, oboje pa vpliva na nezmožnost ustvarjanja visokih dodanih vrednosti (Dimovski et al., 2005, str. 25). Pomemben razlog za nizko doseganje dodane vrednosti lesne panoge v Sloveniji je tudi v tem, da pogostokrat izvažamo še neobdelan ali pa le delno obdelan les namesto končnih proizvodov. Za naše gospodarstvo je izjemnega pomena, da doma pridobljeno surovino, v tem primeru les, predelamo kot kakovosten končni izdelek in prodamo na tujem trgu (Kožar, 2006, str. 72). Doseganje nizkih dodanih vrednosti povzroča lesni industriji tudi težave na drugem pomembnem področju. Država namreč pri načrtovanju industrijske politike skuša primarno vplivati predvsem na razvoj visoko tehnoloških panog, ki dosegajo visoke dodane vrednosti in omogočajo razcvet gospodarstva (Jaklič, 2002, str. 98).

V Evropski uniji spada lesna industrija med pomembne, vendar ne med najpomembnejše panoge. K skupni proizvodnji predelovalne industrije EU prispeva lesna industrija šest odstotkov. Tudi v razvitem delu EU ni visoko donosna in konkurenčno učinkovita. Panoga namreč konstantno izgublja svoj delež v bruto dodani vrednosti (BDV) predelovalne industrije, število zaposlenih pa se zadnje leto zaradi krize zmanjšuje. Lesna industrija je v veliki meri surovinsko samozadostna, ponudba polizdelkov pa močno zaostaja v primerjavi z

EU, njena proizvodnja ciklično niha in se prilagaja cikličnemu povpraševanju v gradbeništvu. Nizka rast povpraševanja po pohištvu je tudi postopno vse večja uporaba alternativnih materialov, ki vse bolj nadomeščajo les. Slabi poslovni rezultati so posledica velikih pritiskov na znižanje cen kot posledica presežnih proizvodnih zmogljivosti.

Lesna industrija v EU je v enakem položaju kot slovenska lesna industrija v primerjavi z novimi državami članicami iz Vzhodne Evrope. Deficit ima predvsem v stroških surovin, dela in energije. Da bi dvignila konkurenčnost, se intenzivno usmerja v povečanje produktivnosti s pomočjo novih tehnologij, uvaja nove proizvode in materiale, aktivno tržno komunicira, razvija nove tržne poti in standardizira proizvode. V ta namen nudi tako imenovane horizontalne podpore na področjih raziskav in razvoja, ekologije, energetike, izvoza in zaposlovanja ter prestrukturiranja velikih sistemov.

Lesarska podjetja na naraščajočo konkurenco odgovarjajo na eni strani z združitvami in prevzemi ter si tako ustvarjajo potrebno velikost obratov za masovno proizvodnjo in izkoriščanje prednosti v ekonomijah obsega, kar je značilno predvsem za sever EU. Po drugi strani pa se manjši proizvajalci usmerjajo predvsem v tržne niše, pri čemer se povezujejo v mreže in grozde ter tako izkoriščajo sinergijske učinke. Na podlagi skupnih investicij si zagotavljajo cenejši, subvencionirani razvoj trženja in analizo kvalitete. Po vsem naštetim bi lahko sklepali, da se z lesno industrijo pri nas ne splača ukvarjati in da se ji dolgoročno obeta propad. Vendar je kljub današnjem slabim rezultatom lesna panoga za Slovenijo še vedno vitalna panoga, ki temelji na domači surovini, ki jo imamo v izobilju (Pohleven, et al., 2006, str. 4).

2.2 Analiza panoge in konkurenčnosti

Konkurenčnost je sinonim za doseganje dobička na dolgi rok in za sposobnost podjetja, da pokriva stroške zaposlenih ter zagotovi nadpovprečne donose lastnikom podjetja (Ferjan, 1999, str. 197). Prilagodljivost predelovalne dejavnosti je ključna za njeno konkurenčnost na globalnem trgu. Industrijski sektorji so prilagodljivi, če so sposobni hitro akumulirati in prezaposliti produkcijske faktorje, kot to zahtevajo nove poslovne priložnosti, ki jih ponuja izredna razvojna dinamika trgov. To pomeni, da podjetja na sektorski in mikro ravni reagirajo na tržne impulze in so se sposobna v ustrezno kratkem reakcijskem času strukturno prilagoditi.

Predelovalne dejavnosti so v Sloveniji v primerjavi z EU nekonkurenčne zaradi izvajanja dodelavnih poslov z nizko dodano vrednostjo. Posledica tega sta nezadosten razvoj in nizki dobički (Bertoncelj, 2003, str. 12). Ena izmed nekonkurenčnih predelovalnih dejavnosti je tudi lesna industrija, zaradi česar je bila v letu 2000 izdelana strategija razvoja slovenskega lesarstva, katerega glavni namen je bil spremljanje stopnje konkurenčnosti panoge.

Slovenska lesna industrija ima v realizaciji sorazmerno velik delež izvoza, vendar izdelki ne uspejo prodreti v višje cenovne razrede, ker so njihovi proizvajalci usmerjeni predvsem v

proizvodnjo, ne pa v trženje. Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari takšna menjava, ki bo zadovoljila pričakovanja porabnikov in podjetij, ki s svojimi produkti ali storitvami le-te zalagajo ali servisirajo (Kotler, 1998, str. 832). Primarni cilj analize izvozne sposobnosti je opredelitev potencialnih novih geografskih trgov in novih izzivov v trženju, na katere naj se podjetja lesne industrije prednostno usmerjajo v obdobju do leta 2010. Slednje pomeni določen odgovor na spremenjene razmere na tradicionalnih zahodnoevropskih trgih in v ZDA.

Proizvodnja stavbnega pohištva je po vrednosti izvoza najmočnejša skupina primarnega sektorja. Počasno naraščanje izvozne usmerjenosti utemelji dejstvo, da so lesarska podjetja že sedaj izraziti neto izvozniki. Analiza panoge lesne industrije in konkurenčnih pogojev vključuje prevladujoče ekonomske značilnosti panoge, konkurenčne sile v panogi dejavniki panožnih sprememb, konkurenčni položaj tekmecev, strateške poteze tekmecev, ključni dejavniki uspeha in ugotovitve glede privlačnosti panoge.

2.2.1 Prevladujoče ekonomske značilnosti panoge

Velikost in stopnja rasti. Trg, na katerem delujejo slovenski proizvajalci stavbnega pohištva, obsega celotno Evropo, Severno Ameriko in Japonsko. Za ta trg je značilna konstantna rast. Ta rast pa kljub vsemu ni tako velika zato vzpodbuja povečano rivalstvo in propad šibkih tekmecev. Intenzivnost in smer konkurenčnega boja. Rivalstvo in intenzivnost konkurenčnega boja se kaže v vedno večjem kopičenju proizvodnega znanja (know how) in vedno boljši tehnologiji. Število konkurentov in njihove realne velikosti. Število konkurentov je veliko, opaziti pa je dva pojava. Veliki postajajo še večji, manjši pa zapolnjujejo tržne niše s prav določenimi izdelki, po katerih trg povprašuje v manjšem obsegu.

Ovire vstopa in izstopa. Visoke ovire ščitijo položaj in dobičke obstoječih podjetij, kar pa ne velja za to panogo. Prevladujejo nizke ovire, kar še povečuje ranljivost obstoječih podjetij in vstop novih. Narava in hitrost tehnoloških sprememb prinašata vedno nove izdelke, materiale. Izdelki so vse boljši in tehnično superiorni. Razvijajo se nove inovacije izdelkov, ki so vse bolj kakovostni in zanesljivi. Končnim kupcem pa so na voljo vse bolj obsežne (comprehensive) storitve. Značilnost izdelkov in kupcev prav tako spada med glavne ekonomske značilnosti panoge. Ker izdelek predstavlja velik del stroškov kupcev, nakupi pa niso ponavljajoči se, ampak enkratni, več kupcev išče ponudnike z nižjo ceno. Velik del izdelkov je standardiziran, zato imajo kupci večjo moč, ker je lažje zamenjati dobavitelja. Nediferencirani izdelki spodbujajo močnejšo konkurenco v panogi, medtem ko je v panogi visoko diferenciranih izdelkov konkurenca manj intenzivna, saj jih je težko posnemati (Hollensen, 2001, str. 667).

Ekonomija obsega in učinki krivulje učenja deluje tudi v tej panogi. To pomeni padanje stroškov na enoto ob naraščanju kumulativnega obsega proizvodnje, in sicer zaradi vse večjega proizvodnega znanja in izboljšane obvladovanja tehnologije. Večji kot je učinek

krivulje učenja, večja je stroškovna prednost podjetja z največjim kumulativnim obsegom proizvodnje. To velja tudi v tej panogi, saj imajo najbolj tehnološko razvita podjetja največjo konkurenčno prednost.

Izkoriščanje kapacitet. Hitre tehnološke spremembe povečujejo tveganje, saj tehnološka oprema, v katero vlagamo, lahko zastari, še preden se izrabi oziroma povrne. Potreben kapital pa na ta način vpliva na pomen naložbenih odločitev. Napačna odločitev pri izbiri tehnologije pa lahko že usodno vpliva na obstoj podjetja. Zadnja v sklopu ekonomskih značilnosti panoge pa je donosnost panoge.

Donosne panoge z visokimi dobički privlačijo nove vstopnike, depresivni pogoji pa povzročajo izstop (Porter, 1998, str. 557). Proizvodnje stavbnega pohištva ne moremo vključevati v donosne panoge, kar se kaže tudi v številu novih podjetij v panogi. Teh je praktično zelo malo, pojavljajo pa se v državah vzhodne Evrope. Podjetja iz vzhodne Evrope so bolj delovno intenzivna in tehnološko manj razvita.

2.2.2 Konkurenčne sile v panogi

Panožno okolje analiziram s pomočjo metode, ki jo je razvil Michael Porter. Gre za model petih konkurenčnih sil, in sicer rivalstvo (konkurenčni boj med ponudniki na trgu), na katero delujejo dobavitelji glavnih imputov, kupci, substituti izdelkov (stavbno pohištvo iz aluminija in umetnih mas) in morebitni novi vstopniki.

Rivalstvo med podjetji v panogi je zelo veliko, saj je dejavnikov, ki povečujejo intenzivnost rivalstva, še več. Veliko je številu podjetij, ki so si podobna glede ponudbe izdelkov, velikosti in zmožnosti ponudbe. Trg raste konstantno vendar počasi, je pa v močni korelaciji s splošnim gospodarskim stanjem. Kupci imajo nizke stroške pri zamenjavi blagovnih znamk. Razvijajo se nove dejavnosti in storitve, ki so namenjene izboljšanju položaja na račun drugih konkurenčnih podjetij. Pravilne strateške poteze prinašajo visoke nagrade. Stroški so taki, da podjetja bolj silijo k izstopu kot k obstanku na trgu. Obstajajo različna orožja konkurenčnega boja, ki ga uporabljajo tekmeci. Najpomembnejše pa so kakovost, cena in storitve, ki jih podjetje nudi kupcem, inovacije izdelkov, fizične lastnosti in delovanje izdelka, oglaševanje, prodajne mreže, garancije.

Večja podjetja lesne industrije so kriva za visoko stopnjo konkurenčnosti v slovenski lesni panogi predvsem zaradi velike potrebe po doseganju ekonomije obsega. Vsako podjetje v katerikoli panogi si želi večati svoj tržni delež. Za velika lesnopredelovalna podjetja je to še toliko bolj nujno, ker je pogosto proizvodnja oblikovana na način, da je smiselno povečevati proizvodnje kapacitete le v velikih obsegih. Tako se velika lesna podjetja zaradi premajhnega tržnega deleža pogosto srečujejo s presežnimi kapacitetami, kar ima za posledico nepotrebne visoke fiksne stroške poslovanja in stroškovno neučinkovitost. To povzroča med podjetji maksimalno agresivno obnašanje pri pridobivanju kupcev in seveda močno vpliva na stopnjo konkurence (Tekavec, 2006, str. 13).

Vstop novih konkurentov v panogo lahko poveča proizvodne kapacitete panoge, željo po pridobitvi tržnega deleža in pozicijo ter nove načine zadovoljevanja potreb porabnikov (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 333). Nova podjetja z vstopom v panogo prizadenejo obstoječo konkurenco na dva načina. Novi konkurenti prevzamejo del poslov obstoječih konkurentov, na drugi strani pa se zmanjša koncentracija na trgu, to poveča tekmovalnost v panogi, kar se odrazi v znižanju marž in v končni fazi tudi v zmanjšanem dobičku obstoječih podjetij v panogi (Artač, 2003, str. 15). Nevarnost vstopa je odvisna od vstopnih ovir in odziva obstoječe konkurence.

Nevarnost vstopa novih konkurentov je nizka, ker donosnost panoge ni privlačna. Analitik mora na podlagi pridobljenih informacij priti do enega izmed treh zaključkov glede nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo (Moore, 2005, str. 50): (1) nevarnost vstopa novih konkurentov je visoka, (2) nevarnost vstopa novih konkurentov je srednja ali (3) nevarnost vstopa novih konkurentov je nizka.

Že sedaj na trgu obstajajo presežne kapacitete ponudnikov lesnega stavbnega pohištva. Obstoječa podjetja pa ne morejo preprečiti novih vstopov. Novi vstopnik pa ne more pričakovati visokih dobičkov ob vstopu. Prav tako ni nobenih ovir pri dostopu novih tehnologij, razen seveda potrebnega kapitala. Obstoj učinkov krivulje izkušenj (učenja) pa obstaja in je celo zelo velik. Praktično nemogoče je začeti z novimi kadri iz nič. Ta znanja oziroma izkušnje pa postajajo vse bolj pomembna. Obstaja tudi moč blagovne znamke, ki pa jo je praktično nemogoče ustvariti iz nič, ker gre za izdelke z zelo dolgo življenjsko dobo in so izkušnje podjetja prav tako zelo pomemben faktor, ko kupec primerja med različnimi ponudniki. V tej panogi zelo veliko veljajo priporočila za dobro opravljeno delo. Dolgoročno so tako pomemben element, da ga nikakor ne gre prezreti. Dostop do distribucijskih kanalov ne predstavlja velikih problemov za nove vstopnike. Prav tako ni politike regulacije in trgovskih omejitev. Obstajajo le carine za države nekdanje Sovjetske zveze. Vsi dejavniki kažejo, da je nevarnost vstopa novih konkurentov nizka, edini dejavnik, ki pa ne otežuje vstopa novih konkurentov, pa so nizki stroški kupca v primeru menjave dobavitelja.

Substituti. Velika nevarnost proizvajalcem lesnega stavbnega pohištva pa predstavljajo substituti. Substituti, ki nadomeščajo originalne produkte ali storitve, zmanjšujejo dobičke obstoječih podjetij v panogi, podobno kot to povzročajo novi konkurenti, ki vstopajo v panogo, in zmanjšujejo posel obstoječih ponudnikov. Ta sprememba pa vpliva na rivalstvo znotraj panoge ter na vstop in izstop iz panoge (Besanko, 2000, str. 363). Koncept predstavljajo substituti, ko so kupci, navezani na izdelke ali storitve podjetij iz drugih panog. Gre za izbiro med lesom, plastiko in kovino. Predvsem hitro raste prodaja pohištva iz plastike. Proizvajalci plastike imajo ogromne kapacitete, ki jih še širijo. Imajo veliko manj vstopnih ovir. Zaradi ekonomije obsega se tudi dobički teh proizvajalcev povečujejo. Konkurenčna nevarnost, povezana s substituti, je močnejša ob takojšnji razpoložljivosti substitutov, kar za to panogo velja. Ugodna je tudi cena substitutov, saj je cena stavbnega pohištva iz plastike bistveno nižja. Kupci zanje tudi menijo, da imajo primerljive ali boljše značilnosti, ki so

predvsem v navezi z vzdrževanjem izdelkov. Kupci pa imajo tudi zelo nizke stroške oziroma jih praktično nimajo, če zamenjajo izdelek.

Konkurenčna sila dobaviteljev prav tako nima velikega vpliva v tej panogi na konkurenčnost med podjetji, ki si konkurirajo. Obstaja veliko vrst različnih materialov, ki so vgrajeni v izdelke stavbnega pohištva in zato dobavitelji in njihove dobave ne predstavljajo velikega deleža proizvodnih stroškov. Tudi konkurenca na strani dobaviteljev je dobro razvita. Dobavitelji pa imajo velik vpliv na kakovost izdelka. Zaradi velike konkurence med dobavitelji ne obstajajo visoki stroški z menjavo dobaviteljev. To pa se spreminja in so z vse boljšo tehnologijo tudi ti stroški čedalje večji. Dobavitelji prav tako razvijajo svoj ugled, kar se jim odraža na rastočem povpraševanju. Pomembno pa je, da so komponente od dobaviteljev cenejše, kot če bi jih podjetja v panogi izdelovala sama. Gre za specializacijo znanj. Podjetje se osredotoči le na določeno področje in tam ustvari dolgoročno konkurenčno prednost. Dobavitelji so hkrati dobavitelji izdelovalcem lesnega stavbnega pohištva in njihovim substitutom. Dobavitelj pa predstavlja močnejšo silo takrat, ko lahko uveljavlja spremembo cen, kakovost dobav ter količino in dobavne roke. Takih je v tej panogi nekaj, gre pa za nišne ponudnike z uvedbo novih izdelkov in znanj.

Kupci. Zadnji iz modela petih konkurenčnih sil pa so kupci. Ko govorimo o pogajalski moči kupcev, mislimo na sposobnost posameznega kupca, da se pogaja o ceni in s tem zmanjša dobiček proizvajalca oziroma prodajalca (Besanko, 2000, str. 363). Kupce v tej panogi lahko razdelimo na individualne kupce, kjer gre za enkratni nakup, proizvajalce hiš, gradbenike in grosiste, ki izdelke prodajajo naprej. Ti kupci konstantno povprašujejo po izdelkih. Prav tako kupci predstavljajo močno konkurenčno silo, če so veliki in kupujejo precejšen delež izdelkov posameznega podjetja. Če proizvodi niso zelo pomembni v njihovi strukturi stroškov in imajo možnost kupiti od velikega števila prodajalcev, to prav tako pozitivno vpliva na konkurenčno moč kupca. Na njihovo moč pa vplivajo tudi stroški prehoda (zamenjave) k substitutom ali drugim znamkam, kar pa je v tej panogi zelo lahko. Močnejšo konkurenčno silo predstavljajo tisti kupci, ki so se zmožni pogajati o ceni, kakovosti, storitvah, plačilnih pogojih in drugih pogojih prodaje. Za to panogo lahko po teh parametrih z lahkoto ocenimo, da kupci predstavljajo zelo močno konkurenčno silo.

Idealno konkurenčno okolje je, kadar obstaja zmerno rivalstvo, visoke vstopne ovire, dobri substituti ne obstajajo in so kupci in dobavitelji v šibkem pogajalskem položaju. Panoge proizvajalcev lesnega stavbnega pohištva niti v eni točki implikacije petih konkurenčnih sil ne moremo uvrstiti v ugodno konkurenčno okolje.

2.2.3 Dejavniki panožnih sprememb

Dejavniki panožnih sprememb so sile, ki vodijo podjetja k spreminjanju njihovih dejavnosti. Vodilne sile so glavni vzroki spremembe panoge in tudi konkurenčnih pogojev. Najbolj pogoste spremembe v tej panogi so inovacije izdelkov in storitev, sledijo tehnološke spremembe oz. inovacije procesov, širitev tehničnega znanja ter spremembe v trženju. Sem

sodi tudi povečana globalizacija panoge in sprememba v stroških in učinkovitostih. Za podjetja v tej panogi se odpirajo novi trgi v Severni Ameriki in Japonskem. To je posledica poenostavljenega komuniciranja s pomočjo spleta preko vsega sveta, vse nižji pa so tudi stroški transporta in logistike.

Nove regulativne politike, zakonodaja in subvencioniranje s strani držav na področju učinkovite rabe energije in okolju sprejemljivih izdelkov so procesi, ki pozitivno vplivajo na rabo lesnega stavbnega pohištva. Ta proces ima na panogo zelo velike vplive, saj je to povzročilo celo vrsto novih izdelkov in storitev. Na tem področju Slovenija prav nič ne zaostaja za državami iz zahodne Evrope. Spremembe v družbi glede skrbi in pogledov na sobivanje z naravo in življenjski slog pa prav tako pozitivno vplivata na povpraševanje po izdelkih, ki jih proizvaja lesna industrija. Izjemnega pomena za podjetja je sprotno ocenjevanje okolja. Sledenje, pregledovanje in razlaganje nenadnih družbenih in političnih, ekonomskih, ekoloških in tehnoloških dogodkov z namenom odkritja novih trendov, ki bodo vplivali na panogo in s tem posledično tudi na podjetja v panogi. Namen sprotnega ocenjevanja okolja pa je predvsem povečanje zavedanja managerjev o možnem razvoju dogodkov, ki imajo lahko velik vpliv na pogoje v panogi. S tega vidika vse to predstavlja nove priložnosti, če so predvidevanja pravočasna in pravilna oz. nevarnosti, če samo pasivno opazujemo spremembe.

2.2.4 Konkurenčni položaj tekmecev

Analiza predvideva, katera podjetja imajo najmočnejši oz. najšibkejši položaj. Analiza strateških skupin je tehnika za analizo različnih konkurenčnih položajev tekmecev v panogi. Posamezno strateško skupino sestavljajo podjetja v panogi, ki imajo konkurenčne pristope in izdelke. Podjetja v isti strateški skupini imajo več skupnih značilnosti. V tej panogi jih lahko razdelimo, kako pokrivajo geografska področja, da prodajajo v podobnem razmerju med ceno in kakovostjo, imajo podobno širino ponudbe izdelkov in po njihovem tehnološkem pristopu. S pomočjo te klasifikacije lahko ustvarimo strateške skupine. To storimo tako, da ugotovimo konkurenčne značilnosti podjetij v panogi in jih razvrstimo v posamezno strateško skupino oz. prostor. Ko te skupine razvrščamo v prostor, jih razvrščamo na podlagi višine prodaje skupine v celotni panogi. To je najlažje storiti, če uporabljamo dve spremenljivki.

Razmerje cena – kakovost. Razvrstitev slovenskih podjetij v tej panogi pokaže najboljše rezultate, če na eni strani primerjamo razmerje cena – kakovost, na drugi strani pa širino ponudbe. Razlaga teh strateških skupin pokaže, da vodilne sile in konkurenčni pritiski bolj koristijo strateškim skupinam, ki imajo zelo dobro kvaliteto in široko ponudbo izdelkov. V to skupino pa v Sloveniji spada le nekaj ponudnikov. Razlog je preprost. Stroški dela so v Sloveniji zelo visoki, zato je dolgoročno edina možnost preživetja samo za visokokakovostne izdelke v kombinaciji popolnega servisa.

Ponudba izdelkov in storitev. V panogi obstajajo proizvajalci, ki ponujajo ozek segment izdelkov in izdelujejo na zalogo. Gre za izdelke z malo dodane vrednosti. Vse več pa je

proizvajalcev, ki izdelujejo izključno po naročilu. Zahteve trga silijo ponudnike k vse večji ponudbi izdelkov, ki ji proizvajalci do neke mere sledijo. Trend je ponudba oken za nizkoenergijske in pasivne objekte. Poudarek je na dobri toplotni izolativnosti izdelkov, kar zmanjšuje porabo energije. Proizvajalci pa se razlikujejo tudi po storitvah, ki jih ponujajo. Dejansko vsi nudijo izmere in svetovanje na domu ter demontažo in montažo izdelkov. Boljši ponudniki pa nudijo tudi celovite rešitve, ki zajemajo sodelovanje z arhitekti oz. investitorji kako integrirati njihove izdelke v konstrukcijo objekta. Tehnološke zmožnosti materialov, design izdelkov, toplotna izolativnost, zvočna izolativnost – vse to vpliva na končen izgled in izvedbo objekta. Novost v ponudbi je tudi izvajanje termografije. Metoda omogoča izvajanje kontrole izvedenih del pri obnovi objektov in izdelavo študije, kako izboljšati toplotno izolativnost stavbe.

