

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA NA PODLAGI  
*MODELA FUTURE-O®*: PRIMER AVTOTEHNA OPREMA**

Ljubljana, oktober 2006

MATEJ ČEHOVIN

## IZJAVA

Študent Matej Čehovin izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_





5.1.5	<i>Priporočila</i> .....	82
5.2	IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU AVTOTEHNA OPREMA.....	84
5.2.1	<i>Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu</i> .....	84
5.2.2	<i>Socialne mreže v Avtotehni Opremi</i> .....	85
5.2.3	<i>Zakladnica znanj in sposobnosti učeče se organizacije</i> .....	85
5.2.4	<i>Podpora informacijsko-komunikacijskih tehnologij</i> .....	86
5.2.5	<i>Priporočila</i> .....	86
5.3	ANALIZA STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV V AVTOTEHNI OPREMI.....	88
5.3.1	<i>Strateški cilji, vizija in poslanstvo Avtotehne Opreme</i> .....	88
5.3.2	<i>Proces planiranja v Avtotehni Opremi</i> .....	90
5.3.3	<i>Vzpostavitev timske odgovornosti za doseganje rezultatov</i> .....	91
5.3.4	<i>Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije</i> .....	91
5.3.5	<i>Priporočila</i> .....	91
5.4	PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ŠIRITVE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA.....	94
5.4.1	<i>Vzpostavitev participativnega stila vodenja</i> .....	95
5.4.2	<i>Razvoj formalne in neformalne komunikacije</i> .....	95
5.4.3	<i>Ravnanje z ljudmi v Avtotehni</i> .....	95
5.4.4	<i>Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja</i> .....	97
5.4.5	<i>Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja</i> .....	97
5.4.6	<i>Priporočila</i> .....	97
5.5	OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	99
5.5.1	<i>Participativna strategija in participativno vodenje</i> .....	99
5.5.2	<i>Opolnomočenje zaposlenih</i> .....	99
5.5.3	<i>Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj</i> .....	100
5.5.4	<i>Prilagodljiva organizacijska kultura</i> .....	100
5.5.5	<i>Delitev skupne vizije in poslanstva</i> .....	100
5.5.6	<i>Sistemska mišljenje</i> .....	101
5.5.7	<i>Izgradnja celovitega informacijskega sistema</i> .....	101
5.5.8	<i>Priporočila</i> .....	101
5.6	SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV.....	102
5.6.1	<i>Koncept decentralizirane kontrole</i> .....	102
5.6.2	<i>Finančni in nefinančni kazalniki uspeha poslovanja</i> .....	103
5.6.3	<i>Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja</i> .....	103
5.6.4	<i>Priporočila</i> .....	104
5.7	(ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE.....	106
5.7.1	<i>Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije</i> .....	106
5.7.2	<i>Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja</i> .....	106
5.7.3	<i>Prilagoditev kulturi nenehnega učenja</i> .....	107
5.7.4	<i>Vloga managerja pri implementaciji učeče se organizacije</i> .....	107
5.7.5	<i>Priporočila</i> .....	107
	<b>SKLEP</b> .....	<b>108</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>112</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>116</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>1</b>



## UVOD

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, ne ustrezajo več izzivom sodobnega okolja. Sodobne razmere od podjetja namreč zahtevajo nenehno hitrost, fleksibilnost, inovacije, učenje in integracijo prek funkcionalnih in drugih meja organizacij, kar je temeljni poudarek pri snovanju novih strategij organizacij. V sodobni ekonomiji, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti. Proizvodnja in distribucija informacij ter znanja pa glavni vir premoženja podjetja. Znanje kot osnova konkurenčnih prednosti postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti.

Kot odgovor organizacij na izzive sodobnega okolja številni, tako tuji kot domači, avtorji ponujajo implementacijo koncepta učeče se organizacije, ki s pospeševanjem komunikacij in sodelovanja ter vpetostjo vsakega posameznika v identifikacijo in reševanje problemov omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje zmoglosti organizacije.

Senge (1990, 1991) opredeljuje učeče se organizacije kot organizacije, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj«. Temelj učeče se organizacije je seveda posameznik. Vendar pa s povezovanjem učečih se posameznikov pride do združevanja in nadgrajevanja znanja in pripelje do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celotnemu timu oz. organizaciji. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja, kar je ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, zviševanje zadovoljstva kupcev, za doseganje dobičkonosnosti ter nenazadnje za uresničevanje zastavljenih strategij.

Kljub zgoraj navedenim pozitivnim učinkom, ki jih prinaša sprejetje koncepta učeče se organizacije in dejstvu, da se managerji v podjetjih zavedajo pomembnosti obravnavane tematike pa prakse kažejo, da cilj ki pomeni polno razvito učečo se organizacijo dosežejo le redka podjetja.

V praksi je oblikovanje razvitih učečih se organizacij težko, saj zahteva, da v uspeh in razvoj verjamejo vsi zaposleni in managerji. Poleg tega pa za implementacijo koncepta, podjetjem primanjkuje predvsem samih praktičnih navodil. S ciljem, da bi managerjem v preglednih korakih pomagali do implementacije učeče se organizacije je bil s strani strokovnjakov razvit prvi slovenski celovit model: *MODEL FUTURE-O®*, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije.

Strategija predstavlja najpomembnejšo situacijsko spremenljivko pri implementaciji učeče se organizacije. Po Kotlerju (1996) je strategija razvijanje pravil igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje. V učeči se organizaciji razlikujemo tri ravni strategij: korporacijsko, kjer razmišljamo o smereh razvoja podjetja in opredeljujemo panoge in tržišča, poslovno strategijo s katero opredeljujemo poti do konkurenčnih prednosti podjetja, ter funkcijsko strategijo, ki se ukvarja z učinkovitostjo izrabe sredstev na posameznih funkcijskih področjih.

Z raziskavo bom poskušal iz izhodišč modela implementacije učeče se organizacije *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> opozoriti na kritične točke v podjetju ter podati konkretna priporočila za oblikovanje nove poslovne strategije trgovskega podjetja Avtotehna Oprema. Podjetje se je po desetih letih obstoja znašlo na prelomnici. Zastopniški način poslovanja, ki ga je podjetje s pridom izkoriščalo od svojega nastanka je postal na današnjem trgu neprimeren. Poleg tega pa je prišlo še do zamenjave direktorja, ki je podjetje uspešno vodil od njegovega nastanka naprej. Ob takšnih korenitih notranjih in zunanjih spremembah se je izpostavila potreba po analizi stanja in postavitvi novih temeljev in usmeritev.

Po analizi trenutnega stanja v podjetju bom z uporabo konceptualnega *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> podal priporočila, za oblikovanje strategije, ki jo podjetje v situaciji v kateri se je znašlo nujno potrebuje za nadaljnji obstoj oz. za prehod v novo obdobje. Novi direktor ima pred seboj izziv, kako danes zrelemu trgovskemu podjetju, vpetemu v togo kulturo korporacije, ki se je po desetih letih uspešnega poslovanja znašlo v notranji krizi, dati nove smernice in zagon s katerim bo podjetje obdržalo svojo poslovno uspešnost, zaposlenim pa povrnilo motiviranost in željo po doseganju skupnih ciljev.

Ker je za uspeh pri oblikovanju in kasnejšem uresničevanju strategije pomembno upoštevati vse faktorje, ki na to vplivajo je smiselna uporaba *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup>, s katerim je mogoče trenutno situacijo izkoristiti za oblikovanje takšne poslovne strategije, ki bo upoštevala sodobne trende glede organizacije in poslovanja podjetja ter bo podjetje opremila s trajno konkurenčno prednostjo temelječo na znanju.

Skozi raziskavo nas bo vodila misel, da si mora podjetje v nenehno spreminjajočem se, konkurenčnem okolju prizadevati za uvajanje novosti, inovativnih oblik poslovanja, sodelovanja in kombiniranja virov za ohranjanje uspešnosti poslovanja in rast.

V prvem delu naloge bo kot temeljna metoda raziskovalnega dela uporabljena analiza sekundarnih virov podatkov – preučevanje temeljne literature domačih in tujih avtorjev s področja oblikovanja poslovnih strategij in učečih se organizacij, dosegljive v obliki avtorskih del, člankov, internetnih objav, itd. V drugem delu naloge, ki bo posvečen oblikovanju uspešne poslovne strategije v podjetju Avtotehna Oprema z



uporabo *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> pa se bom posluževal tako analize sekundarnih virov (interni viri podjetja, javno objavljeni podatki o podjetju), kot tudi primarnih virov, pridobljenih s pogovori z vodstvom in zaposlenimi v podjetju (komunikacijski pristop), kot tudi z opazovanjem vedenjskih in nevedenjskih procesov v podjetju (opazovalni pristop). Na podlagi teoretičnih izhodišč in z uporabo sedmih elementov *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> bom skušal podati priporočila za oblikovanje poslovne strategije, kot najpomembnejše situacijske spremenljivke pri izgradnji učeče se organizacije.

Prvo poglavje bo namenjeno predstavitvi pomena oblikovanja poslovne strategije za trajen obstoj in razvoj poslovnih subjektov v sodobnem konkurenčnem okolju. Predstavljene bodo temeljne opredelitve različnih strokovnjakov glede strategij, ter razlike med klasičnim in sodobnim oblikovanjem poslovnih strategij učečih se organizacij.

V drugem poglavju bodo v prvem delu predstavljena temeljna teoretična izhodišča učečih se organizacij, prispevki najvidnejših avtorjev ter odnosi med pojmi, kot so ekonomija znanja, organizacijsko učenje, učeča se organizacija, učeč se posameznik.

V tretjem poglavju bom predstavil *MODEL FUTURE-O*<sup>®</sup>, ki sem ga izbral kot izhodišče za oblikovanje poslovne strategije za razvoj učeče se organizacije. Gre za prvi slovenski celoviti model, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije.

Četrto poglavje bo namenjeno predstavitvi Avtotehne Opreme in Skupine Avtotehna v katero spada. Spoznali bomo zgodovino podjetja, njegovo poslanstvo, strateške usmeritve in organizacijsko strukturo. Seznanili se bomo s stanjem organizacijske klime in kulture, ki je bila prisotna v podjetju pred zamenjavo vodstva. Predstavljena bo tudi življenjsko stopnja in razvoj podjetja do danes.

V petem poglavju bo poudarek na analizi trenutnega stanja in definiranju kritičnih faktorjev v podjetju skozi sedem elementov konceptualnega *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup>. Na koncu analize vsakega elementa bodo podana priporočila, ki naj bi podjetju služila za oblikovanje takšne poslovne strategije, ki bo upoštevala sodobne trende glede organizacije in poslovanja podjetja ter bo podjetje opremila s trajno konkurenčno prednostjo temelječo na znanju.

Da bi oblikovali poslovno strategijo podjetja je potrebno analizirati trenutno stanje v organizaciji in okolju ter postaviti temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji o čemer govori prvi element modela. Na podlagi analize bom podal bom oceno zelenih poslovnih potreb poslovanja. Ta ocena pomeni jasno opredelitev položaja organizacije v prihodnosti, pri čemer bom kot ključni izhodišči izpostavil poslanstvo in vizijo učeče se organizacije. Podal bom tudi oceno vzeli in

(ne)učinkovitosti, ki so prisotne v podjetju Avtotehna Oprema. V drugem elementu modela, ki govori o gradnji podpornih okolji učeče se organizacije bo predstavljen pomen timov, ki predstavljajo jedro današnjih organizacij, v prihodnosti pa bo njihova vloga še večja. Tretji element modela je namenjen oblikovanju celovite strategije in identifikacija strateških ciljev, pri čemer bom analiziral obstoječo strategijo, poznavanje in sprejemanje le te s strani zaposlenih ter njene uporabne elemente pri oblikovanju nove celovite poslovne strategije. V podpoglavju ki bo izpostavilo pomen vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja bom skušal identificirati načine, kako premišljeno in profesionalno motivirati zaposlene za zasledovanje skupnega cilja. V naslednjem podpoglavju bom govoril o oblikovanju in udejanjanju učeče se organizacije na podlagi spodbujanja participacije zaposlenih pri vodenju podjetja. Spremljanje reorganizacije in vrednotenje dosežkov je sestavni del pri izgradnji učeče se organizacije in mora biti vključeno v njeno strategijo o čemer bo govora v naslednjem podpoglavju. Na koncu petega poglavja bom govoril še o možnih pristopih podjetja za ohranjanje in (za)sidranje temeljnih elementov koncepta v vsakdanje delo podjetja.

## **1. OPREDELITEV STRATEGIJ**

### **1.1 DEFINIRANJE STRATEGIJE**

Poznanih je več opredelitev pojma strategija. V SSKJ<sup>1</sup> je opisana kot postopki in načini vodenja velikih vojaških operacij oz. dosego kakega cilja. V strogem prevodu iz stare grščine beseda pomeni »generalova umetnost« (strategos = general), ki dejansko v vojaškem smislu pomeni planiranje in usmerjanje vojaških sil v najugodnejši položaj proti sovražniku.

V poslovnem smislu pa obstaja več opisov pojma strategija (Dimovski et al., 2005, str. 183):

- Po Kotlerju (1996) je strategija razvijanje pravil igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje.
- Porter (1996) vidi bistvo strategije v tem, da delamo dejavnosti drugače oz. da delamo drugačne dejavnosti od naše konkurence. V nasprotnem primeru ni strategija nič drugega kot samo trženjski slogan, ki pa v boju s konkurenco ne pomeni nič.
- Coulterjeva (1998) jo definira kot serijo ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki uravnotežijo organizacijske sposobnosti in resurse podjetja s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja.

---

<sup>1</sup> SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 1320.

- Pučko (1999) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev.
- Thompson in Strickland (1999) definirata strategijo kot vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih uporablja strateško poslovodstvo, z namenom da bi ugodilo potrebam kupca, zgradilo privlačno tržno pozicijo ter uresničilo organizacijske cilje.
- Lynch (2000) opredeli strategijo kot vzorec osnovnih ciljev, smotrov, namenov ter ključnih politik in planov, ki so potrebni za uresničevanje postavljenih ciljev. Strategija pomeni ustvarjanje drugačnosti v odnosu do konkurence, ki pa mora biti trajnejše narave.
- Drucker (2001) definira strategijo kot poslovno teorijo, ki jo je potrebno uresničiti in pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže želene rezultate. Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti.
- Chandler (2002) definira strategijo kot določanje osnovnih dolgoročnih ciljev organizacije, uporabo ustreznih postopkov in dodelitev potrebnih sredstev za doseganje teh ciljev.
- Cambell (2002) definira strategijo kot željo poslovodstva, da zaposleni razmišljajo na določen način in kolektivno delujejo v nameri zadovoljevanja poslanstva organizacije.
- Dess, Lupkin in Eisner (2006) pa vidijo bistvo strategije v tem, da si drugačen od vseh ostalih. Trajna konkurenčna prednost je namreč možna le v primeru izvajanja drugačnih aktivnosti od konkurence oz. izvajanja podobnih aktivnosti na drugačen način.

Strategija je tako opredelitev osnovnih in dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Ni le navodilo za prihodnost, ampak tudi navodilo, kaj delamo danes, da bomo obstajali jutri močnejši, bolj kompetentni. Kot sistematični postopek dejavnosti in nalog v okviru planiranja nam pove, kako usmeriti korporacijo v prihodnost ter vodenje politike v podjetju. Je postopek akcij, ki nas pripelje pod določenimi pogoji do naših strateških ciljev, pri čemer moramo presoditi pravilen trenutek za napad ali umik in korektno oceniti omejitve kompromisov. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja. Tako lahko podjetje ravno z raziskovanjem te dinamike odkriva področja svoje poslovne rasti.

## **1.2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE**

Oblikovanje strategije v podjetju je zahteven proces. Pristojnosti za oblikovanje strategije so v rokah najvišjega poslovodstva, ki mu posvečajo večjo ali manjšo

pozornost. Predvsem za večja podjetja je značilno, da je oblikovanje strategije za doseg ciljev glavna naloga posloводства, medtem ko je le-ta v poslovodstvih manjših, hitro rastočih podjetjih pogosto zanemarjena. Tam se namreč rast »zgodí« in posloводство se predvsem ukvarja z operativno problematiko, kako izkoristiti povečano povpraševanje.

Proces oblikovanja strategije podjetja se začne z opredelitvijo obstoječe strategije glede na poslanstvo, temeljne cilje in razvojne programe, ki jih podjetje ima. Sledi ocena odstopov, ki jih prinaša obstoječa strategije glede na zastavljene cilje, in če obstajajo t. i. planske vrzeli, tudi nova strategija. Pri oblikovanju nove strategije velja upoštevati izsledke teorije rasti in razvoja podjetja, ki predpostavlja zunanje in notranje dejavnike rasti. Zunanji dejavniki rasti, na katere moramo biti tako pozorni, vključujejo stanje in rast nacionalne ekonomije, rast in razvitost panoge, tržne priložnosti, iskanje poslovnih področij, ki obetajo visoko rast, ekonomijo obsega, trg delovne sile in podobno. Na drugi strani upoštevamo ključne notranje dejavnike, kot so izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, stroški surovin in dela, kadri, konkurenčne prednosti ali pomanjkljivosti.

Ob poznavanju in analizi zgoraj navedenih dejavnikov pri oblikovanju strategije v drugi fazi iščemo konkurenčno prednost, ki nam bi zagotovila poslovni uspeh. Po Porterju je ta prednost lahko v diverzifikaciji izdelka ali stroškovni učinkovitosti (Porter, 1983). Če uspemo razviti model strategije, ki nam zagotavlja potencialno prednost pred konkurenco, sledi težji del, to je izvedba same strategije, ki v prvi fazi navadno predvideva prilagoditev organizacijske strukture.

Zgoraj opisan proces oblikovanja strategije velja za *celovite* oziroma *korporacijske strategije*, ki določajo strategijo za podjetje kot celoto. Izvedba le-te pa je odvisna od ljudi iz postavljene organizacijske strukture in vključuje še poslovne in funkcijske strategije (Pučko, 2003, str. 171).

### **1.2.1 Celovite ali korporacijske strategije**

Celovita ali korporacijska oz. tudi osnovna strategija podjetja se ukvarja z namenom in obsegom podjetja. Določa smer razvoja (rasti) podjetja in opredeljuje panoge in tržišča, na katerih bo podjetje konkuriralo.

Odgovoriti mora na bistvena razvojna vprašanja v podjetju. Na katera področja poslovanja oziroma razvoja se bo podalo podjetje in v kakšnem obsegu, na kakšen način bo podjetje zagotavljalo rast poslovanja, se bo povezovalo z drugimi podjetji ali bo ostalo samostojno.

Glavna vprašanja v okviru celovite strategije se nanašajo na (Pučko, 1999, str. 177):

- razvoj portfelja strateških poslovnih enot v podjetju,

- razvoj povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergijah med njimi,
- uravnoteževanje tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- uravnoteževanje denarnih tokov v okviru podjetja in
- zaželene rezultate, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Glede na to lahko rečemo, da se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega (poslovnega) programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnih tveganj, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju.

Glede na smer rasti podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na:

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije (normalizacije) in
- strategije krčenja (deinvestiranja).

Vse so za podjetja enako pomembne, seveda glede na dano situacijo in trenutek. Strategije rasti služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin in so primarno namenjene rasti podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. V osnovi morajo biti seveda k rasti usmerjeni že sami cilji podjetja. Na tem temelju nato gradi poslovodstvo svoje strategije rasti, ki jih poznani koncept H. I. Ansoffa deli v štiri glavne skupine in jih imenuje vektor oziroma matrika rasti (Pučko, 1999, str. 180): obdelava trga oziroma operativni razvoj, razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacija. Matrika izhaja iz dejstva, da imamo štiri možne kombinacije, ki temeljijo na dveh dejavnikih, in sicer trgih (novih ali obstoječih) in proizvodih (novih ali obstoječih). Tako se strategija obdelave trga nanaša na kombinacijo obstoječih trgov in proizvodov, strategija razvoja proizvoda na kombinacijo novega ali skupine novih proizvodov ter obstoječih trgov, strategija razvoja trga na kombinacijo novega ali novih trgov in obstoječih proizvodov in nazadnje strategija diverzifikacije, ki se nanaša na kombinacijo tako novih proizvodov kot tudi novih trgov. Teorija ima precej kritikov, češ da je presplošna in z upoštevanjem pozitivnih vidikov teh kritik lahko matriko razširimo še za tehnološki dejavnik v podjetju. Iz teh, tako imenovanih podstruktur podjetja, proizvoda, tehnologije in trga lahko kombiniramo osem osnovnih tipov strategij razvoja podjetja:

- strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja,
- strategija razvoja trga,
- strategija razvoja proizvoda,
- strategija razvoja tehnološke podstrukture,
- strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije,
- strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije,

- strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije in
- strategija popolne (čiste) diverzifikacije.

Omenjene strategije si sledijo glede na naraščajočo potrebo po spremembah in s tem povezanimi večjimi tveganji. Prva, strategija obdelave trga, kjer ob obstoječem proizvodnem portfelju in dani tehnološki osnovi predvsem pospešujemo prodajo na obstoječih trgih, je tako najmanj tvegana, zahteva pa tudi najmanj vlaganj, saj ne predvideva večjih sprememb, pač pa samo pospeševanje prodaje. Naslednje tri strategije: strategija razvoja trgov, proizvodov oziroma tehnologije že predvidevajo določene večje spremembe v poslovanju podjetja. To je bodisi vstop na nove trge bodisi razvoj novih proizvodov ali vpeljava novih tehnologij. S tem so povezana povečana tveganja. Še večja tveganja pomenijo bistvene spremembe v dveh od treh materialnih podstruktur podjetja, ki jih uvrščamo v skupino strategij z omejeno diverzifikacijo. Pri slednjih se usmerimo na kombinacijo osvajanja novih trgov z novimi proizvodi oziroma novimi tehnologijami ali pa s kombinacijo novih proizvodov in tehnoloških rešitev poskušamo osvojiti obstoječe trge.

Najbolj tvegana pa je strategija popolne diverzifikacije, kjer podjetje z novimi proizvodi ali skupinami proizvodov, ki zahtevajo novo tehnološko zasnovo, zadovoljuje potrebe kupcev na novih trgih. Kljub visoki stopnji tveganja, ki je povezana s strategijo diverzifikacije, pa izkušnje kažejo, da število podjetij, ki uresničujejo to strategijo, narašča. Glede na to, da popolna diverzifikacija zahteva spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja, gredo te spremembe lahko v smeri širjenja (diferenciacije) ali oženja (specializacije) podstruktur – vseh ali pa vsaj nekaterih. Tako lahko rečemo, da ima vsaka strategija popolne spremembe dve podrejeni, to sta strategija popolne (čiste) diverzifikacije in strategija specializacije (Dess et. al, 2006, str. 151-164)

Pri strategijah rasti je potrebno omeniti še strategijo priključitve, pri kateri gre za t.i. zunanjo (eksterno) rast podjetja, v nasprotju od notranje (organske) rasti podjetja, ki temelji na eni od prej omenjenih strategij. Priključevanje oziroma prevzemanje podjetij ima različne vzroke in motive, vsak prevzem pa zahteva svoj načrt izvedbe, pričakovanih sinergičnih učinkov in, če gre za večji prevzem, tudi novo strategijo združenega podjetja.