Tehnološki pristopi. Razvrščanje ponudnikov v skupine glede tehnoloških procesov razdeli ponudnike na dve skupini. V prvi skupini so proizvajalci, ki uporabljajo novejšo tehnologijo (on line povezave, računalniško vodene stroje), in proizvajalci s klasičnimi stroji, kjer je potrebno več ročnega dela in ljudi. Investicije v sodobno opremo pa so finančno zelo zahtevne v primerjavi s profiti, ki jih zagotavlja panoga. Zelo redka so podjetja, ki lahko investirajo velike vsote denarja. Ni pa denar edina omejitev. Potrebno je tudi veliko znanja oz. dobrih kadrov, da opremo zažene in vzdržuje.

Za slovensko panogo velja trend, da so te skupine vsako leto bolj strnjene. V Sloveniji obstaja presežek kapacitet za izdelavo lesenega stavbnega pohištva, kar vodi do vse večjega rivalstva.

2.2.5 Strateške poteze tekmecev

Kakšne bodo prihodnje poteze tekmecev, je zelo pomembno vprašanje. Za ustrezne strateške poteze je zelo pomembna analiza konkurence in njihovo razumevanje strategij. Prav tako je potrebno spremljati njihove akcije oz. dejavnosti, analizirati prednosti in slabosti v virih njihovih zmožnosti in predvidevanje njihovih prihodnjih potez. Predvidevanje potez konkurentov vključuje analizo konkurenčnih položajev, neposredne akcije oz. dejavnosti, določitev, katero podjetje je dovolj gibčno, da bo naredilo večje strateške spremembe.

Za promocijo svojih izdelkov in s tem tudi spremljanje konkurence so v tej panogi zelo pomembni sejmi, kjer podjetja razstavljajo svoje izdelke. Tu so običajno prikazani najnovejši izdelki in nakazane tudi smernice prihodnjega razvoja. Tu se predvsem spremlja kakovost izdelkov in storitev ter tudi cenovna politika konkurence. Na slovenskem trgu je velika ponudba tako domačih kot tudi podjetij iz tujine. Informacije o konkurentih pa se pretakajo tudi preko dobaviteljev. To najbolj velja za dobavitelje strojne opreme oziroma novih tehnologij. Tu je trg veliko manjši in vsaka strateška odločitev za investiranje v novo tehnologijo se hitro razve.

2.2.6 Ključni dejavniki uspeha

Ti imajo največji vpliv na zmožnost vsakega podjetja v panogi, da uspe na trgu. Najpomembnejše je vprašanje, na podlagi česa kupci izbirajo med konkurenčnimi znamkami ali prodajalci. Kaj mora ponudnik narediti, da bi bil konkurenčen, katere vire ali konkurenčne zmožnosti potrebuje ter kako podjetje vzdržuje konkurenčne prednosti. Pogoste vrste ključnih dejavnikov uspeha so lahko povezane s tehnologijo, proizvodnjo, distribucijo, marketingom, s spretnostmi znanj, organizacijskih zmožnostih in drugih.

Tehnologija. Dejavniki, povezani s tehnologijo so raziskave, zmožnost razvijanja novih izdelkov, specialnost oz. ekspertnost v obstoječi tehnologiji, računalniška podpora celotnega sistema. Za lesno industrijo v Sloveniji velja, da so posamezna podjetja zelo napredna in dobro tehnološko razvita, velika večina pa nima zadostnih sredstev za nove investicije. Problem velike večine podjetij je začaran krog, v katerem so se znašla. Ker proizvajajo s staro tehnologijo, je malo dodane vrednosti in zato so temu primerni tudi zaslužki. Ker teh ni, tudi investicije niso mogoče.

Po standardu Slovenija počasi dohiteva zahodno Evropo, delovna sila je vse dražja, zato je edina možnost za preživetje nova tehnologija. Tesno v tej povezavi je tudi zmožnost razvijanja novih izdelkov. Le-teh ni mogoče razvijati, če za to ni osnovnih pogojev v opremi. Zelo pomembna pa je tudi računalniška podpora celotnega sistema. Sodobna podjetja imajo celovito programsko podporo, ki obsega celoten proces prodaje (izdelava ponudb, naročil, dobavnic, računov in celotna podpora logistiki) in proizvodnje (on line technology).

Diferenciacija proizvodov je poskus proizvajalca prikazati njegove izdelke drugačne od konkurence in s tem tudi bolj zanimive za potrošnje. Cilj diferenciacije proizvodov je, da porabnik zazna bistvene razlike v izdelkih (Rosenbloom, 1999, str. 329). Ker je panoga v zadnjih desetletjih naredila ogromen preskok iz industrijske proizvodnje standardnih izdelkov v naročniško proizvodnjo, so tudi posamezna naročila manjša in jih je več. To pa je zelo težko obvladovati z zastarelimi informacijskimi sistemi. Če tehnologija in računalniška podpora tega ne dopuščata, tako podjetje realno na dolgi rok nima možnosti za preživetje. Velika slovenska podjetja dejansko proizvajajo z dokaj staro tehnologijo, zato se jim konkurenčna prednost v primerjavi z državami iz vzhodne Evrope zmanjšuje. Nasprotno pa je nekaj majhnih podjetij, ki imajo sodobno tehnologijo in lahko konkurirajo najboljšim podjetjem iz vzhodne Evrope.

Proizvodnja. Zmožnost proizvajati z nizkimi stroški, kvaliteta izdelave, zmožnost velike uporabe fiksnih osnovnih sredstev, velika delovna produktivnost, fleksibilnost proizvesti veliko paleto izdelkov. Dejansko je velika večina teh dejavnikov povezana s tehnologijo nekaj pa tudi z zmožnostjo organizacijskih znanj. V veliki večini se podjetja zavedajo pomembnosti dejavnikov tehnologije, zapostavljeno pa je področje organizacijske strukture. Tipično za vsa večja slovenska podjetja je tradicionalna vertikalna organizacija, za katero je značilno malo skupin ali projektnih managerjev, vertikalna komunikacija in sistem poročanja v organizaciji,

centralizacija strateškega odločanja in specializirane delovne naloge. Slabosti take organizacijske strukture pa so vidne tudi pri slovenski lesni industriji.

Počasno odzivanje na spremembe v okolju. Koncentracija odločitev na vrhu, vse to pa se rezultira v manj inovacijah. Veliko več pa se govori o problemih, ki so povezani s tehnologijo, kot pa o organizacijskih problemih. Za prve je potrebno veliko finančnih sredstev, za druge pa predvsem veliko znanj s področja managementa.

Distribucija in struktura kupcev izdelovalcev stavbnega pohištva je različna. Obstaja kar nekaj struktur kupcev lesenega stavbnega pohištva. Prva so končni kupci, kjer gre običajno za enkraten nakup. Prodaja končnim kupcem obsega veliko storitev oz. dejavnosti: izdelava informativne ponudbe, predstavitev izdelkov v salonu, opravljanje izmer na objektu, ker gre izključno za naročniško proizvodnjo, izdelava končne ponudbe, potrditev naročila, izdelava izračunov toplotne prevodnosti za pridobitev subvencij ali kreditov, izdelava oken in na koncu še prevoz in montaža izdelkov, odvoz starih izdelkov na deponijo. To predstavlja kar zahteven logistični izziv in večji obseg proizvodnje je praktično nemogoč brez ustrezne podpore informacijskega sistema. Podjetje ima lahko različno število prodajnih mest. To je odvisno od prodajne strategije podjetja na posameznem trgu. Ponudba celotne storitve končnim kupcem prinese najboljšo prodajno ceno za podjetje.

Druga skupina so posredniki, ki kupujejo stavbno pohištvo in ga prodajo naprej v svojem imenu. Pri tej skupini ne gre več za enkraten nakup, temveč za ponavljajoče se nakupe. Obseg storitev je manjši, kupci imajo večjo pogajalsko moč in običajno dosegajo višje rabate pri proizvajalcu stavbnega pohištva. V to skupino spadajo tudi izdelovalci montažnih hiš in gradbena podjetja. V preteklosti so se kot kupci pojavljali tudi gradbeni centri, ki so prodajali že gotove tipske izdelke. Šlo je za manj zahtevne izdelke z nizko dodano vrednostjo, zato so tovrstne izdelke opustili že skoraj vsi proizvajalci. Nabavni cikli pri posameznih kupcih so zelo različni in jih je težko napovedovati. Vse bolj redko se zgodi, da taki kupci lahko napovedo svoje nakupe za neko daljše časovno obdobje. Zasedenost kapacitet pa je še vedno sezonsko odvisna. V zimskem času se obseg naročil zmanjša, na zalogo pa praktično ni več mogoče izdelovati, zato so običajno kapacitete v zimskih mesecih manj izkoriščene.

Spretnosti zaposlenih na vseh področjih so zelo pomemben faktor. Dejstvo je, da posel delajo ljudje. Največja spretnost je videti organizacijo kot celoto in odnose med njenimi deli. Te spretnosti potrebujejo managerji, ki so višje na hierarhični lestvici. Vendar vsak posamezen zaposlen potrebuje svoje spretnosti, kot so tehnične in komunikacijske spretnosti. Za podjetje v tej panogi je izredno pomembno, da zna prodajno osebje pravilno oceniti zahteve trga, tako da tudi ponudba oz. razvoj sledi trgu. To je v velikih podjetjih s klasično organizacijsko strukturo nemogoče.

Rezultati pa so vidni tudi v ponudbi izdelkov podjetij. Tam razvojni oddelki delajo oz. živijo v svojem svetu, zato njihovi rezultati dela ne ustrezajo zahtevam trga. V malih podjetjih, kjer ni tako stroge delitve po oddelkih, je pretok informacij veliko večji, zaposleni se učijo drug od

drugega, problemi se razrešujejo, ko do njih pride, glavno pa je to, da se vsi skupaj učijo na napakah in uspehih. To je samo nekaj lastnosti učeče se organizacije, ki pa že takoj ustvarijo konkurenčne prednosti podjetja.

Informacijska tehnologija oz. podpora podjetja je v današnjem času odločilnega pomena. Podjetje z zastarelo informacijsko tehnologijo praktično nima možnosti, da uspe na trgu. Odzivnost oz. hitrost prilagajanja trgu je ključnega pomena. Dobra informacijska podpora omogoča hiter dostop do vseh potrebnih podatkov ter obdelavo podatkov. Sodobni informacijski sistemi v tej panogi omogočajo on line povezavo. To pomeni, da se posamezen program uporablja tako v komercialne kot tudi v tehnične namene. Na primeru to izgleda tako, da se ponudbo, ki jo kupec potrdi, pretvori v naročilo, to naročilo pa pošlje direktno na stroj za izdelavo stavbnega pohištva. To pomeni veliko manj napak, hitro in natančno izdelavo, enostavno naročanje materialov, poenostavljeno spremljanje proizvodnega procesa in sledenje izdelkov. V Sloveniji je le peščica podjetij z vrhunsko informacijsko tehnologijo na področju izdelave lesenega stavbnega pohištva. Na tem področju izstopajo podjetja iz zahodne Evrope, ki pa tržijo svoje izdelke tudi na slovenskem trgu.

Priporočila oz. uveljavljena blagovna znamka. Na področju vgradnje stavbnega pohištva veliko vlogo igrajo priporočila. Najboljša reklama so zadovoljni kupci. Slaba reklama je za podjetje lahko usodna, saj te na spletnih portalih in forumih lahko pokopljejo čez noč. Končni kupci še posebej velik poudarek dajejo priporočilom, saj gre za enkratne nakupe, popravnega izpita običajno ni.

2.2.7 Ugotovitve glede privlačnosti panoge

Velikost in rast profitnega potenciala panoge v Sloveniji kaže, da panoga nikakor ni privlačna. Tudi konkurenčni pogoji vodijo k zniževanju donosnosti panoge. Stopnja rasti v panogi ni obetavna. V počasi rastočih panogah poteka med konkurenti močnejši in večji boj za tržni delež, saj zaradi počasne rasti podjetje lahko izboljša svoj uspeh le na račun drugih konkurentov (Jaklič, 2002, str. 323). Na dolgi rok tudi ne kaže, da bi konkurenčne sile postale šibkejše. Lahko pa ocenjujemo, da bodo imele vodilne sile ugoden vpliv na panogo. Povpraševanje po stavbnem pohištvu iz lesa postaja stvar prestiža in bo na dolgi rok tudi obstalo. Še več, sodobni trendi in smernice nakazujejo na večjo rabo izdelkov iz naravnega materiala. Napoveduje se večja poraba lesa na prebivalca v Sloveniji, saj na tem področju Slovenija zaostaja za razvitejšimi državami. Vse večja ekološka ozaveščenost kupcev pozitivno vpliva na panogo.

Možnost vstopa ali izstopa največjih podjetij. Glede na trenutno situacijo lahko z gotovostjo napovemo izstop nekaj večjih podjetij, ki svoje ponudbe ne uspejo prilagoditi trgu, imajo zastarelo tehnologijo, neusposobljene kadre in nimajo virov za nove naložbe in se že sedaj ukvarjajo z likvidnostnimi težavami. Težave teh podjetij se z leti samo poslabšujejo, najboljši kadri odhajajo, prodajajo nepremičnine in dejavnost, da pokrivajo izgube iz tekočega

poslovanja, tako da so na koncu obsojena na životarjenje do žalostnega propada. Novih vstopov v panogo ni pričakovati.

Stabilnost ali odvisnost povpraševanja. Za povpraševanje po kakovostnih izdelkih lesenega stavbnega pohištva se ni bati. Nasprotno, trg se razvija v smeri vse večje uporabe lesenega stavbnega pohištva. Sodobna tehnologija omogoča zares kvalitetno in obstojno stavbno pohištvo iz lesa. Tudi v času recesije, ko se gradi manj, še vedno obstaja povpraševanje po teh izdelkih. Trga ne predstavljajo samo novogradnje, ampak tudi sanacije obstoječih objektov. Na tem segmentu povpraševanja pa ima recesija veliko manjši vpliv.

Stopnja tveganja in negotovosti v prihodnosti panoge je težko oceniti, vendar ni pričakovati kakšnih večjih dogodkov, ki bi korenito spremenili razmere na trgu. Tudi dobavitelji, ki so motor razvoja, v panogi ne napovedujejo takih dogodkov.

Na podlagi teh podatkov lahko ugotovimo, da panoga in konkurenčno okolje nista privlačna ne na kratki kot tudi ne na dolgi rok za doseganje visokih dobičkov. Vsa podjetja v panogi bodo tudi zelo težko preživela. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da ima podjetje, ki je dobro prilagojeno razmeram, v drugače nepriljubni panogi še vedno možnost dosegati spodobne dobičke. Podrobno analizo panoge in konkurenčnega položaja pa je potrebno narediti vsaj na vsaka tri leta.

2.3 Združenja za podjetja lesne panoge v Sloveniji

2.3.1 Slovensko gozdno-lesna tehnološka platforma

Tehnološke platforme so nov instrument Evropske komisije, s katerim želi povečati vlaganja v raziskave in razvoj ter tako pospešiti konkurenčnost na osnovi znanja. Z njimi namerava vzpodbuditi predvsem industrijo za izvedbo inovativnih projektov v dejavnem sodelovanju z znanstveno sfero. V tehnoloških platformah je poudarjena nova gospodarska strategija EU, ki se osredotoča na inovacije in raziskave, kot sredstvo za prilagajanje evropskega gospodarstva zahtevam globalne konkurenčnosti. Na pobudo iniciativne skupine, v kateri so zastopani lesarji, gozdarji in papirničarji, je bila 14. julija 2005 ustanovljena Slovenska gozdno-lesna tehnološka platforma (SGLTP) (*Slovenian Forest-Based Technology Platform SiFTP*). SGLTP predstavlja nacionalno platformo (*National Technology Platforms, NTP*) in je sestavni del evropske FTP. Njen namen je zastaviti dolgoročno razvojno strategijo (do leta 2030), ki bo imela široko podporo gospodarstva, znanosti in politike. Sodelovanje v SGLTP bo koristno tudi zaradi učinkov mreženja s slovenskimi in evropskimi podjetji in raziskovalnimi ustanovami, ki bo omogočalo nove sodobne oblike sodelovanja. Pregled SGLTP je na voljo na spletni strani (Predstavitev, 2006).

Podjetja in obrtniki pa bodo s sodelovanjem v SGLTP lažje prišla do najnovejših raziskovalnih dosežkov ter s tem dobila priložnost za njihovo aplikacijo v poslovne namene. S tem pa si lahko zagotovijo možnost za oblikovanje poslovnih procesov z višjo dodano

vrednostjo. Ob ustreznem angažiranju in vlaganjih lahko postanejo tudi tehnološki nosilci za posamezno področje.

V okviru Slovenske gozdno-lesne tehnološke platforme je nastal strateško raziskovalni program (SRP). Nastal in oblikoval se je na pobudo slovenskega gospodarstva v povezavi z znanstveno-raziskovalnimi ustanovami. V zelo kratkem času je bilo evidentiranih nad sto projektov, kar kaže na veliko nujo po posodobitvi tehnoloških procesov v proizvodnji. Gozd s svojim lesnim bogastvom nam je na voljo in pomeni strateško prednost Slovenije. Medtem ko zaskrbljenost marsikje povzroča tudi izčrpavanje tropskih gozdov, v Sloveniji sečnja v gozdu ne doseže niti polovice lesnega prirastka lesne biomase. To ima svoje prednosti. Gozd in raba lesa imata številne neposredne in posredne pozitivne vplive na okolje. Les je edina surovina, ki jo ima Slovenija relativno v izobilju, zato jo moramo predelati doma do najvišje dodane vrednosti.

Za področje lesne industrije je kakovosten les osnovna surovina in prvi pogoj za kakovosten izdelek. Za konkurenčno proizvodnjo izdelkov iz lesa pa je vse bolj potrebna inovativna in trajnostna raba lesa kot obnovljivega vira. Osnovni cilji lesnega področja platforme so povezani s preučevanjem lastnosti lesa, razvojem novih obdelovalnih in predelovalnih tehnologij. Z ustvarjanjem dodane vrednosti z oblikovanjem in inovativnimi tehnološkimi izvedbami izdelkov je treba povečati konkurenčnost slovenskega gospodarstva ter obrti. Pomembno bo spremljati svetovne trende na področju dizajna, znanosti o materialih in tehnologijah ter razvijati nove izdelke z upoštevanjem lastnosti naravnih materialov (les, kamen, kovina, tekstil). Lesarstvo ima v Sloveniji tradicijo, imamo znanje, fakultetno izobražen kader, tehnološki inštitut.

Nove tehnologije bodo omogočile tehnološki napredek v delovno manj intenzivno panogo, ki bo ustvarjala tehnološko sodobne izdelke. Povezovanje slovenskih proizvajalcev z institucijami znanja in raziskav postaja nuja in obenem priložnost. Če ta povezava ne bo uspešna, potem bo Slovenija še naprej izgubljala tržne deleže in tudi relativne cene na zahodnih trgih Evrope. Zgolj absolutna prednost, kot je gozdatost, Sloveniji še ne zagotavlja primerjalnih in konkurenčnih prednosti pri proizvodnji izdelkov iz lesa. Tudi tradicija in oblikovalska dovršenost posameznih izdelkov nas še ne uvrščata v krog uspešnih. Ob cenovni konkurenčnosti, v primerjavi s plastiko in kovinami, ima les pozitivno vlogo v razgradnji kot nadaljnja surovina za reciklažo in vse bolj tudi za pridobivanje »zelene energije«. Les in gozd, kot njegov izvor, sta vse bolj pomembna dejavnika absorpcije CO₂ in pljuča novega razvoja, omogočata poseljenost podeželja ter razvoj turizma.

Tehnološka platforma omogoča podjetjem, da se pripravijo in tudi izvedejo razvojni razmah, in to tako, da uvedejo širši pomen lesa, pri tem pa dvignejo tehnološko zahtevnost proizvodov in proizvodnje. Kljub temu, da je v zadnjih petih letih slovenska lesna industrija izboljšala svojo konkurenčnost, je še vedno za približno dvakrat manj produktivna kot povprečje panoge v EU. Ob nadaljevanju sedanje višje produktivnosti bi slovenske panoge produktno vrzel do EU lahko zaprle šele v naslednjih 20-ih letih. Strateški cilj te panoge pa je dohiteti razvoj EU

in zapreti produktno vrzel v naslednjih 10 letih, za kar pa je potrebna dvakrat višja, torej vsaj 9,2 % letna rast njihove produktivnosti.

V Sloveniji smo bili po osamosvojitvi priča določenim negativnim trendom ravno na področju razvojno-raziskovalnih oddelkov v gospodarstvu. Z razpadom enotnega jugoslovanskega trga se je večina podjetij znašla v tržnem kolapsu. Izboljševanje poslovnih rezultatov so iskali predvsem z opuščanjem razvojno-raziskovalnih in tehnoloških oddelkov po podjetjih. Poudarek je bil dan znižanju stroškov za vsako ceno, brez dolgoročnih ciljev in vizije poslovanja, poudarjanje predvsem ekonomskih znanj pred tehnološkimi, ki pa omogočajo nadaljnji razvoj podjetja tudi dolgoročno, je bilo zelo očitno. Pri tem ne smemo spregledati tudi dejstev oz. aktivnosti v zvezi z lastninjenjem podjetji, kjer je prevladoval obstoječi vodstveni menagement, predvsem z znanji iz ekonomike poslovanja, in so bila druga znanja, predvsem tehnološka, opredeljena celo kot nezaželena. To je, žal, povzročilo beg kadrov iz razvojno-raziskovalnih oddelkov in tudi znatno zmanjšanje vpisa na izobraževalne ustanove s tega področja.

Takšen trend je trajal celotno desetletje. V zadnjih letih so se razmere nekoliko ustalile – predvsem gre za stabilizacijo lastninjenja oz. nekakšen zaključek tega procesa. To je povzročilo, da so se normalizirala tudi poslovna razmerja znotraj podjetji in so postala tehnološka znanja spet prepoznavna za nadaljnjo rast podjetij. Ustanavljanje razvojno-raziskovalnih oddelkov v podjetjih in sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi ter izobraževalnimi ustanovami odraža potrebe po tehnološkem razvoju. Spoznanje o nujnih spremembah na področju raziskav in razvoja je prodrlo tudi v širše družbeno okolje. Po vstopu Slovenije v EU je zaznati bistven premik na tem področju. Lizbonska in bolonjska deklaracija jasno postavljata okvire delovanja, spodbujanja raziskovalno-razvojne dejavnosti v podjetjih in sodelovanje podjetij tudi s strani resornih ministrstev.

Vizija slovenske in tudi evropske lesne platforme glede kompleksne uporabe lesa so živeti z lesom, graditi z lesom in zelena energija iz lesa nakazujejo ambicije in potenciale ter izzive za vnovično uveljavitev lesa in izdelkov iz lesa v vsakdanjem življenju.

Konkurenčnost lesne in pohištvene industrije (naše in evropske) je možna edino pri izdelkih z visoko dodano vrednostjo, ki jo omogočajo raziskave in nove tehnologije in je dosežena v majhnih ter izredno prilagodljivih proizvodnih obratih. Vse tri razvojne cilje, povezane z živeti, graditi in energijo, je mogoče doseči z intenzivnim vložkom znanja, raziskav ter tehnologije v manjših proizvodnih obratih, ki so blizu surovinskemu viru in ustrezajo trajnostnemu razvoju Slovenije. Z afirmacijo takšnega pristopa bomo omogočali nadaljnji razvoj podeželskega okolja ter kakovostno preusmeritev in nadgradnjo obstoječih klasičnih lesnih obratov. Tako bomo zadržali zaposlitev in jo ustrezno okrepili z novimi znanji.

Glavne naloge so povezati celotno lesno področje (lastnike gozdov, gozdarstvo, lesne predelovalce, papirništvo in dopolnilne dejavnosti) ter si skupaj izboriti ustrezno mesto v nacionalnem strateškem razvojnem programu. Poleg tega je potrebno uskladiti zainteresirane

subjekte (fakultete, inštitute, tehnološke centre, grozde, združenja, gospodarstvo) pri iskanju skupnih interesov za industrijo kot ključnim nosilcem pobude ter izdelati razvojne smernice s ciljem izboljšanja učinkovitosti vlaganj v raziskave in tehnološki razvoj, ki bodo na koncu udejanjene na trgu z optimalnimi ekonomskimi, oblikovalskimi in konstrukcijskimi rešitvami.

Nujno je tudi vzpodbuditi razvojno-raziskovalno dejavnost, ki bo usmerjena na aplikativne projekte v tesni povezavi s predelovalno industrijo. Omogočiti moramo sonaravno rabo lesa kot ključne surovine za lesno in papirno industrijo ter energenta, pri čemer je treba vzpostaviti ravnovesje med okoljskimi, socialnimi in ekonomskimi funkcijami gozda. Ne nazadnje pa je dobro promovirati les kot naravni material, ki omogoča trajnostni razvoj od pridelave, predelave in oblikovanja izdelkov ter kot energetski potencial, kar naj postane slovenski nacionalni interes, saj je les edina surovina, ki jo imamo kot gozdnata dežela v izobilju.

Inovativne mreže in znanje v smislu sodelovanja med podjetji in raziskovalnimi ustanovami se v sodobnem svetu stalno povečuje. Zato morajo biti podjetja tudi organizacijsko tako naravnana, da so sposobnosti potrebe in poti zaznati v vsakdanjem okolju, kjer delujejo. Sodelovanje omogoča dotok novih znanj, izboljšuje fleksibilnost in inovacijske sposobnosti, kar je vedno bolj ključno za doseganje konkurenčnosti na svetovnem trgu. Podjetja brez tesnega sodelovanja z različnimi nosilci znanj ne morejo ustvariti procesov, ki zagotavljajo pritek dovolj velike količine novih znanj. Dejavnosti, povezane z lesom, ne bodo nobena izjema in bodo morale vire povezovati, tako znotraj panoge kakor tudi z drugimi gospodarskimi panogami, saj postaja interdisciplinarnost in internacionalnost vedno pomembnejša. Inovativne mreže dajo ustrezne rezultate šele v podjetjih, kjer je ustvarjeno inovacijam naklonjeno okolje. Inovacije so namreč ključni dejavnik ekonomske rasti sodobnega gospodarstva. Sistematična izgradnja okolja, ki bo v podjetjih vzpodbujala nastajanje novih idej, vpeljavo novih izdelkov in razvoj novih storitev, bo ena izmed najpomembnejših nalog pri izboljševanju konkurenčnosti.

Tehnološko predvidevanje in ocene vse bolj pridobiva na pomenu. Tako institucije znanja kot tudi podjetja žive v negotovih razmerah. Z namenom, da zmanjšamo tveganost delovanja v prihodnosti, se poslužujejo vse bolj dognanih metod napovedovanja in ocenjevanja prihodnjih dogodkov. Poleg simulacijskih modelov sta poglobitni dejavnik uspešnega napovedovanja tehnoloških in tudi drugih dogodkov dober podatkovni sistem in informacijska pomoč.

Sistem in kompleksne baze podatkov morajo pokriti poleg tehnološkega tudi izobrazbeni in širši socialni vidik vseh dejavnikov, ki sooblikujejo tehnološko okolje in njegove rezultate. Posebna skrb mora biti namenjena sonaravnosti tehnologij in tudi multiplikativnim učinkom vpeljave novih tehnoloških rešitev (znanje, zaposlitev, okolje, druge dejavnosti ...) Pri tem je eden ključnih dejavnikov uspeha obvladovanje in usmerjanje tehnološkega razvoja skladno s konkurenti. Tehnološka predvidevanja tako postajajo vse bolj nepogrešljiva.

Pomen raziskav se večja. Znanje je vrednota in vodilo nadaljnjega razvoja družbe. Raziskave imajo zelo pomembno vlogo v doseganju družbe znanja. EU si je zastavila cilj povečati investicije v raziskave in razvoj na 3 % BDP, od tega naj bi dve tretjini namenilo gospodarstvu, tretjino pa javnemu sektorju. Vendar ni dovolj, da se osredotočimo le na ponudbo, ampak je treba ustvariti tudi ustrezen trg za inovativne izdelke in storitve ter ustvariti pogoje za sodelovanje med univerzami in podjetji.

Ključna je zavest o pomenu lesa za nas vse. Običajno ne znamo ceniti tega, kar imamo v izobilju. Trditev velja tudi za naše največje bogastvo les. Les je high-tech izdelek narave, vendar ga žal premnogokrat uporabljamo na način low-tech s premalo inovativnosti in s premalo dodane vrednosti. V Sloveniji je bila uporaba predvsem pa predelava lesa zanemarjena, postavljena ob bok neperspektivnim panogam. Poudarjal se je predvsem ekološki vidik gozda, ne pa ekonomska učinkovitost in možnost nadaljnje predelave lesa. V zadnjih letih pa se je predvsem poudarjala energetska izraba biomase kot obnovljivega vira energije. Osveščanje javnosti je zato še kako potrebno in nujno, tudi pri vseh nadaljnjih aktivnostih, in ga nikakor ne smemo zanemarjati.

Trenutna dejavnost oddelka za lesarstvo je inovativna in trajnostna raba lesa kot obnovljivega vira. Proučevanje lastnosti lesa in nove metode za izboljšanje odpornosti manj trajnih lesnih vrst (smrekovina, jelovina in bukovina), in sicer modifikacijo lesa, zaščitne pripravke na osnovi okolju prijaznejših biocidov, površinsko obdelavo z manjšo vsebnostjo hlapnih organskih topil, konstrukcijsko zaščito, mehanizme razgradnje lesa z lesnimi glivami in vlogo nizkomolekularnih spojin pri teh procesih, možnosti lepljenja in površinske obdelave lesnih materialov z izboljšano odpornostjo, nove obdelovalne tehnologije, izraba ostankov lesa za nove proizvode. Pregled novic je na voljo na spletni strani SGLTP (Novice, 2006).

Za predlagane metode obdelave bomo ocenili njihov vpliv na okolje z vidika trajnostnega razvoja, s poudarkom na raziskavah biorazgradljivosti uporabljenih biocidov in kemikalij ter možnosti uporabe odpadnega lesa, tudi za energetske potrebe.

2.3.2 Združenje lesne in pohištvene industrije pri GZS

Združenje lesne in pohištvene industrije je največja prostovoljna asociacija slovenskih lesarskih in pohištvenih podjetij, ki zastopa več kot 60 % panoge. Združenje je učinkovit gospodarski lobi in zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati, pri oblikovanju pogojev dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj. Združenja spremljajo tekoča gospodarska gibanja v dejavnostih, oblikujejo panožne usmeritve in stališča glede reševanja tekočih in razvojnih vprašanj ter podpirajo panožne akterje pri reševanju panožnih problemov. Članom zagotavljajo nove priložnosti za izboljšanje konkurenčnosti in za razvojni preboj v inovativno družbo. Združenje lesne in pohištvene industrije je mesto srečevanja in povezovanja podjetij ter mesto združevanja znanj in izkušenj strokovnjakov. Je center kakovostnih poslovnih informacij. Združenje lesne in pohištvene industrije opredeljuje in izvršuje naloge, ki so povezane s specifikom lesnopredelovalnih dejavnosti v svojem letnem

programu dela. Pregled dejavnosti in nalog je predstavljen na spletnih straneh GZS združenje lesne in pohištvene industrije (2007, Naloge).

Osnovni koncept dela je spremljanje gospodarskih gibanj in oblikovanje pogojev za dvig konkurenčne sposobnosti lesnopredelovalnih podjetij, oblikovanje stališč do ključnih tekočih in razvojnih vprašanj in zastopanje interesov na področju vladnih ekonomskih in zakonodajnih ukrepov. Združenje pripravlja Belo knjigo konkurenčnosti lesnopredelovalne industrije kot opredelitve panožnih razvojnih smernic in programa skupnih projektov na razvojno raziskovalnem, izobraževalnem, tehnološkem, organizacijsko poslovnem in promocijskem področju. Skrbi tudi za pripravo in izvedbo pogajanj s sindikati ter za tolmačenje panožne kolektivne pogodbe. Aktivno sodeluje pri oblikovanju sistema poklicnega izobraževanja in usposabljanja kadrov za lesnopredelovalno industrijo in podpira panožne šole pri pridobivanju zadostnega števila dijakov in vajencev. Program dela Združenja lesarstva temelji na poslanstvu in strategiji združenja, to pa je predvsem v:

- zagotavljanju dobrih odnosov in sinergij med člani združenja;
- zaščiti skupnih interesov članov na nacionalnem in mednarodnem okolju;
- podpori panožnim izobraževalnim ustanovam pri zagotavljanju kvalitetnih kadrov;
- podpori ustanovam, ki izdelujejo znanstveno-tehnične in ekonomske raziskave na področju predelave lesa;
- zbiranju in posredovanju informacij članom;
- koordiniranju panožnih nalog.

Strategija doseganja teh ciljev je opredeljena z branžnimi projekti in dejavnostmi, ki pokrivajo vsa ključna panožna področja. Podpore jim nudijo sekcije in druge panožne skupine. Pomembna dopolnitev branžnih dejavnosti so tudi projekti, sofinancirani iz javnih sredstev, in druge dejavnosti, ki jih označujemo kot tržne. Struktura za doseganje ciljev so branžni projekti in dejavnosti, ki so vodeni s strani članov UO Združenja lesarstva. V njih sodeluje tudi večina pomembnejših nosilcev funkcij in nalog v lesni panogi. Koordinacijsko in organizacijsko podporo jim zagotavlja Združenje lesarstva. Na spletni strani je mogoče dostopati do koristnih nasvetov, ki jih nudi GZS (2007, Koristni nasveti).

Namen projekta je predvsem prispevati k izpolnjevanju zavez Slovenije za trajnostni razvoj EU in doseči razumevanje gozdno-lesnega sektorja kot najboljšega slovenskega sektorja za trajnostni razvoj. Najtežja in hkrati zelo pomembna naloga je, kako povečati uporabo lesa za izdelke z visoko dodano vrednostjo. Na osnovi grozdov pridobiti čim več dodane vrednosti in delovnih mest tudi na osnovi izvedbe razvojnega prestrukturiranja gozdno-lesnega sektorja, za doseganje konkurenčnosti v globalnem okolju. Vprašanje je, kako zgraditi prepoznavnost Slovenije na osnovi ohranjenih gozdov in kvalitetne lesnopredelovalne industrije. Končno pa je cilj projekta izvedba razvojnega prestrukturiranja sektorja, s preходом na doseganje dodane vrednosti na osnovi znanja in inovativnosti, kakor tudi maksimiranje doprinosa sektorja k izpolnjevanju okoljskih zavez Slovenije.

Dejavnosti za prebroditev gospodarske krize, ki jih izvaja združenje, so direktorski klub članic ZLPI, s katerimi so opravljeni strateški razgovori. Zelo pomembna dejavnost in tudi zelo dobrodošla za podjetja je podpora sejamskim nastopom, predvsem v tujini. Dobro so obiskani tudi obiski panožnih delegacij v države, kjer so možnosti za povečanje poslovnega sodelovanja. Organizirane so delavnice in okrogle mize, vezane na informiranje o možnostih za lažjo prebroditev krize in informiranje o poslovnih priložnostih in razpisih na to temo.

Delovna telesa združenja. Pomembna dejavnost združenja je tudi skrb za delovanje vseh tistih sekcij, ki imajo interes do povezovanja in doseganja skupnih ciljev. Sekcije s svojim specialističnim znanjem lahko pomembno podprejo tudi izvajanje panožnih dejavnosti. Poleg sekcij združenje nudi podporo tudi več komisijam in skupinam. Sestava delovnih teles se opredeljuje glede na interese članov. Osnovno vodilo pri oblikovanju sestave delovnih teles pa so aktualnost oz. koristnost ter aktivnost. Splošne dejavnosti združenja so odgovarjanje na panogo vezana vprašanja, spremljanje in vplivanje na zakonodajo, sprotno informiranje članov o razpisih, poslovnih priložnostih, organiziranje sej organov Združenja lesarstva, organiziranje in sodelovanje v delu delovnih teles združenja, izpolnjevanje pogodbenih obvez združenja glede domačih sejmov, iskanje rešitev za številna vprašanja članov, udeležba na raznih sestankih in prireditvah, spremljanje javnih razpisov in informiranje članov, sodelovanje na sestankih in dejavnostih v sklopu GZS, sodelovanje s sorodnimi združenji in v panožnih združenjih, iskanje raziskovalnih projektov, ki so v interesu članstva, sodelovanje v evropskih lesarskih združenjih, statistika in zbiranje podatkov o poslovanju panoge, administriranje spletnih strani in kataloga združenja in druge aktivnosti, ki jih ni mogoče opredeliti projektno.

Združenje se ukvarja tudi z mednarodnimi projekti. Projekt VOClessWOOD (program CORNET ERA-NET); Aplikacija naprednih premaznih sredstev in tehnik za izpolnitev zahtev evropske direktive o emisijah hlapnih organskih spojin v zrak (HOS). Sodeluje 8 partnerjev in 15 podjetij iz 3 članic EU (Slovenija, Nemčija, Ciper). Predvideno trajanje je od oktobra 2008 do oktobra 2010. Cilj projekta je podpreti pahištvena podjetja pri dokončni ureditvi vprašanje emisij HOS, pred potekom triletnega podaljšanja prehodnega obdobja. Projekt KnowFORwood2 (program LdV). Prenos inovativnih praks na področju usposabljanja odraslih v slovensko gozdarsko in lesnopredelovalno panogo. Sodeluje 7 partnerjev iz 3 članic EU (Slovenija, Irska in Grčija). Predvideno trajanje je od oktobra 2008 do oktobra 2010. Cilj projekta je vzpostaviti delujoči sistem panožnega usposabljanja za podjetja, ki bi bil vključen v sistem nacionalnih kvalifikacij. Ostale projekte pripravljajo glede na priložnosti, ki se odpirajo med letom. Osnovno vodilo pri odločanju za pripravo tovrstnih projektov je doseganje neposrednih ali posrednih koristi za člane združenja.

2.3.3 Lesarski grozd

Kot ena izmed možnih alternativ, kako povečati produktivnost oziroma konkurenčnost slovenske lesne industrije, so tudi industrijski grozdi. Koncept industrijskih grozdov predstavlja nov način razmišljanja v ekonomiji in kaže na novo vlogo podjetij, države in

drugih institucij v spodbujanju konkurenčnosti. Grozd v prevodu angleške besede cluster pomeni skupino podobnih ali zbranih stvari, ki rastejo skupaj. Porter, ki sodi med pionirje sodobne ekonomske politike grozdenja, je definiral grozd kot geografsko koncentracijo medsebojno neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev in z njimi povezane industrije ter raziskovalno-razvojnih institucij, ki s tem povečujejo lastno skupno mednarodno konkurenčnost in dosegajo boljše poslovne rezultate v primerjavi z zunanjimi tekmeci (Porter, 1998, str. 78). V grozde se združujejo podjetja iz različnih panog in povezujejo različne institucije, ki znajo najti sinergične učinke z namenom, da bi pridobila oziroma ohranila konkurenčno prednost. Oblike sodelovanja so lahko zelo različne: od skupnega izobraževanja, analize trgov in konkurence, razvoja opreme, tehnologije in izdelkov do gradnje skupne razvojne infrastrukture.

S povezovanjem si člani zagotavljajo potrebno znanje in lažji dostop do sodobnih tehnologij, združujejo pa se tudi viri in sredstva, ki dvigujejo konkurenčnost (Bergmann, 2003, str. 222). Vpliv grozdenja na konkurenčne prednosti vpliva tako, da povečuje produktivnost podjetij ali panog v grozdu, povečuje njihove inovacijske sposobnosti in hkrati spodbuja nastanek novih podjetij. Grozdi lahko povečujejo produktivnost v prvi vrsti zaradi komplementarnosti oziroma medsebojne odvisnosti in spodbud k nenehnemu izboljševanju. Poleg tega imajo boljši dostop do trga delovne sile, dobaviteljev, specializiranih informacij, institucij in javnih dobrin ter motivacijo za merjenje učinkovitosti delovanja. Inovativnost v grozdu je rezultat izmenjave znanja med podjetji, raziskovalci, dobavitelji, kupci ter univerzami in krepi konkurenčni pritisk ter neprestano primerjanje v geografsko koncentriranih grozdih. Prisotnost tekmecev sili podjetja k ustvarjalnemu pozicioniranju, kar dodatno spodbuja inovativnost.

V okviru grozdov lahko nastane veliko število novih podjetij. Razlogov zato je več. Več je namreč razpoložljivih informacij o poslovnih priložnostih, prav tako virov za raziskave in razvoj. Obstajajo večje možnosti za izobraževanje in usposabljanje in s tem oblikovanje novih kadrov. Na nastanek novih podjetij vpliva tudi obstoječa fizična infrastruktura, običajno je izboljššan tudi dostop do tveganega kapitala in drugih virov financiranja. Podjetja morajo v novih pogojih poslovanja sama vzpostaviti organizacijsko strukturo in poslovne procese, prilagojene dinamični obliki industrijske organizacije (Zabasu, 2003, str. 103).

Lesarski grozd v Sloveniji, ki je bil ustanovljen leta 2000, danes povezuje tretjino zaposlenih v lesni industriji in najpomembnejše lesarsko raziskovalne ustanove. Lesno predelovalna podjetja (15), vključena v grozd, so podjetja z bogato tradicijo in dobro poznana v slovenskem prostoru. Na spletni strani Lesarski grozd je mogoče dostopati do informacij delovanja grozda (Grozd, 2006). Za razvoj grozda je potrebno precej časa, aktivno sodelovanje vseh udeleženihih akterjev in ustrezno razvito podporno okolje. Da ne bi grozd v nekaj letih propadel, je potrebno vzpostaviti profesionalno vodstvo ter zgraditi ustrezno informacijsko infrastrukturo, ki bo pospešila sodelovanje med člani (Baruca, 2003, str. 46). Delovanje grozda si ni mogoče zamišljati brez dejavnega delovanja raziskovalnih in izobraževalnih ustanov, kar omogoča dobro povezanost s celotno lesno panogo. Skupno

raziskovalno delo in prenos znanja v prakso ter izboljševanje konkurenčnosti je temelj delovanja grozda. Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno delujejo. Za učinkovito velja, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci posameznih nalog. Grozd vodijo direktorji članic Lesarskega grozda, preko Sveta zavoda, v katerem so direktorji vseh članov. Najbolj dejavni direktorji so zbrani v Strokovnem svetu, ki usmerja delovanje grozda.

Poslanstvo Lesarskega grozda je opraviti vlogo pospeševalca povezovanja in spodbujevalca procesa gradnje konkurenčnosti podjetij na osnovi znanja. Najpomembnejša naloga Lesarskega grozda je poiskati odgovor na vprašanje, kako zagotoviti dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje podjetij članic grozda (Vidovič, 2004, str. 74). Skupna razvojna enota grozda je Razvojni center za lesarstvo (RCL), ki v sodelovanju z direktorji podjetij in ustanov koordinira delovanje grozda ter pripravlja strateške usmeritve.

Vizija mora ponuditi jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetij. Lahko jo opredelimo kot zaznavo okolja podjetja, ki ga želi posameznik ali kolektiv ustvariti na dolgi rok (Likar, 2006, str. 28). Vizijo lesarskega grozda usmerjajo velike spremembe v svetu, kjer znanje postaja odločujoči dejavnik razvoja in konkurenčnosti. Raziskovalno delo, usposabljanje, doseganje sinergij na različnih področjih so tako najpomembnejša orodja za pospešen razvoj podjetij v sodobne, na znanju temelječe, organizacije, ki bodo sposobne konkurirati na svetovnem trgu. Dolgoročni ključni cilj lesarskega grozda je, da podjetja iz lesarskega grozda oblikujejo unikatni poslovni model, ki bo omogočal izkoriščanje strateških prednosti Slovenije.

V lesarskem grozdu bo uveden soroden način razmišljanja, kot pri najboljših svetovnih podjetjih. Na ta način si bodo kot skupina zagotovili izhodišča za dolgoročno poslovno uspešnost. Sestavni del oblikovanja uspešnega poslovnega modela bo tudi dodatna specializacija in delitev dela, ob izmenjavi najboljših praks v panogi. Ključni cilji lesarskega grozda so izvajanje projektov, ki bodo omogočili izpeljavo strateške usmeritve in ki bodo upoštevali radikalnost potrebnih sprememb zaradi globalizacije in vstopa Slovenije v EU. Povečanje prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo ter organiziranje uspešnih poslovnih verig, ki omogočajo konkurenčno delitev dela, kooperacija, specializacija in večja fleksibilnost podjetij. Cilj je tudi posodobitev proizvodnih linij, oblikovanje lastne prodajne mreže ter osvajanje rastočih trgov, oblikovanje lastnih proizvodov in blagovnih znamk ter pridobitev virov financiranja za zagotavljanje razvoja podjetij in boljše likvidnosti.

Iz analize preteklega poslovanja lesarskega grozda (Vidovič, 2004, str. 92) sledi, da imajo podjetja, včlanjena v Lesarski grozd, perspektivo in priložnosti za preživetje. Največja priložnost podjetij v grozdu je poleg specializacije in izkoriščanja sinergijskih učinkov naraščajoče število zahtevnih kupcev, ki zahtevajo kakovostne izdelke in spremljajoče storitve. Podjetja v lesarskem grozdu imajo zaradi dolgoletne prisotnosti na trgih že izoblikovano podobo in so uveljavljena tako na domačem kot tujem trgu. Kvaliteta izdelkov je na visoki ravni, cenovno pa so ugodnejša od konkurence iz Zahodne Evrope. Poiskati je

potrebno samo pot do končnega kupca brez pomoči posrednikov. Prav možnost zagotoviti kvalitetni izdelek po nizki ceni v kombinaciji z lastno blagovno znamko bi zagotovila najboljšo vrednost izdelkov.

Nadaljnji razvoj grozda bi moral biti usmerjen predvsem v smeri krepitev sodelovanja na področju razvoja, inovativnosti ter internacionalizacije, saj bo le tako uresničeval svoje poslanstvo. Te smernice potrjujejo tudi številne raziskave na področju grozdenja pa tudi primeri razvoja primerljivih grozdov. Glede na zbrane podatke in raziskave, lahko sklepamo, da so na področju razvoja grozdov v Sloveniji pred nami še velike razvojne možnosti. Uresničenje teh je v veliki meri odvisno predvsem od nekaterih ključnih dejavnikov, kot so jasna državna politika do tega področja, transparentna določitev strateških ciljev v panogah, kjer se razvija grozde, ustvarjanja pozitivnega okolja do procesa grozdenja med poslovnimi subjekti, katerim je grozdenje pravzaprav namenjeno, ter še nekaterih drugih (Likar, 2006, str. 47).

Predvsem se je potrebno zavedati dejstva, da je grozdenje pravzaprav lahko učinkovito orodje države za doseganje dolgoročnih (strateških) ciljev v določeni panogi ali regiji, ne pa toliko za doseganje kratkoročnih (komercialnih) ciljev podjetij.

2.4 Anketa med slovenskimi podjetji lesenega stavbnega pohištva

Namen raziskave: Na poti k učečemu se podjetju je bil namen oceniti razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih s področja proizvodnje lesenega stavbnega pohištva oz. ugotoviti stopnjo razvoja koncepta učeče se organizacije med temi podjetji.

Metodologija raziskave: Vzorčni okvir:. Raziskava je zajela 20 slovenskih gospodarskih družb s področja industrije lesenega stavbnega pohištva, ki sem jih izbral po kriteriju števila zaposlenih. V vzorec sem namenoma vključil tako majhna kot tudi največja slovenska podjetja v obravnavani panogi. **Realiziran vzorec:** Prejeto je bilo 11 veljavnih odgovorov oz. dosežena je bila 55 % odzivnost. **Čas izvajanja raziskave:** Raziskava je bila izvedena v drugi polovici januarja in prvi polovici februarja 2007. **Uporabljena metodologija:** Za ugotavljanje stanja je bilo uporabljeno pisno anketiranje. Na kontaktne osebe izbranih družb so bili po pošti poslani anketni vprašalniki. Po preteku meseca dni so bili prejemniki vprašalnikov, ki jih še niso vrnili, telefonsko naprošeni k sodelovanju v raziskavi.

Anketni vprašalniki: Anketni vprašalnik je modificiran vprašalnik (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Anketni vprašalnik je vseboval več sklopov zaprtih vprašanj s področij preoblikovanja klasičnega podjetja v učeče se podjetje. Pri snovanju raziskave so bili upoštevani koncepti preoblikovanja klasičnega podjetja v učeče se podjetje različnih avtorjev.

Teoretična izhodišča: Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učečega se podjetja v viziji, ciljnih in strategiji podjetja.