### **1.2.2 Poslovne strategije**

Na ravni strateške poslovne enote (dejavnosti) govorimo o poslovni strategiji. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno poslovno področje in zato tudi nakazuje prihodnje aktivnosti podjetja kot celote. Praviloma mora biti poslovna strategija izvedena iz celovite strategije podjetja oziroma biti z njo usklajena. Je njeno logično nadaljevanje. Sam proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne z definicijo širine poslanstva določene poslovne enote in cilji, ki naj bi jih v okviru

podjetja dosegla. Sledi ocenjevanje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki so temelj za oblikovanje poslovne strategije (Pučko, 1999, str. 204).

Klasifikacija poslovnih strategij je težavna, saj bi lahko trdili, da je poslovnih strategij toliko, kot je uspešnih poslovnih projektov. Strategija je namreč samo pot k cilju in če je cilj dosežen, kar pa je v tem primeru ravno uspešnost podjetja ali projekta, potem pot sama ni pomembna in je lahko kakršna koli. Kljub temu obstajajo določene delitve poslovnih strategij.

Na osnovi portfeljske matrike se poslovne strategije delijo na štiri področja oziroma kvadrante, kamor se uvrščajo posamezna poslovna področja ali projekti znotraj podjetja (lahko gre tudi za posamezne proizvode ali pa cele organizacijske enote, divizije itd.) in temeljijo na dveh komponentah, stopnji rasti trga in relativnem tržnem deležu. Tako je vsaki skupini določena svoja strategija (Dess et. al, 2006, str. 199).

- »Zvezde«, ki so v segmentu z visoko rastjo trga in visokim tržnim deležem, imajo tako za ključni cilj obdržati visok tržni delež, kar zahteva strategijo investiranja.
- »Molzne krave«, ki so v segmentu z nizko rastjo trga in visokim tržnim deležem, imajo za glavni cilj tekočo rentabilnost in s tem poslovno strategijo stroškovne učinkovitosti.
- Skupina »psov« z nizkim tržnim deležem in nizko rastjo trga pomeni ponavadi obremenjujoče aktivnosti za podjetje oziroma poslovno enoto, ki prinaša malo ali nič dobička. Zato je za njih primerna strategija dezinvestiranja.
- Strateška poslovna področja v segmentu »vprašajev« pa zahtevajo bodisi strategijo investiranja, ki bi jih potisnila v območje zvezd, ali pa strategijo dezinvestiranja, ki vodi do likvidacije.

Delitev poslovnih strategij lahko nadaljujemo na Porterjevem (1990) konceptu generičnih poslovnih strategij, ki temeljijo na opredeljevanju poti za doseganje konkurenčne prednosti. To pa lahko dosežemo preko strategije nižjih stroškov od konkurentov ali s strategijo diferenciacije, kot že omenjeno pri celovitih strategijah podjetij. Ti dve osnovi lahko kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja in dobimo tri temeljne generične strategije (Porter, 1990, str. 39):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše.

Pri **stroškovni strategiji** so nastali stroški nižji glede na konkurenco. Stroškovno konkurenčnost lahko podjetje dosega z zniževanjem stroškov, ki so usmerjeni na prodajni trg, nabavni trg surovin, proizvodno proizvodov, organiziranje in financiranje. Podjetje se pri uresničevanju stroškovne strategije poslužuje naslednjih taktik:

- agresivna graditev zmogljivosti v stroškovno učinkovitih velikostih,

- iskanje znižanj stroškov na podlagi izkušenj,
- učinkovita kontrola stroškov in režije,
- izogibanje marginalnim kupcem,
- minimizacija stroškov v vseh aktivnostih verige vrednosti podjetja: R&R, prodajne storitve, prodajno osebje, oglaševanje itd.

Podjetje, ki sledi strategiji vodenja v stroškovni učinkovitosti mora doseči pariteto na osnovi diferenciacije v primerjavi s konkurenti, ki dovoljuje stroškovnemu vodji preoblikovati stroškovne prednosti v višje dobičke, kot jih dosegajo konkurenti. Podjetje se pri strategijah vodenja v stroškovni učinkovitosti srečuje z naslednjimi problemi:

- prevelik poudarek na eni ali nekaj aktivnostih v verigi vrednosti,
- navadno konkurenti uporabljajo iste inpute ali surovine,
- strategijo je lahko oponašati,
- pariteto na osnovi diferenciacije je težko doseči,
- erozija stroškovnih prednosti, ko postanejo informacije o cenah/stroških bolj dostopne kupcem.

**Strategija diferenciacije** je usmerjena na razlikovanje, drugačnost izdelkov glede na konkurenco (boljša kakovost, redna dobava, boljša funkcionalnost, boljši servis). Diferenciacijo podjetje lahko doseže s proizvodnimi in storitvenimi posebnostmi, posebnosti na prodajnem področju, delovnimi sredstvi, organizacijo. Podjetje želi v očeh odjemalca doseči edinstvenost. Podjetja se lahko diferencirajo preko različnih dimenzij hkrati ter dosežejo in obdržijo diferenciacijo in nadpovprečne dobičke, če cenovne premije presegajo dodatne stroške doseganja enkratnosti. Uspešna diferenciacija zahteva integracijo vseh delov v verigi vrednosti podjetja. Pomemben vidik pri strategiji diferenciacije je hitrost oz. hitro reagiranje.

**Strategija razvijanja tržne niše (fokus)** izhaja iz diferenciacije ali pa tudi iz stroškovne učinkovitosti proizvodnega programa usmerjenega v tržno nišo. Podjetje si izbere določeno tržno nišo in njej prilagodi ustrezno strategijo, ki jo bo lahko pokrilo s svojim portfeljem izdelkov (Dess et. al, 2006, str. 149 – 164).

Naslednja delitev poslovnih strategij temelji na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda. Pri tem ne gre samo za funkcijsko strategijo trženja pač pa za celotno poslovno strategijo, ki sicer zahteva točno določene funkcijske strategije, ki morajo podpirati njeno uresničevanje (Pučko, 1999, str. 210):

- poslovna strategija v fazi uvajanja,
- poslovna strategija v fazi rasti,
- poslovna strategija v fazi zrelosti in
- poslovna strategija v fazi upadanja.



Kot je omenjeno na začetku, pa obstaja še cela vrsta poslovnih strategij, ki jih je težje postaviti na skupni imenovalec. Tako imamo poslovne strategije neodvisnosti in strategije sodelovanja, strategije skupnih vlaganj, strategijo licenčnega poslovanja ali strategijo razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije. Nadalje obstajajo strategije razvijanja odnosov franšizinga in strategija razvijanja strateških mrež ali grozdov.

### **1.2.3 Funkcijske strategije**

Na ravni posamezne poslovne funkcije govorimo o funkcijski strategiji. Funkcijske strategije se v svojem bistvu osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. Usmerjene so na posamezna poslovna funkcijska področja in sem bi lahko šteli tudi tiste strategije, ki se ne nanašajo na točno določeno funkcijsko področje v podjetju, a podpirajo uveljavljanje osnovnih in poslovnih strategij podjetja. Imenujemo jih pomožne strategije.

Funkcijske strategije se, kot že samo ime pove, nanašajo na točno določeno področje oz. funkcijo v podjetju. Najbolj osnovne funkcije v vsakem podjetju so trženje, razvoj in raziskave, proizvodnja, nabava, upravljanje s človeškimi viri in finance. Seveda je funkcijskih področij v večjih podjetjih še cela vrsta, v vsakem podjetju pa obstajajo določene ključne strateške funkcije, ki so vitalnega pomena za poslovno uspešnost podjetja. In na take funkcije v podjetju mora biti usmerjeno razvijanje funkcijskih strategij.

Funkcijske strategije so zelo specifične za vsako področje posebej. Zato tudi ne obstaja nobena smiselna sistematizacija le-teh, razen po funkcionalnih področjih samih. Pri funkcijskih strategijah je potrebno opozoriti na zelo pomemben dejavnik, to je njihova medsebojna koordinacija. Po svoji vsebini so namreč lahko zelo različne in imajo tudi različne cilje, ki sicer povezani v celoto vodijo k skupnemu cilju. Kljub temu je potrebno jasno razmejiti med primarnimi funkcijskimi strategijami in tistimi drugotnega pomena. Določiti moramo logično zaporedje funkcijskih strategij v smislu izvajanja poslovnega procesa, njihovo dopolnjevanje in preprečiti, da bi neka funkcijska strategija izključevala ali onemogočala drugo (Pučko, 1999, str. 217).

## **1.3 URESNIČEVANJE STRATEGIJE**

Uresničevanje strategije je zaključna faza strateškega planiranja. Takoj na začetku izvajanja izbrane strategije pa se je potrebno vprašati: kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati, kako bo delal, kar je treba narediti. Ko si podjetje izoblikuje strategije na poslovnih in funkcijskih področjih v podjetju, mora usmeriti pozornost strateškega poslovanja k uresničevanju. Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Že ko se v organizaciji začnejo razvijati programi in ko se izdelujejo predračuni za aktivnosti, ki jih vsebujejo programi, pa tudi, ko se planirajo

poslovni projekti podjetja, se takoj prične uresničevanje strategije. Cilj je izoblikovati in preoblikovati strategije pri poslovanju podjetja in izdelavi izdelka na tak način, da se v medsebojnem delovanju zagotavljajo zadovoljiv dobiček in rast (Pučko, 1996, str. 323).

#### **1.4 KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJE**

Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničevanega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljajnih akcij. S tem si pridobimo povratno informacijo, ki nam pomaga, da sprožimo potrebno ukrepanje za odpravo odklonov in preprečimo njihovo nadaljnje nastajanje. Sistem kontrole mora biti dovolj enostaven in ne sme obremenjevati poslovnega procesa. Informacije moramo dobiti hitro, da nam omogočijo hitre popravljajne akcije, če se zunanji pogoji, trendi, predvidevanja hitro in nepredvidljivo spreminjajo. Služiti mora zgodnjemu opozarjanju na razvojne probleme podjetja, iskati odgovore na vprašanja, ali so bili ukrepi ustrezni za uresničitev sprejete strategije in signalizirati potrebo po spremembi strategije (Pučko, 1996, str. 340).

#### **1.5 OCENJEVANJE STRATEGIJ**

Temeljno izhodišče vsakega podjetja je primerjava inputov za uresničitev strategije z izidi njene uresničitve. Šele ko ovrednotimo strategije, lahko razlikujemo boljše od slabših in izberemo najboljše. Pri tem imajo ključno vlogo različni kriteriji izbire, s katerimi izbiramo prihodnjo strategijo za podjetje. Kolikšen bo kriterij za izbor strategije, je odvisen od mnogih dejavnikov znotraj in zunaj podjetja. Kriteriji izbire in kriterij vrednotenja morajo biti izraženi z enakimi merskimi enotami, kot so bile uporabljene pri vrednotenju strategij.

Pri oblikovanju planskih strategij izhajamo iz ocenjevanja obstoječih strategij v podjetju glede na poslovni predmet, cilje in program aktivnosti. Dobljena ocena nam pove, zakaj je potrebno oblikovati nove poslovne strategije. Posamezne razvite strategije je mogoče ocenjevati tudi zgolj z dokaj splošnimi merili, čeprav so mnogo preprostejši in običajno zato tudi manj natančni kot z meritvami. Vsako ocenjevanje je subjektivno. Kriteriji, na katere se lahko naslonimo pri ocenjevanju možnih strategij so (Pučko, 1996, str. 282):

- notranja konsistentnost strategije,
- relativna uspešnost strategije glede njenega prispevka k reševanju strateškega problema podjetja,
- stopnja skladnosti zahtev strategije s sposobnostmi podjetja,
- konsistentnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko podjetja,
- relativne konkurenčne prednosti strategije,
- skladnost strategije s preferencami delovnega kolektiva,

- primernost časovnega horizonta strategije,
- skladnost strategije z rezultati planskih študij in z družbenimi planskimi cilji,
- relativna sposobnost strategije, da kar se da omeji nastop novih poslovnih problemov v podjetju.

Strategije lahko ocenjujemo tudi glede na (Belak, 1998, str. 149) sinergijske učinke, stroške vstopa, donosnost strategije, družbene stroške in koristi, riziko, tveganost. Ocena vsake možne strategije načelno temelji na njenem verjetnem prispevku k doseganju planskih ciljev. Zato v tej fazi ocenimo, kakšna bo verjetna poslovna uspešnost strategije, tako glede na prihodnje okolje, kot glede na notranje sposobnosti podjetja. Tehnike so lahko matematično-statistične, brez dodanega kvalitativnega ovrednotenja kvantitativnih rezultatov ali z njimi. Najbolj pogosto se pri tem opirajo na razne računovodske predračune ali celo samo na metode subjektivnega ocenjevanja (drevo odločanja, razpredelnica ocenjevanja kriterijev, NSV). Seveda je potrebno vsako strategijo preveriti po posameznih funkcijskih področjih. To da kvalitetno oceno strategije, ki nam pomaga pri odločitvi, ali naj strategijo zavrremo ali sprejmemo.

## **1.6 SODOBNE STRATEGIJE**

### **1.6.1 Kombinacijske strategije**

Pri kombinacijskih strategijah gre za to, da ne izbere le eno izmed Porterjevih (1990) generičnih strategij temveč, da jih izbere več hkrati. Kombinacijske strategije so se izkazale kot primerne za premagovanje konkurence prav na najbolj tekmovalnih področjih sodobne ekonomije. Pri kombinacijskih strategijah gre za integracijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in diferenciaciji. Primarna korist uspešne integracije nizko-cenovne in strategije diferenciacije je v tem, da predstavlja oviro za konkurente v smislu imitiranja strategije. Cilj kombinacijske strategije je enkratna vrednost za kupce na učinkovit način za podjetje.

Kljub uspehom pa se morajo podjetja zavedati tudi težav s katerimi se lahko soočijo z uporabo kombinacijskih strategij (Dess et al., 2006, str. 164-165):

- podjetja, ki ne uspejo doseči obeh strategij lahko končajo neuspešno nekje vmes,
- podcenjevanje izzivov in stroškov povezanih s koordinacijo aktivnosti v razširjeni verigi vrednosti,
- napačni izračuni in predvidevanja glede virov prihodkov in skupnih panožnih dobičkov.

Kombinacijske strategije so značilne tudi pri sodobnem oblikovanju poslovnih strategij učečih se organizacij, o katerih bo več govora v nadaljevanju.

## 1.6.2 Strategije preobrata

Težava pri enačenju posla z življenjskim ciklom je v tem, da zrelost in umirjanje dojemamo kot začetek konca. Pri poslih pa se v zadnjem času uveljavljajo strategije, ki upadanje vodijo do preobrata in pomladitve. Čeprav se potreba po preobratu lahko pojavi v katerikoli stopnji življenjskega cikla, pa se bo verjetneje pojavila v fazi zrelosti ali upadanja. Večina preobratov od podjetja zahteva skrbno analizo zunanjega in notranjega okolja. Rezultat prve je opredelitev tržnih segmentov ali skupin kupcev za katere bi proizvod ali storitev lahko še bil zanimiv. Notranja analiza pa pokaže na potrebne ukrepe za zmanjšanje stroškov in večanje učinkovitosti. Običajno mora podjetje izvesti kombinacijo ukrepov usmerjenih na notranje in zunanje okolje, da bi uspešno izvedla preobrat (Dess et al., 2006, str. 175).

Strategije preobrata (*ang. Turnaround Strategies*) so najbolj primerne takrat, ko so vzroki za slabe rezultate kratkoročni, ko je ciljni segment še vedno privlačen in ko izstop iz posla, ki trenutno prinaša izgubo dolgoročno ni smiseln. Poleg tega pa so te strategije velikokrat uporabljene v primerih, ko se podjetje znajde v krizi. Glavni cilj v teh primerih je čim hitreje zmanjšati ali izničiti vire konkurenčnih in finančnih slabosti (Thompson, Strickland, 1999, str. 233).

## 1.6.3 Strategije na globalnem trgu

Podjetja so v današnji močno povezani globalni skupnosti, kjer se najboljše priložnosti za rast in donosnost nahajajo izven meja domačega okolja podjetja motivirana za internacionalizacijo poslovanja. Glavni motivatorji podjetja za mednarodno širitev vključujejo povečanje velikosti potencialnih trgov, doseganje ekonomij obsega, podaljšanje življenjskega cikla proizvoda, optimizacija fizičnih lokacij za vsako aktivnost v verigi vrednosti podjetja (izboljšanje uspešnosti poslovanja, znižanje stroškov, znižanje tveganj).

Po drugi strani pa internacionalizacija poslovanja vključuje tudi številna tveganja, na primer: politična, ekonomska, valutna in upravljalska. Pri doseganju konkurenčne prednosti na globalnih trgih, se podjetja srečujejo z temeljno odločitvijo glede zmanjševanja stroškov in prilagajanja proizvodov ali storitev lokalnim trgov. Odločitev glede teh dejavnikov oz. njuna relativna pomembnost vpliva na izbiro enega od štirih osnovnih tipov strategije: mednarodne, globalne, multilokalne (*ang. multidomestic*) ali transnacionalne strategije (Dess et al., 2006, str. 246).

TABELA 1: Prednosti in omejitve osnovnih tipov globalnih strategij

STRATEGIJA	PREDNOSTI	OMEJITVE
Mednarodna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzvod in širjenje znanja ter ključnih zmogljivosti krovnega podjetja.</li> <li>Nižji stroški zaradi nižjih zahtev po prilagajanju izdelkov in storitev.</li> <li>Višji nivo mednarodne koordinacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omejena sposobnost prilagajanja lokalnim trgov.</li> <li>Nesposobnost iskanja prednosti preko novih idej in inovacij, ki nastajajo na lokalnih trgih.</li> </ul>
Globalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Močna povezanost med različnimi poslovnimi enotami.</li> <li>Standardizacija vodi k večjim ekonomijam obsega, ki znižujejo stroške.</li> <li>Pomaga oblikovati enake standarde kvalitete po vsem svetu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omejena sposobnost prilagajanja lokalnim trgov.</li> <li>Koncentracija aktivnosti lahko poveča odvisnost od ene lokacije/tovarne.</li> <li>Take lokacije lahko vodijo k višjim carinam in transportnim stroškom.</li> </ul>
Multilokalna (ang. <i>Multidomestic</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sposobnost prilagajanja izdelkov in storitev pogojem lokalnih trgov.</li> <li>Sposobnost zaznavanja potencialnih priložnosti za privlačne tržne niše in s tem povečanje prihodkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manj možnosti za realizacijo prihrankov v stroških preko ekonomij obsega.</li> <li>Več težav pri prenašanju znanj med različnimi državami.</li> <li>Podjetja so lahko preveč prilagojena, ko se pogoji spremenijo.</li> </ul>
Transnacionalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sposobnost doseganja ekonomij obsega.</li> <li>Sposobnost prilagajanja lokalnim trgov.</li> <li>Sposobnost lociranja aktivnosti v optimalnih lokacijah.</li> <li>Sposobnost povečanja učenja in pretoka znanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posebni izzivi pri določanju optimalnih lokacij za aktivnosti z namenom zagotavljanja kvalitete in nižjih stroškov.</li> <li>Posebni upravljavski izzivi pri spodbujanju prenosa znanja.</li> </ul>

Vir: Dess et al., 2006, str. 240.

#### 1.6.4 Strategije digitalnega poslovanja

Pri strategijah digitalnega poslovanja gre za koordinacijo razširjene verige vrednosti z uporabo informacijske tehnologije. Tehnološki napredek, ki je ustvaril novo digitalno gospodarstvo in številna internetna podjetja ima ogromen vpliv na oblikovanje strategij vseh podjetij, saj nekatere spremembe zahtevajo popolnoma nov pristop k poslovanju. Zato morajo podjetja pri oblikovanju svojih poslovnih strategij neizogibno upoštevati novo realnost in možnosti, ki jih nudi informacijska tehnologija, v vseh vidikih svojega poslovanja. V splošnem se to nanaša na proces iskanja, posredovanja in zbiranja informacij, pri procesu identifikacije težav ali potreb in generiranju idej in akcijskih načrtov ter pri prodajnih procesih, vključno s pogajanjem, pogodbenimi dogovori in odnosi s kupci (Dess et al., 2006, str. 250 - 251).

## 2. OPREDELITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Pojem »učeča se organizacija« se je v strokovni literaturi pojavil konec osemdesetih let prejšnjega stoletja. To nikakor ne pomeni, da pred tem ni bilo učečih se organizacij, saj so mehanizmi, ki so jih teoretiki zaokrožili v idejo o učeči organizaciji, obstajali v podjetjih mnogo pred prvimi poimenovanji tega dogajanja. Toda s prvimi

deli guruja na tem področju, Petra Sengea, in njegovih sodobnikov so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji v praksi začeli čistiti in oblikovati v svojo znanstveno disciplino, ki je po skoraj petnajstih letih še vedno v močnem vzponu. Večina teoretikov na tem področju izvira iz ZDA. Kot sem ugotovil z raziskovanjem virov o temi, je zibelka teorije o učeči se organizaciji Tehnološki inštitut v Massachusettsu, ZDA (Massachusetts Institute of Technology, MIT), oziroma Sloanova šola managementa, ki deluje v sklopu te univerze. Od tu se je zelo hitro razširila po celem svetu, še posebej v Evropo. Tudi pri nas so se začela odpirati vrata za učeče se organizacije, ne samo v teoriji, ampak tudi v praksi.

Teorija je kljub vsemu še tako mlada, da se šele v zadnjih letih oblikuje in ureja pomen posameznih izrazov. Tako se pogosto zamenjuje pomen izrazov »organizacijsko učenje« (*ang. organizational learning*) in »učeča se organizacija« (*ang. learning organization*). Ta dva izraza je potrebno ločiti, ker organizacijsko učenje predstavlja proces ali aktivnost v organizaciji, medtem ko učeča se organizacija predstavlja tip organizacije, ki ima vgrajene določene aktivnosti učenja, s pomočjo katerih se je sposobna prilagajati spremembam v okolju (DiBela, Nevis, 1998, str. 6). Rezultati učenja v učečih se organizacijah se kažejo v večanju sposobnosti oz. zmožnosti celotne organizacije, ne samo posameznikov. Znanje, ki ga pridobivajo take organizacije ostane v organizaciji, tudi ko jo posamezniki zapustijo, za razliko od organizacij, ki lahko veliko vlagajo v znanje posameznikov, vendar tega znanja ne znajo razširiti po celotni organizaciji ali njenih delih in ga uporabiti kot znanje celotne organizacije.