Eden od pristopov, ki zaradi svoje sistematičnosti in kontinuiranega pristopa k preoblikovanju podjetja podpira koncept učeče se organizacije, je celovito obvladovanje kakovosti oz. TQM. Po Belasnu (Belasen, 2000, str. 255) je ravno prisotnost celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju prvi pogoj za razvoj učeče se organizacije, saj TQM zagotavlja, da je podjetje osvojilo razne metode, ki omogočajo sistematično reševanje problemov, in da v njem prevladuje usmeritev na kupca ter procese v podjetju.

Uvajanje sprememb v podjetju brez spremembe kulture pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpore proti spremembam (Schein, 1999, str. 162). Zato je pri uvajanju koncepta učeče se organizacije pomembno, da podjetje opredeli ciljne elemente kulture, ki so zaposlenim lahko posredovani tudi v obliki kodeksa obnašanja. Ključna vloga pri uvajanju učečega se podjetja je na strani poslovodstva, ki mora opredeliti znanja, ki jih bo podjetje potrebovalo, in zagotoviti pogoje za doseg tega znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 55). Potrebna znanja morajo izhajati iz strateških ciljev podjetja.

Hitre spremembe v zunanjem okolju povzročajo, da znanje vedno hitreje zastareva, zaradi česar podjetje potrebuje vedno nova znanja, ki jih lahko pridobi tudi skozi nenehen lastni razvoj. S prenosom odgovornosti za učenje na posameznika se poveča tudi njegova motiviranost za lastni razvoj, ki omogoča hitrejšo rast skupine in višjo konkurenčno sposobnost podjetja. V učečem se podjetju zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših virov podjetja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati (Belasen, 2000, str. 255). Pri tem je ključna vloga managementa, da pri zaposlenih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe novih znanj.

Izmenjava znanja med posamezniki in oddelki omogoča ustvarjanje novega znanja oz. njegovo nadgradnjo (Nonaka, 1995, str. 56). S hitrim in učinkovitim pretokom znanja v podjetju se povečuje njegova prilagodljivost in odzivnost (Garvin, 1998, str. 51), za kar pa podjetje lahko uporabi raznovrstne načine in medije. Pri tem je ključnega pomena, da so v podjetju ustvarjeni pogoji, ki omogočajo izmenjavo znanja znotraj podjetja med posamezniki in oddelki kot tudi med poslovnimi partnerji, kot so kupci in dobavitelji.

Po Davenportu (Davenport & Prusak, 1998, str. 199) prenos informacij in znanja med zaposlenimi ni mogoče zapovedati, temveč je potrebno ustvariti pogoje, ki to omogočajo, kot na primer: fizični prostor, opredelitev terminov in trajanja, tehnologija, odprto komuniciranje, priložnosti za različne oblike izmenjave (redne, priložnostne), nagrajevanje izmenjave. Informacijska tehnologija igra pomembno vlogo pri shranjevanju in distribuciji znanja, čeprav samo zanašanje na tehnologijo brez spremembe organizacijskih procesov in kulture lahko predstavlja tudi neracionalno porabo virov (Davenport & Prusak, 1998, str. 199).

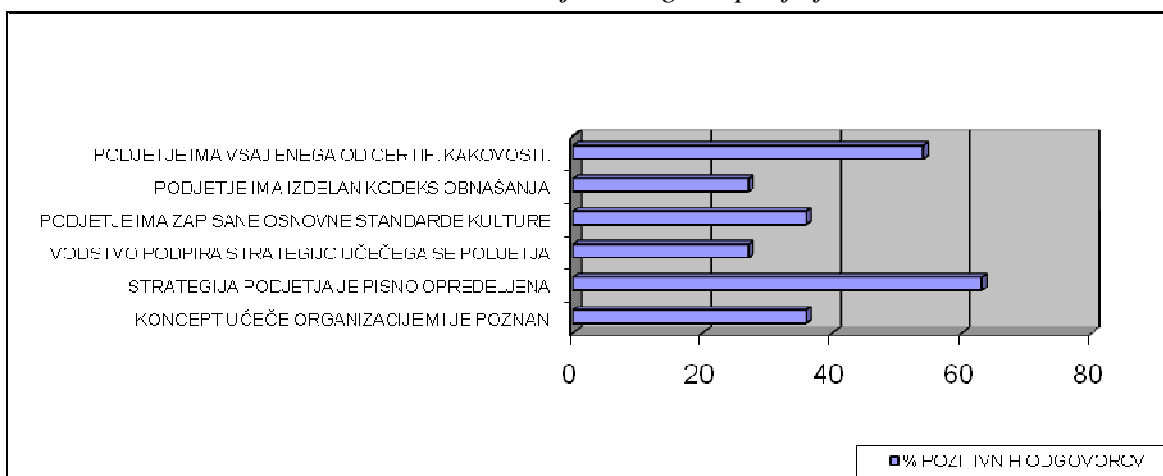
Poznavanje vplivov zunanjega okolja na podjetje, vključevanje zaposlenih v reševanje problemov in soodločanje izboljša motiviranost zaposlenih za doseg skupnih ciljev, inovativnost, željo po novih znanjih in izmenjavi znanja, kar pripelje do osebne rasti

posameznika in tima ter posledično tudi podjetja. Za učeče se podjetje je značilno intenzivno vključevanje zaposlenih v upravljanje podjetja. Eden od pogojev je, da zaposleni tekoče prejemajo informacije o poslovanju podjetja.

Merjenje uspešnosti ustvarjanja novega znanja je pomembno, ker lahko učinkovito upravljamo le tisto, kar merimo (Garvin, 1998, str. 51). Za merjenje ustvarjanja novega znanja lahko uporabimo različne kazalnike, kot na primer: BSC, Skandiin Intellectual Capital Navigator, Sveiby Intangible Assets Monitor.

Rezultati raziskave: Temelji učečega se podjetja. Sodelujoča podjetja v raziskavi v veliki meri še nimajo oblikovanih temeljev za razvoj koncepta učeče se organizacije. To se odraža v tem, da kljub temu da ima kar 63 % obravnavanih podjetij pisno opredeljeno strategijo podjetja, je le 27 % podjetij, kjer vodstvo podpira koncept učečega se podjetja. Sodelujoča podjetja imajo v 54 % tudi že pridobljen vsaj en certifikat s področja celovitega obvladovanja kakovosti. Na področju sistematičnega spreminjanja kulture pri uvajanju koncepta učeče se organizacije imajo podjetja še veliko rezervo, kar se odraža v tem, da so osnovni standardi kulture zapisani v 36 % in da je kodeks obnašanja opredeljen le v 27 %. Te rezultate vidimo na Sliki 6.

Slika 6: Temelji učečega se podjetja

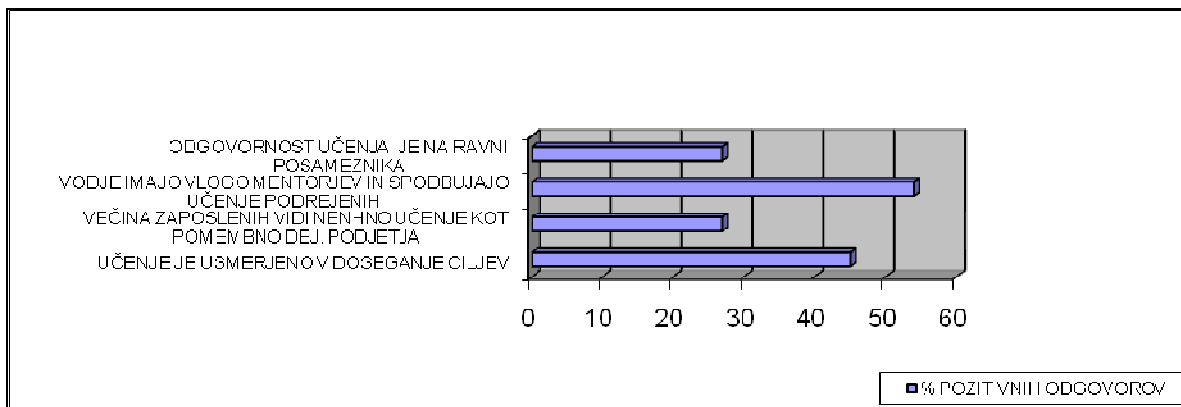


Vir: Prirejeno po vprašalniku (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

V anketiranih podjetjih je pridobivanje novih znanj v 45 % usmerjeno v doseganje ciljev podjetja, pri čemer zaposleni le v 27 % vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v podjetju. Prav tako je samo v 27 % odgovornost za učenje na ravni posameznika. V 54 % imajo vodje tudi vlogo mentorja in spodbujevalca učenja svojih podrejenih. Za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih podjetja namenjajo 3,5 % delovnega časa, pri čemer imajo podjetja še ogromno rezervo v primerjavi z razvitimi učečimi se podjetji v svetu, kjer namenjajo usposabljanju tudi do 10 %. V nenehno učenje je vključenih samo 35 % zaposlenih, medtem ko naj bi bili v učečem se podjetju v nenehno učenje vključeni vsi zaposleni (Senge, 1991, str. 7).

Učenje poteka na vseh ravneh in med oddelki v 45 %, pri čemer vodstvo v 36 % poudarja timsko delo, ki omogoča prenos informacij in znanja med različnimi udeleženci v podjetju. Izmed proučevanih oblik izmenjave znanja imajo podjetja še več rezerve pri vključevanju kupcev v usposabljanje v podjetju (le 18 %) in izmenjavi znanja s svojimi dobavitelji (27 %). Pri uporabi informacijske tehnologije imajo podjetja še veliko rezervo, kar se odraža v nizkem deležu uporabe programskih sistemov za učenje (27 %), kar je prikazano na Sliki 7.

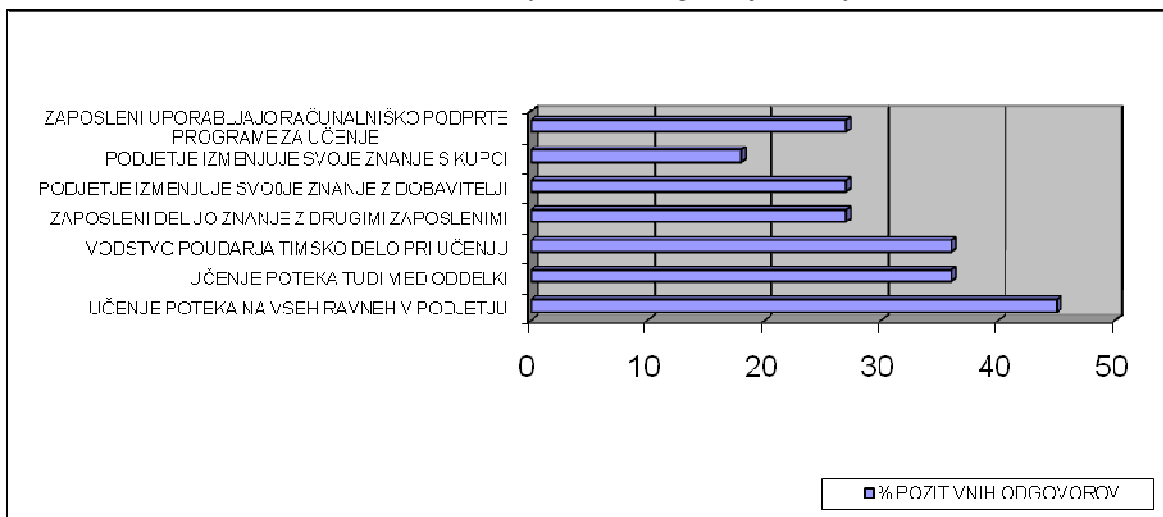
Slika 7: Dinamika učenja



Vir: Prirejeno po vprašalniku (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

V proučevanih podjetjih se zaposleni sicer v 63 % obveščajo o doseženih letnih ciljnih poslovanja. V 27 % zaposleni že sami aktivno iščejo informacije za izboljšanje svojega dela. V 54 % zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju in le v 45 % zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Slika 8: Izmenjava in nadgradnja znanja

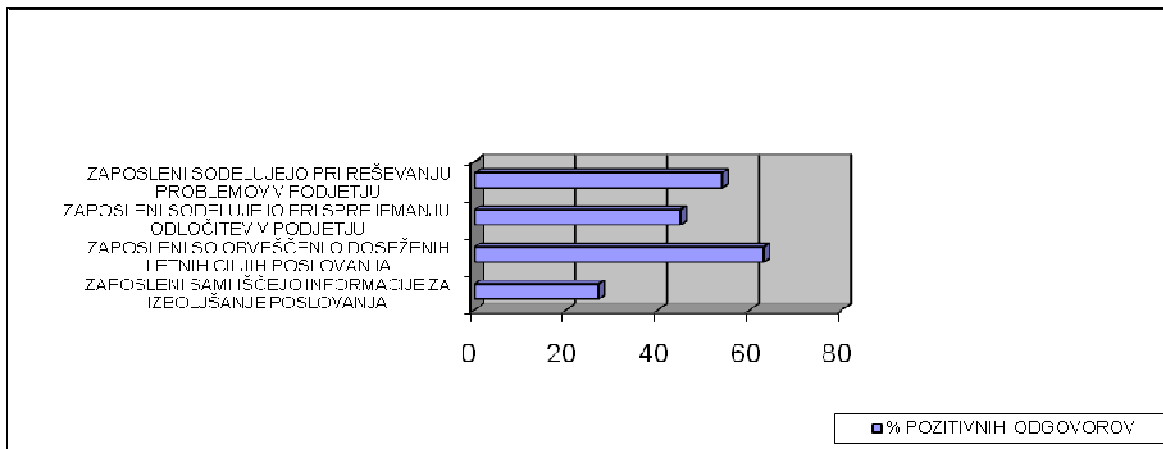


Vir: Prirejeno po vprašalniku (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Za razvoj učečega se podjetja je pomemben prost pretok informacij in idej med zaposlenimi (v notranjem okolju kot tudi med notranjim okoljem in poslovnimi partnerji), za kar se lahko uporabijo različne oblike, pogoj pa predstavlja organizacijska kultura medsebojnega zaupanja

in sodelovanja. Pretok informacij in znanja lahko olajša ustrezna informacijska tehnologija, organizacijska struktura, prostorska razporeditev, organizacijski predpisi.

Slika 9: Soodločanje in pretok informacij

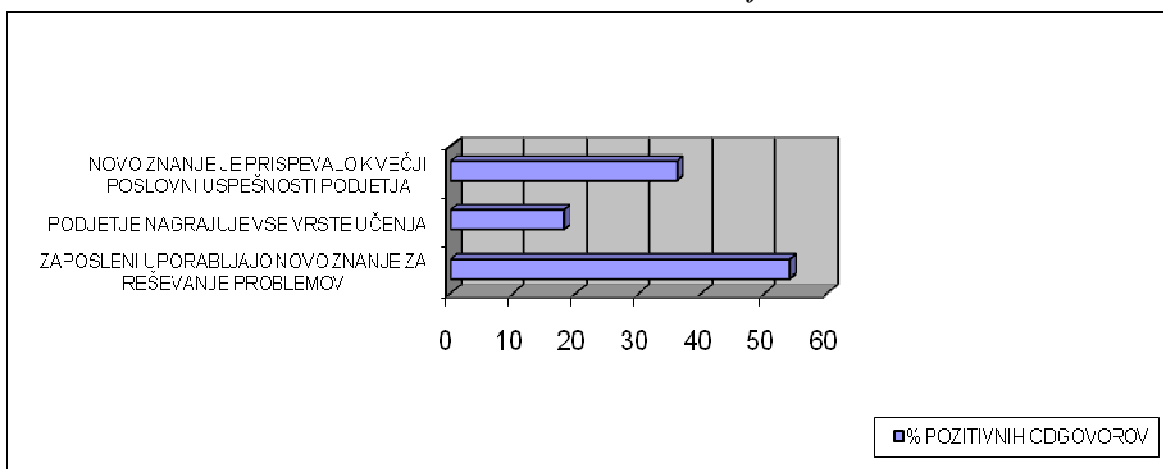


Vir: Prirejeno po vprašalniku (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Uspešnost uporabe pridobljenega znanja je odvisna od opredelitve znanj, ki izhajajo iz ciljev podjetja, procesa razvoja znanja in ustreznosti elementov organizacijske kulture, ki stimulirajo uporabo novih znanj v praksi. V proučevanih podjetjih novo pridobljeno znanje zaposleni v 54 % s pridom uporabljajo pri svojem delu, pri čemer podjetja v le 18 % nagrajujejo vse vrste učenja. Med oblikami nagrajevanja učenja podjetja so bila mišljena napredovanja, denarne nagrade ali bonitete.

Nizek delež spremljanja rezultatov učenja se odraža tudi v manj racionalnih naložbah v novo znanje, saj je le-to po mnenju anketiranih prispevalo k večji poslovni uspešnosti podjetij le v 36%, iz česar lahko sklepam, da imajo podjetja še veliko rezervo v elementih organizacijske kulture, ki stimulira razvoj novih idej in v organizacijskih procesih, ki omogočajo izmenjavo znanj, idej in izkušenj. Rezultati učenja v anketi so razvidni na Sliki 10.

Slika 10: Rezultati učenja



Vir: Prirejeno po vprašalniku (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Zaključek: Ključne ugotovitve raziskave so, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih na področju industrije lesenega stavbnega pohištva komaj dobro začeli, kar se odraža na strateški ravni saj v večini podjetij koncept učeče se organizacije ni opredeljen v strategijah podjetij. Sicer velik delež že pridobljenih certifikatov kakovosti ni namenjen podpori managementa konceptu učeče se organizacije, ampak je kot instrument za dokazovanje svoje kakovosti na konkurenčnih tržiščih.

Rezerve pa imajo slovenska podjetja predvsem pri vključevanju kupcev in dobaviteljev v procese podjetja, v podpornih okoljih, ki omogočajo nadgradnjo znanja, kot na primer v elementih organizacijske kulture, ki pospešujejo pridobivanje, uporabo in izmenjavo znanja; organizacijskih procesih, informacijski tehnologiji in v merjenju rezultatov učenja, kjer imajo podjetja med proučevanimi področji še največje možnosti izboljšave. Ob predpostavki, da sem v raziskavo vključil večinoma podjetja, ki naj bi se zavedala pomena koncepta učeče se organizacije na njihovo konkurenčno sposobnost in nizki odzivnosti na raziskavo, lahko predpostavljam, da imajo slovenska podjetja na področju lesne industrije stavbnega pohištva še veliko notranjo rezervo v človeških virih.

Za večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije je potrebno dvigniti raven zavedanja o pomenu elementov koncepta na konkurenčno sposobnost gospodarstva. K večji uveljavitvi lahko pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se podjetij tudi z drugih panog. Promocijo uvajanja koncepta učeče se organizacije bi lahko vršili s pomočjo podeljevanja nagrad, medsebojnim povezovanjem učečih se podjetij, mednarodnim povezovanjem s sorodnimi tujimi institucijami, svetovanjem podjetjem pri uvajanju koncepta in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v samih podjetjih, saj imajo le-te poleg raziskovalne tudi svetovalno vlogo, s čimer pomagajo spreminjati podjetja in dvigovati njihovo uspešnost.

Pomembna ugotovitev raziskave je, da imajo slovenska podjetja lesene industrije stavbnega pohištva veliko znanja v posameznikih, ki pa se vedno ne odraža tudi v praksi. K večjemu uresničevanju tega znanja v praksi bi pripomogle nadaljnje raziskave na tem področju in izmenjava najboljših praks med podjetji.

Rezultat ankete med slovenskimi izvoznimi podjetji kaže, da so velika podjetja bolj usmerjena k sodobnim pristopom v managementu in spremembam v managerski paradigmi, več pozornosti namenijo razvoju intelektualnega kapitala in uveljavljanju sodobnih modelov upravljanja ter koncepta učečega se podjetja. Po drugi strani pa je anketa pokazala, da mala in srednje velika podjetja v večji meri kot glavno konkurenčno prednost podjetja navajajo vlaganje v raziskovalno-razvojno dejavnost oziroma inovativnost, kar govori v prid malim visoko-tehnološkimi podjetjem, ki naj bi imela pomembno mesto v slovenskem gospodarskem razvoju.

Nadaljnji razvoj podjetja v zeleni smeri omogoča le osredotočenje na znanje zaposlenih, kar bo slovenskim podjetjem omogočilo, da z inovativnimi izdelki, storitvami in procesi

izboljšajo mednarodno konkurenčnost. Čeprav so se pomena znanja kot enega ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti začela zavedati tudi slovenska podjetja, imajo na tem področju še veliko rezerve pri učinkovitejšem gospodarjenju z znanjem, razvoju sistemov motiviranja in nagrajevanja ter oblikovanju procesov, sistemov in kulture, ki omogočajo razvoj inovativnih izdelkov in storitev.

3 UVAJANJE KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJE M SORA d.d.

3.1 Predstavitev podjetja M SORA d.d.

V današnji pravno-organizacijski obliki deluje M SORA d.d. od oktobra 2006 dalje. Dejavnosti M SORA d.d. so: lesna dejavnost in trgovska dejavnost. Prihodnji razvoj podjetja M SORA bo temeljil predvsem na dveh stebrih. Prvi je stavbno okovju skupaj z hčerinsko firmo Norica, kjer želi podjetje prodajno funkcijo nadgraditi s svetovanjem in servisom. Drugi steber pa je mizarstvo, kjer je njihov cilj razviti, izdelovati in tržiti najboljša okna v Sloveniji. Trgovina s stavbnim okovjem je že sedaj največji grosist na področju Slovenije. Mizarstvo M SORA pa se je po kvaliteti in pestrosti ponudbe lesenih oken že prebilo v vodilno podjetje za izdelavo oken na slovenskem trgu. V prihodnosti želijo nadgraditi in povezati obe enoti s skupnim inženiringom. Postati želijo najboljši strokovnjak za okna v Sloveniji. Podjetje M SORA ima tudi 3 hčerinske firme: Norica Radovljica, M SORA Zagreb in M SORA Priština. Pregled dejavnosti je na voljo na spletni strani podjetja M SORA d.d. (Povezana podjetja, 2007).

Danes je tako težko najti managerja, ki se ne bi vsaj približno zavedal pomena izgradnje učeče se organizacije. Vrednost organizacijskega učenja je danes široko priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih in hitro rastočih trgih so pomembni kreativne ideje in inovativno razmišljanje. S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, je bil razvit prvi slovenski celoviti model (model FUTURE-O), ki skozi sedem elementov vodi do polnorazvite učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 99).

Metode za zbiranje podatkov za analizo v magistrskem delu so bile osredotočene na informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi (srednji management v organizaciji), informacije, pridobljene iz poslovnih poročil (Letno poročilo ...) in internih virov organizacije (plani organizacije, poslovni protokoli, pravilniki ...).

3.2 Sedem elementov modela FUTUREV-O v podjetju M SORA d.d.

3.2.1 Postavitev temeljev za začetek procesa k učeči se organizaciji

Vsekakor lahko rečemo, da je postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji ključno pomembno za vsako organizacijo. Management M SORA d.d. se je v letu 2007 odločil, da bo postavil trdne temelje za reorganizacijo podjetja. Menedžment

organizacije se dobro zaveda, da so globalna konkurenčnost, etika, napredek informacijske in telekomunikacijske tehnologije, elektronsko poslovanje, znanje in informacije najpomembnejši organizacijski kapital podjetja. Potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter osebnostnem in profesionalnem razvoju so faktorji, ki zaznamujejo sodobno in hitro se spreminjajoče okolje. Zahteva se hitra, spretna in odzivna organizacija. Dozorelo je spoznanje, da je to mogoče le s transformacijo v učečo se organizacijo. Management je spoznal, da je glede na trenutne razmere in napovedi trendov v lesni industriji stavbnega pohištva edina možna filozofija učeča se organizacija. V tem kontekstu je znanje tista vrednota, ki bo ključno pomembna za organizacijo v prihodnosti (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). Razmere na trgu stavbnega pohištva so se v zadnjih letih drastično spremenile. Čedalje večja konkurenca, predvsem med proizvajalci stavbnega pohištva iz umetnih mas in proizvajalci lesenega stavbnega pohištva, sili proizvajalce v zniževanje stroškov. Poleg tega se z novimi trendi na področju energetske varčnosti odpira nova tržna niša, stavbno pohištvo za nizkoenergetsko in pasivno gradnjo. Vse bolj pa tudi pri stavbnem pohištvu prihaja do pomena sam design proizvodov. Za dolgoročno preživetje se mora podjetje učiti hitreje od njenih tekmecev.

V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost. Management M SORA d. d. se dobro zaveda, da je treba prilagoditi organizacijo podjetja nastalim razmeram, saj se zaveda, da je treba kar najbolje izkoristiti znanje svojih zaposlenih. Treba je poudariti, da organizacija nima jasnega načrta učenja ter da se ne vede v skladu s tem, kar ve. Management organizacije je postavil nove strateške cilje, kar je zelo pomembno. Strateški cilji M SORA d. d. so (Sklepi uprave M SORA d.d., 2008): Povečati tržno moč na domačem tržišču, povečati tržno moč v tujini, povečati finančno moč, povečati učinkovitost in produktivnost poslovanja, zmanjšati stroške in povečati dobiček in donosnost na kapital.

Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb. Ideja o učeči se organizaciji prihaja iz samega vrha organizacije, kar je izredno pomembno za uspeh implementacije tega koncepta. Glede na to, da je uprava M SORA d.d. potrdila strateške cilje organizacije, lahko rečem, da je cilj poslovanja povsem jasno začrtan. Vendar bo zelo pomembno za organizacijo, za katero pot do teh ciljev se bo odločila. Organizacijske spremembe so se začele pri kulturi organizacije oziroma pri ljudeh. Te spremembe se nanašajo na drugačne vrednote, prepričanja oz. norme. Gre enostavno za to, kako ljudje razmišljajo. Če bi poskušali omenjene spremembe konkretizirati, lahko na prvo mesto postavimo znanje. Znanje v organizaciji postaja vrednota. Pohvalno je, da M SORA d.d. spodbuja zaposlene na vseh ravneh, da se izobražujejo in izpopolnjujejo. Še več, v zadnjem času je mnogim zaposlenim sofinancirala različna dodatna izobraževanja (Kadrovsko poročilo M SORA d.d., 2008, str. 3). Poudarimo lahko, da se iz organizacijske kulture razvija močna pripadnost organizaciji. V pripadnosti organizaciji vidim velik potencial, saj menim, da so zadovoljni in pripadni zaposleni ena od največjih vrednosti za organizacijo. Končni cilj organizacije je, da se zaposleni poistovetijo z organizacijo, kar pomeni, da jim ni vseeno, kaj se bo z njo dogajalo v prihodnosti.

Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo. Vsi plani se vedno začnejo z analizo trenutnega stanja. Ker pa se trenutno stanje spreminja, se mora tudi analiza stanja izvajati kontinuirano (Bruce & Langdon, 1997, str. 101, 187). Tako se spreminja tudi vizija in poslanstvo organizacije, ki jo je na vsakih nekaj let potrebno na novo opredeliti. V M SORI je bila postavljena nova vizija organizacije in tudi poslanstvo organizacije. V njiju pogrešam elemente učeče se organizacije. Menim, da bi lahko bila tako vizija kot poslanstvo precej bolj usmerjena v vzpodbujanje znanja v organizaciji. Pregled poslanstva in vizije je na voljo na spletni stranipodjetja M SORA d.d. (Vizija in poslanstvo, 2007). V planu organizacijskih sprememb so tudi tehnološke izboljšave, razvijanje novih izdelkov in storitev ter tudi strukturne spremembe (Plan trženja M SORA d.d., 2008, str. 2-7).

Investicije v proizvodno-tehnološki del organizacije so bile v zadnjih letih izjemno visoke, saj se je proizvodnja z otvoritvijo novega obrata v februarju 2007 povsem posodobila. M SORA d.d. se lahko trenutno pohvali s najsodobnejšo strojno in informacijsko tehnologijo za proizvodnjo stavbnega pohištva iz lesa v Sloveniji. Najmodernejša tehnologija za podjetje trenutno tudi pomeni precejšnjo tržno prednost pred konkurenti. Za finančen uspeh pa bodo odločilne strukturne spremembe, ki vključujejo decentralizacijo organizacije in opolnomočenje zaposlenih v M SORA d.d. M SORA d.d. je proizvodno, storitveno in tržno naravnana organizacija. Management organizacije se zaveda potrebnih sprememb, zato si prizadeva reorganizirati podjetje. Cilj procesa sprememb je sodobna tržno usmerjena organizacija (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008).

Za vsake spremembe v organizaciji je treba najprej vzpostaviti pogoje oziroma pripraviti organizacijo in zaposlene na spremembe. V tem pogledu je menedžment M SORA d.d. naredil napako, saj se ni dovolj temeljito lotil pripravljanja zaposlenih na spremembe. Glavna težava je nedostopnost informacij za zaposlene. Zaposleni začetnih sprememb niso sprejeli pozitivno zaradi slabe komunikacije med managementom in zaposlenimi na nižjih ravneh organizacije. Povsem jasno je, da zaposleni niso sprejemali sprememb zaradi negotovosti in slabe informiranosti. Zaposleni (razen vrhnjega in srednjega managementa) niso bili seznanjeni z načrtom in s potekom sprememb.

Oblikovanje strateškega tima za spremembe. Spoznanje preslabe komunikacije je bil glavni povod za ustanovitev tima, katerega glavna naloga je spremljati organizacijske strukture in povečati pretočnost informacij in s tem posledično uvajanje boljše komunikacije med vsemi zaposlenimi. Tim je sestavljen iz zaposlenih iz različnih oddelkov. Na sestankih tima se člani seznanjajo z različnimi informacijami in načrtovanimi spremembami. Vse te novosti tudi skupaj prekomentirajo in argumentirajo (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008).

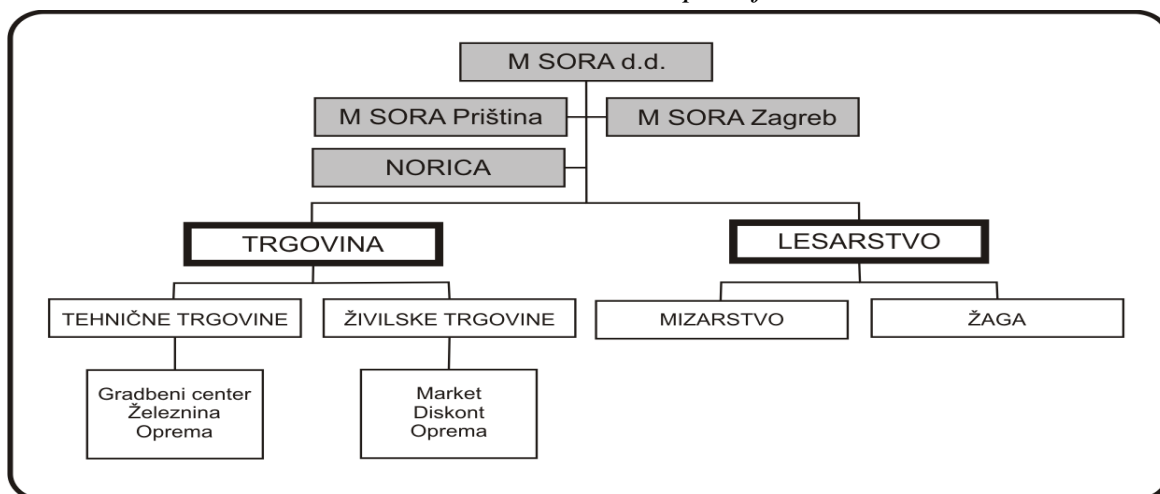
Predlogi za razvoj prvega elementa v podjetju M SORA d.d. Da bi v podjetju M SORA d.d. zagotovili uspešen razvoj prvega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije modela FUTURE-O[®], predlagam naslednje ukrepe:

- Uvajanje vitkega razmišljanja managementa, ki vodi k ustvarjanju poslovnega procesa nepotrebne poslovne aktivnosti, kar bo za posledico imelo večjo večjo produktivnost, boljšo prodajo in večje zadovoljstvo zaposlenih. To pomeni uvajanje oz. preoblikovanje podjetja v vitko organizacijo.
- Še okrepiti delovanje strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije. Člani strateškega tima naj vpeljejo participativno vodenje in začnejo s participativnim oblikovanjem strategije, kar pomeni, da morajo čim prej vključiti vse zaposlene in s tem pričeti proces opolnomočenja vseh zaposlenih.
- Strateški tim naj analizira obstoječe stanje v podjetju in na podlagi le-tega izdela celoten akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije. Le-ta mora vključevati model učeče se organizacije, opredelitev odnosov s ciljnimi skupinami. Vizijo in poslanstvo je potrebno bolje predstaviti vsem zaposlenim. Določiti jasne cilje na vseh ravneh in iz tega izpeljati strateške aktivnosti ter določiti izmerljive kazalnike.
- Točno opredeliti vrednote in poslovno kulturo podjetja.
- Strateški tim naj vse člane organizacije seznanji z glavnimi značilnostmi učeče se organizacije. Tako bodo vsi zaposleni po ravneh od spodaj navzgor lažje prepoznali določene značilnosti, izrazili svoje mnenje in podajali predloge, kako pristopiti k razvoju učeče se organizacije.

3.2.2 Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

Pri izgradnji podpornih okolij učeče se organizacije so v M SORA d.d. potrebne korenite spremembe. Dosedanja organizacijska struktura je hierarhična in ne omogoča hitrih reakcij na spremembe na trgu (Intervju z menedžmentom M SORA d.d., 2008). Nižji zaposleni po obstoječi hierarhiji nimajo velike moči odločanja. Informacije s trga potujejo navzgor po organizaciji, se nato na vrhu obrnejo in potujejo spet navzdol. S to potjo se nedvomno izgublja dragocen čas. Prav tako se izgublja fleksibilnost organizacije in njeno hitro odzivanje na spremembe v okolju.

Slika 11: M SORA d.d. po dejavnostih



Vir: M SORA d.d.(2007). M SORA d.d. po dejavnostih (interno gradivo). Žiri: M SORA d. d.

Rečem lahko, da obstoječa organizacijska struktura ne omogoča fleksibilnosti ljudi. V organizaciji se velikokrat pojavijo težave, ki izhajajo iz organizacijske strukture. Kot primer lahko navedemo zelo šibko opolnomočenje zaposlenih. Nižji zaposleni imajo zelo malo kompetenc in pristojnosti za odločanje. Tako so višji managerji bolj pomembni in težje zamenljivi. Vsekakor je tudi reakcija na spremembe na trgu počasna, saj sorazmerno strma organizacijska struktura ne omogoča hitrih odzivov. Znotraj vsakega sektorja vlada hierarhija, delovne naloge in pristojnosti pa niso povsem natančno definirane. Takšna organizacijska struktura izhaja iz preteklosti, saj je bilo stanje na trgu stavbnega pohištva takšno, da je dopuščalo takšno organizacijo. Sedanje razmere na globalnem trgu pa so se bistveno spremenile in je sprememba organizacijske strukture definitivno nujna.

Pri analizi izgradnje podpornih okolij učeče se organizacije v M SORA d.d. se je v podjetju koncept učeče se organizacije začel uvajati postopno in po delih na določenih mestih (najprej v sektorju prodaje). To pomeni, da se v organizaciji ni uvedel koncept v celoti in povsod. Tega do zdaj nisem omenjal, da bi bilo mogoče koncept uvajati po delih. Vendar pa je ravno to nekakšna skrita prednost koncepta učeče se organizacije.

Koncept se lahko uvede, na katerem koli mestu. Nato pa se s tega mesta naprej širi po organizaciji. Zato ne moremo govoriti o posameznih fazah implementacije učeče se organizacije, ker ni nekega zaporedja postopkov oziroma pravil. Opazil sem, da se je management organizacije zavedal, da bi bila hitra uvedba koncepta v celotno organizacijo prevelik šok in bi bila že na samem startu obsojena na propad.

Osnovni gradniki, na katerih je postavljena M SORA d.d. kot učeča se organizacija, so predvsem kultura podjetja (velike spremembe v kulturi), nova strategija, vrhunska tehnologija in sistemi za podporo odločanju ter seveda organizacijsko učenje. V M SORA d.d. se zavedajo pomena podpornih okolij, kar je nedvomno pozitivno za organizacijo, vendar samo zavedanje seveda ni dovolj za izgradnjo podpornih okolij.

Šibka točka v organizaciji je zakladnica znanja. To pomeni veliko težavo pri implementaciji koncepta učeče se organizacije. Znanje zaposlenih v organizaciji je veliko, vendar pa se do zdaj ni posvečalo posebnega pomena shranjevanju znanja. Dejansko organizacija izgubi veliko bistvenih znanj, če odidejo ključni zaposleni (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008).

V povezavi z zakladnico znanj pri izgradnji podpornih okoljih je zelo pomembna tudi informacijska tehnologija. Razvoj informacijske tehnologije na učečo se organizacijo je v svetu visoke konkurenčnosti odločilnega pomena. Neverjetni razcvet informacijske tehnologije je organizacijam omogočil, da koristno uporabijo in do neke mere obvladajo velike količine informacij, ki jih ponuja svetovni splet. Podjetja se morajo naučiti reševati probleme sistematično, se učiti iz lastnih izkušenj in iz izkušenj drugih ter hitro in učinkovito prenašati znanje vzdolž celotne organizacije.

Tehnologija je le orodje, ki omogoča hiter dostop do informacij, prenašanje znanja ter premagovanje geografskih ovir. Bistvo tehnologije je, da navadnim ljudem omogoča dostop do globalnega bazena znanja. M SORA d.d ima zelo sodobno informacijsko tehnologijo, ki pa še zdaleč ni izkoriščena. Povezanost posameznih področij pri prenosu in obdelavi podatkov omogoča še veliko boljše rezultate. Vsak oddelek uporablja le del tehnologije na svojem področju, ni pa neke konceptualne povezave, ki je vsekakor mogoča. Pretakanje informacij znotraj organizacije je precej oteženo. Zaradi hierarhične organizacijske strukture pa tudi ni opaziti velike samoiniciative zaposlenih, da bi v svojem videnju imeli pred očmi celotno podjetje. Ta pasivnost privede do tega, da vsak zaposlen živi v svojem svetu, kar pa podjetju ne omogoča maksimirati poslovnih rezultatov.

Predlogi za izboljšave. Da bi v podjetju zagotovili uspešen razvoj drugega elementa modela udejanjanja učeče se organizacije, predlagam naslednje ukrepe:

- Vzpostaviti zavedanje pomena organizacijskega znanja. Iz tega izhajajo težave, ki so povezane s fleksibilnostjo ljudi in posledično podjetja, ki se ne odziva dovolj hitro na spremembe, ki prihajajo s trga. Težava je tudi v opolnomočenju zaposlenih, ki v taki organizacijski strukturi ni optimalno.
- Preoblikovanje obstoječe funkcijske organizacijske strukture v timsko strukturo, v kateri bodo delovne aktivnosti organizirane okoli samousmerjajočih se delovnih timov. Time naj vodijo vodje, le tem pa ni potrebno vedeti vsega, morajo pa biti sposobni člani tima usmerjati, da spodbujajo uravnoteženo participacijo, s člani tima deliti moč in informacije, usklajevati in uvajati koncept učeče se organizacije na delovnem mestu.
- Uvajanje koncepta učeče se organizacije se naj začne najprej na oddelkih, kjer so že sedaj najbolj odprti za novosti.
- Vzpodbujanje ljudi k novim znanjem. Ljudje morajo začutiti signal, da so znanja, izkušnje, ustvarjalnost in iznajdljivost pojmovane kot kapital podjetja, le-to pa se mora odraziti tudi na primerni politiki nagrajevanja vseh prej omenjenih lastnosti.
- izdelati zemljevid znanja z namenom pospešenega prenosa znanj v podjetju. Ta spremeni tudi način komunikacije med zaposlenimi. Pomembno je, da je zemljevid znanja kratek in jedrnat, pregleden. Zelo pomembno je, da se sprotno posodablja in prilagaja spremembam v okolju.
- Zagotovitev podpore informacijske tehnologije in hkratno usposabljanje ljudi za uporabo le-te.

3.2.3 Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Model radikalne decentralizacije in timske odgovornosti ter celovita poslovna in funkcijska strategija. Hope–Fraserjev model poslovanja kot model radikalne decentralizacije organizacije v središče postavlja kulturo timske odgovornosti za rezultate s šestimi dejavniki: oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanj, ustvarjanje klime, ki vzpodbuja vrhunske rezultate, svobodo pri odločanju in opolnomočenju zaposlenih, odgovornost, ki jo narekuje timska struktura, osredinjanje na kupce in oblikovanje odprtega informacijskega sistema. Pri

tem ima organizacija za uresničevanje odločitev na voljo šest orodij: model ustvarjanja dodane vrednosti za lastnike; model primerjanja z najboljšimi; model uravnoteženega izkaza poslovanja; model poslovanja na temelju analize aktivnosti; model odnosov s kupci ter celovite poslovne informacijske rešitve (Dimovski et al., 2005, str. 213–216).

Tretji element modela govori o oblikovanju celovite poslovne in funkcijske strategije, ki jo opravi strateški tim za spremembe. Oblikovanje strategij je sestavljeno iz: opredelitve poslanstva, izbire ciljev ter določitve strategij in politike podjetja. Strategijo izdelava vodstvo in je namenjena pozicioniranju podjetja v izbranem segmentu trga, uspeh v tekmovanju s konkurenti, zadovoljevanju kupcev in doseganju dobrih poslovnih rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 217–219).

Dokončna rešitev pa ni v oblikovanju prave strategije, ampak v vzpodbujanju strateškega razmišljanja. V organizaciji je potrebno iskati poti k novemu načinu razmišljanja, kar pa ni lahko. Machiavelli pravi, da na svetu ni nič težjega, bolj nepredvidljivega kot vpeljati nov način razmišljanja (Gadman, 1997, str. 21). Organizacijski ustroj učeče se organizacije mora biti oblikovan glede na postavljene strateške cilje. Učeče se organizacije so namreč sposobne same podbujati procese razvoja in izboljšav, medtem ko se tradicionalne organizacije spremembam zgolj prilagajajo (Uršič & Nikl, 2004, str. 2).

Obstaja več vrst definicij strategije. Pučko (1999, str. 170-175) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev. Poznamo tri ravni strategije v učeči se organizaciji:

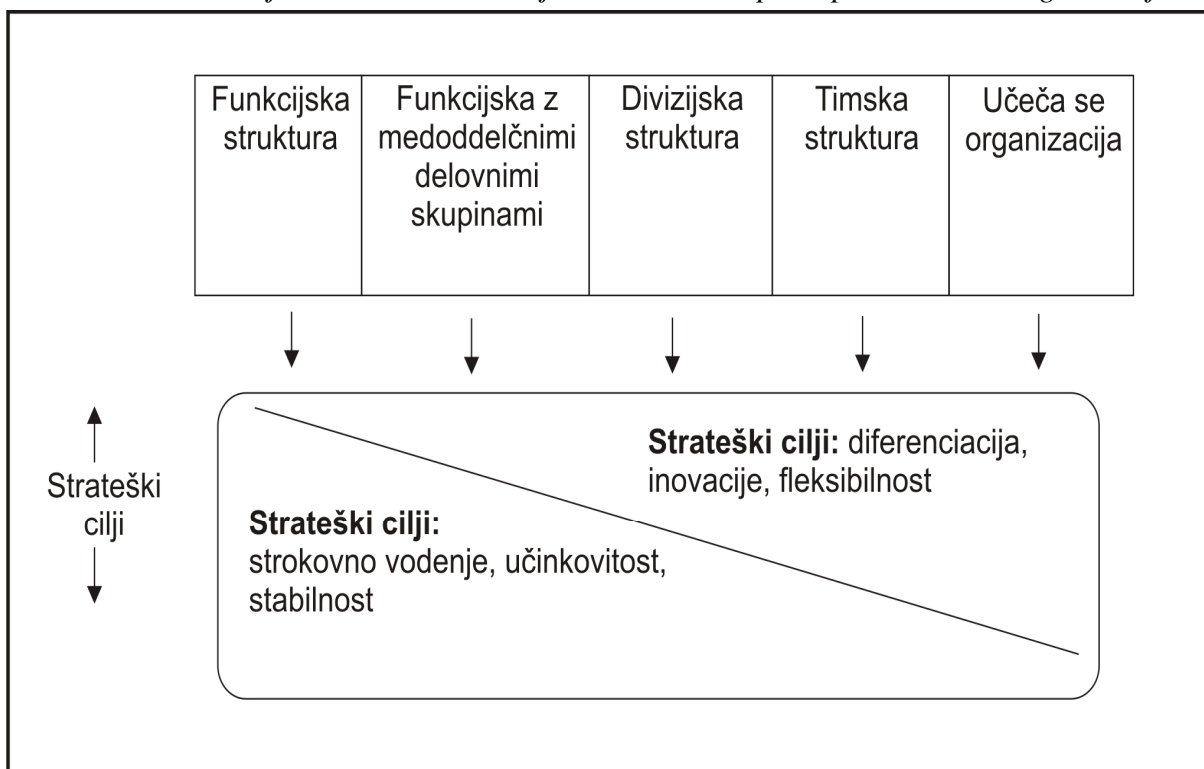
- Na ravni korporacije, organizacije kot celote, govorimo o tako imenovani korporacijski ali celoviti strategiji. Korporacijske strategije se ukvarjajo z namenom in obsegom organizacije.
- Na ravni strateške poslovne enote govorimo o poslovni strategiji. Nanašajo se na posamezna področja organizacije.
- na ravni posamezne poslovne funkcije govorimo o funkcijski strategiji. Te strategije se ukvarjajo z učinkovitostjo izrabe sredstev na funkcijskih področjih za izpopolnjevanje poslovnih in korporacijskih zahtev.

M SORA d.d., je klasična proizvodna organizacija s tradicijo, saj njeni začetki segajo v leto 1948. Glede na to, da je do leta 1990 podjetje poslovalo v glavnem na področju Slovenije in držav bivše Jugoslavije, je jasno, da ni bilo nikoli potrebe po sodobni organizacijski obliki. Žal pa je kljub korenitim spremembam na trgu predvsem v zadnjih 5-ih letih organizacijska struktura ostala nespremenjena. Tako v M SORA d.d. ne moremo govoriti o kakršni koli sodobni organizacijski obliki. Obstoječa organizacijska struktura je hierarhična divizijska organizacijska struktura. Kot sem že omenil, je največ težav pri obstoječi organizacijski strukturi ravno v tem, da ne omogoča fleksibilnosti in opolnomočenja zaposlenih. Prav tako ugotavljam, da je pristop k procesu planiranja v organizaciji zelo tradicionalen. Vse aktivnosti so centralizirane v najvišjem vodstvu organizacije.

V M SORA d.d. funkcijo planiranja opravlja vrhovni management, ki nima stika neposredno s trgom. To pa ne omogoča zadostnega prenosa pooblastil in odgovornosti z višjih na nižje hierarhične ravni v organizaciji, kar pomeni, da je zaradi take organiziranosti podjetje mnogo manj prilagodljivo. V tem pogledu je M SORA d.d. še daleč od učeče se organizacije.

V prihodnosti bo treba nujno sodobno (moderno) pristopiti k planiranju. Za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije je vsekakor potrebna decentralizirana organizacija (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). M SORA d.d. počasi dela določene korake v tej smeri. Decentralizirana organizacija bo v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih lahko dala maksimalne rezultate. Tu mislim predvsem na opolnomočenje zaposlenih po vseh ravneh, da bodo sprejemali odločitve tisti, ki so v stiku z vsakodnevno realnostjo, s katero se soočajo pri svojem delu. Vendar moram poudariti, da je organizacija na začetku uvajanja koncepta učeče se organizacije. Za podjetje tako ni značilno sistematično delegiranje pristojnosti in prevzemanje odgovornosti vseh v podjetju.

Slika 12: Razmerje med strateškimi cilji in strukturnim pristopom učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 192.

Vizija in poslanstvo sta ključni izhodišči za snovanje strategij v prihodnosti. Management M SORA d.d. je vizijo in poslanstvo opredelil na novo. Vizija M SORA d.d.: prihodnji razvoj podjetja M SORA bo temeljil predvsem na dveh stebrih, in sicer na stavbnem okovju skupaj z Norico, kjer želijo prodajno funkcijo nadgraditi s svetovanjem in servisom, ter mizarstvu, kjer želijo razviti, izdelovati in tržiti najboljša okna v Sloveniji. V prihodnosti želijo nadgraditi in povezati obe enoti s skupnim inženiringom. Postati želijo najboljši strokovnjak za okna v Sloveniji.