Organizacijsko učenje je tesno povezano z razvojem človeških virov in upravljanjem z njimi. Učenje neposredno vpliva samo na ljudi v organizaciji in od zaposlenih je odvisno, kako se pridobljeno znanje širi in uporablja. Izdelki in storitve so samo končni odsev znanja, ki so ga zaposleni preko svojih sposobnosti prelili vanje. Zato je organizacijsko učenje oziroma učenje v organizaciji pomembna in verjetno najobsežnejša disciplina znotraj vede, ki se ukvarja s človeškimi zmožnostmi v organizacijah.

Ker učeča se organizacija v zelo omejenem obsegu lahko večja sposobnost učenja, če je zaprta samo v svoj lasten okvir, so za udeležanje učeče se organizacije pomembna branžna in medbranžna združenja. Le-ta omogočajo neposredne povezave med kovnicami teorije, predvsem izobraževalnimi ustanovami, in prakso, ki se lahko izrazi samo v podjetjih ali drugih, ponekod tudi vladnih organizacijah.

Koncept učeče se organizacije temelji na neprestanem pridobivanju, ustvarjanju in transformaciji znanja ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Raziskava je pokazala, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih po zgledu uvajanja v podjetjih v tujini že pričeli, čeprav se tako tuja kot slovenska podjetja še premalo zavedajo, kako nerazvit in neizkoriščen vir

konkurenčnih prednosti se skriva v organizacijskih procesih in predvsem v organizacijski kulturi podjetja. Koncept učeče se organizacije v podjetjih je vizija o tem, kaj bi lahko bilo izvedljivo (Češnovar, 2001).

Senge (1990, 1991) opredeljuje učeče se organizacije kot organizacije, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj« (Dimovski, Colnar, 1999, str. 708). Temelj učeče se organizacije je seveda posameznik. Vendar pa s povezovanjem učečih se posameznikov pride do nadgrajevanja znanja in pripelje do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celi skupini ali timu (Dimovski, Colnar, 1999, str. 719).

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 iz tujih izkušenj – benchmarking, ter hiter in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo (Pedler et al., 1996, str. 13).

## **2.1 DETERMINANTE UČEČIH SE ORGANIZACIJ**

Učeča se organizacija je po Petru M. Sengeu organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno obvladovanje posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu (Pedler et al., 1996).

Leta 1990 je Senge v reviji Sloan Management Review objavil članek z naslovom »Novo delo vodij: Razvoj organizacij, ki se učijo«, v katerem je kot najpomembnejši proces v organizaciji, ki je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na vse hitrejšo spremenljivost, kompleksnost in negotovost v okolju, definiral organizacijsko učenje. Svoje videnje je gradil na dokazovanju, da novo znanje povečuje konkurenčno sposobnost organizacije.

Koncept učeče se organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja relativno nizka ter ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev v organizaciji proti spremembam relativno nizki, kar pomeni, da bodo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključeni vsi zaposleni. Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki traja dlje časa. 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 učeče se organizacije v viziji, ciljnih in strategiji podjetja, kar se posledično odrazi v spremembah organizacijske strukture,

procesov in organizacijske kulture (Možina, 2000). Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki vzpodbujajo:

- neprestano učenje,
- izmenjavo znanja,
- timsko delo,
- inovativnost,
- sistemsko mišljenje,
- osebno rast posameznika,
- ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih.

### **2.1.1 Znanje zaposlenih kot kapital učeče se organizacije**

V učečih se organizacijah se zavedajo pomena znanja zaposlenih, pri tem pa je vsekakor pomemben izvor znanja. Novo znanje je avtohtona kakovost. Znanje, ki že obstaja, je novo le za tistega, ki ga pridobiva. Tako znanje je lahko zelo drago, težko dostopno ali celo nedostopno. Najdragocenejše je torej lastno, izvirno, ustvarjeno znanje znotraj organizacije. Je relativno poceni in danes predstavlja glavno konkurenčno prednost v najrazvitejših družbah. Znanje zaposlenih kot kapital organizacije tako postaja najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik, ki ga lahko z izvajanjem koncepta učeče se organizacije samo še povečujemo. Učenje je torej najpomembnejša aktivnost pri povečevanju znanja kot kapitala, ki ga še ne znamo natančno vrednotiti. V sodobni organizaciji naj bi po nekaterih ocenah predstavljal kar štiri petine njene vrednosti.

Učenje daje informacije za obdelovanje. Učenje aktivira umski potencial, ki informacije zbira, ureja, dodaja, povezuje, razlaga, shranjuje in z ustvarjalnim učenjem tudi preseže njihovo prvotno fragmentarno strukturo v novo celovito znanje (Mayer, 2002).

Dobra organizacija sprejme proces učenja kot temeljno vrednoto organizacijske kulture in osnovni proizvodni proces. V tem kontekstu ima posebno mesto učenje v timu, ki ga bom opisal v nadaljevanju. Učenje ni pomembno le kot proces pridobivanja novega znanja, marveč tudi kot najpomembnejši dejavnik pri obvladovanju sprememb v organizaciji in v okolju ter nenazadnje kot izhodišče za nove rešitve problemov in nalog. Z učenjem se aktivira umski potencial, ki informacije in znanje spreminja v intelektualni kapital (Mayer, 2002).

### **2.1.2 Organizacijsko učenje**

V sodobnih organizacijah se pojavlja problem, kako preživeti v okolju, ki se vse hitreje spreminja, pri čemer pa so spremembe vse bolj kompleksne. Povečuje se negotovost, ki zahteva hitre prilagoditve organizacije. Moderna organizacija je tista, ki



je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na spremenljivost in negotovost v okolju (Malhotra, 1996).

Človek se mora nenehno učiti, če hoče preživeti. Učljivost je človekov najosnovnejši razvojni dejavnik. Argyris (1978) definira organizacijsko učenje, kot zaznavanje in odpravljanje napak. Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost članov organizacije, da prek izkušenj, opazovanja, eksperimentiranja in analiziranja dobivajo vpogled v situacijo in razumejo vzroke uspehov in napak. Organizacijsko učenje je proces, skozi katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem sprejeli in obvladali nujne spremembe. Organizacijsko učenje izboljšuje obveščenost, sporazumevanje, razumevanje in kakovost odločanja.

Pomembno je ločevati med organizacijskim učenjem kot procesom in organizacijo kot strukturo, ki se uči. Način, kako posameznik dojema stvari, je zanj omejitveni, za druge pa potencialno razširitveni dejavnik. Prav v tem je ključna presežna moč skupine. V procesu učenja človek informacije in znanje nenehno posebja, premišlja, ureja in izraža na samo sebi lasten način. Pomen skupinskega učenja pa je, da naravno dopolnjuje individualno učenje.

Tabela 2: Pogledi na organizacijsko učenje, 2004

<b>Pogledi na organizacijsko učenje</b>
Organizacijsko učenje kot pridobivanje znanja (razvoj sposobnosti, opazovanj in razmerij), delitev in razširjanje znanja ter njegova uporaba. Integracija učenja postane široko dostopna vsem novim situacijam v organizaciji.
Organizacijsko učenje kot adaptacija sprememb in proces izboljševanja akcij z napredkom v znanju in razumevanju.
Organizacijsko učenje kot poudarjena spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, kjer gre za proces iskanja ustreznih strategij glede na situacijske zahteve okolja, in proces razvoja ustreznih sistemov in struktur.

*Vir: Povzeto po Dimovski, Penger, 2004, str. 817*

V vseh organizacijah se zaposleni učijo, vendar ne vedno učinkovito. V učeči se organizaciji nenehno analizirajo, opazujejo in razvijajo proces učenja z novimi prijemi in cilji. Vse je usmerjeno k sistemskemu in celostnemu učenju, ki se pojmuje kot vrednota organizacijske kulture. Z učenjem se povečuje intelektualni kapital organizacije, ki je ključen proizvodni dejavnik (Gephart, 1996). Zavest o tem, da novo znanje povečuje umski potencial, ki se spreminja v intelektualni kapital, lahko v organizaciji spodbudi pripravljenost za nenehno učenje in ustvarjalnost posameznikov in timov, ki postane sestavni del organizacijske kulture.

### **2.1.3 Učenje v timu**

Učenje v timu, ki se danes pojmuje kot najbolj učinkovita metoda, ne more zaživeti, če v podjetju zanj ni pravega vzdušja. Osnovni element učenja v timu je dialog med člani, kjer se spodbuja svobodno izražanje idej, dvoma in kritike v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim ciljem. Koncept učeče se organizacije razvija okolje, v katerem se spodbuja proces nenehnega učenja vseh zaposlenih.

### **2.1.4 Obvladovanje znanja kot kapitala učeče se organizacije**

Obvladovanje znanja postaja ostalim enakovredna organizacijska funkcija, ki jo močno pospešuje razvoj informacijske tehnologije. Obvladovanje znanja je strategija in širok proces vnosa, ustvarjanja, lokaliziranja, organiziranja, prenašanja in uporabe znanja v organizaciji. Znanje vstopa v organizacijo najprej na osebnem nivoju. Če tam ostane, je slabo izkoriščeno. Organizacija mora zagotoviti, da se vsaka investicija v znanje obrestuje. V učeči se organizaciji je znanje dostopno vsem, ki ga potrebujejo, dostop pa je pregleden.

## **2.2 Poudarki nekaterih avtorjev o učeči se organizaciji**

Literatura o učečem se podjetju, učeči se organizaciji in organizacijskem učenju je po drugi strani začela nastajati šele pred kratkim. Glavni vzrok za povečan interes za učenje v okviru organizacij je predvsem povečana stopnja sprememb v okolju. Tradicionalno se je delo dojemalo kot konzervativno in ne podvrženo spremembam. Učenje se je smatralo za nekaj povsem ločenega od dela, inovacija pa je bila videna kot nujen, vendar za kontinuiteto razdiralen način spremembe. V sedanosti pa se okolje vsakodnevno spreminja. Spremembe danes merimo v mesecih in ne v letih, kot je bilo običajno v preteklosti. Posledično lahko le podjetje, ki se je sposobno hitro učiti in spreminjati način dela, preživi in je uspešno v konstantno spreminjajočem se okolju.

V nadaljevanju bom v omejenem obsegu skušal predstaviti samo nekaj najvidnejših ali najpogosteje citiranih avtorjev in skupin avtorjev ter njihovih razmišljanj o učeči se organizaciji.

Reginald Revans (1971) pa je v svojih raziskavah prišel do spoznanja, da je v današnjih časih za obstoj podjetij pomembno poznati naslednjo formulo:

$$\text{STOPNJA UČENJA} \geq \text{STOPNJA SPREMEMBE V OKOLJU}$$

Če je učenje v podjetju manjše od stopnje sprememb v okolju, podjetje nazaduje oz. je dolgoročno obsojeno na propad.

Revans se je kot matematik in raziskovalec operacij kasneje usmeril na organizacije in učenje. Čeprav je najbolj poznan po teoriji in praksi akcijskega učenja (*angl. action learning*), je Revans vedno deloval z vizijo učeče se organizacije. Ukvarja se z usposabljanjem managerjev za boj z na videz neizsledljivimi problemi, in sprejema, da je najvišji izraz akcijskega učenja v konceptu učeče se skupnosti ali učečega se sistema (Pedler et al., 1997).

Akcijsko učenje je izobraževalna ideja ali filozofija, ki je usmerjena k preseganju v zgodovini nastalega razkoraka med razmišljanjem in ravnanjem, med idejami in akcijo. S tem, ko je predstavil učenje in akcijo kot del drug drugega, je želel prispevati k bolj učinkoviti akciji za reševanje številnih nujnih nadležnih problemov, s katerimi se sooča družba. V svojem delu se še posebej ukvarja s tistimi posamezniki, ki si ne morejo pomagati sami. Bistvo akcijskega učenja tako definira kot »pomagati drug drugemu za pomoč nemočnim«. Glavni namen akcijskega in organizacijskega učenja pri Revansu močno presega sam organizacijski namen.

Radikalne Revansove ideje vsebujejo jasno moralno filozofijo, ki vključuje:

- poštenost do samega sebe<sup>2</sup>,
- dojemanje dejanj in ne misli, kot tistih, ki definirajo značilnosti človeških bitij<sup>3</sup>,
- namen delati dobro na svetu<sup>4</sup>.

Revans je vedno na strani posameznika, ki želi delovati in se učiti, vendar se ukvarja tudi z določanjem pogojev, ki jih morajo ustvariti organizacije, da bodo spodbujale učenje. Njegovo »sporočanje dvoma navzgor« je verjetno eden najbolj jedrnatih opisov učečega se podjetja. V svojem referatu iz leta 1969 (v: Revans, 1982), opisuje pogoje za dosego le-tega in prikaže daljnoviden koncept simbioze dela in učenja pod naslovom »Kvalitete avtonomnih učnih sistemov«: »Opažamo, da morajo biti vsi ekspertni sistemi, ki jih navajamo, vpeljeni v podjetje od zgoraj ali od zunaj. Vendar mora akcijsko učenje iskati sredstva za izboljšave znotraj sistema, pravzaprav v povsem običajnih nalogah. Vsakodnevno okolje nudi konstantne možnosti za učenje, kakovost tovrstnega učenja pa močno odseva moralo organizacije. Pogoji za uspeh vključujejo naslednje:

- Vodilni management si visoko med svoje odgovornosti postavi razvoj podjetja kot učečega se sistema – to doseže s pravilno naravnanim osebnim odnosom do svojih neposredno podrejenih.

---

<sup>2</sup> Najbolj dragocena lekcija najvišjim managerjem, vključenim v njegov belgijski program, je bila »Kakšen je pošten človek in kaj moram narediti, da to postanem?« (Revans, 1971, str. 132).

<sup>3</sup> Na tem mestu Revan citira Shaw-a, ko pravi, da »ni dovolj, da veš kaj je dobro, temveč moraš biti sposoben to tudi storiti« (Revans, 1983, str. 6).

<sup>4</sup> Tu Revans citira Budo, ko pravi, da je »narediti malo dobrega bolje kot pisati zahtevne knjige« (Revans, 1983, str. 6).

- Maksimalna pooblastila podrejenim, da ravnajo znotraj polja znanih politik.
- Pravila ravnanja in druge tovrstne napotke je potrebno dojemati kot norme okrog katerih se variacije namerno spodbuja kot možnosti za učenje.
- Osebe na vseh ravneh je potrebno spodbuditi, da dajejo stalne predloge za preučevanje in reorganizacijo njihovih sistemov dela« (Revans, 1982).

Nezaupanje strokovnjakom in njegova predanost učenju posameznikov znotraj podjetja kot pot do odreditve, sta smernici, ki postavljata Revansa za enega najbolj neposrednih komentatorjev organizacijskega učenja (Pedler et al., 1997).

Chris Argyris in Donald Schon (1978) sta naredila enega najdragocenejših prispevkov k literaturi s knjigo »Organizacijsko učenje: teorija z vidika akcije« (*orig.: Organizational Learning: A theory in Action Perspective*). Prvo poglavje z naslovom »Kaj je organizacija, da se lahko uči« koristno problematizira tako idejo organizacije kot učenja. Kako naj se organiziramo, da se bomo učili? In kaj mislimo z učenjem?

Argyris in Schon sta uvedla idejo učenja z eno in dvema zankama (*angl. single- and double-loop learning*) v organizacijskem okolju. Učenje z eno zanko je linearno. Skuša najti boljši način izpeljave procesa. Primerljiv je s konstantnim izboljševanjem kakovosti. Učenje z dvema zankama gre korak naprej in nas vodi do vprašanja, zakaj sploh izvajamo proces. Ali bi morali početi kaj drugega? (Larsen et al., 1996). Argyris in Schon domnevata, da ima največ učenja v organizacijah obliko ene zanke, kar opišeta kot »odkritje in popravilo napake«. Učenje z dvema zankama le redko zasledimo, ker tovrstno učenje predstavlja izziv za trenutne operativne predpostavke in spreminja obstoječe norme in prakso. Učenje z dvema zankama vključuje globljo preiskavo in izpraševanje ter vsebuje konflikt in boj za moč.

Tretja varianta – deuterio učenje (*angl. deuterio-learning*) ali učenje drugega reda (*angl. second order learning*) pa je povezano z učenjem o učenju. Organizacije se lahko učijo samo preko svojih posameznih članov. Zmožnost organizacije kot celote, da se uči, pride na dan preko deuterio-učenja. Ko se organizacija zaplete v deuterio učenje, se njeni člani učijo tudi o preteklih kontekstih učenja. Odkrivajo, kaj je v preteklosti oviralo ali omogočalo učenje, izumljajo nove strategije učenja ter ocenjujejo in posplošujejo svoja spoznanja. Rezultati se udejanjajo v individualnih predstavah in podobah, ki se zrcalijo v praksi organizacijskega učenja (Argyris in Schon, 1978, str. 27).

Cilj Argyrisa in Schona je pomagati organizacijam, da izboljšajo svoje učenje z dvema zankama, ter da se naučijo izvajati različne načine poizvedovanja, kar neizbežno vključuje sposobnost toleriranja in obravnave neizbežnih konfliktov. Predlagata model intervencije strokovnjakov, ki proces olajšajo. Vendar pa je v kasnejši knjigi Argyris (1990) manj gotov glede resnične vrednosti strokovne intervencije. V komentarju k študiji Beeryja, Eisenstata in Spectorja (1988) o obsežnih programih

sprememb, ki so vsi propadli (delno ali v celoti), opaža, da so podjetja uvedla programe sprememb zaradi v preteklosti razvitih slabih praks, ki so škodovala njihovi konkurenčnosti. Argyris se sprašuje, zakaj so menedžerji sploh uvedli takšne prakse, in zakaj so programi sprememb nato propadli. En zaključek je, da je bila večina programov sprememb »predpakiranih«, »vzetih s police« in ne neposredno povezanih s tem, kar se je dogajalo v organizaciji. Podjetja so nato kopirala to, kar so uporabljali drugi, ker je bilo to najlažje »prodati« upravi.

Ljudje so nagnjeni k samoobrambi in oblikujejo močno individualno in organizacijsko obrambo, ki zavira uspešnost podjetja in podpira nastrojenost proti učenju. Da bi to preseгли, se je potrebno osredotočiti na spodbujanje refleksivnega razmišljanja članov organizacije. Argyris ugotavlja, da nima smisla vpeljevati zakonov in pravil proti organizacijskim obrambnim rutinam (Argyris, 1990, str. 161).

V svojem klasičnem referatu »Obrambe in potreba po védenju« (*orig. Defences and the need to know*), napisanem 30 let pred Argyrisovim »*Overcoming Organisational Defences*«, je Roger Harrison pokazal, da so naši obrambni mehanizmi del tega, kar smo. Obrambno obnašanje nam pomaga prilagoditi se spreminjajočemu se svetu in njihovo uničenje nas ne bo naredilo bolj učinkovitih.

»Če poudarimo, uničenje obramb ni v korist učenju; namesto tega poveča naš strah, da bomo izgubili bolj ali manj učinkovite pojmovne sisteme, ki nam omogočajo razumeti in ustvariti si odnos do sveta, in posledično zavzamemo še bolj obupno in morda nerealistično obrambo od uničene. Čeprav se zdi paradoksalno, ne moremo povečati učenja z uničenjem obramb, ki ga preprečujejo« (Harrison, 1995, str. 290).

Harrison je v zadnjih 30 letih precej napisal o učenju in organizacijskemu učenju. Še posebej zanimiv je velik pomen, ki ga pripisuje močnim čustvom, ki onemogočajo voditeljeve poskuse spremeniti organizacijo. Predvideva, da voditelji navadno podcenjujejo razširjenost strahu in tesnobe v njihovih organizacijah, ter da jeza in nezadovoljstvo izhajajo iz razširjenega občutka izdajstva zaupanja (Harrison, 1995, str. 389-410).

Moč občutkov je tako velika, da morajo organizacije najprej zdraviti, preden jih lahko učijo, spreminjajo in prilagajajo. Organizacijsko zdravljenje je za Harrisona glavna tema (Harrison, 1995a, str. 152-170). Harrison opaža velike stopnje izčrpanosti in izgorelosti med uslužbenci javnega sektorja zaradi mandatnih sprememb. Preko razprav z uslužbenci javnega sektorja je prišel do zaključka, da je potrebno preoblikovati proces organizacijskega razvoja ter iz ideje, da organizacije potrebujejo agente sprememb, preiti k ideji, da potrebujejo spodbujevalce zdravljenja (Harrison, 1995, str. 166).

Harrison se sprašuje tudi o namenu organizacij in predlaga, da bi glede na njihov trenutni dominanten položaj in moč, morale biti uglasene z globalnim okoljem. Če pogledamo z globalnega vidika, organizacija obstaja le kot del večje realnosti, ki jo podpira in hrani večji sistem, od katerega je odvisna. Njen namen ni določen s strani nje same, temveč je »dan« glede na njen prostor v večjem sistemu. Tako organizacijski namen ni *določen* s strani njenih članov, temveč mora biti *odkrit*. Če gledamo s tega stališča, je primarna naloga organizacije odkriti njeno mesto in namen v večjem sistemu (Harrison, 1995, str. 174-175).

Uspešnica **Petra Sengeja** Peta disciplina (*orig. The Fifth Discipline*) je verjetno najbolj »kriva« za to, da je prišla ideja o učeči se organizaciji v središče poslovnega razmišljanja. Gradil je na Argyrisu in Schonu ter zavzel sistemski vidik učeče se organizacije. Senge zahteva uporabo petih disciplin. Peta je osnovna in podpira vse ostale:

1. *Osebno obvladovanje*, ki vključuje samorazvoj, vztrajno razjasnitev in poglobljanje osebne vizije, usmerjanja naše energije, razvijanja vztrajnosti in objektivnega gledanja realnosti. Senge definira osebno obvladovanje kot eno temeljnih disciplin, potrebnih za oblikovanje učeče se organizacije. Nanaša se na individualno učenje in Senge pravi, da se organizacije ne morejo učiti, dokler se ne učijo njeni člani. Osebno obvladovanje ima dve komponenti: definicija cilja in merilo doseganja tega cilja. Cilj tu ni mišljen v tradicionalno ekonomskem smislu. Gre za pomemben cilj, katerega doseganje bo lahko dolgotrajno. Primernejši izraz bi bil vizija. Nadaljnji vidik osebnega obvladovanja je to, da ima posameznik jasen pogled na trenutno resničnost. Sposoben mora biti videti resničnost takšno kot je, brez kakršnih koli predsodkov in napačnih predstav. Posamezniki, ki se poslužujejo osebnega obvladovanja, izkusijo spremembe v načinu razmišljanja. Naučijo se uporabljati razum in intuicijo za ustvarjanje. Postanejo sistemski misleci, ki prepoznajo medsebojno povezanost stvari in dogodkov okoli sebe in se posledično počutijo povezani s celoto. Prav takšne posameznike pa potrebuje organizacija na vseh ravneh delovanja, da bi se lahko učila. Organizacije se namreč učijo preko sinergije učečih se posameznikov.

2. *Miselni modeli*. Vsakdo ima svoj pogled na svet, svoje pojmovanje in predpostavke. Miselni model je način posameznika, kako gleda na svet. Je okvir za kognitivne procese našega mišljenja. Z drugimi besedami, določa kako razmišljamo in ravnamo. Če je organizacija organizem, potem moramo do določene mere razmišljati kot kolektiv.

3. *Skupna vizija*. Skupna slika prihodnosti, ki spodbuja resnično predanost in vključenost raje kot uslužnost. To lahko vodi ljudi k odlikovanju in učenju, ne le ker jim je tako rečeno, ampak ker si to želijo. Skupna vizija v organizaciji mora biti zgrajena na posameznih vizijah njenih članov. To pomeni, da vizije ne sme ustvariti vodja v učeči se organizaciji temveč mora biti oblikovana preko interakcije med in s

člani organizacije. Samo s kompromisom med posameznimi vizijami in razvojem le-teh v skupno smer se lahko ustvari skupno vizijo.

4. *Timsko učenje.* Timi so osnovne učne enote v sodobni organizaciji. Disciplina timskega učenja se začne z dialogom, ki je sposobnost, da skupaj razmišljamo v prostem pretoku pomena znotraj skupine.

5. *Sistemska mišljenje.* Peta disciplina, ki povezuje vse ostale – disciplina za videnje celote namesto delov; za delo z vzorci in odnosi v komaj opazni medsebojni povezanosti živečih sistemov. Eden izmed pomembnih vzrokov, da Senge danes velja za guruja učeče se organizacije je, da je podrobno razdelal močno paradigmo imenovano »sistemska mišljenje« - paradigmo, ki v ospredje postavlja celoto in kot takšna predstavlja antitezo tradicionalnemu razvoju koncepta učenja v zahodni kulturi. Da bi razumeli izvor in rešitve sodobnih problemov, se mora linearno in mehanično razmišljanje umakniti nelinearnemu, organskemu razmišljanju, katerega Senge imenuje sistemska mišljenje. Gre za način razmišljanja, ki priznava primat celote nad njenimi sestavnimi deli.

Sistemska mišljenje je metodologija za videnje celotne slike in spoznanje vzorcev in medsebojne povezanosti delov celote. Senge je pripomnil, da se dobesedno ubijamo s tem, ko nismo zmožni razmišljati o celoti in dejal, da organizacije trpijo zaradi sedmih učnih nezmožnosti, da bi spodbudile povezano mišljenje:

*»Učne nezmožnosti so tragične za otroke, še posebej ko ostanejo neodkrite. Nič manj pa niso tragične v organizacijah, kjer ravno tako večinoma ostanejo neodkrite«* (Senge, 1990, str. 18).

Učne nezmožnosti spodbujajo naslednje zmote:

- Jaz sem moj položaj - ozko osredotočenje na svoje delo namesto na smisel celote.
- Sovražnik je zunaj - krivimo ostale, ko gredo stvari narobe, in ne spoznamo, da sta »znotraj« in »zunaj« dela istega sistema.
- Iluzija o prevzemanju odgovornosti (*ang. taking charge*) - prevzemanje odgovornosti je pogosto reakcija na zunanje dogodke; prava proaktivnost prihaja od spoznanja, kako z lastnimi dejanji prispevamo k lastnim problemom.
- Osredotočanje na dogodke - osredotočanje na kratkoročne dogodke pomeni, da ne opazimo počasnih, postopnih procesov, kot je npr. prispodoba kuhane žabe, kjer majhne spremembe v okolju niso opažene dokler ni prepozno.
- Iluzija učenja iz izkušenj - najbolje se učimo iz izkušenj, vendar zaradi delovanja v izolaciji od okolja nimamo informacij o želenih in neželenih posledicah naših dejanj, zato ne prihaja do učenja.
- Mit o upravljavskem timu - timi se zdijo povezani in dobro delujejo pri rutinah, vendar so polni internih konfliktov in lahko pod pritiskom razpadejo.

Senge ponudi tudi tri stopnje razlage v sistemu, ki so skladne s tremi stopnjami učeče se organizacije:

Stopnja 1: Dogodki (reaktivno učenje)

Stopnja 2: Vzorci obnašanja (responzivno učenje)

Stopnja 3: Sistemska struktura (generativno učenje)

Razumevanje stvari v smislu vzorcev obnašanja (stopnja 2) nam omogoča, da se izognemo reaktivni pasti in postanemo odzivni na trende. Tretja in najgloblja raven razlage – sistemska struktura – se osredotoča na to, kar *povzroča* te vzorce obnašanja. To je pomembno, ko želimo preseči okvire gledanja na dogodke kot da jih povzročajo posamezni akterji ali podjetja, kar bi nas vodilo k individualnim dejanjem popravkov ali k grajanju. Sistemsko razumevanje vzorcev odkriva, da nobene enote ali osebe ne smemo kriviti za to, kar je skupen proizvod številnih posameznih dejanj.

Ta raven razlage je generativna, ker zagotavlja globlje videnje, ki omogoča ljudem, da zrcalijo svoje vzorce vedenja in začnejo razmišljati o tem, kako bi jih lahko spremenili. V organizacijah, kjer je razmišljanje o dogodkih norma, do tega generativnega učenja ne more priti (Pedler et al., 1997).

Generativno učenje za razliko od prilagodljivega torej zahteva nove načine gledanja na svet. Generativno učenje zahteva, da vidimo sisteme, ki nadzorujejo dogodke. Ko nam ne uspe razkriti sistemskega vira problema, smo prepuščeni odpravljanju simptomov namesto odstranitve vzrokov. Brez sistemskega razmišljanja je največ, kar lahko storimo, prilagodljivo učenje (Larsen et al., 1996).

### **2.3 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE V EVROPI**

S konceptom učeče se organizacije v Evropski uniji (EU) se bomo seznanili prek raziskave (Sambrook, Stewart, 2000), financirane s strani EU v okviru programa Usmerjenega družbeno-ekonomskega raziskovanja (Targeted Socio-Economic Research, TSER), v katero je bilo vključenih šest univerz in raziskovalnih inštitutov iz Belgije, Finske, Francije, Nemčije, Italije in Velike Britanije.

Vseživljenjsko učenje je ena izmed osnovnih tem, ki jih obravnava TSER, glede na to, da se EU razvija v smeri »učeče se družbe«<sup>5</sup>. V Veliki Britaniji se npr. zelo

---

<sup>5</sup> Evropska komisija je 21.11.2001 sprejela sporočilo o uresničevanju Evropskega prostora vseživljenjskega učenja (orig. Communication on Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, COM(2001)678 final). S tem naj bi pomembno prispevala k doseganju strateškega cilja, zastavljenega v Lizboni, da Evropa postane najbolj konkurenčna in dinamična, na znanju temelječa družba na svetu (EC, Lifelong Learning, 2003). Implementacija Evropskega prostora vseživljenjskega učenja poteka na koherenten in koordiniran način preko različnih procesov, strategij, programov in instrumentov na evropski ravni (EC, Lifelong Learning, 2003a).



povečuje osredotočenost na učenje, pri tem pa veliko vlogo igra tudi vlada, ki je izdala dokument (*t.i. Green Paper*) o vseživljenjskem učenju. V nadaljevanju podajam nekaj glavnih ugotovitev.

Družba se nahaja na robu novega obdobja, v katerem se izgublajo stari načini opravljanja stvari. Spreminja se način dela, s tem pa tudi spretnosti, ki bodo potrebne v prihodnosti. Učenje je ključ do uspeha vsakega posameznika kot tudi celotne družbe. Vzgajanje raziskovalnega mišljenja in veselja do učenja je pri tem bistvenega pomena. S hitrimi spremembami se lahko merimo tako, da sprejmemo učenje celotne družbe, kajti družba se ne more več zanašati le na manjšo skupino izobražene elite.

V poročilu, ki je nastalo na osnovi raziskave, so opisani izsledki v zvezi z uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetja. Poseben poudarek v poročilu je namenjen določanju in odkrivanju faktorjev, ki vplivajo na sprejemanje vseživljenjskega učenja v podjetjih. Ti faktorji so bili razdeljeni na tiste, ki ovirajo, in na tiste, ki pospešujejo usmerjenost podjetij h konceptu učeče se organizacije. Ena izmed pomembnih ugotovitev v tem poročilu je, da so lahko isti faktorji v različnih okoljih pospeševalni ali zaviralni.

### **2.3.1 Dejavniki oviranja razvoja koncepta učeče se organizacije**

Po raziskavi so faktorji, ki najbolj ovirajo razvoj koncepta učeče se organizacije, naslednji:

- Kultura: prisotnost birokracije, na naloge orientirana kultura, strah pred spremembami.
- Mnenje vodilnih: šibko mnenje glede učenja, pomanjkanje pravih managerjev.
- Managersko znanje: pomanjkanje managerskih znanj.
- Odnos zaposlenih: cinizem med zaposlenimi, učenje dojemajo samo kot obvezo obiskovanja predavanj, pomanjkanje samozavesti, strah pred izpostavljenostjo, odpor do sprememb.
- Organiziranost dela: poslovni pritiski, prevelika obremenjenost z delom, pomanjkanje časa.
- Razvoj človeških virov: omejena sredstva.
- Sindikati: zastarel način pristopa .

Zaposleni, ki so bili vključeni v raziskavo, so govorili o pomanjkanju časa za učenje zaradi prevelike obremenjenosti z delom, odpor in strah pred spremembami. Omenjala se je tudi vloga vodilnih in njihov odnos, ki negativno vpliva na razvoj koncepta učeče se organizacije. Tudi pri vodilnih se je pokazal strah pred povečanjem moči svojih podrejenih, zaradi česar bi lahko izgubili delo, ter strah pred sprejemanjem novih funkcij. Podobno pa se tudi zaposleni bojijo svojih novih,

spremenjenih funkcij, še posebej tistih, ki povečujejo odgovornost. Udeleženi v raziskavi so se tudi strinjali, da obstaja potreba po večji povezanosti med vodilnimi in zaposlenimi (Sambrook, Stewart, 2000, str. 209-219).

### **2.3.2 Dejavniki pospeševanja razvoja koncepta učeče se organizacije**

Ko so udeležence, zaposlene v proučevanih podjetjih spraševali o faktorjih, ki pospešujejo učenje, so bili pogosto podani podobni odgovori kot v primeru faktorjev, ki ovirajo koncept razvoja učeče se organizacije. To pa v bistvu opozarja, da se je potrebno zavedati kompleksnosti in subjektivnosti tovrstnih raziskav. Faktorji, ki so se največkrat pojavili kot pospeševalni so naslednji:

- Kultura: vlaganje v ljudi, mlade organizacije, dovoljene so napake iz katerih se kaj naučimo.
- Mnenje vodilnih: podpora vodilnih za sprejemanje koncepta učeče se organizacije.
- Managersko znanje: izboljšano menedžersko znanje, funkcijska jasnost, timsko dajanje napotkov.
- Odnos zaposlenih: povečana samozavest zaposlenih, povečanje zainteresiranosti in vključenosti.
- Organiziranost dela: ustvarjanje časa za učenje, predanost mentorjev, večja pozornost na delovno okolje.
- Razvoj človeških virov: spodbujanje učnih centrov, kreativno financiranje, fleksibilne rešitve, sistemi podpore.
- Sindikati: vključenost v predstavljanje koncepta učeče se organizacije.

Udeleženci raziskave so poudarjali pomen podpore in vključenosti vodilnih v uvajanje koncepta. Prav tako so se udeleženi strinjali, da je vlaganje v človeka pomemben pospeševalni faktor, temu pa se pridružuje še dobra komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi. Za pomemben pospeševalni faktor se je pokazala tudi pripravljenost zaposlenih za izmenjavo pridobljenih izkušenj.

Kot lahko razberemo iz raziskave, vplivajo na razvoj koncepta učeče se organizacije v podjetjih EU različni faktorji. Ti pa so lahko izraženi tako na pozitiven kot tudi na negativen način. Rezultati raziskave kažejo na to, da obstaja velika podobnost med dojetjem in uvajanjem koncepta učeče se organizacije v podjetja v različnih državah EU. Pomembna ugotovitev raziskave je spremenjena vloga lastnikov podjetij, ki so pripravljene sprejeti nov koncept učeče se organizacije. Posledica tega pa je, da so tudi vodilni managerji v podjetjih sprejeli vlogo uvajanja koncepta učeče se organizacije v podjetja. Spreminja pa se tudi vloga zaposlenih, s povečevanjem osebne odgovornosti in vključenosti v proces učenja.

Po drugi strani pa raziskava pokaže, da navkljub zavzetosti lastnikov podjetij in vodilnih menedžerjev za uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetja, le-ta ne more prav zaživeti, dokler imajo prevelik vpliv oviralni faktorji, kot npr. prevelika obremenjenost z delom in organiziranost samega dela, ki v mnogih podjetjih v EU še ni razvita do te mere, da bi omogočala večjo vključenost v vsakodnevno delo. Vendar pa je v mnogih podjetjih v EU zaznati pomemben dosežek glede spreminjanja odnosa do učeče se kulture in priznavanja vrednosti in pomembnosti koncepta učeče se organizacije (Sambrook, Stewart, 2000, str. 209-219).

## **2.4 ZDRUŽENJA ZA SPODBUJANJE IN RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE**

Različne oblike povezav podjetij in izobraževalnih ustanov so obstajala bistveno pred prodorom ideje o učeči organizaciji, ki jo je sprožil Peter Senge s svojo knjigo *Pet disciplin*. Toda šele v zadnjem obdobju so tudi ta združenja začela gojiti, opazovati in razvijati idejo o učečih organizacijah. Nekatera združenja ali centri so to enostavno vpletli v svojo dejavnost, nastala pa so tudi nova združenja, ki so posvečena samo organizacijskemu učenju oziroma učečim se organizacijam.

Večja podjetja so kmalu ugotovila, da teorije o učeči se organizaciji niso samo modna muha in so usmerila svojo pozornost v to področje. Ker je teorija o učečih se organizacijah šele na začetku poti, odpira pa se široko področje, ki ga ne morejo obvladati niti največja podjetja ali izobraževalne ustanove, je zelo hitro prišlo do skupnih raziskav, izmenjave izkušenj in ugotavljanja najboljših praks učečih se organizacij. Združenja, zveze, organizacije in centri za organizacijsko učenje so začeli nastajati na nivoju posameznih dejavnosti (npr. uporaba jedrske energije), kot tudi na splošni ravni.

Največ jih je nastalo v ZDA, od koder izhaja največ teoretikov učečih se organizacij. Zato ni nič čudnega, da so se podjetja povezala s posameznimi univerzitetnimi ustanovami, kjer so te teorije nastajale. Najbolj znana univerza, kjer je svojo pot teorije o učečih se organizacijah začel tudi Peter Senge, je MIT - Sloanova šola menedžmenta, ki je med prvimi ustanovila Center za organizacijsko učenje, ki se mu je pridružilo 19 največjih družb v svetu.

V Sloveniji je bil leta 2000 ustanovljen Inštitut za razvoj učečega se podjetja (USP). Poslanstvo inštituta je pospeševanje razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo gospodarsko uspešnost, s tem pa tudi večje blagostanje širše družbene skupnosti.

## **2.5 NEKATERE NADALJNJE USMERITVE PRI RAZISKOVANJU UČEČIH SE ORGANIZACIJ**

### **2.5.1 Dialog in organizacijsko učenje**

V zadnjem času se tako v teoriji kot v praksi veliko razmišlja o dialogu in njegovem pomenu za organizacijsko učenje. Peter Senge meni, da je dialog eden izmed ključnih faktorjev pri timskem učenju. Namen dialoga je, da gremo preko osebnega razumevanja in da se odpremo za »valovanje višje inteligence«. Prek dialoga ima skupina dostop do »večjega bazena skupnega mišljenja«, ki ga posameznik sam ne more doseči.

Dialog je pomemben v vseh kontekstih, kjer je potrebno delati skupaj, da se stvari naredijo, pri čemer pa so razlike v razmišljanju jasno vidne. Po klasičnem načinu gledanja pa so razlike vedno obravnavane kot problematične, zato naj bi jih skušali presežati, izgladiti ali zanikati z namenom, da bi se stvari premaknile naprej. Iz te perspektive se je v preteklosti in se tudi še danes v družbi porabi veliko socialne energije. Iz pogovorne perspektive, pa se kot preprosta resnica priznava, da se ljudje s pogovorom medsebojno bolje razumejo in počnejo stvari skupaj, kot da se obremenjujejo z razlikami. Pri tem je potrebno poudariti, da to ne pomeni, da bi bilo potrebno ignorirati razlike, temveč da gre le za eno izmed karakteristik v vsakodnevnih medsebojnih odnosih, ki jo je potrebno spoštovati, saj povečuje vzajemno produktivnost.

### **2.5.2 Razvoj celotnega sistema**

Pri razvoju celotnega sistema gre za konceptni dogodek, v katerega je vključeno veliko število ljudi, ki komunicirajo neposredno med seboj in z vodilnimi ljudmi organizacije. Namen je v zagotovitvi možnosti, da lahko vsak sodeluje pri snovanju skupne slike, pri čemer združi svoje aktivnosti z aktivnostmi sodelavcev. Ti dogodki oblikujejo začasne organizacije, v katerih zaposleni, ki so ponavadi 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 možnosti eksperimentiranja.

Razvoj celotnega sistema ponuja obetavno obliko napredka za podjetja, ki se soočajo z kompleksi in negotovostjo. Verjetno je razvoj celotnega sistema še posebej primeren za javna podjetja, ki želijo izboljšati kakovost svojih storitev.

### **2.5.3 Prispevek računalniških omrežij k organizacijskemu učenju**

Zahvaljujoč informacijski tehnologiji je na področju učečih se organizacij prišlo do tihe revolucije. Izmenjava podatkov najrazličnejši oblik prek računalniških omrežij je vsak dan večja, kar ima velik prispevek k razvoju učečih se organizacij.

Glede na to, da so računalniki povezani v skupno internetno omrežje, vedno bolj prisotni in zaželeni, ter se vse bolj uporabljajo za namene zabave, pa po drugi strani omogočajo široke možnosti za učenje posameznikov, skupin in nenazadnje tudi organizacij. Vendar pa so po drugi strani podjetja vložila že veliko sredstev v informacijsko tehnologijo, ki pa jim po drugi strani ne vrača toliko, kot bi si glede na velike vloške želela. Dvom, ki se v zvezi s tem pojavlja je, da se marsikatero podjetje, ki je vložilo ogromna sredstva v informacijsko tehnologijo ne zaveda vseh možnosti, ki jih ta nudi tako glede učenja zaposlenih in celotnih podjetij, kot tudi možnosti dostopa do informacij.

### **3. MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: *MODEL FUTURE-O*<sup>®</sup>**

Številni avtorji so šli v svojem preučevanju učečih se organizacij še korak dlje – in ponudili svoje praktične modele za uvajanje koncepta učeče se organizacije v konkretno organizacijo.

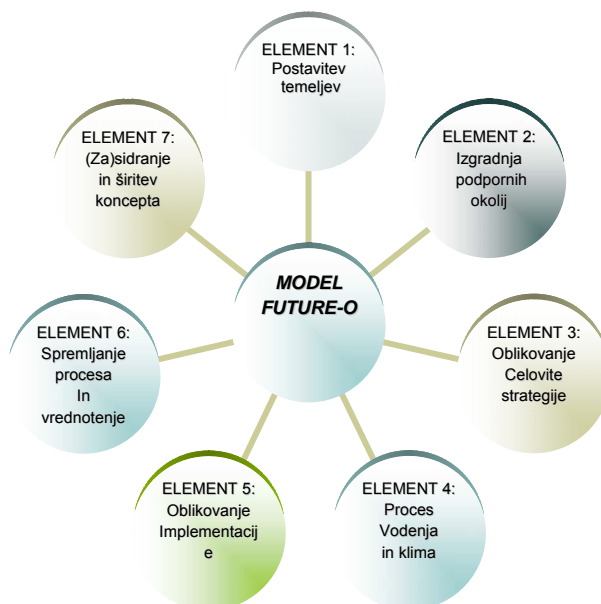
Tako npr. poznamo konceptualni model implementacije po osmih kriterijih (t.i. model 8C), ki predlaga proces uvajanja učeče se organizacije v naslednjih osmih korakih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji (Dimovski, Penger, 2004, str. 821): postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji; izgradnja podpornih okolij; funkcija planiranja – oblikovanja celovite strategije in identifikacija strateških ciljev; oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja; oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije; spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov; konsolidacija dosežkov na poti k učeči se organizaciji; (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture – implementacija (implicitnega) znanja v osrednje procese organizacije.

Pendel, Burgoyne in Boydell (1996) pa s svojim modelom (t.i. model Energijskega valovanja) izhajajo iz ideje, da naj bi v podjetjih obstajalo ogromno nerazvitega oz. neizkoriščenega energijskega potenciala, ki ga je potrebno sprostiti. Tako sproščena energija lahko preoblikuje nas kot posameznike in spremeni način, kako počnemo stvari skupaj.

S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizaciji v praksi, pa je skupina slovenskih raziskovalcev razvila in predstavila tudi prvi slovenski celoviti model, imenovan *MODEL FUTURE-O*<sup>®</sup>. Model je bil predstavljen v več tujih raziskovalnih publikacijah kot tudi znanstvenih konferencah v letu 2004. Model odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje, ki so

razdeljeni v sedem faz (Dimovski et al., 2005, str. 99 – 101): postavitve temeljev; izgradnja podpornih okolij; oblikovanje celovite strategije; proces vodenja in klima znanja; oblikovanje in implementacija modela; spremljanje procesa in vrednotenje; (za)sidranje in širitev koncepta.

SLIKA 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije: *MODEL FUTURE-O*<sup>®</sup>



Vir: Dimovski, et al., 2005

### 3.1 PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

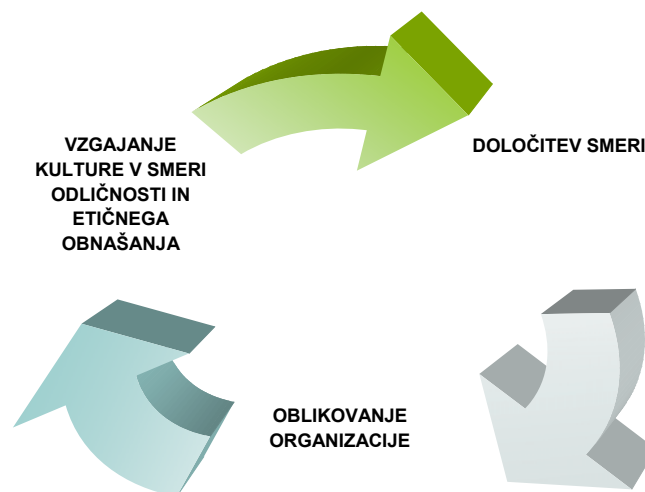
V današnjem kaotičnem svetu se kaže velika potreba po pravih vodjih. Prav tako so v poslovnem svetu menedžerji tisti, ki so odgovorni za začetek udejanjanja sprememb in uvajanja procesov reorganizacije, ki vodi k oblikovanju učeče se organizacije. Vodenje kot funkcija nadzora, varovanja oz. skrbništva se danes v poslovnem svetu ne more več obravnavati kot sodobno vodenje.