Poslanstvo M SORA d.d.: V podjetju M SORA skrbimo za dolgoročno varnost zaposlenih in lastnikov. V današnjem svetu je uspešnost poslovanja pogoj za varnost. Uspešnost in visoko konkurenčno sposobnost bomo zagotovili s stalnim vlaganjem v strokovno izobraževanje zaposlenih, razvoj novih izdelkov in sodobno tehnološko opremo. M SORA d.d. ima določene tudi cilje za celotno organizacijo, za poslovne enote ter funkcijske oz. oddelčne cilje. Vendar managerji, ki zastavijo cilje za vsako ključno področje ne vršijo pritiska, da se ti cilji izpolnijo, vendar bolj izražajo dober namen, se trudijo in upajo na najboljše.

Strategija se ukvarja s tem, kako uresničiti oz. udejanjiti strateško vizijo, kako podjetju zagotoviti vzdržljivo konkurenčno prednost. Kako doseči rezultatske cilje, premagati tekmece, okrepiti dolgoročni konkurenčni položaj. Korporacijska strategija M SORA d.d. obsega izdelavo in ugotovitev naložbenih prioritet. Gre za diverzificirano podjetje, zato je potrebno usmerjanje virov korporacije v najbolj perspektivne poslovne enote. Ta strategija je usmerjena k iskanju sinergije med poslovnimi enotami.

Najpomembnejša dejavnost je trgovina stavbnega okovja ter proizvodnja lesenega stavbnega pohištva. Podjetje pa obsega še žaganje lesa, sušenje lesa, trgovino z gradbenim materialom, franšizno prodajalno ter diskont. Tako spada h korporacijski strategiji tudi dezinvestiranje šibkejših enot. Poteze, namenjene dodajanju novih poslov (učinkovita raba energije), poteze, ki imajo namen okrepiti položaj in dobičke sedanjih poslovnih enot (uvajanje nove tehnologije). Največja pomanjkljivost M SORA d.d. je prav v nezadostnem izkoriščanju sinergije med posameznimi enotami, razlog pa je v organizacijski obliki podjetja. Vsaka enota deluje sama zase, ni zadostnega pretoka informacij, komunikacija je zelo slaba.

Poslovna strategija M SORA d.d. je razdeljena po poslovnih enotah. Vsaka enota ima svojo poslovno strategijo. Posamezna področja praktično delujejo zelo samostojno z dobro izdelano poslovno strategijo. Poslovne strategije obsegajo pripravo odgovorov na spremembe panožnih oz. konkurenčnih pogojev, potreb in preferenc kupcev, dobaviteljev in kooperantov.

Poslovna strategija zajema tudi pripravo konkurenčnih potez, ki vodijo do vzdržljive konkurenčne prednosti ter izgradnjo konkurenčno vrednih razlikovalnih posebnosti oz. kompetenc (competencies) in zmožnosti (capabilities). Sem spada tudi spremljanje iniciativ iz funkcijskih področij (povezava navzdol) in ukvarjanje s strateškimi vprašanji podjetja (povezava navzgor). Nanašajo se na proizvodno, marketinško in finančno strategijo; strateške povezave in sodelovalna partnerstva ter strategijo človeških virov.

Funkcijske in operativne strategije v M SORA d.d. točno določajo, kako naj bodo vodene ključne dejavnosti in kako naj bodo cilji doseženi. Tu je opaziti premalo pozornosti glede ciljev in doseganja ciljev. Gre za klasično organizacijsko strukturo, ki pade na pomenu hitrosti, fleksibilnosti, pomenu učenja in drugih dejavnikov, ki jih prinaša paradigma učeče se organizacije.

Predlogi za razvoj tretjega elementa v podjetju M SORA d.d.:

- Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije.
- zgraditi organizacijsko kulturo, ki bo uvajala sistematično delegiranje pristojnosti in prevzemanje odgovornosti ter uvajanje timske odgovornosti za doseganje rezultatov, ki bodo pripeljali do povezovanja članov timov med seboj kot tudi samih timov.
- Oblikovati jasne smernice in okvir poslovanja, ustvariti klimo, ki bo spodbujala vrhunske rezultate, uvesti svobodo pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih.
- Nadomestiti funkcijo planiranja iz vodstva s strateškim planiranjem prav vseh zaposlenih v organizaciji.
- Podjetje potrebuje močno poslanstvo, izboljšave naj postanejo način življenja, spodbujati učenje, poudarek na ustvarjanju dodane vrednosti.

3.2.4 Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

Vodenje je edini način, s pomočjo katerega lahko podjetje naredi preskok v učečo se organizacijo. V njej se managerji učijo razmišljati na način, kako »kontrolirati z« ostalimi, kar pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in oblikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. (Dimovski et al., 2005, str. 199). Vzpostavitev participativnega stila vodenja. Vodja učeče se organizacije se izogiba centralizaciji avtoritete, delegira pristojnosti drugim in spodbuja participacijo. Uporablja participativni stil vodenja s tem, da probleme deli s podrejenimi in tako skupaj iščejo rešitve za probleme in alternative rešitev. Ta način zaposlene vzpodbuja k lažjemu doseganju ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 239). Participativni model vodenja opredeljuje pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah (Vroom & Jago, 1988, str. 83). V učeči se organizaciji so zato komunikacije odprte in široko razvejane, ljudje na vseh ravneh organizacije so vključeni v večino komunikacij, saj se pričakuje, da morajo vsi vse vedeti in da vsi tudi resnično vse vedo (Wilhelm, 2006, str. 17).

Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti. Najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju širjenja znanja po učeči se organizaciji je organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosti. Taka kultura ljudi vzpodbuja, da razvijajo interese, se navdušujejo nad novimi znanji, da delijo lastno znanje ter gradijo na idejah drugih. Tako vsi v organizaciji spoznajo, da kljub svoji različnosti zasledujejo iste cilje (Dolenc, 2007, str. 33). Sporočilo organizacije vsem v organizaciji mora biti, da je pomembno sodelovati, se učiti drug od drugega in si pomagati, da bi dosegli večjo uspešnost poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 264-267). Tako oblikujemo učečo se skupnost, to je skupnost zaupajočih si posameznikov, ki podpirajo drug drugega pri širjenju njihovega znanja (Rosenberg, 2001, str. 78).

Pri analizi načinov vodenja za oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja v M SORA d.d. lahko trdim, da je organizacija na pravi poti, da vzpostavi participativni stil vodenja (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). Management organizacije se trudi, da bi vključili zaposlene v procese odločanja v različnih situacijah. S takšnim vedenjem ugodno

vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Vsekakor je delo v timih pomemben element učeče se organizacije. Vodja mora ustvarjati skupno vizijo, ki predstavlja želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo in jo podpirajo. Temu primerno mora vodja oblikovati organizacijsko strukturo in nuditi uslužnostno vodenje. Vloga vodje se korenito spreminja. Nova vloga vodje prihodnosti bo pomagati ljudem soočiti se s spremembami.

Pomanjkljivost se kaže na področju komuniciranja, predvsem na področju pomankanja povratnih informacij v formalnem internem komuniciranju, kjer je značilno, da so komunikacije zlasti enosmerne. To povzroča neučinkovito in uspešno premagovanje nastalih težav. Formalno komunikacijsko omrežje je v M SORA d.d. zelo togo, prepočasno, komunikacijske poti pa niso točno določene in so neučinkovite. Situacijo rešuje neformalno komuniciranje, ki je veliko bolj odprto, uporablja enostavne komunikacijske mreže in na ta način kompenzira neučinkovitost formalne komunikacije.

Z uvedbo koncepta učeče se organizacije se bo morala kadrovska funkcija korenito spremeniti. Kot sem že na začetku magistrskega dela poudaril, vidim znanje kot ključno dolgoročno konkurenčno prednost za organizacijo. Zato se bo moral model ravnanja z ljudmi v podjetju M SORA d.d. precej spremeniti. Kar zadeva planiranje potreb kadrov v organizaciji, se ta proces že delno izvaja. Pogrešam predvsem različne metode iskanja novih kandidatov za zaposlitev, v organizaciji ni posebnega načina, s katerim bi privlačili uspešno delovno silo.

Kadrovska struktura ima dokaj velik vpliv lokalnega značaja podjetja, saj so v podjetju zaposleni pretežno ljudje iz bližnje okolice. Menimo, da v organizaciji primanjkuje svežih idej oziroma novih mladih ambicioznih ljudi. Od orodij za izbor kandidatov se uporablja zgolj pisne prošnje in intervjuje povabljenih kandidatov.

Pri analizi v organizaciji ugotavljam tudi, da je napredovanje znotraj organizacije zelo slabo razvito. Za mlade in ambiciozne kadre predstavlja to precejšnjo oviro v razvoju kariere. Kot vemo, je razvijanje uspešne delovne sile ključno pomembno za učečo se organizacijo. Motivacija in sistem nagrajevanja sta v organizaciji zelo rigidna. V M SORA d.d. nimajo vzpodbudno vzpostavljenega sistema nagrajevanja. Ko sem proučeval motivacijo v organizaciji, sem ugotovil, da zaposleni niso preveč motivirani za delo. Zaposleni so po večini plačani po tem, koliko časa so delali ne koliko so naredili.

Nagrajevanje na podlagi opravljenega dela je slabo razvito. Izvaja se le nagrajevanje po skupinskem doseganju zastavljenih planov za vse zaposlene enako. Tak sistem negativno deluje na bolj sposobne zaposlene, saj ob mesecu dobijo enako plačilo z manj uspešnimi. Rezultat tega pa je fluktuacija prav boljših zaposlenih, ki svojo priložnost iščejo drugje, kajti manj uspešni zaposleni običajno ne zamenjajo podjetja. Uvajanje koncepta učeče se organizacije je torej nujna potreba, saj bo moral tako management vzpostaviti sodoben sistem motiviranja in nagrajevanja, posledično pa se bo dvignila motivacija zaposlenih. Konkurenčne prednosti podjetja danes ni več mogoče zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in

s posodabljanjem tehnologije, tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, dobičkom pa še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. M SORA se premalo zaveda, da ustvari konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu predvsem s svojimi izkušnjami. Zato je še toliko bolj pomemben sodoben sistem nagrajevanja zaposlenih.

Lastniška struktura M SORA d.d. je dokaj specifična za slovenske razmere, saj je v 100 % lasti zaposlenih in je zelo razdrobljena s strogimi omejitvami glede koncentracije kapitala in prenosa delnic. To pozitivno vpliva na zaposlene v primeru dobrega poslovanja, saj pomeni udeležbo pri dobičku v obliki dividend in v vse večji ceni delnice. Obenem pa ima takšna lastniška struktura pozitiven vpliv na odnos zaposlenih do podjetja, saj se z njim veliko lažje poistovetijo. Podjetje M SORA ima do neke meje tudi fleksibilen delovni čas, in sicer različno po posameznih oddelkih. To je potrebno tudi zaradi sezonskega vpliva na proizvodnjo stavbnega pohištva. Običajno je v pomladanskih in jesenskih mesecih naročil več, v zimskem času pa manj.

Predlogi za izboljšanje četrtega elementa v podjetju M SORA d.d. Predlagam naslednje ukrepe:

- Podjetje naj poveča oz. vzpostavi participativni slog vodenja. To bo pozitivno vplivalo na vse posameznike, da bodo začeli delovati v smeri učeče se organizacije. Management mora z vsemi zaposlenimi vzpostaviti partnerski odnos ter jih opolnomočiti za sodelovanje še v večji meri kot sedaj.
- Sistematizirati komunikacijske kanale, jih skrajšati in povečati količino dvosmernih komunikacij. Najti način, kako neformalno komuniciranje sistematizirati, ga še povečati ter pretvoriti v formalno komuniciranje. Problem neformalnega komuniciranja je, da ta preprosto zaobide določen del zaposlenih, ki se ne vključijo v družbo oz. v komunikacijske kanale.
- Sistem nagrajevanja vsekakor ni stimulativen za doseganje še boljših rezultatov. Sistem zgolj po načelu realizirane prodaje vsekakor ni učinkovit. Prvič ne more biti to edino merilo za celotno poslovno enoto. Drugič pa je treba uveljaviti nagrajevanje še za druge dejavnosti znotraj in izven podjetja. Management naj uvede še druge motivacijske programe, ki jih uvaja koncept učeče se organizacije.
- Kadrovska funkcija se mora dejavneje vključiti v delovanje podjetja in najti pot, kako v podjetje pripeljati najboljše ljudi. Ne smemo pozabiti, da so ravno zaposleni tisti, s katerimi se ustvarjajo dolgoročne konkurenčne prednosti.
- Vzpostaviti kulturo zaupanja in odprtosti. Podjetje naj spodbuja zaposlene za neprestano učenje in nova znanja, jih motivira zaposlene za ustvarjanje lastnih znanj in praks in prenašanje dobrih praks po celem podjetju. Podjetje mora postati hitro in gibčno, ki omogoča neprestano napredovanje z majhnimi koraki. Vzpodbujati ljudi za odprtost, za stalno preizkušanje novosti in zavedanje, da se pri takem načinu dela pojavljajo tudi napake.

3.2.5 Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije

Management mora oblikovati jasno in celovito strategijo poslovanja organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 236-238). V dobi nove ekonomije in sodobnih tehnologij so opolnomočeni zaposleni kritično pomembni za uspeh organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 241-244). Opolnomočenje (empowerment) je bistveno pomembno za učeče se organizacije, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Opolnomočenje pomaga organizacijam obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje. Lahko bi dejali, da opolnomočenje zaposlenih pomeni, da le-ti dobijo štiri skupine elementov, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog.

Odprtost informacij. Učeča se organizacija vzpodbuja kulturo, ki omogoča prost pretok informacij in znanja preko vseh ovir do ljudi. Znanje ima edinstveno lastnost, da v primeru, ko ga delimo z drugimi, raste in da je ta rast ponavadi eksponentna (Deshpande, 1999, str. 244). Collison in Parcell (2002, str. 24) pravita, da mora izmenjava znanja postati podzavestna sposobnost vsake organizacije.

Virtualni timi. Temeljne funkcije managementa so postavljene v virtualno okolje, zato govorimo o virtualnem managementu, ki vodi učečo se organizacijo (Mumford, 1995, str. 14). V osnovi je virtualni tim ekipa posameznikov, ki so geografsko ločeni in med seboj povezani s pomočjo telekomunikacijskih pripomočkov. Posamezniki v virtualnih timih maksimirajo rezultate skozi sodelovanje z drugimi (Trott & Hoecht, 2004, str. 386).

Delitev skupne vizije. Management v učeči se organizaciji mora razviti in udejaniti skupno vizijo, torej skupno želeno sliko organizacije v prihodnosti, zato učeča se organizacija potrebuje vizijo, s pomočjo katere bo organizacija našla pot, ki bo prav vsem v organizaciji, ki imajo dobre ideje, omogočala razvoj, ne da bi zato morali organizacijo zapustiti (Tidd et al., 2001, str. 305-308).

Kar se tiče organizacijske kulture, moramo reči, da je ta v fazi spreminjanja oziroma nastajanja. Seveda je takšno spreminjanje dolgotrajen proces, zato ni mogoče pričakovati sprememb »čez noč«. Pa vendar je nova organizacijska kultura usmerjena k vzpodbujanju sprememb in prilagajanju novemu načinu poslovanja v sodobnem poslovnem okolju. Nova organizacijska kultura bo dolgoročno vsekakor ustvarila ugodno organizacijsko klimo za uspešno poslovanje organizacije. To je zelo pomembno, saj sem ugotovil, da se zaposleni v M SORA d.d. čedalje bolj zavedajo, da plača za opravljeno delo ni edino, za kar hodijo v službo. Pa vendar gre takšna dejanja v preteklosti razumeti, saj gre v našem primeru za klasično proizvodno organizacijo.

Pri analizi elementov modela FUTURE-O smo ugotovili, da ima management v M SORA d.d. precejšnje težave z delitvijo skupne vizije (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). Precej zaposlenih sploh ne pozna vizije svoje organizacije. S tem nastaja določen problem, saj

veliko zaposlenih ne pozna smisla organizacije. Menimo, da bi v 21. stoletju vsak zaposleni moral poznati vizijo in poslanstvo organizacije, v kateri je zaposlen. Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov v M SORA d.d. bo prav tako izjemno pomembno za uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije. Ko govorimo o sodobnih pristopih spremljanja uspešnosti učeče se organizacije, lahko ugotovimo, da se v M SORA d.d. uporablja koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Stroški se na takšen način planirajo in tudi spremljajo.

Pri analizi v M SORA d.d. smo tudi spoznali, da v organizaciji ni razvit celovit informacijski sistem. Podjetje se premalo zaveda, da je hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora nujna pri vseh procesih odločanja.

Analiza opolnomočenja zaposlenih glede na informacije, znanje, moč in nagrade. Pretok informacij po hierarhični strukturi navzdol je omejen in tudi počasen. Poleg prepočasnega pretoka informacij pa prihaja tudi do selekcije informacij po hierarhiji navzdol. M SORA d.d. razpolaga z veliko znanja in veščin, saj se zaposleni nenehno izobražujejo. Manjka učinkovita metoda, kako ta znanja in veščine še bolj vgraditi v doseganje ciljev organizacije. Pozitivno je tudi, da imajo zaposleni moč za samostojno odločanje. Vrhni management spodbuja samostojno odločanje zaposlenih na nižjih ravneh, korelacija, ki manjka, pa je nagrajevanje. M SORA d.d. se zaveda, da organizacijska kultura temelji na spremembah in prilagajanju. Na področju razvoja in uvajanju novih proizvodov zelo dobro zaznava spremembe na trgu in jih uvaja v svojo ponudbo. Še vedno pa je premalo poudarka na zaposlenih v smislu, da zaposleni vidijo celotno sliko. Če analiziramo stanje M SORA d.d. z evolucijo modela učeče se organizacije, potem jo lahko umestimo v divizijsko organizacijsko strukturo. Iz posameznih oddelkov je potrebno ustvariti time oz. ustvariti komuniciranje med njimi.

Predlogi za izboljšanje petega elementa v podjetju M SORA d.d.:

- Na poti k participativni strategiji in participativnem vodenju je v podjetju potrebno vzpostaviti tesnejše in učinkoviteje sodelovanje vseh v podjetju. Razviti je potrebno učinkovito komuniciranje v vseh smereh navzgor, navzdol in diagonalno po organizaciji.
- Podjetje naj vzpostavi proces stalnega timskega učenja. Prav na ta način lahko podjetje združi osebno odličnost in skupno vizijo podjetja. Tesno in učinkovito sodelovanje je mogoče doseči prav z vzpostavljanjem timske strukture v celotni organizacijski shemi podjetja.
- Opolnomočenje zaposlenih v podjetju že poteka, vendar ga je potrebno pospešiti na vse v podjetju, kar bo podjetju omogočalo obdržati najboljše zaposlene. Z opolnomočenjem vseh zaposlenih bi pospešili njihovo ustvarjalnost.
- Razvijati in vzpodbujati prakso osebnega mojstrstva, hkrati pa gojiti organizacijsko kulturo, kjer je celota pomembnejša od delov, kultura spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave.

- Izgraditi celovit informacijski sistem, ki bo zagotavljal ustrezno povezanost celotnega podjetja in vsem v podjetju omogoča uporabo vseh informacij ter na ta način prispeva k pravočasnemu odzivanju na priložnosti ter tudi k učinkovitemu reševanju problemov.

3.2.6 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Kontrola je sestavni del procesa managementa. Preverimo, kam nas je dosedanje ravnanje pripeljalo in kam želimo naprej. Zato je potrebno spremljati proces reorganizacije in ovrednotiti dosežke. Pri tem pa se ne gre nasloniti izključno na finančno merjenje učinkov, pač pa je potrebno pregledovati in kontrolirati procese skozi celostno podobo in vse elemente organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 317). Učeče se organizacije se odmikajo od stroge hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 277-279).

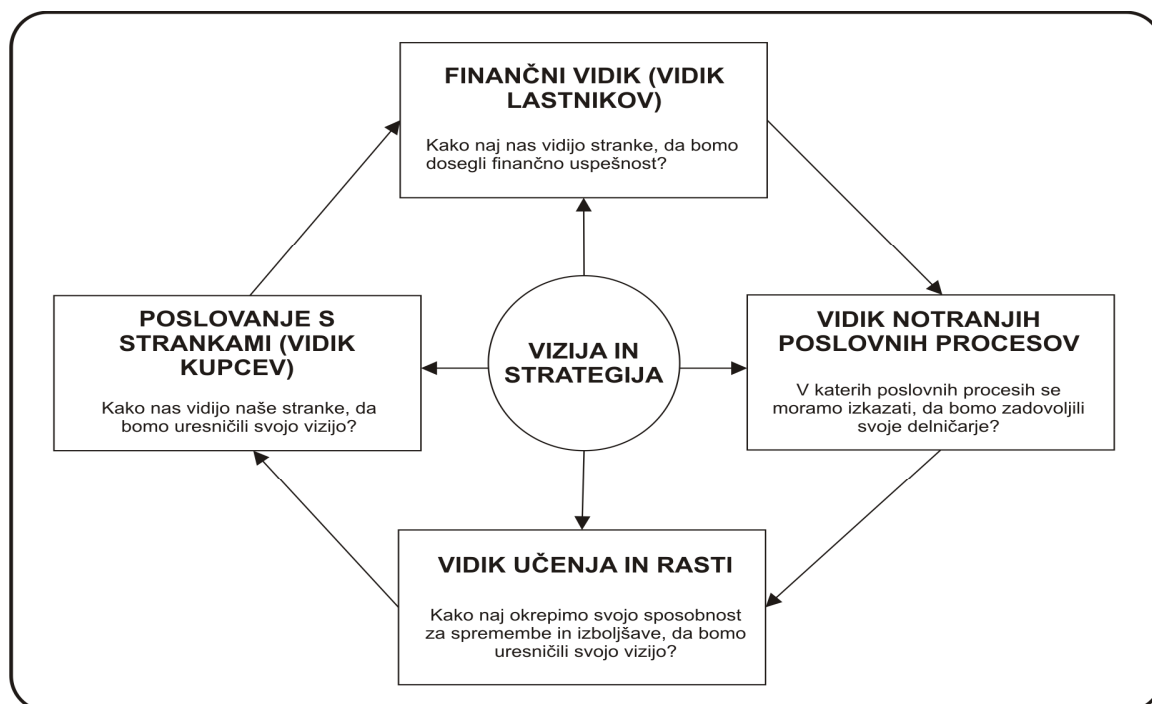
Pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja je potrebno upoštevati vse deležnike. Za uspešno poslovanje organizacije torej ni mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajemati le enega cilja. Poleg finančnih kazalnikov je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne (Tekavčič, 1997, str. 173). Med nefinančne kazalnike sodijo vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti ter vidik kupcev.

Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov integrira različne razsežnosti kontrole, s čimer managerji dobijo celovito sliko uspešnosti organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 279).

Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja. V učečih se organizacijah je pomembno tudi ovrednotenje intelektualnega kapitala oziroma vrednosti organizacije. Pri intelektualnem kapitalu gre za konstrukt treh podmen: človeški kapital; znanje v glavah zaposlenih, strukturni kapital; organizacijski postopki poslovanja in relacijski kapital; znanje zaobjeto v povezavah z zunanjim okoljem (Dimovski et al., 2005, str. 300-305). Učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti predvsem na intelektualnem kapitalu (Penger, 2001, str. 340). Intelektualnega kapitala ni mogoče ustvariti čez noč, mogoče pa ga je čez noč s slabimi odločitvami uničiti (Dimovski et al., 2005, str. 347).

Glede spremljanja procesov reorganizacije v M SORA d.d. menim, da management organizacije še ni opravil zadostnega dela v smeri preoblikovanja organizacije v učečo se organizacijo (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). V organizaciji so na novo definirani in opredeljeni posamezni poslovni procesi. Pred uvedbo koncepta učeče se organizacije se je v organizaciji dogajalo, da se na nekaterih delovnih mestih sploh ni spremljalo procesa organizacije. Težišče delovanja vrhnjega managementa je bilo le spremljanje procesov v marketingu in trženju, medtem ko se z organizacijo proizvodnje niso resno ukvarjali. Tako se vizija in strategija podjetja vertikalno ni dotaknila hierarhično najnižje zaposlenih delavcev.

Slika 13: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: V. Dimovski et al., Učeca se organizacija, 2005, str. 295.

Merjenje internih zmožnosti se v podjetju ni sistematično izvajalo. Prav celostno, povezano in sistematično merjenje pa so značilnosti, ki so potrebne za izgradnjo učeče se organizacije. Na zelo konvencionalen način se meri tudi uspešnost poslovanja, saj se to ne nadgrajuje z novimi koncepti ovrednotenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. V podjetju pri merjenju finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha zasledujejo le cilje podjetja, ne pa tudi posameznih ciljev vseh ostalih deležnikov, ki se jih poslovanje podjetja dotika. Tak način pa ni več primeren za ugotavljanje uspešnosti delovanja sodobnega podjetja v okolju, ki se neprestano in vse hitreje spreminja.

M SORA d.d. prav tako nima natančno definirane poslovne in tudi funkcijske strategije. Torej lahko rečemo, da smer ni povsem jasno določena, kar je vsekakor lahko nevarno za organizacijo. V preteklosti je bilo v organizaciji mnogo težav, ki so izhajale iz medlo postavljenih strategij. Na drugi strani so strateški cilji organizacije trdno postavljeni s strani uprave organizacije (Sklepi uprave M SORA d.d., 2008). V zadnjem času pa se v M SORA d. d. tudi to področje ureja, tako da lahko optimistično zrejo v prihodnost. Management sestavlja funkcijske strategije, tako da je v kratkem mogoče pričakovati, da bodo poti do že postavljenih ciljev jasno definirane. Vrhnji management se trudi zanašati se na svoje zaposlene, tako da postopno opušča obširna pravila in tesen nadzor. V podjetju pa je še vedno veliko birokratskega dela, katerega bo potrebno v prihodnosti še zmanjšati. M SORA d.d. ima tudi ISO 9001. Podjetje ima vse podatke o sledenju finančne uspešnosti, trženjskega vidika in internega poslovnega procesa. Ti podatki pa so na voljo samo vrhnjemu managementu.

Prednost podjetja M SORA d.d. je konstantno delo na področju svojih konkurenčnih sposobnosti. Zato je pričakovati, da bo podjetje sposobno popolne nadgradnje svojih

konkurenčnih prednosti. Koncept delovanja je neprestano spremljanje evropskega trga in nenehne primerjave z najboljšimi (benchmarking). Namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 300). Gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v uspešnejših organizacijah. Za M SORO d.d. lahko rečemo, da to ni toliko rezultat sistemskih rešitev kot delo posameznikov v podjetju, ki se dovolj zavedajo pomena le-tega za organizacijo. Intelektualni kapital v podjetju ni ovrednoten na primeren način, saj se podjetje v popolnosti ne zaveda vrednosti le-tega za samo podjetje.

Predlogi za izboljšanje šestega elementa v podjetju M SORA d.d. Predlagam naslednje ukrepe:

- Spremeniti kontrolo oz. decentralizacija kontrole. Izvajanje kontrole naj se prenese po hierarhiji navzdol. Povečati se mora zanašanje na vrednot, skupinsko samokontrolo, poudarek naj bo na doseganju ciljev ter široki participaciji zaposlenih.
- Prilagodljiva organizacijska struktura naj bo sredstvo, ki poveže posameznikove, timske in organizacijske cilje za skupno kontrolo.
- Podjetje naj preuči, po katerem kriteriju naj spremlja uspešnost podjetja. Tradicionalen način naj nadomesti z novimi koncepti, ki so na voljo.
- Podjetje naj uvede sistematično merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij organizacije. Predlagam analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje. Preučiti je potrebno, katere so lahko dolgoročne prednosti, saj bodo le na ta način sposobni popolne nadgradnje svojih osrednjih dolgoročnih prednosti.
- Še naprej se primerjati in učiti od najboljših v Evropi (benchmarking). Le-ta omogoča stalno učenje od drugih podjetij in je zato zelo pomemben pri uresničevanju učeče se organizacije. Ta proces se ne izvaja stalno in konstantno in je bolj plod idej in dela posameznikov, ki se dovolj zavedajo njegovega pomena za organizacijo. To je potrebno spremeniti, da bo to rezultat sistemskih rešitev.
- V podjetju naj pričnejo z vrednotenjem intelektualnega kapitala organizacije in seznanjati zaposlene z njegovim pomenom za organizacijo.

3.2.7 (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Implicitnega znanja v osrednje procese organizacije in proces prenosa znanja v učeči se organizaciji ni izoliran proces, temveč je vpet v celoten management znanja v organizaciji in celoten management organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 307). Uspešnost prenosa znanja v učeči se organizaciji temelji na odstranjevanju medsebojnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. V organizacijah se pogosto dogaja, da nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje novo ustvarjenega znanja. Zlasti prenos implicitnih znanj v osrednje procese organizacije je težaven.

Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj v organizaciji je pomembna tema sedmega elementa. Organizacija je sposobna narediti veliko stvari, in to kakovostno,

toda neprimerno več in bolj kakovostno je sposobna narediti stvari, če ustrezno sodeluje z drugimi organizacijami (Gabrijelčič, 1995, str. 16). Pogoji za delovanje takih mrež pa so intenzivni in dolgoročni odnosi, za katere potrebujemo tesne, strateške povezave. Medorganizacijsko sodelovanje pri učenju je najmočnejše prav v strateških povezavah, ki nastanejo izključno zaradi učenja in manj uspešno pri povezavah, ki nastanejo zaradi manjkajočih spretnosti (Dimovski et al., 2005, str. 354-355).

Zasidranje sprememb bo v M SORA d.d. ključnega pomena za uspešno poslovanje v prihodnosti. Širitev koncepta učeče se organizacije poteka po željah managementa. Pomembno je, da se je v M SORA d.d. premagal strah pred spremembami in da se nova organizacijska kultura širi na vse dele organizacije (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). Pri opazovanju dogajanja v organizaciji sem ugotovil, da se je precej povečalo zaupanje med zaposlenimi. Menim, da se je zaupanje povečalo na podlagi boljše komunikacije.

Zaposleni počasi ugotavljajo, da so vsi v istem čolnu, morje okoli pa je precej nemirno in razburkano. Opazil sem, da se v organizaciji prebujata zmagovalna mentaliteta in da zaposleni precej bolj medsebojno sodelujejo in komunicirajo kot prej (Intervju z managementom M SORA d.d., 2008). Pri analizi sem ugotovil, da zaposleni počasi že oblikujejo novo kulturo podjetja, ki je naklonjena nenehnemu učenju. Ugotovil sem tudi zelo zanimiv pojav. V M SORA d.d. spremembe koordinira srednji management. To je precej presenetljivo, ampak je razumljivo. Najvišji management je načrtoval in postavil strateške cilje, srednji pa imata nalogo operativno izpeljati zastavljene spremembe.

Prenos znanja v procese je prav tako pozitivno presenetil. Pomanjkljivo v organizaciji je, da se znanje prepočasi prenaša s posameznika v procese, ki jih opravlja. Znanje se prepočasi shranjuje v procese in s tem organizacija izgublja na vrednosti. Kot smo ugotovili, pa so procesi vse bolj transparentni. Vsi procesi v organizaciji so se na novo definirali. To pomeni, da se je natančno opisala vloga vsakega zaposlenega v organizaciji. Treba je vedeti, da je v organizaciji zaposlenih nekaj manj kot 150 ljudi. Na ta način se torej prenašajo izkušnje, kar pomeni, da se znanje transformira s posameznika (preko timov) na organizacijo.

Predlogi za izboljšanje sedmega elementa v podjetju M SORA d.d.:

- Povečati učinkovitosti pri shranjevanju ustvarjenega znanja. Podjetje naj vzpostavi sistem za shranjevanje ustvarjenega znanja, kar bo omogočilo bolj učinkovit prenos v osrednje procese podjetja.
- Dostopnost in informiranje o znanjih, ki so že v organizaciji. Zdaj se dogaja, da posamezniki razvijajo določena znanja, pa čeprav ta znanja že obstajajo v podjetju, vendar le-ti tega ne vedo oz. s tem znanjem niso seznanjeni. Ker gre za malo podjetje, je značilen predvsem prenos znanja z neposrednimi osebnimi stiki. Druženje posameznikov oz. socializacija pa v podjetju ni takšna, kot bi si management želel, zato prenos znanj ni tako učinkovit, kot bi moral biti.

- Uvajanje kulture nenehnega učenja mora postati stalnica vseh zaposlenih. Takšno kulturo pa je potrebno vsem posredovati. Naloga vrhnjega managementa je izražanje jasno definirane vizije in poslanstva podjetja, navajanje zgledov, ki vlečejo pri zaposlenih v organizaciji.
- Podjetje naj se zaveda svojega lokalnega položaja. Intenzivnost sodelovanja s posamezniki in organizacijami v okolju naj se še poveča, kar bo poglobilo tesne povezave in medsebojno zaupanje.
- Formalizacija modela učeče se organizacije. Implementacija udejanjanja učeče se organizacije, ki ima za rezultat ustvarjanja dolgoročne konkurenčne prednosti.

3.3 Predlogi za razvoj M SORA d.d.

V magistrskem delu ugotavljam, da je M SORA d.d. relativno dobro postavila temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji. Rečemo lahko, da se je management organizacije lotil procesa precej pozno, ker so ga v to prisilile razmere na trgu, vendar še vedno prej kot neposredni konkurenti v panogi. Kot sem v analizi ugotovil, je organizacija na začetku poti, ki vodi k implementaciji koncepta učeče se organizacije. Pa vendar ugotavljamo, da je M SORA d.d. na pravi poti. Kar manjka pri postavitvi temeljev, je predvsem to, da mora organizacija še bolj poskrbeti za vzpostavitev pogojev za organizacijske spremembe. Vedeti je treba, da so trdni temelji pogoj za uspešno poslovanje v prihodnosti. Končni uspeh določenih organizacijskih sprememb bo v veliki meri odvisen tudi od vzpostavljenih pogojev za takšne spremembe. To je precej pomembno, saj ugotavljam, da management v slovenskih organizacijah v preučevani panogi v glavnem ne postori dovolj v tej smeri.

Managementu bi predlagal boljšo komunikacijo z zaposlenimi. Menimo, da bi s komunikacijo precej zmanjšali odpore nekaterih zaposlenih proti spremembam, ker bi bili tudi samo tvorci sprememb in novosti. Vsekakor bi bilo za razvoj najbolje, da bi najvišje vodstvo organizacije na svojo stran pridobilo celotni srednji management, saj bodo ravno oni glavni nosilci sprememb v organizaciji. Predlagam še večjo vključitev in podporo najvišjega vodstva, saj menim, da bo na proizvodnji strani takšna podpora še kako potrebna.

Za M SORA d.d. imam kar nekaj predlogov za izgradnjo podpornih okolij, ki bi pripomogla k razvoju organizacije v prihodnosti. Dejstvo je, da je v organizaciji premajhen poudarek na delu v timih. Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu je zelo majhna. Treba bi bilo oblikovati time za reševanje različnih nalog v organizaciji. Takšni timi bi še povečali fleksibilnost podjetja oz. povečali odzivnost prilagajanja izdelkov, po katerih se pojavlja povpraševanje.

Organizacijo velja pohvaliti na področju inovacij. Novosti na svetovnem trgu se izredno hitro prenašajo v proizvodnjo kot tudi trženje izdelkov. Vse to se dogaja zelo hitro zaradi velike prepletenosti tehničnega in praktičnega znanja. Ljudje, ki so soudeleženi pri tem procesu, zelo dobro poznajo tehnološki proces, informacijsko tehnologijo ter novosti na področju

materialov, ki so prisotni v tej panogi. Impulzi za inovacije pa prihajajo iz prodaje, torej neposredno s trga. Inovacije so tako prisotne v prodajnem in v tehnično-proizvodnem sektorju. Pogrešam množično inovativnost, ki bi razvijala delovne procese v višje faze. Management bi moral razmisliti o vzpodbujanju množične inovativnosti, kot na primer mali koristni predlogi. Manjši problem inovacij predstavlja to, da je malo ljudi v organizaciji takšnih, ki bi razvijali nove pristope. Treba bi bilo razmisliti o nagrajevanju zaposlenih na področju inovacij in širitve znanja. Seveda je predpogoj primerna organizacijska kultura in vrednote organizacije.

Kot pomembno dolgoročno prednost v organizaciji vidim lahkotno pretvarjanje zahtev trga v proizvodnjo. Organizacija daje velik poudarek spremljanju novih materialov in tehnologije ter tako ustvarja zakladnice znanja. Managementu bi predlagali, da se še bolj osredotoči na ustvarjanje zakladnice znanja tudi na nižjih nivojih. M SORA d.d. se mora razvijati na osnovi znanja zaposlenih. Vendar pa mora vodstvo organizacije omogočiti prenos oziroma širitev znanja od posameznika na organizacijo. Veljalo bi razmisliti o prenašanju znanj med zaposlenimi na posebnih sestankih. Določena skupna znanja zaposlenih je nujno formalizirati in omogočiti dostop do znanja vsem zaposlenim. Omeniti velja tudi IT-podporo. V zadnjih letih se je v M SORA d.d. povečalo vlaganje v informacijsko-komunikacijsko podporo. Predlagam, da se ta trend vlaganja v informacijsko tehnologijo ohrani, saj se le tako lahko sledi zahtevam globalnega trga in nove ekonomije. Opazil sem, da so različni sistemi za podporo odločanju slabo razviti in pomanjkljivi.

Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev vsekakor spadata med najpomembnejše smernice učeče se organizacije. V M SORA d.d. je organizacijska struktura kombinacija funkcijsko in divizijske strukture. Zaradi vse večjih sprememb v panogi, kjer podjetje deluje, predlagam uvedbo hibridne organizacijske strukture, in sicer kombinacijo funkcijske in horizontalne strukture. Ker gre za hitro se spreminjajoče okolje, ta organizacijska struktura ponuja večjo fleksibilnost in omogoča veliko medsebojnega sodelovanja, vendar zahteva polno mero koordinacije med zaposlenimi.

Managementu organizacije bi predlagali, da za vsako ceno uveljavlja strategijo sodelovanja in poudarja novo vizijo, strategijo, poslanstvo. Management M SORA d.d. bo vsekakor moral poskrbeti, da bodo nosilci sprememb visoko motivirani in polni znanja. Uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije v M SORA d.d. je v celoti odvisen od ljudi. Zato je zelo pomembno ravnanje z zaposlenimi in pa zaposlovanje pravih ljudi. Horizontalno povezovanje in koordinacija sta ključnega pomembna za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije. Managementu bi svetovali, da poskuša čim bolj uveljaviti strategijo povezovanja, saj je še kako pomembna povezanost med zaposlenimi. Ker podjetje deluje v majhnem kraju in večina zaposlenih prihaja iz tega kraja, je veliko neformalnih srečanj zaposlenih, tako da se zaposleni med različnimi oddelki tudi po neformalni plati bolje poznajo. V organizaciji sicer obstaja zavedanje, da se v prihodnosti ne bodo mogli zanašati samo na "lokalni" trg. Vendar nova ekonomija prinaša polno izzivov in tudi M SORA d.d. bo morala odgovoriti na spremenjene razmere na trgu. Obstaja izziv za management, da poveže

vse oddelke podjetja in morebiti tudi druga podjetja v panogi, vendar o tej temi v magistrskem delu ne bom govoril.

Analiza procesa vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja sem ugotovil precej pomanjkljivosti. Predlagal bi, da management nujno vzpostavi participativni model vodenja. V praksi se je pokazalo, da je zelo dobro, če so zaposleni vključeni v procese odločanja. Dobri horizontalni odnosi med zaposlenimi bi zelo ugodno vplivali na oblikovanje nove organizacijske kulture M SORA d.d. Sodelovanje med zaposlenimi bi učvrstilo dobre medsebojne odnose v organizaciji. Posledično bi se utrdila zaupanje med zaposlenimi in večja pripadnost zaposlenih organizaciji.

Precej izboljšav v smeri učeče se organizacije bo treba tudi v kadrovske funkciji. Predlog managementu je, da nujno izdela plan potreb po kadrih in uvede različna orodja za preizkus novih kandidatov. Poleg intervjujev se lahko uporabljajo predvsem različni testi, ki pomagajo delodajalcu izbrati ustreznega človeka za posamezno delovno mesto. Prav tako predlagam vodstvu podjetja, da začne spremljati razvoj uspešne delovne sile in sodelovati pri načrtovanju karier zaposlenih. Velik poudarek bi bil potreben tudi pri napredovanju znotraj organizacije, saj pri analizi tega sploh nisem zaznal. Na področju pridobivanja znanj bi managementu predlagal večji finančni vložek za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zaposleni bi se tako lahko v večji meri udeleževali različnih konferenc, seminarjev in tečajev tujih jezikov.

Pri implementaciji koncepta učeče se organizacije je zelo pomemben sistem nagrajevanja. V današnjem času si kar težko predstavljamo uspešno organizacijo brez stimulatívne sistema nagrajevanja. Iz njega izhaja tudi motivacija zaposlenih. V M SORA d.d. je precej nizka stopnja motivacije, kar pa je razumljivo. Vodstvu organizacije bi predlagal takojšnjo izgradnjo sistema nagrajevanja. Seveda vsi zaposleni niso enako delavni, uspešni, učinkoviti, produktivni itd. Ker ni sistema nagrajevanja, se tudi bolj sposobni ne trudijo maksimalno, saj zato niso dodatno nagrajeni.

Menim, da je M SORA d.d. glede oblikovanja in implementacije učeče se organizacije na pravi poti. Vendar lahko rečem, da je šele na začetku poti. Managerjem bi predlagal, da se držijo načrtane poti implementacije koncepta učeče se organizacije oz. da pospešijo razvoj koncepta v prihodnosti. Organizacijska kultura je dobro zastavljena, vprašanje pa je, kako jo bo uspel management uvesti v organizacijo. Izkušnje sorodnih organizacij kažejo, da je uspeh poslovanja organizacije odvisen tudi od organizacijske kulture. Managementu M SORA d.d. bi predlagal tudi, da vizijo in poslanstvo organizacije posebej izpostavi v organizaciji tam, kjer jo bodo lahko zaposleni vsak dan videli. Tako bodo imeli zaposleni vsak dan možnost videti pot in cilj organizacije v prihodnosti.

Ker je M SORA d.d. na začetku uvajanja koncepta učeče se organizacije, zelo šibko spremlja proces reorganizacije in vrednotenja dosežkov. Menim, da se bo management moral osredotočiti na koncept decentralizirane kontrole. Bolj kakor do zdaj bodo morali zaupati

podrejenim in jih usmerjati v učenje, tako individualno kot skupinsko. Glede spremljanja uspešnosti predlagam managementu M SORA d.d., da začne uporabljati še kakšen drug bolj sodoben pristop. V mislih imam predvsem uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bi podjetju gotovo dali novo razsežnost za spremljanje uspešnosti poslovanja. Zdaj, ko bodo v M SORA d. d. natančno opredeljeni poslovni procesi, se bodo lahko le-ti primerjali s poslovnimi procesi najboljših organizacij v panogi (benchmarking) na globalnem trgu. Kot izziv za rast učeče se organizacije v prihodnosti vidim tudi proces ovrednotenja intelektualnega kapitala.

Širitev koncepta učeče se organizacije v M SORA d.d. dejansko poteka po načrtu managementa. Spremembe, glede na prejšnjo organizacijo M SORA d.d., so neverjetno velike. Prvi odpor proti spremembam se je polegel. Ugotavljam, da se počasi uveljavlja nov način organizacije učeča se organizacija.

SKLEP

Cilj vsake sodobne organizacije je poslovati uspešno in svojo konkurenčno prednost ohraniti tudi v prihodnosti. Težava pa je, kako ob vse večji globalizaciji gospodarskega prostora in vse večjih zahtevah potrošnikov to tudi doseči. Koncept učeče se organizacije ne predstavlja samo drugačnega odnosa do znanja v podjetjih, temveč korenito posega v samo organizacijo, način vodenja in način razmišljanja celotnega podjetja. V njej ima management vlogo mentorja, svetovalca, spodbudnika novih idej in inovativnosti. Učeča se organizacija temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnem načinu komuniciranja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svojega podjetja ter so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Še več, strategijo ustvarjajo skupaj. Tukaj za vertikalno hierarhijo, izpolnjevanje ukazov in kontrolo sleherne izvedene aktivnosti ni prostora.

Nenehno spreminjajoče se okolje zahteva sposobnost hitrega odziva. Zaposleni spreminjajo sebe, organizacijo in ne nazadnje tudi panoge, v kateri delujejo. Organizacije se morajo spreminjati že zgolj zato, da preživijo, če pa hočejo biti najboljše, pa je uvajanje koncepta učeče se organizacije preprosto nujno. Organizacije morajo biti hitre, spretno, predvsem pa odzivne. Da pa bi to postale, pa morajo nujno postati učeče se organizacije. Za učečo se organizacijo je značilno sistematično reševanje problemov in sistematično iskanje novih znanj, pridobivanje novih znanj na podlagi učenja in lastnih izkušenj. Učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj in hitremu in učinkovitemu prenosu znanja in informacij skozi celotno organizacijo.

Znanje je osnova za prihodnost – pomeni osnovo za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Kreiranje, uporaba in prenos znanja razumemo kot glavno bogastvo učeče se organizacije. Visoka sposobnost za učenje tako posameznika kot organizacije bo v prihodnosti pomenila največjo konkurenčno prednost tako posameznikov kot organizacije. Za uvajanje učeče se organizacije pa ni dovolj poznati le cilj, ampak tudi pot, kako priti do tega cilja. Poti pa so različne in ne obstaja univerzalen model, ki bi odgovarjal za vse organizacije, zato mora vsaka

organizacija najti svojo pot oz. način, kako priti do zelenega cilja. Na poti do učeče se organizacije pa mora biti organizacija previdna, da se ne ujame v past nereda in kaosa. Premalo navodil in preveč neformalna struktura je za organizacijo prav tako slaba, kot če je navodil preveč in če je struktura preveč formalizirana.

Zaposleni v učeči se organizaciji so samozavestni ljudje, ki svoje delo opravljajo sami in v skupinah, obenem pa samostojno in odgovorno, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj, pripravljeni so se nenehno izobraževati in svoje znanje deliti z drugimi. Zaposleni v učečih se organizacijah so visoko motivirani in morajo biti za svoje dosežke nagrajeni. Nagrade ne predstavlja vedno samo denar. To je lahko tudi izobraževanje. Organizacijsko kulturo v učeči se organizaciji lahko definiramo kot sistem vrednot, prepričanj in navad ljudi v organizaciji. Organizacija naj bi predstavljala skupnost, kjer je vsak zaposlen obravnavan kot posameznik, ki je za svoje delo nagrajen. To pa spodbuja vrednote, kot so zavzetost za uspešno delo, inovacije, pozitivno mišljenje, optimistično obnašanje, maksimalno prispevanje k rezultatom organizacije.

Procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih na področju industrije lesenega stavbnega pohištva so komaj dobro začeli. Lesnopredelovalna panoga se v Sloveniji že daj časa spopada z velikimi težavami. Vzrok za težave tiči v nekonkurenčnosti slovenske lesne panoge. Glavni problemi, ki so jih predstavili predstavniki na GZS – Združenje lesne in pohištvene industrije, so v nizki dodani vrednosti izdelkov, v visoki obdavčitvi dela, neenakopravnem položaju izvoznikov in v sivi ekonomiji. Danes je panoga v zelo slabem konkurenčnem položaju in zato hitro izgublja delovna mesta (od konca leta 2007 do avgusta 2009 se je število zaposlenih zmanjšalo iz 19.000 na 15.700 zaposlenih), in to predvsem zaradi slabših pogojev gospodarjenja od večine slovenskega gospodarstva. Sem spadajo zelo visoke obdavčitve plač v delovno intenzivni panogi, 60 % apreciacija tolarja od leta 1993 do 2007, in še vedno manj ugodnih pogojev za izvoznike ter še vedno visok 20-30 % delež sive ekonomije. Drugi razlog pa je, ker Slovenija že 15 let zamuja s celovitim prestrukturiranjem delovanja države in s tem gospodarstvu ne omogoča prehoda na zahodni način poslovanja (Milavec, 2009, str. 56).

Združenja za podjetja lesne panoge v Sloveniji so trenutno zelo malo vpeta v delovanje podjetij v lesni panogi. Vse poteka preveč na akademski ravni in zdi se, da se ukvarjajo same s sabo. Najbolj dejavna je vsekakor sekcija GZS – Združenje lesne in pohištvene industrije. V tej panogi je sodelovanje fakultete za lesarstvo in združenj za lesarstvo na eni strani in podjetji na drugi strani, ki delujejo in živijo od te panoge, preprosto prešibko, da bi tudi na dolgi rok dalo dobre rezultate.