Za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji mora biti vodstvo podjetja proaktivno, ciljno orientirano ter osredotočeno na kreiranje in implementacijo kreativne vizije. Vodenje je proces preoblikovanja organizacij iz tega kar so v to kar bi vodja rad da bi organizacija postala. Početi prave stvari je v današnjem izredno konkurenčnem okolju postalo ključno.

Vodje oz. managerji predstavljajo »agente sprememb« katerih uspeh se meri z učinkovitostjo uresničevanja strateške vizije in poslanstva.

Uspešni vodje morajo prepoznati tri medsebojno odvisne aktivnosti, ki jih je potrebno kontinuirano kontrolirati, da bi bila organizacija uspešna. Te aktivnosti so: določitev smeri, oblikovanje organizacije in vzgajanje kulture v smeri odličnosti in etičnega obnašanja (Dess et al., 2006, str. 364).

SLIKA 2: Tri medsebojno odvisne aktivnosti vodij



Vir: Dess et al., 2006, str. 364

Da bi managerji lahko zagotovili začetek procesa reorganizacije v smeri učeče se organizacije pa morajo najprej razumeti sam proces in stopnje, skozi katere se učenje razvija, predsodke in ovire, ki mu stojijo na poti ter razmere, ki omogočajo učenje v podjetju in ga podpirajo.

Po Garvinu (Dimovski et al., 2005, str. 109) so *stopnje organizacijskega učenja* vsaka s svojimi nalogami in izzivi naslednje:

- *pridobivanje informacij* (organizacijsko učenje zahteva sprejemanje jasnih signalov in minimalen »informacijski hrup« ter sposobnost združevati in sprejemati informacije);
- *interpretiranje informacij* (ko organizacijam uspe pridobiti vse pomembne informacije, jih morajo še interpretirati; nepredelana dejstva in mnenja imajo omejeno vrednost in postanejo uporabna šele, ko jih klasificiramo, združimo ali postavimo v kontekst ter iz njih izluščimo pomen);
- *uporaba informacij* (managerji morajo lastne interpretacije najprej prevesti v konkretno vedenje, nato pa zagotoviti, da kritična masa organizacije nove aktivnosti sprejme).

Podjetja lahko omogočijo učinkovitejše učenje in zmanjšajo ovire za učenje na različne načine. Ključnega pomena je ustvarjanje podpornega okolja, ki bo učenju naklonjeno in ga bo spodbujalo. V ta namen je treba v podjetjih izpolniti štiri pogoje: prepoznavati in sprejeti razlike, priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne

informacije, spodbujati način razmišljanja in nove vire informacij ter sprejemati napake in spodrsaljaje.

### **3.1.1 Proces strateškega managementa organizacije**

Strateško usmerjenost opredeljujejo štiri značilnosti (Dimovski et al., 2005, str. 110):

- tesni odnosi s kupcem,
- hiter odziv,
- jasni cilji in poslovna osredinjenost ter
- vzpostavljanje medorganizacijskih povezav.

Učeče se organizacije vedno upoštevajo kupce kot svojo najpomembnejšo interesno skupino. Ključna vrednota je zadovoljevanje kupčevih potreb. V ta namen organizacije izkoriščajo informacijsko tehnologijo, s katero vzdržujejo kakovostne stike s kupci. Uspešna podjetja se hitro odzovejo na probleme in priložnosti. V učečih se organizacijah se informacije izmenjujejo v vseh smereh, kar omogoča zaposlenim, da hitro ukrepajo pri reševanju problemov in priložnostih. Uspešne organizacije raje vodijo in prevzemajo priložnosti kot pa sledijo. V ta namen uspešne družbe tudi ustanovijo semenski sklad za zaposlene, ki imajo obetavne ideje s čimer se spodbuja ustvarjalnost in učenje. Odlična podjetja morajo biti tudi jasno usmerjena in imeti cilje, kar pomeni, da vedo, da morajo delati tisto, kar delajo najbolje, če želijo ostati uspešna. Medorganizacijske povezave postajajo kritični dejavnik uspeha večine organizacij. V učečih se organizacijah namreč strategija nastaja pri sodelovanju z drugimi podjetji, ki so lahko dobavitelji, kupci ali konkurenti.

Proces strateškega managementa se sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Gre za proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije podjetja. Praksa pozna veliko modelov strateškega managementa, ki se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov.

Celoten proces strateškega managementa pa se v splošnem deli na štiri osnovne elemente (Dimovski et al., 2005, str. 112):

- opazovanje okolja, ki je sestavljeno iz analize notranjega in zunanjega okolja,
- oblikovanje strategije, kar pomeni izdelavo dolgoročnih usmeritev ali načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti glede na notranje prednosti in slabosti,
- uresničevanje strategije je proces, v katerem management prevaja strategijo in politiko v realnost,
- spremljanje in kontrola, s katerim management meri aktivnosti in primerja dejanske rezultate z želenimi.



Skupno vsem modelom je, da zadnji in tudi najtežji element v procesu strateškega managementa predstavlja implementacija strategij. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in vključenost vseh zaposlenih.

Proces strateškega managementa najlažje izvajamo s SWOT analizo, ki predstavlja nekakšno osnovno strateško orodje. SWOT matrika ponuja štiri možne alternative: strategijo izkoristka prednosti in priložnosti, strategijo izkoristka prednosti v izogib nevarnostim, strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti ter strategijo zmanjševanja slabosti in izogibanju nevarnostim. SWOT matrika predstavlja tisto strateško orodje, ki ga učeča se podjetja vse bolj uporabljajo za izbiro take strategije, ki jim bo zagotavljala doseganje trajne konkurenčne prednosti (Dimovski et al., 2005, str. 113).

### **3.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb**

Model učeče se organizacije se sicer lahko začne izvajati v okviru katere koli skupine ljudi ali oddelka v podjetju vendar pa največje učinke lahko pričakujemo z angažiranostjo vrnjenega managementa, ki poda spodbude in deluje sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb v strukturi, strategiji, proizvodih, tehnologiji in kadrih.

Poznamo naslednje tipe organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 114):

- Tehnološke spremembe so povezane s proizvodnim procesom, oblikovane pa so zato, da postane le-ta bolj učinkovit. V splošnem velja, da se tehnologija spreminja z dna navzgor.
- Spremembe v proizvodih so spremembe v izločkih (proizvodih/storitvah) organizacije. Inovacije v proizvodih imajo pomembne posledice za organizacijo, ker so pogosto posledica nove strategije. Ideje o novih proizvodih oz. storitvah podobno kot tehnološke spremembe nastajajo na nižjih ravneh organizacije.
- Strukturne spremembe vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev strukturnih značilnosti in managerskih sistemov. Skoraj vsaka sprememba v načinu managiranja organizacije spada v kategorijo strukturnih sprememb. Strukturne spremembe so za razliko od tehnoloških in produktnih sprememb uspešne s pristopom z vrha navzdol.
- Spremembe v kulturi/ljudeh se nanašajo na spremembe v vrednotah, normah, odnosih, prepričanjih in obnašanju. Gre za to, kako ljudje razmišljajo.

Za vrhnji management je pomembno, da ve kateri tipi sprememb pripomorejo k udejanjanju učeče se organizacije s ciljem zagotavljanja trajnega konkurenčnega položaja na trgu.

V vsaki organizaciji je treba tudi vzpostaviti pogoje za določene organizacijske spremembe (Dimovski et al., 2005, str. 122). Pri vzpostavitvi pogojev pri udejanjanju učeče se organizacije morajo menedžerji vnaprej razmisliti tudi o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi. Zaposleni se pogosto v prvi fazi bojijo sprememb, misleč, da bodo od njih zahtevale dodatne napore. Tako managerji velikokrat pri uvajanju sprememb naletijo na odpor pri zaposlenih. Obstajajo različne taktike v smeri implementacije sprememb, od tega se jih je pet izkazalo za učinkovite v določenih pogojih oziroma fazah udejanjanja učeče se organizacije.

TABELA 2: Taktike premagovanja odpora proti spremembam

TAKTIKA	POGOJI UPORABE
Komunikacija in izobraževanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko je potrebno posredovati informacije</li> <li>• Potreba po novem tehničnem znanju</li> <li>• V primeru seznanjanja z novo idejo</li> </ul>
Participacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V primeru vključevanja v oblikovanje sprememb</li> <li>• Za boljše razumevanje razlik v dojetanju sprememb v organizaciji</li> </ul>
Pogajanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za doseganje soglasja oz. želenega cilja med vključenimi v spremembe</li> </ul>
Prisila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V primeru prisile v spremembo</li> <li>• V kriznih situacijah, ko je potrebno hitro odreagiranje</li> </ul>
Podpora vrhnjemu managementu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko sprememba vključuje več oddelkov</li> <li>• Potreba po realokaciji resursov med oddelki</li> </ul>

*Vir: Dimovski et al., 2005, str. 122*

### 3.1.3 Akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije

Udejanjanje koncepta učeče se organizacije ima velik vpliv na celoto organizacijo, še posebej na organizacijsko kulturo in vrednote posameznikov. Ukrepi za spreminjanje morajo biti izbrani na način, da bodo zagotavljali rast podjetja. Pomembno vodilo pri spremembah je da, je potrebno v času udejanjanja učeče se organizacije čim manj vplivati na obstoječo organizacijo, v smislu ustvarjanja nepričakovane klime v podjetju, ki je posledica neznanih sprememb.

Ko se podjetje odloči za spremembe v smeri učeče se organizacije uvede v ta namen strateški tim za spremembe na čelu katerega je najvišji predstavnik organizacije. Glavne naloge strateškega tima so naslednje:

- priprava akcijskega načrta,
- vključitev vseh zaposlenih v proces,
- spremljanje in merjenje izboljšav.

Akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije naj bi vseboval naslednje elemente (Dimovski et al., 2005, str. 119):

- model učeče se organizacije,
- jasno vizijo in poslanstvo,
- definiranje najpomembnejših strateških aktivnosti, ki jih je potrebno realizirati,
- enostavni, izmerljivi indikatorji oz. cilji ki so povezani s strateškimi aktivnostmi,
- določitev odnosov do ciljnih skupin (kupci, dobavitelji, zaposleni),
- določitev ciljev organizacije na vseh nivojih,
- jasno definirane strategije za doseg zastavljenih ciljev in določitev odgovornih oseb oz. skrbnikov izvajanja procesov,
- vrednote in poslovna kultura organizacije, ki bodo podpirale izbrane strategije.

Glavni namen akcijskega načrta je, da postavi cilje, ki jih management in zaposleni pričakujejo od organizacije.

### **3.1.4 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja**

Med postavitvijo temeljev za začetek reorganizacije k učeči se organizaciji strateški tim za spremembe oceni tudi zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb poslovanja. Le tako bo mogoče v nadaljevanju zgraditi ustrezna podporna okolja. Ta ocena pomeni jasno opredelitev položaja organizacije v prihodnosti, podporna okolja pa so sredstvo za doseg zelenega cilja učeče se organizacije. Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in vizija učeče se organizacije. Da bi menedžment učeče se organizacije ocenil poslovne potrebe poslovanja, mora najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja. Alternativni pristop, ki ga je razvil Porter, se imenuje veriga vrednosti. Teza tega pristopa je, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Analiza verige vrednosti nam da odgovor, kje je se nahaja možna konkurenčna prednost podjetja.

Glavne prednosti analize verige vrednosti so naslednje (Dess et al., 2006, str. 71):

- omogoča boljšo identifikacijo prednosti in slabosti podjetja, ker ima procesni pogled na podjetje,
- predstavlja zaporedni proces aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost,
- definira vrednost v obliki zneska, ki so ga kupci pripravljeni plačati za izdelke ali storitve podjetja,
- meri vrednost s celotnimi prihodki,
- omogoča enostaven vpogled v dobičkonosnost podjetja (primerjava pridobljene vrednosti s skupnimi stroški, ki nastajajo v verigi vrednosti).

## **3.2 DRUGI ELEMENT: IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE**

Glavna podporna okolja, ki jih je potrebno izgraditi v smeri udejanjanja učeče se organizacije, so: timi, socialne mreže, zakladnice znanj in sposobnosti ter informacijsko-komunikacijske tehnologije.

### **3.2.1 Vloga timov in povezav med zaposlenimi**

V sodobnih učečih se organizacijah predstavljajo timi osnovno enoto. Ukvarjajo se neposredno s poslom, uvajajo spremembe in izboljšave ter sprejemajo odločitve o novih načinih opravljanja del. Člani tima tudi prevzemajo odgovornost za usposabljanje, medsebojno usklajevanje glede samega urnika dela, plačah in nagrajevanju ter za sodelovanje z drugimi timi. Prednosti timov so predvsem naslednje (Dimovski et al., 2005, str. 129):

- prevzema določene prednosti funkcijske strukture,
- odstranjuje meje med oddelki,
- omogoča lažje doseganje kompromisov pri odločanju,
- krajša odzivni čas in omogoča hitrejše odločanje,
- ustvarja pogoje za boljšo moralo in vključenost zaposlenih,
- skrajšuje administrativne postopke.

Kljub očitnim prednostim timov pa se je potrebno zavedati tudi slabosti, ki jih takšna struktura lahko prinese, in sicer:

- obstaja večja možnost nesoglasij,
- večja poraba časa zaradi skupnih sestankov,
- večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju,
- nenačrtna decentralizacija.

V izogib zgoraj navedenim slabostim pa so priporočljive naslednje smernice, ki naj bi jih upoštevali vodje timov. Vodjem timov ni potrebno vedeti vsega temveč se mora zavedati svojih prednosti s katerimi lahko koristi celotni skupini. Vodje timov morajo poskrbeti, da se koncept timskega dela ne izraža le v besedah temveč tudi v dejanjih. Vodje so tudi odgovorni za spodbujanje uravnotežene participacije vseh v timu. Vodje timov so tudi odgovorni za koordinacijo aktivnosti tima ter sprejemanje koncepta stalnega učenja na delovnem mestu.

Ekonomija znanja prinaša v funkcijo vodenja nove razsežnosti, tako da podaja nove vsebine virtualnega podjetništva, ki temelji na virtualnih timih in novih razsežnostih timov, ki dobivajo globalno in virtualno naravo. Virtualni tim je skupina, ki za izmenjave idej in pravil uporablja napredne komunikacije. Internetna komunikacija omogoča, da dislocirani člani učeče se organizacije nemoteno komunicirajo in delajo

pri projektu. Globalni virtualni timi so delovne skupine, ki združujejo večnacionalne člane, katerih dejavnosti segajo v več držav, sestavljeni so iz sodelavcev, ki so geografsko in organizacijsko povezani prek telekomunikacij in informacijske tehnologije, da bi izpolnili nalogo organizacije. Njihova ključna lastnost je, da ustvarjajo priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog vzdolž razpršenih organizacij.

### **3.2.2 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja**

Analiza socialnih mrež omogoča vizualno in matematično analizo medosebnih odnosov in se pogosto uporablja pri managerskem svetovanju (svetovalci s pomočjo stranke izvedejo t.i. analizo organizacijske mreže). Za razumevanje delovanja socialne mreže in njenih članov je treba ovrednotiti lokacijo posameznih akterjev v mreži oz. centralnost posameznega vozlišča. To nam da informacijo o položaju in pomenu, ki ga ima določeno vozlišče v mreži. Pri tem se je potrebno zavedati, da se lahko položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži razlikuje od njegovega položaja v organizacijski shemi ali hierarhiji. Mere v analizi socialnih mrež so (Dimovski et al., 2005, str. 144):

- centralnost posameznega vozlišča (tri najuporabnejše mere centralnosti so število povezav, povezljivost in bližina),
- strukturna enakost (podobne vloge),
- analiza grozdov (skupine posameznikov, ki so tesno medsebojno povezani),
- strukturne luknje (neobstoječe povezave med posamezniki, ki bi jih bilo smiselno vzpostaviti),
- analiza odprtosti posameznih skupin v mreži (v odnosu do drugih posameznikov in skupin v mreži).

Povezave med vozlišči nam razkrivajo splošne značilnosti mrežne strukture. Vozlišča z visoko stopnjo centralnosti so najranljivejše točke socialnih mrež. Tako je manj centralizirana socialna mreža odpornejša na naključne napake posameznih članov in lahko kljub prekinjenimi povezavami med nekaterimi vozlišči omogoča komunikacijo preko preostalih vozlišč.

### **3.2.3 Zakladnica znanj in sposobnosti učeče se organizacije**

Učenje organizacije ima neposreden vpliv na ustvarjanje organizacijskega znanja, ki ga tvori zakladnica znanja in sposobnosti. Management v podjetju ima dve vlogi, upravlja z viri znanj in je sočasno sam vir znanja. Temeljna naloga managementa učeče se organizacije je oblikovanje zakladnice managerskih znanj in sposobnosti, ki jo je treba ustvariti, poslovoditi in širiti. Obstajajo tri ravni ustvarjanja organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 147):

- raven integriranega znanja posameznikov (najvišjo managersko raven razdelimo v tri odseke glede na vsebinsko integracijo znanj vodstvenih

posameznikov; gre za zakladnico znanj in sposobnosti prvolinijskega managementa, srednjega in vrhnjega managementa);

- raven domen znanj glede na področja organizacije (ločimo štiri domene znanj in sposobnosti managementa: domeno funkcijskih, tehničnih, organizacijskih in strateških znanj);
- raven specifičnih komponent znanj (kot zakladnica komponent znanj na dnu organizacijske arhitekture zajema 6 tipologij: »vedeti kako«, »vedeti kaj«, »vedeti zakaj«, »vedeti kdaj«, »vedeti kdo« in »vedeti kje«).

V dobi konkurenčnosti managementa v končni fazi prispevajo vse tri ravni znanj in sposobnosti managementa. Če k tem znanjem dodamo še znanje, ustvarjeno iz razmerij do drugih udeležencev (kupci, dobavitelji, ...), dobimo najvišje razvito strukturo znanj in sposobnosti učeče se organizacije, ki jo imenujemo zakladnica organizacijskega znanja. V organizaciji je treba nekoga pooblastiti za usklajevanje vseh prizadevanj in pobud, če želimo, da koncept zajame čisto vse pore organizacije. Pri učeči se organizaciji, organizacijskem učenju in managementu znanja gre za managerja znanja (CKO)<sup>6</sup> ali managerja učenja (CLO)<sup>7</sup>.

Nonaka (1991) je razvil t.i. dinamično teorijo ustvarjanja organizacijskega znanja, katere osrednja teza je, da je organizacijsko znanje ustvarjeno z neprekinjeno igro med tacitnim<sup>8</sup> in eksplicitnim<sup>9</sup> znanjem posameznikov. Medtem ko posamezniki razvijajo novo znanje, ima organizacija kritično vlogo pri tem, kako ga izraziti in širiti. Nonaka loči med štirimi modeli ustvarjanja znanja:

- Tacitno v tacitno – faza socializacije: ustvarjajo se povezave med tacitnimi/skritimi izkušnjami posameznikov in preteklimi znanji.
- Tacitno v eksplicitno – faza eksternalizacije: v tej fazi pride do prenosa z dialogom med posamezniki in člani organizacije.
- Eksplicitno v eksplicitno – faza kombinacije: različni vidiki znanj se združijo in kombinirajo.
- Eksplicitno v tacitno – faza internalizacije: sprejem novih znanj skozi eksperimentiranje in poskuse v osrednje sposobnosti organizacije.

Zemljevid znanja je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Njegova odlika je, da omogoča učinkovito komunikacijo in da posamezniki na različnih organizacijskih ravneh spoznavajo organizacijsko znanje (Hribernik, 2004, str. 6). Zemljevid znanja se lahko uporablja za neposreden prikaz

---

<sup>6</sup> CKO – Chief Knowledge Officer

<sup>7</sup> CLO – Chief Learning Officer

<sup>8</sup> Tacitno znanja so posledica učenja skozi delo in izkušnje, ki jih je ponavadi težko zapiasti, uzakoniti in prenašati na druge.

<sup>9</sup> Eksplicitna znanja so določena, zapisana se jih lahko naučimo in prenašamo na druge.

znanja, ki je zajeto v obliki besedila, zgodb, modelov, števil, skic, ali pa je le kažipot, ki uporabnika usmeri k obsežnejšim zbirkam znanja v ozadju. Zemljevidi znanja organizaciji in njenim zaposlenim omogočajo (Dimovski et al., 2005, str. 152):

- zajem znanja v vseh njegovih oblikah in njegovo stalno posodabljanje,
- usmerjanje k obsežnejšim in podrobnejšim zbirkam znanja,
- predstavitev znanja managerjem in vsem zaposlenim,
- odkrivanje otokov znanja in analizo možnosti za širjenje tega znanja po organizaciji,
- širjenje znanja v organizaciji – znanje postaja dostopnejše vsem zaposlenim,
- ponovno uporabo obstoječega znanja in preprečitev ponovnega odkrivanja že odkritega,
- opozarjanje na posebej pomembne dele organizacijskega intelektualnega kapitala,
- upoštevanje znanja pri strateškem planiranju in analizi načrtovanih sprememb,
- hitrejše in učinkovitejše poslovno odločanje,
- podporo razvoju človeških virov v podjetju,
- stalen razvoj zemljevida znanja (namesto da bi ga bilo treba ob organizacijskih spremembah oblikovati vedno znova, ga je mogoče posodabljati).

Primerna pripomočka pri procesu ustvarjanja in upravljanja zakladnice znanj in sposobnosti pa sta zemljevid znanja in kartiranje znanja. Pri zemljevidih znanja ločimo dva tipa. Statični zemljevid znanja na enodnevni delavnici zasnujejo managerji vseh poslovnih funkcij in/ali produktivnih skupin v podjetju. Ti zemljevidi omogočajo sinergijo različnih pogledov na organizacijsko stvarnost; gre za sistematičen in večdimenzionalen pogled na organizacijo, lahko razumljivo vizualno predstavitev; zemljevid je obvladljiv in bogat z informacijami o znanju in odnosih v organizaciji. Izdelava zemljevida je hitra (1 do 2 dni), koncept zemljevida pa je prilagodljiv in uporaben v vseh organizacijskih oblikah. Dinamični zemljevidi znanja pa se od statičnih razlikujejo po tem, da dodatno delujejo kot grafični uporabniški vmesniki in omogočajo dostop do obsežnejših in podrobnejših zbirk znanja in informacijskih virov. Poglobljanje zemljevida znanja naj bi potekalo na podlagi individualnih intervjujev z zaposlenimi in ne na podlagi vprašalnikov.

Kartiranje znanja pa je opredeljeno kot povezovanje delčkov znanja ali informacij na način, ki ustvarja neko dodano vrednost oz. novo znanje. Dodana vrednost zemljevida znanja je znanje o organizacijskem znanju oz. intelektualnem kapitalu in izhaja iz dejstva, da s pomočjo kartiranja znanja lahko odkrijemo znanje, ki je bilo dotlej v veliki meri neizkoriščeno, odkrijemo dotlej bolj kot ne skrite povezave med znanji ali pa odkrijemo manjkajoča znanja in neobstoječe povezave, ki pa bi bile potrebne za učinkovitejše poslovanje podjetja.