Velika podjetja v tej panogi pa se preveč ukvarjajo z vprašanjem, kako jim bo pomagala država, premalo pa, kako si bodo pomagali sami. Pereč problem sploh v večjih podjetjih je lastniška struktura. Imamo lastnike, ki so podjetja kupili, ker so zato imeli ugodne pogoje in so v njih videli možnost zaslužka predvsem zaradi nepremičnin, ne pa zaradi osnovne dejavnosti podjetja. Tudi v tej panogi je prihajalo do managerskih odkupov, kjer so managerji

zamenjali vlogo lastnika in managerja ter s pomočjo kreditov kupili podjetje, za poplačilo kreditov pa izčrpavajo podjetja. Problem pa ni v tem, kdo je lastnik, ampak kako lastnik upravlja in gospodari s podjetjem in koliko vlaga nazaj v razvoj podjetja. In dejanski rezultati so tu prav skrb vzbujajoči.

Rezultat ankete kaže, da so velika podjetja bolj usmerjena k sodobnim pristopom v managementu in spremembam v managerski paradigmi. Več pozornosti namenijo razvoju intelektualnega kapitala in uveljavljanju sodobnih modelov upravljanja ter koncepta učečega se podjetja (Česnovar, 2003). Po drugi strani pa je anketa pokazala, da mala in srednje velika podjetja v večji meri kot glavno konkurenčno prednost podjetja navajajo vlaganje v raziskovalno-razvojno dejavnost oziroma inovativnost, kar govori v prid malim visokotehnološkim podjetjem, ki naj bi imela pomembno mesto v slovenskem gospodarskem razvoju.

Svetla plat lesne panoge pa je dejstvo, da ima pred sabo izredno perspektivo, saj je les idealen material za reševanje nakopičenih okoljskih problemov, podobno kot vozila z nizko porabo ali objekti z majhnimi toplotnimi izgubami. Kubični meter lesa namreč akumulira približno tona CO₂, z uporabo lesa namesto drugih materialov pa preprečimo še dodatno tona emisij CO₂ v atmosfero. Za uspešnost lesne panoge je velikega pomena, da tudi slovenski kupci prepoznajo prednosti lesa, saj je na primer pri nas poraba lesa na prebivalca kar 6-krat manjša kot v sosednji Avstriji (0,2 m³/prebivalca : 1,2 m³/prebivalca).

Ob predpostavki, da sem v raziskavo vključil večinoma podjetja, ki naj bi se zavedala pomena koncepta učeče se organizacije na njihovo konkurenčno sposobnost in nizki odzivnosti na raziskavo, zaključujem, da imajo slovenska podjetja na področju lesne industrije stavbnega pohištva še veliko notranjo rezervo v človeških virih. Nadaljnji razvoj podjetja v zeleni smeri omogoča le osredotočenje na znanje zaposlenih, kar bo slovenskim podjetjem omogočilo, da z inovativnimi izdelki, storitvami in procesi izboljšajo mednarodno konkurenčnost in povečujejo dodano vrednost.

V magistrskem delu sem analiziral primer spreminjanja organizacije M SORA d.d. v učečo se organizacijo. Z namenom, da bi podjetju M SORA d.d. pomagal postati učeča se organizacija, sem izdelal analizo sedmih elementov učeče se organizacije, jih kritično ocenil, ugotovil, v kakšni meri je podjetje že učeča se organizacija in podal možne svetovalne rešitve za udejanjanje učeče se organizacije. Izbral sem konceptualni model učeče se organizacije FUTURE-O[®]. Na ta način sem spoznal pomembnost in uporabnost novega konceptualnega modela FUTURE-O[®].

Managementu M SORA d.d. sem podal tudi nekaj predlogov za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije v prihodnosti. Če povzamem predloge za nadaljnji razvoj organizacije, se lahko osredotočimo na nekaj področij. Podjetje se mora naučiti reševati probleme sistematično, se učiti iz lastnih izkušenj in iz izkušenj drugih ter hitro in učinkovito prenašati znanje vzdolž celotne organizacije. Ravno razvoj informacijskih sistemov in

tehnologije je povečini zaslužen, da podjetja lahko dosegajo in prakticirajo zgoraj naštetih potrebe in veščine. Managementu svetujemo postopno, vendar konstantno uvajanje sprememb, saj je pomembno, da ne pride med zaposlenimi do prevelikega odpora proti spremembam, kajti M SORA d.d. je bila še do pred kratkim klasična tradicionalna proizvodna organizacija. Vsekakor bo po mojem mnenju ključnega pomena implementacija nove organizacijske kulture v organizacijo, ki poudarja znanje kot vrednoto.

V organizaciji so bili postavljeni osnovni gradniki, na katerih bo postavljena prenovljena organizacijska oblika M SORA d.d. kot učeča se organizacija. Vsekakor sem pri analizi elementov konceptualnega modela FUTURE-O[®] spoznal, da management s spremembami misli resno in da se je zavestno odločil za filozofijo učeče se organizacije. Glavno vodilo za uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetje je bilo vsekakor odločenost vrhnjega managementa, da ustvari trajno konkurenčno prednost in zavedanje, da je za ta cilj potrebno spremeniti tudi organizacijsko strukturo podjetja. Ugotavljam, da je vrhnji in srednji management v organizaciji nosilec sprememb in ima močno podporo na vseh ravneh organizacije.

Prepričan sem, da bo podjetje M SORA d.d. ob upoštevanju predlogov in ob integraciji le-teh v svoje podjetje stopilo na pot učeče se organizacije in na koncu postalo učeča se organizacija ter s tem lažje in bolj uspešno izvajalo svoje temeljno poslanstvo v skladu z modernimi ekonomskimi principi in izzivi globalne konkurence.

Ugotavljam, da je učeča se organizacija tista filozofija, ki je najprimernejša za sodobne organizacije 21. stoletja. To velja za vse organizacije ne glede na panogo, v kateri delujejo. Panoga lesne industrije v Sloveniji je v težkem položaju. Še dodatno se je položaj zaostрил z gospodarsko krizo, vendar ne moremo mimo dejstva, da je še velika večina podjetij zelo zaostala tako v organizacijskem kot tehnološkem smislu.

LITERATURA IN VIRI

1. Abell D.F. (1995). *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. AJPES (2008). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2008*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletni strani <http://www.ajpes.si/Default.asp?mdres=1>
3. Antončič Boštjan et al. (1993). *Organizacija in struktura trga*. (I. del). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Argyris C., & Schon Donald A. (1996). *Organizational Learning*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
5. Artač Gregor et al. (2003). *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Častnik Finance.
6. Baruca R. (2003). *Grozdi podjetij kot oblika razvojnega povezovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

7. Belasen Alan T. (2000). *Leading the Learning Organizations: Communication and Competencies for Managing Change*. Albany (N.Y): State University of New York Press.
8. Bergmann S. (2003). *Industridistrikte in der Provinz Pordenone – Netzworkebildung von KMUs im peripheren Grenzraum. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung*. Bayreuth: Universität Bayreuth.
9. Bertonec V. (2003). *Konkurenčnost. Kje Slovenija dohiteva EU in kje za njo zaostaja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
10. Besanko D., Dranove D., & Shanley M. (2000). *Economics of Strategy. Second edition*. New York: John Wiley and Sons Inc.
11. Bruce A., & Langdon K. (1997). *Creating a Market-Sensitive Culture: Anticipate Change, Act Fast, Do It Today*. London: Pitman.
12. Carter L., Giber D.J., & Goldsmith M. (2001). *Best Practice in Organization Development and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Collison C., & Parcell G. (2002). *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV založba.
14. Colnar L. T. (1999). *Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Češnovar T. (2002, 10.oktober). *Gospodarjenje z znanjem*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.i-ups.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje/>
16. Češnovar T. (2007, 6. januar). *Učeče se podjetje – ena avantura več*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.i-ups.si/slo/clanki/avantura-vec>
17. Daft R. L. (1986). *Organization Theory and Design*. Mason: West Publishing Company.
18. Davenport Thomas H., & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston: MA, Harvard Business School Press.
19. Dertouzos M. (1997). *What Will Be: How the New World of Information Technology Will Change Our Lives*. San Francisco: Harper Edge.
20. Deshpande R. (1999). *Developing a Market Orientation*. Sage: Thousand Oaks: Sage.
21. Di Bella A., & Nevis E. C.: *How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
22. Dimovski V. et al. (2000). *Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev*. Ljubljana: GZS – Združenje lesarstva.
23. Dimovski V. et al. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja (Model Future-O)*. Ljubljana: GV Založba.
24. Dimovski V., & Colnar T. (1999). *Organizacijsko učenje*. Ljubljana: Teorija in praksa. 36(5).
25. Dimovski V., & Penger S. (2002). *Učeča se družba (learning organisation) in vitka organizacija (learning manufacturing): Temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (learning thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije*

21. stoletja. Zbornik strokovnega posvetovanja: *Obvaldovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci*. 35–48. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
26. Dimovski V., & Penger S. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Dimovski V., & Penger S. (2004). *Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja*. Ljubljana: Teorija in praksa. 41(5–6).
28. Dimovski V., Penger S., & Škerlavaj M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Dimovski V., Penger S., & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Dimovski V., & Škerlavaj M. (2003). Testing Productivity Paradox: The Slovenian Case, *Journal of Academy of Business and Economics*, 2(1).
31. Dolenc M. (2007). *Model FUTURE-O kot osnova za udejanjanje učeče se organizacije v podjetju Tomas sport 2*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Gabrijelčič J. (1995). *Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Gadman S. (1997). *Power Partnering: A Strategy of Business Excellence in the 21st century*. Boston: Butterworth-Heinemann.
34. Garvin D. (1998). *Building a Learning Organization*. Boston: Harvard Business Review on Knowledge Management.
35. Gurvey B., & Williamson B. (2002). *Beyond Knowledge Management*. London: Prentice Hall.
36. Gospodarska zbornica Slovenije. (2006, 10. oktober). *Združenje lesne in pohištvene industrije*. Najdeno 15. septembra 2008 na spletni strani http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_lesne_in_pohistvene_industrije
37. Gospodarska zbornica Slovenije. (2006, 10. oktober). *Kazalniki poslovanja GZS za leto 2008*. Najdeno 15. septembra 2008 na spletni strani <http://www.gzs.si/slo/panoge/kazalniki>
38. Green G. (2002). *Training and Development*. Capstone: Oxford.
39. Ferjan M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
40. Hackett B. (2000). *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. New York: Conference Board.
41. Hollensen S. (2001). *Global Marketing, 2nd ed.* Harlow: Financial Times.
42. Jaklič M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Jelenc K. S. (2003). *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Založba Sophia.
44. Keegan Warren J., & Schegelmilch Bodo B. (2001). *Global marketing management: A European perspective*. Harlow: Financial Times.
45. Kotler P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola* (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
46. Kožar V. (2006). Prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje slovenski lesnopredelovalni industriji. Ljubljana: *Les*, 3.
47. Lesarski grozd (2006). *Grozd*. Najdeno 18. septembra 2008 na spletni strani <http://grozd.sloles.com/grozd.php>

48. Lesarski grozd (2006). *Projekti*. Najdeno 18. septembra 2008 na spletni strani <http://grozd.sloles.com/projekti.php>
49. Lesarski razvojni center-ARLES (2008). *Lesno predelovalna panoga*. Najdeno 18. septembra 2008 na spletni strani http://www.gzs.si/slo/regije/savinjsko_saleska_gospodarska_zbornica_samostojna_regionalna_zbornica_/36709
50. Likar B. (2006). *Poslovno povezovanje v lesarstvu z vidika razvoja grozdov* (diplomsko delo). Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
51. Lipičnik B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
53. M SORA d. d.(2007). *Povezana podjetja*. Žiri: M SORA d. d.
54. M SORA d.d.(2007). *M SORA d.d. po dejavnostih*. Žiri: M SORA d. d.
55. M SORA d. d.(2007). *Vizija in poslanstvo*. Žiri: M SORA d. d.
56. M SORA d.d. (2008). *Kadrovsko poročilo M SORA d.d., za leto 2008* (interno gradivo). Žiri: M SORA d.d.
57. M SORA d.d. (2008). *Plan trženja M SORA d.d., za leto 2008*. (interno gradivo). Žiri: M SORA d.d.
58. M SORA d.d. (2008). *Sklepi uprave M SORA d.d., 2. tromesečje* (interno gradivo). Žiri: M SORA d.d.
59. Malhotra Y. (2001). *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Boston: Idea Group Publishing.
60. Marquard M. (1996). *Built the Learning Organization*. New York: The McGraw-Hill Companies.
61. Martin J. (2001). *Organization Behavior*. London: Thomson Learning.
62. Mayer J. (2002). *Od organizacije, ki delo, preko organizacije, ki se uči, do organizacij, ki ustvarja*. Maribor: Organizacija, 35(9).
63. McDonald T. (1998). *The Challenge of Change. Successful Meetings*, 47 (9).
64. Milavec I. (2009). *Prestrukturiranje gozdno lesarskega sektorja. Lesarski utrip*, (4–5), 55-56.
65. Mejak T. (2004). *Vpliv organizacije na učenje združbe* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Moingeon B., & Edmondson A. (1996). *Organization Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.
67. Moore G. (2004). *Strategic Management Lecture Notes*. St.Louis: University of Missouri-St.Louis.
68. Možina S. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
69. Mrak C. (1998). *Razvojne poti slovenskega lesarstva. Les*, 11.
70. Muc M. B. (2002). *Učeča se organizacija*. Management kakovost, razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo Bernardin, 16.–17. novembra 2001. 177-187. Koper: Fakulteta za management.
71. Mumford A. (1995). *The Learning Organization in Review*. Guilborough: Industrial and Commercial Training.

72. Nonaka I., & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
73. Pedler M. et al. (1996). *The Learning Company*, (second edition). London: The McGraw-Hill Companies.
74. Penger S. (2001). *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Penger S. (2002). Učeče se podjetje – koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. *Finance*, 115.
76. Peršič M. (2005). *Pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju: Spreminjanje organizacije Pivovarne Laško* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Pirc Aleša S. (2001). *Anketni vprašalnik – Na poti UPS*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Pohleven et al. (2006). *Strateško raziskovalni program slovenske gozdno – lesne tehnološke platforme*. Ljubljana: GZS – Združenje lesarstva.
79. Porter M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
80. Pučko D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Rosenbloom B. (1999). *Marketing channels: A management view* (6th ed). Fort Worth: Dryden Press, cop.
82. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Rosenberg M. J. (2001). *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw Hill.
84. Schein Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
85. Senge P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday..
86. Senge P. M. (2004). *Umetnost ustvarjanja vrhunske organizacije. Zbornik mednarodnega simpozija o učečih se organizacijah*. Ljubljana: Inštitut USP.
87. Senge P. M. (1991). *Learning Organizations. Executive Excellence*, New York: Sloan Management Review.
88. Senge P. M., & Carsted G. (2001). *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*. New York: Sloan Management Review.
89. Slovenska gozdno lesna tehnološka platforma (2006). *Predstavitev*. Najdeno 15. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.sgltp.net/index.php?page=predstavitev>
90. Slovenska gozdno lesna tehnološka platforma (2006). *Novice*. Najdeno 15. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.sgltp.net/index.php?page=novice>
91. Statistični urad republike Slovenije (2008). *Ekonomsko področje – Rudarstvo in predelovalne dejavnosti*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/tema_ekonomsko_rudarstvo.asp

92. Svetlik I. (1999). Povezovanje dela in učenja. Kadri za novo tisočletje. Tradicionalni študijski dnevi kadrovskih managerjev in strokovnjakov. 21-28. Radenci: Društvo ekonomistov Ljubljana.
93. Swieringa J., & Wierdsma A. (1994). *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Workingham: Addison – Wesley.
94. Škerlavaj M., & Dimovski V. (2004). *Model vpliva informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja* (znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji). Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije.
95. Tajnikar M. (2005). *Konkurenčnost in razvojne možnosti slovenske lesne industrije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Tapscott D., Caston A., & Paradigm Shift (2003). *New Promise of Information Technology*. New York: McGraw Hill.
97. Tekavčič M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
98. Tekavec A. (2006). *Analiza stanja in trendov slovenske lesne panoge* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Tidd J., Bessant J., & Pavitt K. (2001). *Managing Inovation. Integrating Tehnological, Market and Organizational Change*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapure, Toronto: John Wiley & Sons.
100. Trott P., & Hoecht A. (2004). Enterprise Resource Planning (ERP) and its Impact on the Innovative Capability of the Firm. *International Journal of Innovation Management*, 8, 381-398.
101. Turban E., McLean E., & Wetherbe J. (2001). *Information Technology for Management, 2nd ed.* New York: John Wiley & Sons.
102. Uršič D., & Nikl A. (2004). *Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Managament Forum.
103. Vidovič S. (2006). *Oblikovanje poslovne strategije Lesarskega grozda* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
104. Vroom V. H., & Jago A. G. (1988). *New Leadership*. New Jersy: Thomas Learning.
105. Zabasu T. (2003). *Pomen poslovnih grozdov za pridobivanje konkurenčnih prednosti regije oziroma nacionalnih gospodarstev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Wilhelm W. (2006). Learning Organizations. *Leadership Exc ellence*, 3, 17-19.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati ankete	2
Priloga 3: Podjetja katerim je bila poslana anketa	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Namen: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenski industriji stavbnega pohištva

Podjetje: _____

Ime in priimek: _____

Delovno mesto: _____

Št. zaposlenih: _____

	DA	NE
TEMELJI UČEČEGA SE PODJETJA		
Ali vam je poznan koncept učeča se organizacija?		
Ali je strategija podjetja opredeljena pisno?		
Ali vodstvo podjetja podpira strategijo učečega se podjetja?		
Ali ima podjetje zapisane osnovne standarde kulture?		
Ali ima podjetje izdelan kodeks obnašanja?		
Ali ima podjetje pridobljen vsaj enega od certifikatov kakovosti?		
DINAMIKA UČENJA		
Ali je učenje v podjetju usmerjeno v doseganje ciljev podjetja?		
Ali večina zaposlenih vidi nenehno učenje kot pomembno dejavnost v podjetju?		
Ali imajo vodje vlogo mentorja in spodbujajo učenje svojih podrejenih?		
Ali je odgovornost za učenje na ravni posameznika?		
Kolikšen % delovnega časa namenjajo zaposleni izobraževanju?		Vpiši %
Kolikšen % zaposlenih je vključenih v proces nenehnega izobraževanja?		Vpiši %
IZMENJAVA IN NADGRADNJA ZNANJA		
Ali učenje poteka na vseh ravneh v podjetju?		
Ali učenje poteka tudi med oddelki?		
Ali vodstvo poudarja timsko delo pri učenju v podjetju?		
Ali zaposleni delijo znanje z drugimi zaposlenimi?		
Ali podjetje izmenjuje svoje znanje z dobavitelji?		
Ali podjetje izmenjuje svoje znanje s kupci?		
Ali zaposleni uporabljajo računalniško podprte programe za učenje?		
SOODLOČANJE IN PRETOK INFORMACIJ		
Ali zaposleni sami iščejo informacije za izboljšanje poslovanja?		
Ali so zaposleni obveščeni o doseženih letnih ciljnih poslovanja?		
Ali zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev v podjetju?		
Ali zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju?		
REZULTATI UČENJA		
Ali zaposleni novo znanje uporabljajo za reševanje problemov?		
Ali podjetje nagraduje (denarne nagrade, bonitete, napredovanje) vse vrste učenja?		
Ali je novo znanje prispevalo k večji poslovni uspešnosti podjetja?		

Prosim Vas, če lahko izpolnjenemu vprašalniku priložite še shemo organizacijske strukture v Vašem podjetju. Podatke bom uporabil za izdelavo magistrske naloge z naslovom Uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetjih lesne industrije stavbnega pohištva v Sloveniji.

Za poslane podatke se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Miloš Čadež

Priloga 2: Rezultati ankete

VPRAŠANJE	% POZITIVNIH ODGOVOROV
KONCEPT UČEČE ORGANIZACIJE MI JE POZNAN	36
STRATEGIJA PODJETJA JE PISNO OPREDELJENA	63
VODSTVO PODPIRA STRATEGIJO UČEČEGA SE PODJETJA	27
PODJETJE IMA ZAPISANE OSNOVNE STANDARDE KULTURE	36
PODJETJE IMA IZDELAN KODEKS OBNAŠANJA	27
PODJETJE IMA VSAJ ENEGA OD CERTIF. KAKOVOSTI.	54

VPRAŠANJE	% POZITIVNIH ODGOVOROV
UČENJE JE USMERJENO V DOSEGANJE CILJEV	45
VEČINA ZAPOSLENIH VIDI NENHNO UČENJE KOT POMEMBNO DEJ. PODJI	27
VODJE IMAJO VLOGO MENTORJEV IN SPODBUJAJO UČENJE PODREJENI	54
ODGOVORNOST UČENJA JE NA RAVNI POSAMEZNIKA	27

VPRAŠANJE	% POZITIVNIH ODGOVOROV
UČENJE POTEKA NA VSEH RAVNEH V PODJETJU	45
UČENJE POTEKA TUDI MED ODDELKI	36
VODSTVO POUČARJA TIMSKO DELO PRI UČENJU	36
ZAPOSLENI DELIJO ZNANJE Z DRUGIMI ZAPOSLENIMI	27
PODJETJE IZMENJUJE SVOJE ZNANJE Z DOBAVITELJI	27
PODJETJE IZMENJUJE SVOJE ZNANJE S KUPCI	18
ZAPOSLENI UPORABLJAJO RAČUNALNIŠKO PODPRTE PROGRAME ZA UČ	27

VPRAŠANJE	% POZITIVNIH ODGOVOROV
ZAPOSLENI SAMI IŠČEJO INFORMACIJE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA	27
ZAPOSLENI SO OBVEŠČENI O DOSEŽENIH LETNIH CILJIH POSLOVANJA	63
ZAPOSLENI SODELUJEJO PRI SPREJEMANJU ODLOČITEV V PODJETJU	45
ZAPOSLENI SODELUJEJO PRI REŠEVANJU PROBLEMOV V PODJETJU	54

VPRAŠANJE	% POZITIVNIH ODGOVOROV
ZAPOSLENI UPORABLJAJO NOVO ZNANJE ZA REŠEVANJE PROBLEMOV	54
PODJETJE NAGRAJUJE VSE VRSTE UČENJA	18
NOVO ZNANJE JE PRISPEVALO K VEČJI POSLOVNI USPEŠNOSTI PODJET	36

Vir: Lastna raziskava. Modificiran vprašalnik (Pirc, 2001), ki je bil zasnovan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Priloga 3: Podjetja, katerim je bila poslana anketa

PODJETJE	Št. zap.	oseba	Delovno mesto	Vrnil anketo
M SORA d. d.	145	Neja Rupnik	direktor mizarstva	DA
Okna in vrata Nagode Janez Nagode s. p.	8	Janez Nagode	direktor mizarstva	DA
Jelovica d. d.	480	Sonja Bonča	komercialist	DA
OKNA KLI LOGATEC d. o. o.	125	Vasja Bergant	vodja prodaje	DA
Inles Ribnica d. d.	485	Andrej Mate	predsednik uprave	NE
Kora Trade d. o. o.	3	Rajko Pertinač	direktor	NE
LESNA PTM	85	Marko Snoj	komercialist	DA
OKNA ŠEMRL Šemrl Franci s. p.	16	Franci Šemrl	direktor	NE
OKNA PETROVČIČ Jože Petrovčič s. p.	20	Jože Petrovčič	direktor	NE
Lip Bled d. d.	725	Anže Plemelj	komercialist	DA
Gašper Trženje d. o. o.	92	Gašper Jurij	direktor	NE
Liko Vrhnika d. d.	570	Marjan Rupnik	vodja nabave	DA
Marles PSP d. o. o.	85	Anton Marušič	direktor	NE
Ovsenik inženiring d. o.o.	19	Domen Ovsenik	direktor	DA
Lesko d. o. o.	8	Erznožnik Tone	direktor	DA
Mizarstvo Košak	8	Košak Bojan	direktor	NE
Doors d. o. o.	55	Davor Noč	vodja prodaje	DA
Mizarstvo Jožef Nagode s. p.	28	Jožef Nagode	direktor	NE
SP Polskava d. d.	78	Boris Jakopin	direktor	NE
Internorm Okna d. o. o.	5	Sonja Sovič	komercialist	DA