Dobro izdelan zemljevid znanja predstavlja močno poslovno orodje, ki lahko bistveno pospeši prenos znanja v podjetju ter vpliva na način komuniciranja in odnose med zaposlenimi. Pri njegovi izdelavi in sprotne posodabljanju je pomembna podpora vrhovnega managementa ter pazljivo načrtovanje kartiranja.

### 3.2.4 Podpora informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Zavedati se je potrebno, da tehnologija samo po sebi ne privede do učeče se organizacije, vendar pa je danes v izredno hitrem in konkurenčnem okolju brez ustrezne informacijske podpore prenos in uporaba znanja praktično nemogoča.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko v grobem razdelimo v štiri tehnologije (Dimovski et al., 2005, str. 154):

- Sistemi za podporo odločanju – DSS<sup>10</sup> (se opredeljujejo z naslednjimi značilnostmi: predstavljajo podporo pri odločanju na vseh nivojih, podpirajo več medsebojno odvisnih ali zaporednih odločitev, podpirajo vse faze procesa odločanja, jih je mogoče s časom spreminjati glede na potrebe uporabnika, uporabljajo modele, omogočajo izvajanje analiz občutljivosti, spodbujajo učenje in so enostavni za uporabo).
- Izvršilni informacijski sistemi – EIS<sup>11</sup> (so namenjeni višjim ravnam odločanja, so posledica delovanja zunanjih dejavnikov (povečana tekmovalnost, hitro spreminjajoče se okolje, potreba po dostopu do zunanjih baza podatkov) in notranjih dejavnikov (potreba po pravočasnih informacijah, izboljšanih komunikacijah, večji učinkovitosti, natančnih informacijah)).
- Programska oprema za skupinsko delo (pri internih organizacijskih informacijskih sistemih je velik poudarek na pretakanju informacij v organizaciji (gre predvsem za intranet in znotrajorganizacijska omrežja), pri medorganizacijskih informacijskih sistemih pa gre za komuniciranje z okoljem (pomembno vlogo imajo ekstranet in medorganizacijski informacijski sistemi). Medtem ko je Internet zelo uporaben medij za poizvedovanje na globalni ravni, pa obstajajo tudi orodja, s katerim lahko managerji enostavno in ažurno iščejo po zbirki podatkov organizacije, kot npr. OLAP<sup>12</sup> orodja.
- Inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi).

---

<sup>10</sup> DSS – Decision Support Systems

<sup>11</sup> EIS – Executive Information Systems

<sup>12</sup> OLAP - On-Line Analytical Processing



### 3.3 TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV

#### 3.3.1 Virtualna organizacija

Okolje, v katerem delujejo podjetja, postaja vse bolj kompleksno in dinamično ter zahteva od organizacije, da nenehno zmanjšuje stroške zaradi konkurenčnosti na trgu in se prilagaja novonastalim razmeram na trgu. Podjetja se povezujejo v strateške koalicije oz. se organizirajo kot virtualne organizacije predvsem zaradi dejavnikov kot so zniževanje stroškov, vpliv novih tehnologij in podobno.

Najbolj je k snovanju virtualnih organizacij pripomogel hiter razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki je prek interneta omogočila hiter prenos informacij in znanja, ki je ključ do uspeha na globalnem trgu (ob pravem času na pravem mestu). Taka organizacija ima svojo organizacijsko strukturo, oblikovano kot dinamično mrežo, kar pomeni, da odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti. Sodobne organizacije gradijo svoje konkurenčne prednosti tudi na edinstvenosti omrežnih povezav, ki jih podjetje tvori s svojimi partnerji (kupci, dobavitelji, kooperanti, zunanji izvajalci).

Glavni potencial virtualne organizacije je viden v učinkovitejšem usklajevanju aktivnosti, zniževanju stroškov, višji odgovornosti, zmožnosti konkuriranja na podlagi časa in posredovanju informacij, kar vodi do superiornega poznavanja kupcev, izdelkov in trga. Le tako oblikovane lahko organizacije uspešno kljubujejo vse večjim zahtevam na globalnem trgu (Dimovski et al., 2005, str. 162-164).

#### 3.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

**Strateški planski cilji** kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti, s tem pa tudi sami usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju (Pučko, 1996, str. 165). V podjetju oblikujemo planske cilje na osmih področjih, kot jih navaja Pučko (1996, str. 171), in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, stopnje donosnosti, kakovosti dela posloводства in razvijanje te kakovosti, učinkovitosti delavca in njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti podjetja.

**Poslanstvo** je na vrhu hierarhije ciljev. Predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Gre za javno listino, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij podobnega tipa. Poslanstvo daje odgovor na to kaj je osnovno poslovno področje organizacije. Poslanstvo naj bi bilo oblikovano kratko in jasno in zaposlenim razumljivo.

**Vizija** je notranja slika mogočega in zaželenega stanja podjetja (Rozman et al., 1993, str. 92). Pučko opredeli vizijo kot zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove, zelene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče enostavno sporočiti zaposlenim v podjetju in drugim v okolju podjetja (Pučko, 1999, str. 129). Predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi.

Poslanstvo je v primerjavi z vizijo konkretnejše in nam pove, kaj podjetje je in kaj želi v prihodnosti postati. Vizija po drugi strani bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev. Vizija je bolj megljena, poslanstvo bolj jasno. Vizija je bolj pogosto spremenjena. Ko se doseže, jo je potrebno spremeniti. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo na sedanost in bližnjo prihodnost. Poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas.

**Planiranje** po Lipovcu (1987) definiramo kot vnaprejšnje zamišljanje vsega procesa dela in njegovega rezultata in skrb, da se ves proces stvarno izvede v skladu s to vnaprej zamišljeno podobo. Obseg in narava planiranja se razlikuje glede na različne organizacijske ravni. Tako poznamo:

- strateško planiranje (planiranje strategij organizacije za katere so odgovorni višji managerji),
- taktično in kratkoročno planiranje (za izvedbo večjih strateških planov za katere so odgovorni srednji managerji),
- operativno planiranje (za izvedbo operativnih planov kratkoročnega značaja za katere so odgovorni managerji na nižjih ravneh).

### **3.3.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji**

Planiranje je običajno v rokah vrhnjega managementa. V učeči se organizaciji pa proces planiranja poteka na vseh ravneh v organizaciji. Tako spodbujamo zaposlene k stalnemu izobraževanju in rasti ter povečujemo sposobnost organizacije.

Učeče se organizacije naj bi pri procesu planiranja zasledovale naslednja pravila (Dimovski et al., 2005, str. 169):

- močno poslanstvo (povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in motivacijo, predstavlja vodilo planiranju),
- prožni cilji (so ambiciozni, jasni, služijo kot generator napredka),
- okolje, ki spodbuja učenje (odpira vrata kreativnosti in učenju),
- nove vloge za plansko osebje (ne sprejemajo več samostojno ciljev in planov, temveč pomagajo pri njihovem oblikovanju),
- stalne izboljšave (noben plan ne sme biti fiksni, saj se ljudje neprestano učijo in napredujejo s čimer se povečuje sposobnost organizacije),

- planiranje se začne in konča na vrhu (poslanstvo, ki se oblikuje na najvišjem nivoju mora biti oblikovano tako, da ga zaposleni sprejemajo. Kot tako predstavlja osnovo za planiranje in postavitev ciljev).

Bistvo sodobnega modela planiranja je, da se managerji pri poslovanju vse bolj preusmerjajo od taktičnega letnega planiranja s stalnimi cilji k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti. S takšnimi pristopi je zagotovljeno učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem delujejo učeče se organizacije.

### **3.3.4 Vzpostavitev timske odgovornosti za doseganje rezultatov**

Alternativni model poslovanja Hope – Fraser temelji na opolnomočenju nižjega managementa in vzpostavitvi timske odgovornosti v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti.

Osrednji dejavniki alternativnega modela poslovanja so (Dimovski et al., 2005, str. 176-177):

- Oblikovanje jasnih smernic in okvira poslovanja managementa. Poslovanje učeče se organizacije, ki podpira odločanje na najnižjih ravneh, mora:
  - zagotavljati jasna načela, vrednote in omejitve, v okviru katerih organizacija posluje,
  - igrati povezovalno vlogo z jasnimi nameni poslovanja organizacije,
  - igrati vlogo učitelja in povezovalca in ne ukazovalca ali kontrolorja.
- Ustvarjanje klime za vrhunske rezultate. S primerjanjem z najboljšimi v panogi je mogoče doseči trajno konkurenčno prednost učeče se organizacije. Poslovodstvo mora pri tem:
  - spodbujati doseganje rezultatov glede na relativne mere uspešnosti, saj je premagovanje konkurenčnega položaja organizacije ena od največjih spodbud za zaposlene,
  - postavljati vedno nove izzive zaposlenim in spodbujati iskanje alternativnih rešitev,
  - usklajevati medsebojno notranjo konkurenco in sodelovanje vseh zaposlenih, saj oba dejavnika vodita k ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja za doseganje vrhunskih rezultatov.
- Svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih. Vlivanje moči zaposlenim pri odločanju omogoča hitrejše odzivanje na razmere in večjo inovativnost. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
  - spodbujati izbiro najboljših alternativ ob upoštevanju tveganja,

- vključiti vse zaposlene v oblikovanje in izvajanje strategije, s čimer pri zaposlenih vzbujajo občutek osebne odgovornosti in pripadnosti,
  - spodbujati time k odločanju in s tem prevzemanju odgovornosti.
- Odgovornost, temelječa na timski strukturi, omogoča osredotočenost na ustvarjanje dodane vrednosti in racionalizacijo uporabe resursov. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
    - ustvariti mrežo majhnih, h kupcu usmerjenih timov, ki sprejemajo odločitve in prevzemajo odgovornost zanje,
    - kadrovati na način, da kandidati dopolnjujejo tim in vplivajo na njegovo uspešnost.
- Osredotočenost zaposlenih na kupce. Opolnomočenje zaposlenih, ki so najbližje kupcem, omogoča večjo prilagodljivost kupčevim potrebam in posledično njihovo večje zadovoljstvo. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
    - spodbujati time k zadovoljevanju kupčevih potreb,
    - spodbujati time k odprtemu medsebojnemu komuniciranju in delitvi znanja z drugimi, saj je z boljšo obveščenostjo mogoče doseči boljše rezultate.
- Oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulture etičnosti. Poslovodstvo učeče se organizacije mora pri tem:
    - omogočiti hiter pretok informacij,
    - spodbujati pretok zanesljivih informacij.

### **3.3.5 Sodobno oblikovanje poslovnih strategij učečih se organizacij**

V številnih raziskovalnih študijah se v zadnjem času poudarja prednosti kombiniranja generičnih strategij. Rezultati kažejo, da se danes najbolj odrežejo podjetja, katerih poslovna strategija združuje tako stroškovno vodenje kot diferenciacijo. Stonehouse (2000) poimenuje takšno strategijo, ki združuje elemente nizkih stroškov in diferenciacije hibridno strategijo.

Verjetno je najpomembnejša prednost podjetij, ki uspešno kombinirajo strategijo nizkih stroškov in strategijo diferenciacije, da jih konkurenca zaradi tega težje posnema. Kombinirana oz. hibridna strategija (Stonehouse, 2000) podjetju omogoča, da kupcem posreduje dva tipa vrednosti: lastnosti diferenciacije (visoka kakovost, ugled, poistovetenje z znamko) in nižje cene. Cilj podjetja tako postane zagotoviti unikatno vrednost za kupca na učinkovit način (Dess et al., 2006, str. 164).

V kolikšni meri bo podjetje poudarilo cenovno vodenje na eni in diferenciacijo na drugi strani, je odvisno od lastnosti panoge v kateri posluje. Na trgu, kjer kupci dajejo

prednost kakovosti pred ceno, bo hibridna strategija izoblikovana tako, da bo večji poudarek na diferenciaciji. Obratno velja za trge, kjer je povpraševanje cenovno zelo občutljivo.

Uspešnost hibridnih strategij izhaja ravno iz spreminjajoče se ekonomije nove dobe, ki temelji na tehnološko podprtem poslovanju. Globalizacija in naraščajoča dostopnost računalniške tehnologije omogočata podjetjem diferenciacijo proizvodov oz. storitev ter nizkih stroškov. Vendar pa dostopnost tehnologije, ki jo podjetje uporablja sama po sebi še ne zagotavlja uspešnega uresničevanja hibridne strategije saj morajo še vedno nadzirati raven stroškov poslovanja. Hibridna strategija je tista, ki bo v dobi sodobne ekonomije podjetjem omogočala dosegati trajno konkurenčno prednost. Globalni poslovni svet vnaša nove, širše dimenzije razumevanja konkurenčnega okolja. Novodobne organizacije morajo biti sposobne prepoznati globalne konkurenčne interakcije tudi če same ne nastopajo na globalnem trgu. Naloga strateškega managementa v organizacijah je, da oblikujejo organizacijo, ki bo sposobna razumeti in udejanjiti kompleksne globalne strategije (Dimovski et.al., 2005, str. 185).

### **3.3.6 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije**

Pri uresničevanju strategij igra ključno vlogo taktično planiranje oz. predračunavanje<sup>13</sup>. S taktičnim planiranjem uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije. Za izdelavo učinkovitih predračunov so v učeči se organizaciji vključeni vsi zaposleni. Omejiti se je potrebno le na podatke, ki so nujno potrebni za uresničitev strateških ciljev. Tehnologija je nujno potrebno orodje sodobnih organizacij vendar pa se je potrebno zavedati njenih omejitev. Pri planiranju se je potrebno zavedati, da podatkov ne sme biti preveč poleg tega pa morajo biti definirani natančno. Planiranje mora biti povezano s celotnim poslovnim procesom.

Za uspešno uresničevanje strategije je poleg dobrega taktičnega plana pomembna tudi organizacijska struktura. Učeče se organizacije zahtevajo drugačen strukturni pristop kot ga imajo klasične, funkcijske organizacije. Učeča se organizacija se z fleksibilnostjo in inovativnostjo zna odzivati na dinamično in stalno spreminjajoče okolje. Osnova učeče se organizacije so majhni timi, sposobni hitrega odzivanja, z ljudmi in viri za uspešno izvrševanje nalog. V smeri izgradnje organizacijske strukture učeče se organizacije je potrebno odstraniti birokratske ovire. Organizacijske

---

<sup>13</sup> V svetu (zlasti anglosaksonskem) namesto termina taktično planiranje, uporabljajo pojem predračunavanje (Pučko, 1996, str. 333).

strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon s čimer se lahko vzpostavi nov način dela (Dimovski et al., 2005, str. 190).

### **3.4 ČETRTELELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ŠIRITVE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA**

V tem elementu je izpostavljen izziv vodenja učeče se organizacije in obravnavana preusmeritev pozornosti z organizacije na posameznika v organizaciji. Vodje, ki želijo zgraditi učečo se organizacijo, se morajo spoprijeti z izzivi. Izzive med drugim pomenijo oblikovanje forumov za učenje in ustvarjanje pravega ozračja in tona. Pravo ozračje se kaže skozi mešanico izzivov in preizkušanj udejanjanja aktivnosti učeče se organizacije na eni strani in kolegialnosti, sodelovanja in varnosti na drugi strani. Ključno je, da vodje to občutljivo ravnatežje aktiviranja učenja ohranijo v celotnem razvoju do polno razvite učeče se organizacije.

#### **3.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja**

Podjetje se lahko spremeni v učečo se organizacijo le s pravilnim vodenjem. Managerji morajo preiti iz besed k dejanjem ter izoblikovati participativni stil vodenja, kar pomeni, da se nadzor in moč, ki jo imajo managerji nad zaposlenimi spremeni v partnerski odnos, v katerem managerji opolnomočijo zaposlene, da se vključujejo v sprejemanje odločitev, ki se navezujejo na njihovo delo. Management mora s svojim delom in dejanji dajati zgled in s tem vzbuditi zaupanje delavcev. Verodostojnost gradi zaupanje, zaupanje pa lojalnost zaposlenih do organizacije. Lojalnost vseh zaposlenih je ključnega pomena za uspešnost in razvoj uspešnega učečega se podjetja.

Tri pomembne naloge, ki jih imajo vodje v učečih se organizacijah (Dimovski et al., 2005, str. 199):

- **Ustvarjanje skupne vizije:** brez skupne vizije dejanja zaposlenih ne pripomorejo k povečevanju vrednosti v celoti, saj so odločitve razdrobljene in dejanja usmerjena v različne smeri.
- **Oblikovanje organizacijske strukture:** Vodja je odgovoren za oblikovanje organizacijske strukture, ki izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi, delovnimi skupinami in sestanki ljudi iz različnih oddelkov podjetja. Vodja pomaga tudi drugim razumeti, da je reorganizacija stalen proces, kakor tudi pridobivanje novih vlog in učenje novih spretnosti.
- **Uslužno vodenje:** Gre za posvečanje drugim in misiji organizacije. Vodje delujejo na dveh področjih: izpolnitev ciljev in potreb svojih podrejenih ter uresničevanje poslanstva podjetja. Taki vodje resnično cenijo druge ljudi, spodbujajo participacijo, delijo moč, spodbujajo samozavest svojih zaposlenih, vzpodbujajo kreativnost in željo po učenju.

Participativno vodenje, ki se vzpostavlja skozi timsko delo deluje v smeri oblikovanja učeče se organizacije se uresničuje s pomočjo naslednjih elementov:

- dobro razumevanje bistva invencij<sup>14</sup> in inovacij (v timu odstranjujejo ovire in ustvarjajo pozitivno ozračje za razvoj novih idej),
- usmerjenost v kakovost (nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše),
- popolna svoboda, samostojnost in avtoriteta tima,
- svoboden pretok informacij (izmenjevanje spoznanj kar olajša reševanje problemov),
- prisotnost sinergije (usmerjanje energije v skupne cilje),
- sprejemanje odločitev in reševanje sporov s soglasjem (neprimerno je vsiljevanje volje večine, spodbuja se utemeljena in odprta razprava o vseh mogočih rešitvah),
- skupaj v dobrem in slabem pri uspehu in neuspehu (spodbuja se uspehe posameznikov, vendar pa se v primeru neuspeha ne zahteva žrtev. S tem se ustvarja ustvarjalno ozračje in odpravlja strah pred neuspehom),
- vodenje uspešnih timov temelji na zgledu vodstva (vodenje tima z zgledom je ena najpomembnejših metod obvladovanja ustvarjalnih skupin),
- medsebojno spoštovanje in zaupanje (ustvarjalni timi so odprti za vse novo in drugačno, ne bežijo pred težavami in nasprotji, so prilagodljivi in delujejo izvirno, ter sprejemajo tveganje).

### **3.4.2 Razvoj formalne in neformalne komunikacije**

Ena izmed pomembnih nalog managerjev je, da skrbijo za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih in neformalnih oblik komuniciranja. Formalno komunikacija poteka na osnovi določenih formalnih razmerij in procesov med tem ko se neformalno komuniciranje razvija izven formalno odobrenih kanalov (Dimovski et al., 2003, str. 243-251).

Neformalna komunikacija preskakuje organizacijske nivoje in lahko povezuje dobesedno vse v podjetju. Zaželeni sta dve obliki neformalnega komuniciranja in sicer:

- management s prisotnostjo v podjetju (managerji se zadržujejo med zaposlenimi, s čimer se seznanijo z aktualnim dogajanjem in prisotnimi problemi. V nasprotnem primeru obstaja velika nevarnost izolacije in neuspešnosti),
- grozd pa predstavlja sistem govoric, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji. Taka oblika neformalne komunikacije je prisotna v vsaki organizaciji in management jo lahko izkorišča v pozitivni smeri. V primeru sprememb,

---

<sup>14</sup> Odkrivanje in vnašanje novih elementov v ustvarjanje (SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 309).

vznemirjenj ali težkega ekonomskega položaja v podjetju pa se lahko zgodi, da postane grozd dominantna sila komuniciranja.

Formalna komunikacija ponavadi poteka v treh smereh:

- **Komunikacija navzdol:** sporočila in informacije poslana s strani vrhnjega menedžerja podrejenim. Komuniciranje navzdol običajno zajema naslednje teme:
  - implementacija ciljev in strategij (komuniciranje novih strategij in ciljev, informacije o specifičnih ciljih),
  - navodila za delo in smisel (kako opraviti določeno nalogo ter povezava z ostalimi nalogami v podjetju),
  - postopki in prakse (sporočila, ki definirajo pravila, politike, bonuse, regulacije, strukturne ureditve v organizaciji),
  - povratne informacije o uspešnosti (kako dobro so posamezniki in oddelki opravili svoje delo),
  - indoktrinacija (sporočila, oblikovana za motiviranje zaposlenih k prevzemanju poslanstva in kulturnih vrednot podjetja).
- **Komunikacija navzgor:** Formalno komuniciranje navzgor obsega tok sporočil od zaposlenih k višjim nivojem v organizaciji. Zaposleni potrebujejo možnost posredovanja pritožb, poročil o napredku in poročil za podajanje povratnih informacij iniciativam menedžerjev. Informacije, ki se posredujejo od spodaj navzgor:
  - problemi in izjeme (opis resnih problemov in izjem pri rednem delu z namenom obvestiti menedžerje o težavah),
  - predlogi za izboljšanje (sporočila, katerih namen je podati ideje za izboljšanje postopkov),
  - poročila o uspešnosti (redna poročila o uspehu posameznikov oz oddelkov),
  - pritožbe in spori (seznanjanje s pritožbami in spori z namenom njihove rešitve),
  - finančne in računovodske informacije (sporočanje v smislu seznanjanja vodilnih z finančnimi in računovodskimi izkazi poslovanja).
- **Horizontalna komunikacija:** gre za izmenjavo informacij med sodelavci. Njen namen ni samo obveščanje, ampak tudi zagotavljanje podpore in koordinacije aktivnosti. V horizontalno komuniciranje štejemo naslednje kategorije:
  - znotraj oddelčno reševanje problemov (sporočila med člani istih oddelkov),
  - med oddelčna koordinacija (za izvrševanje skupnih projektov ali nalog),
  - iniciative za spremembe in izboljšave (izmenjava informacij med oddelki in timi, ki lahko pomagajo organizaciji, da raste in se izboljšuje).

V učečih se organizacijah je zlasti pomembno horizontalno komuniciranje, kjer zaposleni neprestano rešujejo probleme in iščejo nove načine za njihovo reševanje .



### 3.4.3 Ravnanje z ljudmi v učeči se organizaciji

Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu (HRM)<sup>15</sup> v učeči se organizaciji je sestavljen iz več glavnih korakov in sicer:

- **Planiranje človeških virov:** pomeni predvidevanje potreb po človeških virih v prihodnosti z opisom kakšni naj bodo ti ljudje. Novi pristopi k zaposlovanju so zlasti uporaba interneta ter novi pristopi zaposlovanja iz netradicionalnih virov zaposlenih.
- **Razvijanje uspešne delovne sile:** je ključnega pomena v učečih se organizacijah in vključuje usposabljanje, ocenjevanje in napredovanje zaposlenih. Pri usposabljanju gre za planirana prizadevanja organizacije, da bi učila zaposlene obnašanj, povezanih z delom. Usposabljanja se največkrat izvajajo na delovnem mestu pod vodstvom izkušenih zaposlenih mentorjev. Pri ocenjevanju gre za opazovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenega, beleženje le te ter posredovanje povratne informacije zaposlenemu preko pohvale, nagrajevanja oz. opozorila, če je potrebno kaj spremeniti. Napredovanje pomaga obdržati produktivne zaposlene s tem, ko zagotavlja delovne naloge, ki predstavljajo izziv, predpisuje nove odgovornosti in zaposlenim omogoča, da rastejo z razvijanjem lastnih sposobnosti.
- **Vzdrževanje delovne sile:** vključuje kompenzacijo, strukturo plač in nagrad, bonuse in zaključek delovnega razmerja. Kompenzacija vključuje tako denarna plačila kot tudi nedenarne dobrine v obliki bonusov, ki jih organizacija nudi svojim zaposlenim kot nagrado poleg denarja. Pomen raznih bonusov postaja vedno večji. Za vzdrževanje uspešne delovne sile je potrebno včasih določeno delovno razmerje tudi končati. Najpogostejši razlog za prekinitve delovnega razmerja je opažena neuspešnost zaposlenega s strani ostalih zaposlenih, ki jih lahko taka neuspešnost demotivira. Pri zaposlenih, ki se sami odločijo za prekinitve se priporoča t.i. izhodni intervju, na katerem se managerji seznanijo z razlogi za odhod in tako dobijo koristne informacije o zadovoljstvu zaposlenih in stvareh, na katere morajo biti v prihodnje pozorni.

Zaposleni predstavljajo glavno konkurenčno prednost učečih se organizacij zato je ena temeljnih nalog managementa, da zadrži visoko sposobne ljudi v podjetju. Goldsmith (2006) predlaga strategijo sedmih stopenj:

- jasna opredelitev, katere zaposlene želimo obdržati,
- zaposleni naj vedo, zakaj jih želimo obdržati,
- zaposlenim je potrebno preskrbeti možnost identifikacije s podjetjem,

---

<sup>15</sup> HRM – Human Resource Management

- zaposlenim je potrebno dati možnost za razvoj in sodelovanje znotraj organizacije,
- povečati je potrebno izziv,
- sprostiti je potrebno neformalno kulturo (stil oblačenja,...),
- priskrbeti je potrebno stalni dotok izmenjave idej in znanj znotraj organizacije, za tvorbo novih poslovnih projektov.

#### **3.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja**

Pri gradnji učečega se podjetja mora management poskrbeti, da se bo kultura učenja in inovativnosti razširila med vse zaposlene. Manager mora zaposlene ustrezno motivirati, voditi in skrbeti za njihov individualni razvoj. Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih pri usmerjanju energije in prioritet za doseganje ciljev organizacije. Vodenje z motivacijo vključuje tako denarne kot nedelarne spodbude. Denar je močan vendar ne edini motivator. Pri denarju je pomembna predvsem njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev.

V povezavi z organizacijo sta značilna dva pomena za motivacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Drugi pomen motivacije pa se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Za motivacijo zaposlenih uporabljajo managerji različne metode in načine kot na primer: oblikovanje delovnih mest za motivacijo pri delu v smeri izboljšanja produktivnosti in zadovoljstva pri delu. V zadnjem času se kot način za motivacijo zaposlenih uporablja prenos moči na zaposlene oz. opolnomočenje. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami vplivajo na izboljšanje svoje učinkovitosti z izbiranjem načina dela ter uporabo kreativnih rešitev. Poleg tega pa se managerji poslužujejo tudi naslednjih motivacijsko-kompenzacijskih programov v smeri izgradnje učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 221):

- plačilo glede na rezultate (nagrajevanje posameznikov glede na njihov doprinos v organizaciji),
- delitev dobička (nagrajevanje vseh zaposlenih in managerjev znotraj poslovne enote ob doseženih planih – spodbuja timsko delo),
- solastništvo delnic (razdelitev določenega lastniškega deleža zaposlenim, kar jim omogoči udeležbo pri dobičku),
- bonusi v velikih zneskih (z večjim denarnim zneskom nagrada zaposlenim v primeru dobrih rezultatov),
- plačilo za znanje (plača zaposlenega je povezana s številom spretnosti, ki jih pridobiva. Zaposleni so motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer se povečuje fleksibilnost in učinkovitost podjetja),
- fleksibilen delovni čas (samostojno določanje urnika, delitev delovnega mesta, delo na domu),

- kompenzacija na osnovi tima (nagrajevanje zaposlenih za aktivnosti in vedenje, ki koristijo timu).

### **3.4.5 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti**

Organizacijska kultura, temelječa na zaupanju in odprtosti vpliva na vedenje ljudi, obenem opredeljuje razmerja med ljudmi in določa, od koga se kaj pričakuje ter kako se je treba v danih situacijah odzvati. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da je kultura zbirka nenapisanih pravil za odzivanje v posameznih situacijah, je prevladujoča miselnost in občutje v nekem okolju. Zavedati se moramo, da se kultura kot prevladujoči način dela in miselnosti ne da spremeniti čez noč, včasih so za to potrebne cele generacije. Za učečo se organizacijo je ključno udejanjanje kulture zaupanja in odprtosti ter s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja v organizacijah. Za organizacije je najpomembnejše vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika ter ga predvsem znati koristno uporabiti (Dimovski et al., 2005, str. 126).

### **3.4.6 Vzpostavitev celotnega sistema poslovanja znanja**

Podatki, ki so zbrani v neko smiselno celoto in ki imajo za uporabnika določeno vrednost, pomenijo informacijo. Ko je informacija skozi čas umeščena v smiseln kontekst, predstavlja znanje. Poznamo dva pristopa k managementu znanja, in sicer prvi se ukvarja z zbiranjem in izmenjavo znanja na podlagi informacijske tehnologije, na primer informacije o kupcih, konkurenci, ter drugi pristop, ki se osredotoči na širjenje dobrih praks, znanja in izkušenj. Managerji za zbiranje in širjenje znanja uporabljajo različne mehanizme, zlasti pa skladiščenje podatkov, kodiranje znanja in elektronske knjižnice. Temeljni namen teh mehanizmov je omogočiti ljudem, da lahko izkoriščajo obstoječe znanje v organizaciji ter ga uporabijo pri svojem delu in pri pridobivanju novega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 230).

## **3.5 PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE**

Kljub temu, da nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije pa se sodobna podjetja usmerjajo k oblikam in idejam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema.

### **3.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje**

V podjetjih se uveljavlja model učeče se organizacije, pri katerem uprava ali vrhnje vodstvo podjetja brez zadržkov prenaša naloge in moč odločanja na svoje podrejene s predpostavko, da so ti dovolj izobraženi, imajo dovolj informacij in znanja, za njihovo pravilno obdelavo, ter da so visoko motivirani in poznajo skupni cilj podjetja.

Bistveni prvini takega modela sta torej participativna strategija in participativno vodenje.

Brandenov model sedmih R za učinkovito vodenje zajema (Dimovski et al., 2005, str. 237):

- Spoštovanje (*ang. Respect*): vodja mora zaposlene spoštovati, ti pa morajo čutiti, da so prispevali h končnemu rezultatu organizacije.
- Odgovornost (*ang. Responsibility*): z dodeljevanjem odgovornosti vodja zaposlenim izkazuje zaupanje.
- Sprejemanje tveganja (*ang. Risk Taking*): izobraženi zaposleni, ki zaupajo vase, pogosteje tvegajo. Organizacija prihodnosti spodbuja tveganje in sprejema napake, na katerih se uči.
- Nagrade in priznanja (*ang. Rewards and Recognitions*): so najučinkovitejši način motiviranja zaposlenih.
- Odnosi (*ang. Relationship*): vodja mora izbrati najprimernejši slog medsebojnih odnosov v timu, pri čemer se je treba zavedati, da lahko prijateljski in neformalni odnosi, ki krepijo skupno samozavest, motivacijo in oblikovanje optimalne organizacijske kulture, ogrozijo avtoriteto menedžerja.
- Model oblikovanja vlog (*ang. Role modeling*): vodja izoblikuje in dodeljuje vloge svojim zaposlenim, tudi sebi, sam pa je preostalim za zgled pri izvajanju vloge in obnašanju.
- Ponovni začetek (*ang. Renewal*): izvajanje kulture stalnega učenja, usposabljanje in obdelava povratnih informacij, s katerimi se dosegajo spremembe v miselnem vzorcu zaposlenih.

Sodobna strategija učečih se podjetij temelji na učinkovitem vodenju, ki se začne z oblikovanjem vizije, ki ji sledi oblikovanje strategije, vse skupaj pa se kaže v končnem poslovnem uspehu. Managerji učečih se podjetji prebijajo tradicionalne okvire vodenja. Z novim pristopom k učinkovitemu vodenju postanejo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta.

Pet ključnih aktivnosti za učinkovito vodenje višjega managementa v učeči se organizaciji:

- oblikovanje celovite strategije poslovanja organizacije (razvije jo višji management sam, vse bolj se uveljavlja participativno oblikovanje strategij z vključenostjo vseh zaposlenih),
- določitev odločilnih dejavnikov uspeha in osrednjih procesov (doseganje kritičnih dejavnikov uspeha je pogoj za uresničevanje poslanstva organizacije),

- prenova organizacijske strukture (pri določevanju poslanstva, strategij in osrednjih procesov poslovanja se lahko pojavi potreba po prenovi organizacijske strukture),
- pooblašcanje zaposlenih (spodbujanje učinkovitega sodelovanja zaposlenih, pri čemer igra ključno vlogo komunikacija),
- uporaba EPDCA, t.j. zanke učinkovitega vodenja (sodelovanje zaposlenih pri ustvarjanju uspešne organizacije je povezano z razumevanjem osnov discipliniranega managementa, ki jih opisuje t.i. EPDCA zanka učinkovitega vodenja. Zaposleni se morajo naučiti:
  - oceniti določeno situacijo (Evaluate),
  - načrtovati doseganje postavljenih ciljev (Plan),
  - delati z namenom uresničitve ciljev (Do),
  - preveriti, če so cilji doseženi (Check) in
  - popraviti morebitne napake (Adjustment).

Discipliniranost se nanaša na to, da zaposleni na vseh nivojih organizacije opravijo svoje delo. To pomeni da bodo zaposleni pri delu prehajali skozi celoten proces EPDCA zanke, kar vodi do t.i. spirale nikoli končanih izboljšav. Vsakič, ko se zanka sklene, podjetje izboljša poslovanje in vstopi v nov cikel. Ciklusi se nenehno ponavljajo in tako nastane nikoli končana spirala izboljšav.

### **3.5.2 Opolnomočenje zaposlenih**

Opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se organizacije, saj sprošča zmožnosti in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje in učenje, hkrati pa jim daje dovolj svobode, da sprejemajo odločitve glede na svoje znanje in izkušnje. V dobi sodobne ekonomije opolnomočenje zvišuje motivacijo zaposlenih, pomaga pa tudi obdržati kakovostne kadre in s tem tudi njihovo znanje v podjetju. Opolnomočenje pomeni, da zaposleni pridobijo štiri skupine elementov, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog (Dimovski et al., 2005, str. 243):

- informacije (zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja, dostop imajo do vseh računovodskih in drugih informacij, vključno s plačami vrhnjega managementa),
- znanje (zaposleni imajo na voljo znanje in veščine za doseg ciljev organizacije, usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge),
- moč (zaposleni imajo moč samostojnega odločanja),
- nagrado (zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja z udeležbo pri dobičku ali z lastništvom delnic).

### **3.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj**

Učeča se organizacija mora zagotavljati odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij in znanj. Komunikacije, ki presegajo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktnimi enotami ter geografskimi enotami, so ključni element oblikovanja učeče se organizacije. Za spodbujanje učinkovite medfunkcijske komunikacije si lahko manager pomaga z naslednjimi metodami (Dimovski et al., 2005, str. 248):

- oblikovanje funkcije za vzpostavljanje zveze (strokovno usposobljeni kadri za »prevajanje« med timi različnih področij),
- oblikovanje timov za reševanje problemov pri ključnih strankah (tim ljudi iz različnih področji, ki sodelujejo med seboj z namenom uresničitve želj ključnih klientov),
- združevanje in interni transfer zaposlenih (za učinkovito komunikacijo je potrebno zaposlene fizično združevati, kar je še posebej pomembno pri novih zaposlenih, ki jih je potrebno seliti med oddelki in vključevati v projekte tako da delajo pod različnimi mentorji),
- vzdrževanje rednih sestankov (tako znotraj organizacije kot s strankami),
- oblikovanje medfunkcijskih timov (prosta komunikacija med timi pri delu na skupnih projektih),
- oblikovanje specializirane inovacijske mreže (vodja inovacijskega projekta je zadolžen za reklamiranje določenega projekta po organizaciji ter za zbiranje inovativnih idej).

Na uspešnost izvedbe projektov vplivata tudi dolžina komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij po njih; daljše so poti komunikacij, počasnejši je pretok informacij in posledično je počasnejše tudi napredovanje projekta.

### **3.5.4 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije**

Pri nadgradnji projektne timskega dela, s podporo sodobne informacijske tehnologije dobimo virtualno timsko delo v virtualni organizaciji, ki predstavlja model učeče se organizacije prihodnosti (Dimovski et al., 2005, str. 252-259).

Za virtualne organizacije je značilno, da delujejo na osnovi projektov. Projekt lahko označimo kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti. Glavne značilnosti vsakega projekta so naslednje:

- vsak projekt sestavljajo aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene,
- projekt je enkratna dejavnost,
- trajanje, stroški in poraba poslovnih prvin vsakega projekta so omejeni,
- vsak projekt ima cilj in namen,
- pomembna je vodljivost projekta.

Novejša delitev projektne managementa pa označuje projektno ravnanje kot organizacijski proces, ki se sestoji iz naslednjih faz:

- planiranje projekta (določitev projekta, potrebnih aktivnosti, trajanja, stroškov),
- uveljavljanje projekta (kadrovanje projektne udeležencev, vodenje, motiviranje, komuniciranje),
- kontroliranje projekta (spremljanje doseganja planiranih rokov, planiranih stroškov ter doseganje kakovosti učinka projekta).

Pri virtualni organizaciji so vse štiri temeljne funkcije managementa (planiranje, organizacija, vodenje in kontrola) predstavljene v virtualno okolje, ki ne pozna geografskih niti časovnih ovir.

Za virtualno organizacijo veljajo naslednje značilnosti:

- mreža neodvisnih organizacij (mreža se nanaša na ljudi in organizacije, v katerih delajo),
- pol-stalna povezava (začasna narava organizacijske strukture),
- geografska razpršenost,
- osredotočanje na porabnika in prilagajanje porabniku (sposobnost prilagoditve proizvoda oz. storitve porabniku),
- osredotočanje na sposobnosti jedra virtualne organizacije (vsaka organizacija znotraj povezave je učinkovita na določenem področju, zato prispeva svojo učinkovitost k skupni povezavi),
- osredotočanje na timsko delo (virtualni timi veliko hitreje in učinkoviteje odkrivajo in realizirajo poslovne priložnosti na trgu),
- delno prekrivanje nalog (organizacije znotraj povezave morajo izvajati še druge naloge),
- zanašanje na inovacije (razvijanje inovacijskih rešitev za ustvarjanje konkurenčne prednosti).

Virtualna organiziranost omogoča organizaciji zbrati skupaj vse različne dele, ki jih potrebuje, hkrati pa omogoča razpustitev celotnega sistema, ko tani več potreben.

Proces ustvarjanja virtualne organizacije vsebuje naslednje ključne elemente:

- sedež podjetja (obstoj centralne pisarne, geografska razpršenost delovnih mest, ki so med seboj povezani preko intraneta ali osebne mreže),
- vodstvo (vodstvo v virtualni organizaciji je lahko zelo učinkovito in uspešno),
- zaposleni (tehnološka podpora managerskih funkcij za doseg okolja, v katerem bodo zaposleni lahko zadovoljili svoje potrebe in uživali v delu),
- delovna mesta (racionalna sistematizacija),
- aktivnost (vključenost aktivnosti v vse funkcije managementa (planiranje, organizacija, vodenje, kontrola) za doseg maksimalne učinkovitosti organizacije),
- oddelek (virtualni oddelki z majhnim številom ljudi).

Za uspeh virtualnega tima pa je potreben tudi uspešen in učinkovit vodja za katerega so značilne naslednje glavne lastnosti:

- komunikacija (zagotavlja stalni povratni učinek, ustvarja jasno podrobno sliko o nalogah, zagotavlja pravilno in točno komunikacijo),
- razumevanje (upoštevava mnenja in predloge članov tima, izraža osebno zanimanje za člane tima, je razumevajoč do usklajevanja časa vseh članov tima, izraža skrb in razumevanje za težave članov tima),
- jasnost vloge (ni oddaljeni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca, jasno določi odgovornosti vseh članov tima, zna uveljaviti avtoriteto za zagotovitev izvedbe nalog),
- vedenje vodje (samozavestno, jasno vedenje in ne zatiralno ali zapovedovalno, nespremenjeno vedenje vodje tudi po projektu, sposobnost vodje spustiti se na raven članov tima).

### **3.5.5 Prilagodljiva organizacijska kultura**

Močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje predstavlja eno od temeljnih značilnosti učeče se organizacije je. V mnogih uspešnih organizacijah pa predstavlja glavno nevarnost ravno kultura, ki postane stalnica. Vrednote, ideje in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti, postanejo institucionalizirane in podjetja se niso več sposobna prilagajati spremembam okolja. Učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo kulturo, ki vključuje naslednje vrednote (Dimovski et al., 2005, str. 263):

- celota je pomembnejša od delov, meje med deli so minimizirane (zavedanje celotnega sistema in skladnosti med različnimi deli organizacije),
- enakost je temeljna vrednota (organizacija ustvarja smisel skupnosti, kjer sta enakost in poštenost ključna elementa organizacijske kulture),
- kultura spodbuja prevzemanje tveganj, spremembe in izboljšave (kultura učeče se organizacije nagraduje in časti snovalce novih idej, produktov, delovnih procesov. Zaradi pomembnosti prevzemanja tveganj učeča se organizacija lahko nagradi tudi tiste, ki doživijo neuspeh, saj se na ta način učijo in rastejo).

Odprtost, brezmejnost, enakost, kontinuirane izboljšave ter prevzemanje tveganj so lastnosti prilagodljive kulture učeče se organizacije, ki pomagajo le tem pri prilagajanju na zunanje okolje. V prilagodljivih kulturah se managerji posvečajo kupcem in zaposlenim, kot tudi internim procesom in proceduram s ciljem, uvesti koristne spremembe. V neprilagodljivih kulturah, kjer se managerji ukvarjajo bolj sami s seboj, njihove vrednote pa ne spodbujajo prevzemanja tveganj in sprememb, pa lahko sicer močne, vendar škodljive kulture, utegnejo spodbujati organizacijo, da se premika v popolnoma napačno smer.



### **3.5.6 Delitev skupne vizije in poslanstva**

Opredelitev vizije in poslanstva je ena ključnih nalog in odgovornosti vodilnih managerjev učečih se podjetij. Managerji morajo skozi jasno vizijo izraziti vrednote in prepričanja o tem, kakšna naj bo organizacija, kakšen je njen namen in kaj natančno želijo doseči. Višji management mora opredeliti bistvo poslovanja organizacije ter razviti program njegove uresničitve.

S poslanstvom se opredeli prepričanje in namen organizacije. Poleg tega pa lahko poslanstvo opredeli tudi ciljne skupine, odnose s strankami, tržni položaj organizacije ali glavno konkurenčno razlikovalno prednost. Naloga vrhnjega managementa je, da pokaže popolno zavezanost opredeljenemu poslanstvu organizacije.

Poleg poslanstva mora manager učečega se podjetja ustvarjati tudi skupno vizijo, ki predstavlja želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo sposobni s skupnimi močmi uresničiti. Brez vizije zaposleni delujejo v različne smeri zaradi česar ne prihaja do dodajanja vrednosti k skupni celoti. Skupna vizija povečuje pripadnost podjetju, usmerja posameznike, jim daje energijo in krepi občutek za dolgoročnost. Skupni viziji se zaveže večina članov organizacije, ker odseva njihovo osebno vizijo. V primeru, da se organizacijska in individualna vizija ne ujemajo, zaposleni verjetno ne bodo delovali v skladu s cilji organizacije. Ključnega pomena pri delitvi in širitvi vizije je odprta komunikacija, s katero postane vizija vsem jasna, širi pa se tudi navdušenje za njeno uresničevanje.

### **3.5.7 Sistemsko mišljenje**

Sistemsko mišljenje omogoča drugačen pogled na cilje in probleme. Ne gledamo jih več kot osamljene dogodke, temveč kot na dele večje strukture – sistema. Tako posamezni dogodki in problemske situacije niso nepovezan splet, saj nam sistemsko mišljenje omogoča, da v njih prepoznamo vzorce in povezave. Razumevanje realne situacije vodi prek štirih faz. Prva faza je sam dogodek, pri katerem nas zanima, kaj se je pravkar zgodilo. Nato poskušamo prepoznati trende in vzorce z ugotavljanjem, kaj se dogaja in ali se je kaj podobnega že dogajalo v preteklosti. Tretja faza vključuje sistemske strukture, ki nam povedo, katere sile so vplivale na te dogodke, kakšni so bili težnje in vzorci v preteklosti. Zadnja faza pa se nanaša na pomen mentalnih modelov, z razumevanjem katerih dobimo pojasnilo, ali tudi naše mišljenje dopušča (povzroča), da se situacije ponavljajo.

Sistemsko mišljenje pomeni, da managerji razmišljajo na dolgi rok in pri tem vidijo organizacijo kot celoto. Sistemsko mišljenje pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v odnose in vzorce in jih spreminjamo z namenom doseganja trajne konkurenčne prednosti.

Senge je sistemsko mišljenje opredelil kot temeljni kamen svoje teorije o učeči se organizaciji. Opozarja, da smo ljudje nagnjeni k temu, da vidimo dele namesto celote. Bolj nas zanima sedanost in se ne zavedamo, da so spremembe stalnica, ki zahtevajo pogled na organizacijo kot dinamičen proces (Dimovski et al., 2005, str. 268).

### **3.5.8 Procesni organizacijski ustroj**

Značilnost procesnega organizacijskega ustroja je v preprosti obliki organizacije z malo birokracije, ki se lahko prilagaja, in prožnih kadrih na ključnih delovnih mestih. S tem se dosega visoka raven horizontalne komunikacije in sodelovanja. Finančni in nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja poleg opolnomočenja zaposlenih pomenijo drugačen pogled, kot ga imamo na organizacijo s tradicionalnim visoko hierarhičnim ustrojem.

### **3.5.9 Izgradnja celovitega informacijskega sistema**

V dobi ekonomije znanja pridobivajo Informacijski sistemi strateško vlogo, saj omogočajo hitro iskanje, obdelovanje in pošiljanje informacij vsem menedžerskim ravnam v organizaciji in tako podpirajo proces odločanja. Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora odločanja je odločilen dejavnik, ki omogoča managerjem sprejemanje pravih odločitev.

V zadnjih letih se vedno bolj uveljavlja sistem načrtovanja resursov (ERP). Tovrstni kompleksni informacijski sistemi zbirajo, obdelujejo in dajejo informacije o celotnem podjetju, vključujoč ugotavljanje potreb kupcev, naročila, obliko izdelkov, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo, človeške vire, prejemke in napovedi prihodnjega povpraševanja. Razvoj informacijske tehnologije ponuja vse uporabnejše rešitve za vse ravni uporabnikov.

Prve aplikacije informacijskih tehnologij so imele namen omogočiti učinkovito izvajanje tekočih operacij s pomočjo računalnikov (avtomatiziranje rutinskih opravil). Naslednja faza je bila razvoj informacijske tehnologije v smeri zagotavljanja podpore odločanju in managerskih informacijskih sistemov. Zdaj pa postaja informatika strateško orodje sodobnih organizacij za spopadanje s spremembami v smislu njihovega sprejemanja kot tudi samega ustvarjanja sprememb. Tovrstna strateška orodja, kot je medmrežje, intranet, načrtovanje virov, e-trgovina ipd., predstavljajo najvišjo raven aplikacije.

### 3.6 ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV

Pri spremljanju procesa reorganizacije obstoječe organizacije v učečo se organizacijo in vrednotenje dosežkov mora podjetje spremeniti načina nadziranja iz birokratskega v decentraliziranega. Enako pomembno je, da so cilji posameznika, timov in organizacije skladni. Za umeščanje, kje na poti v učečo organizacijo je trenutno podjetje, mora podjetje poleg finančnih kazalcev začeti uporabljati tudi nefinančne in se primerjati z najboljšimi v panogi. Poseben pomen pridobivajo tudi intelektualni kapital podjetja, to je tiho znanje zaposlenih, organizacijski postopki poslovanja in znanje, ki je zajeto v povezavah z zunanjim okoljem.

#### 3.6.1 Koncept decentralizirane kontrole

Značilnost učečih se organizacije je, da se odmikajo od strogega, hierarhičnega nadzora proti večji decentralizaciji, razdelitvi informacij in opolnomočenju zaposlenih.

TABELA 3: Birokratske metode v primerjavi z metodami učeče se organizacije

BIROKRATSKA KONTROLA	DECENTRALIZIRANA KONTROLA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razvija mikro-managerskega nadzora nad sistemi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadzor se osredotoča na celotne rezultate, ki jih podpirajo razviti informacijski sistemi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strog hierarhični nadzor na vrhu organizacijske piramide.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadzor se potiska navzdol po hierarhični piramidi vse do projektnih timov, ki se sami nadzirajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uporaba podrobnih pravil in postopkov, formalni sistemi nadzora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omejena uporaba pravil, zanašanje na vrednote, skupinski nadzor in samonadzor, izbor in socializacija.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avtoriteta od zgoraj navzdol, formalna hierarhija, inšpektorji kontrole kakovosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fleksibilna avtoriteta, sploščena organizacijska struktura, ekspertna moč, vsakdo nadzira kakovost.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Opisi delovnih mest na podlagi delovnih nalog, merljivi standardi določajo minimalne rezultate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opisi delovnih mest na podlagi rezultatov; poudarek na doseganju ciljev.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poudarek na zunanjih nagradah (plačilo, bonusi, status).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zunanje ali notranje nagrade (delo, ki nekaj pomeni, možnosti za rast).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nagrade za doseganje individualnih standardov uspešnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualne in timske nagrade; poudarek na enakosti med zaposlenimi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Omejena, formalizirana participacija zaposlenih (npr. postopki za pritožbe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Široka participacija zaposlenih, vključno pri kontroli kakovosti, oblikovanju sistema in poslovanju organizacije.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stroga organizacijska kultura, nezaupanje zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prilagodljiva organizacijska kultura; kultura se šteje za sredstvo, ki združuje individualne, timske in organizacijske cilje za skupni nadzor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rezultati nadzora poslovanja se zbirajo na vrhu organizacijske ravni; ta tudi postavlja nove standarde poslovanja; podatki so za obdobja nazaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet in informacijska tehnologija omogočata takojšen vpogled v stanje uspešnosti poslovanja organizacije na vseh organizacijskih ravneh.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadzor je osrednje orodje prihodnjega poslovanja in je managerjem v pomoč pri odločanju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadzor postaja »iluzija«, hitrost sprejemanja odločitev vse bolj zahteva odločanje na podlagi intuicije in s tem prevzemanja velikega tveganja.</li> </ul>

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 278

Birokratski nadzor vključuje nadziranje zaposlenih in vplivanje na njihovo vedenje z obširno uporabo pravil, politik, hierarhije, avtoritete, pisne dokumentacije, sistemov nagrajevanja in drugih formalnih mehanizmov. V nasprotju s tem pa se decentralizirani nadzor zanaša na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in

zaupanje v skladnost delovanja zaposlenih s cilji organizacije. Predpostavka je, da so zaposleni vredni zaupanja in so pripravljeni delovati uspešno brez obširnih pravil in tesnega nadzora.

Vedenjska kontrola (samonadzor zaposlenih) pomeni, da zaposleni upoštevajo družbene značilnosti, kot so organizacijska kultura, skupne vrednote, zavezanost, tradicije in prepričanja, da bi tako izvajali neke vrste samonadzor. Predstavlja najcenejšo in najučinkovitejšo vrsto nadzora. Težava je v tem, da je njegova vzpostavitev lahko zelo dolgotrajna in zahtevna. Vedenjska kontrola je pomembna v razmerah velike negotovosti, ko se razmere na trgu spreminjajo tako hitro, da s pravili ni mogoče opredeliti vsakega korektnega vedenja. Vedenjska kontrola je značilna za ljudi, ki so zavezani namenu organizacije in čutijo pripadnost organizaciji. Vedenjska kontrola je najpogostejša v majhnih, neformalnih organizacijah ali organizacijah z močno kulturo, in sicer zaradi osebne vključenosti in zavezanosti namenu organizacije.

Samonadzor je podoben vedenjski kontroli. Edina razlika je v tem, da je vedenjska kontrola funkcija socializacije v skupino, medtem ko samonadzor izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika. Pri samonadzoru si organizacija prizadeva pri zaposlenih spodbuditi to, da bi lastne vrednote in delovne preference uskladili z vrednotami in cilji organizacije. S samonadzorom si zaposleni postavljajo lastne cilje in nadzirajo svojo uspešnost, vendar podjetja potrebujejo močne vodje, ki znajo jasno opredeliti meje, znotraj katerih lahko zaposleni uporabljajo svoje znanje in diskrecije. Managerji oddelkov, ki se naslanjajo na tovrstne neformalne mehanizme nadzora, ne smejo predpostavljati, da odsotnost pisnih, birokratskih sredstev nadzora pomeni, da nadzora ni. Vedenjska kontrola ni vidna, je pa vseeno zelo močna. Kadar deluje vedenjska kontrola, birokratski nadzor ni potreben.

Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov gre za integracijo različnih dimenzij kontrole, ki omogoča managerjem vpogled v celotno sliko uspešnosti poslovanja organizacije. Vsebuje štiri glavne vidike: finančno uspešnost, trženjski vidik (vidik strank), interni poslovni proces in zmožnost organizacije za učenje in rast. Uravnoteženi kazalci poslovanja pomagajo managerjem usmeriti se na ključne strateške kazalce, ki opredeljujejo uspešnost organizacije v določenem obdobju ter olajšujejo komuniciranje managerjev glede meril po vsej organizaciji.

Management odprtih knjig je trend, pri katerem gre za dajanje vseh finančnih informacij in rezultatov na razpolago vsem zaposlenim v organizaciji. Prednosti, ki jih tovrsten koncept ponuja so, da se vsi zaposleni spoznajo s finančnim položajem organizacije in svojo vlogo v organizaciji kot celoti. Poleg tega tovrstni management povezuje nagrado zaposlenih z uspehom celotne organizacije. Cilj je, da vsak zaposleni začne razmišljati kot lastnik in ne več kot najeta delovna sila (Palmer, Hardy, 2000, str. 344).

Management odprtih knjig je preprost toda močan pristop k upravljanju podjetja, kjer management (Barton et al., 2006):

- z zaposlenimi deli finančne informacije,
- nauči zaposlene brati temeljna finančna poročila (bilanco stanja, bilanco uspeha, izkaz finančnih tokov),
- pokaže zaposlenim vpliv njihovega dela na finančne rezultate organizacije,
- opolnomoči zaposlene, tako da jim dopusti sprejemanje odločitev na njihovih področjih,
- zaposlene nagradi ko podjetje posluje uspešno.

### **3.6.2 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije**

**Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa** - koncept SAPP – (*ang. Activity-Based Costing – ABC*). Osrednja sestavina tega koncepta so posamezne aktivnosti, ki sestavljajo konkreten poslovni proces. Kot aktivnost lahko razumemo vsako delovanje, ki med ustvarjanjem poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja posameznih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese. V primerjavi s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP dosti preglednejše in natančnejše spremljanje stroškov (Tekavčič, 1997, str. 193).

**Predračunavanje na podlagi aktivnosti** (*ang. Activity-Based Budgeting – ABB*) je proces načrtovanja in kontroliranja pričakovanih aktivnosti z namenom izdelave stroškovno učinkovitega predračuna, ki ustreza predvidenemu obsegu dela in dogovorjenim strateškim ciljem. Predračunavanje na podlagi aktivnosti predstavlja boljši način od tradicionalnega predračunavanja, kjer managerji pogledajo stroške preteklega leta ter povečajo postavke v predračunu v skladu s pričakovano inflacijo in pričakovanim povečanjem prihodkov. Tradicionalno preračunavanje pogosto tudi ne zagotavlja jasne povezave med strategijo podjetja in aktivnostmi posameznih zaposlenih (Šink, 2001, str. 16-17).

**Poslovođenje na temelju analize aktivnosti** (*ang. Activity-Based Management – ABM*) pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za izboljšanje poslovanja podjetja. Osredotočimo se na obvladovanje aktivnosti kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in ustvarjanje dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti. Poudarjena je predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, ki nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, to pa med drugim lahko doseže s pomočjo uvajanja sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljševanja procesov in novih tehnologij (Tekavčič, 1997, str.175).

**Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka** (*ang. Life-Cycle Costing - LCC*) pomaga nosilcem odločanja presoditi, kakšne bodo možne dolgoročne

posledice njihovih dosedanjih odločitev. Gre za to, da skušamo kar najbolje oceniti stroške, ki bodo nastali v celotni življenjski dobi poslovnega učinka. Še posebno pomemben je v tistih dejavnostih, kjer nastajajo visoki stroški načrtovanja, raziskovanja in razvijanja oz. kjer prihaja do visokih stroškov opustitve poslovnega učinka. S pomočjo tega koncepta imamo pogled na stroške poslovnega učinka »od zibelke do groba«, kar koristi predvsem nosilcem odločanja v podjetju, ki tako pravilno razumejo posledice stroškov poslovnega učinka ter pravočasno in pravilno opredelijo področja, na katerih so zaželeni in potrebni prizadevanja za zniževanje stroškov (Riggs, 1982).

**Koncept ciljnih stroškov** (*ang. Target Costing*) naj bi sredi šestdesetih let razvilo japonsko podjetje Toyota. Od takrat naprej ga uspešno uporabljajo mnoga japonska podjetja, v nekoliko manjšem obsegu tudi ameriška in evropska podjetja. Koncept ciljnih stroškov poudarja pomembnost obvladovanja stroškov prav v začetni fazi življenjskega cikla poslovnega učinka. Koncept temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in na predvidenih stroških v posamezni fazi življenjskega cikla izdelka. Razlika med klasično metodo kalkuliranja stroškov in metodo ciljnih stroškov je v tem, da se pri prvi metodi ugotavlja, koliko bo poslovni učinek stal, pri metodi ciljnih stroškov pa se ugotavlja, koliko sme poslovni učinek največ stati (Dimovski et al., 2005, str. 291).

Temeljna predpostavka **teorije omejitev** (*ang. Theory of Constraints – TOC*) je, da je delovanje celotnega poslovnega procesa določeno z njegovimi omejitvami. Poudarja, da je temeljna naloga managerjev uravnavanje in obvladovanje omejitev. Omejitve v poslovnem sistemu so lahko različne, na primer tržne omejitve, omejitve v poslovnih prvinah, omejitve pri nabavi materiala, logistične omejitve, omejitve znotraj podjetja, omejitve v poslovni politiki. Za omejitve je značilno, da omejujejo povečanje bruto dodane vrednosti na ravni podjetja kot celote (Tekavčič, 1999, str. 395–408).

**Primerjava z najboljšimi** v panogi (*ang. Benchmarking*) je nepretrgan, sistematičen proces presojanja najboljših praks, z namenom nenehnega izboljševanja podjetja. Glavni namen je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih.

**Koncept ravno ob pravem času** (*ang. Just-In-Time – JIT*) je znan kot proces brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa ga moramo razumeti širše, saj gre v bistvu za poslovno miselnost, ki jo lahko podjetja vključujejo v vse faze poslovanja. To pomeni, da moramo kakršno koli aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa, opraviti ravno takrat, ko je to potrebno (ne prej in ne pozneje).

**Celovito obvladovanje kakovosti** (*ang. Total Quality Management – TQM*). Kakovost poslovnega učinka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj

tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se kaže v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem omogoča dosegati višje prodajne cene, pogosto pa tudi nižje stroške, kar se kaže v večji uspešnosti poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 292).

**Koncept nenehnih izboljšav poslovanja** (*ang. Continuous Improvement, jap. Kaizen*) pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa. Bolj kot neka velika revolucionarna inovacija v podjetju je pomembna neprekinjenost nenehnih manjših izboljšav. Nenehno izboljševanje poteka skozi vse aktivnosti v podjetju, prav tako pa je prisotno tudi prizadevanje po nenehnem obvladovanju stroškov. Prednost koncepta je v tem, da ne predstavlja visokih stroškovnih zahtev, niti zahtev po novih zaposlenih pri njegovem uvajanju v prakso (Aaker, 1998, str. 292).

**Prenova poslovnih procesov** (*ang. Business Process Reengineering – BPR*) je eno od najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabljati podjetje, če želi ustvariti razmere za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča podjetju, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe. Edini način za doseg pomembnih izboljšav poslovanja je celostno povezovanje in obvladovanje procesov, z namenom oblikovanja optimalnega poteka dela. Zaključna faza prenove poslovnih procesov je simulacija poslovnih procesov in ugotavljanje zastojev, preobremenjenih nosilcev, ozkih grl ter preizkušanje možnih izboljšav ter nenazadnje realizacija predlogov v praksi (Dimovski et al., 2005, str. 293).

### 3.6.3 Finančni in nefinančni kazalniki uspeha poslovanja

Za uspešno delovanje sodobnega podjetja ne moremo več upoštevati samo enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Tako je poleg finančnih kazalcev v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalce.

Uravnoteženi sistem kazalcev (*ang. Balanced Score Card – BSC*) je model s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja. Cilji in kazalci v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s štirih vidikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 36-43):

- Finančni vidik: finančni kazalniki so koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov.
- Vidik notranjih poslovnih procesov: usmerjenost v tiste procese znotraj organizacije, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo stranke in doseganje zelenih finančnih ciljev.

- Poslovanje s strankami: opredelitev segmenta strank in tržnih segmentov, v katerih bo poslovna enota tekmovala, ter kazalnike uspešnosti poslovne enote za te ciljne segmente.
- Vidik učenja in rasti: vlaganja v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitev postopkov in poteka dela v organizaciji. Cilji so izraženi v poudarjanju učenja in rasti.

#### **3.6.4 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja**

Porter (1980) je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki ga imenujemo veriga vrednosti. Njena temeljna ideja je, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki svoji dejavnosti ter ugotovi tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Vendar pa takšna analiza vrednosti še ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Porter je izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu. V sodobnem gospodarstvu bodo trajne konkurenčne prednosti izhajale ravno iz optimizacije in usklajenosti medsebojnih povezav verige vrednosti podjetja z verigami dobaviteljev in verigami kupcev v t.i. *vrednostni sistem*. Informacijski sistemi in tehnologije nimajo enotnega vpliva na verigo vrednosti, temveč bo mogoče graditi konkurenčne prednosti prek povezav treh oblik sprememb verige vrednosti: odstranjevanja vlog posrednikov, vzpostavljanja novih posredniških vlog ter rekonstrukcije verige vrednosti (Dimovski et al., 2005, str. 298).

#### **3.7 SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE**

Z upoštevanjem zahtev, ki izhajajo iz sedmega elementa *MODELA FUTURE-O* bo dosežena vključitev vseobsegajočega znanja v osrednje procese organizacije. Podjetje bo sposobno vzdrževati zmagovalni potencial in strategijo sodelovanja. Sposobno se bo prilagajati kulturi nenehnega učenja in bo tudi formalno uveljavilo model učeče se organizacije. S tem bosta doseženi trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj. Managerjeva glavna vloga pa bo usklajevanje medorganizacijskega povezovanja. Izboljšave v procesih in strukturah bodo z zasidranjem sprememb v podjetju in širitvijo koncepta učeče se organizacijske arhitekture postavljene na trdne temelje.



### 3.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Prenos znanja v učečem se podjetju ni osamljen proces, temveč je vpet v celoten management znanja v podjetju in celoten menedžment podjetja. Prenosa znanja ne moremo popolnoma ločiti od ustvarjanja znanja, zato tudi ne moremo popolnoma ločevati med dejavniki, ki vplivajo na ta dva procesa. Uspešnost prenosa znanja temelji na premagovanju medosebnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. Doseči in uveljaviti je treba razmišljanje, ki bo pripomoglo k odstranjevanju vsakršnih ovir za delo. Zaposleni se morajo zavedati, da so sestavni deli skupine in morajo delovati kot makroskupnost (*ang. macrocommunity*) ter tako ustvarjati ravnotežje med ustvarjalnim kaosom in organizacijskim redom. V podjetjih pogosto nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje na novo ustvarjenega znanja.

Najpogostejše težave, ki se pojavljajo predvsem pri prenosu neotipljivega znanja v osrednje procese organizacije so (Hribernik, 2004, str. 46):

- managerji ne spodbujajo na ustrezen način prenosa znanj,
- individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timske usmerjenosti,
- šibka socializacija v podjetju (klima in kultura),
- nezaupanje med zaposlenimi,
- destruktivno reševanje nesoglasij,
- nizka motivacija za prenos znanj (zaposleni ne vidijo smisla prenosa znanj),
- slabo razviti sistemi za shranjevanje na novo ustvarjenega znanja,
- slaba podpora informacijske tehnologije,
- neustrezna organizacijska struktura,
- neustrezna arhitektura (npr. stavba prostorsko ni primerna za timsko delo).

Način, ki ga v učečih se organizacije uporabljajo pri prenosu neotipljivega znanja v osrednje organizacijske procese, je različen in se po posameznih podjetjih zelo razlikujejo glede na doseženo učinkovitost prenosa. Na uspešnost prenosa znanja med zaposlenimi v podjetju vplivajo: menedžersko vodenje, organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslanstvo podjetja oz. odnos med podjetjem in strankami vrsta zaposlenih, oblika in obseg poslovanja podjetja ter tehnološka podpora prenosa znanja.

Na izbor ustrezne strategije prenosa znanj pomembno vplivata dva dejavnika: velikost podjetja in razmerje med prenašanjem otipljivega ali neotipljivega znanja. V majhnih podjetjih se znanje v večji meri prenaša na nivoju neposrednih osebnih stikov, medtem ko je v večjih podjetjih nujna podpora informacijske tehnologije. Na tem mestu velja poudariti, da je neposreden stik oz. socializacija med zaposlenimi najučinkovitejši način prenosa neotipljivega znanja. Pri prenosu otipljivega znanja pa se za najučinkovitejšo izkaže informacijska tehnologija v obliki različnih dokumentov,

skic, prototipov, ki omogočajo kasnejšo ponovno uporabo razvitega znanja ter doseganja ekonomij obsega pri prenosu znanja.

Management učeče se organizacije zagotavlja prenos nevidnega znanja v osrednje procese organizacije tudi z graditvijo medsebojnega zaupanja. Zaupanje je nujno potrebno, saj pogosto delujemo v razmerah negotovosti, nejasnosti in nepopolnih informacij. Komunikacija med zaposlenimi je možna le z medsebojnim zaupanjem na osnovi katerega se lahko zazna, definira in reši možen konflikt, s čimer se odpre pot prenosu znanja.

### **3.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja**

Podjetjem, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, pomeni strategija sodelovanja pomembno prednost. S povezovanjem z drugimi, ki imajo manjkajoča znanja, je mogoče lažje priti na nove trge. Ob tem sodelovanju pa se vzpostavljajo priložnosti za izkoriščanje medsebojnih sinergij, in kar je najpomembnejše, tudi za učenje. Na skupno vlaganje lahko gledamo tudi kot na mehanizem, vzpostavljen za prenos tacitnega znanja, ki ne more biti preneseno z uporabo pogodbenih, kodificiranih zapisov, ampak ga je mogoče prenašati zgolj v timih, ki delajo skupaj. V kompleksnih panogah, ki se širijo in v katerih so strokovni viri široko razpršeni, je mogoče veliko več inovacij doseči v mrežah učečih se podjetij kot pa v posameznih podjetjih. Pogoj za delovanje tovrstnih mrež so intenzivni in dolgoročni odnosi. Tacitno znanje se prenaša le, če imamo tesne, strateške povezave. Med uspešnejšimi strateškimi povezavami so tiste, ki so bile vzpostavljene zaradi motiva učenja (skupna vlaganja, konzorciji), v nasprotju s tistimi, ki se vzpostavijo zgolj zaradi manjkajočih spretnosti.

Velika težava pri sodelovanju je zadrževanje znanja kot obrambni mehanizem. Pogoji, da se bo znanje prenašalo, so medsebojno zaupanje, motiviranost imetnikov znanja za njegov prenos ter pripravljenost in sposobnost prejemnikov znanja, da ga absorbirajo. Pri učenju sta možni dve situaciji: sodelovalno učenje, ko med partnerji vlada duh sodelovanja in se partner uči bodisi od drugega partnerja, bodisi se uči z njim ter tekmovalno učenje, kjer gre za je asimetrično oblika učenja med partnerji, pri kateri so težave z zaupanjem. Z maksimizacijo posameznikovih koristi lahko nastane skupna škoda in le s strategijo sodelovanja in vzajemnega učenja lahko pridemo do dobim-dobim situacije.

Zavedati se je potrebno tudi omejitev, ki zavirajo proces organizacijskega učenja znotraj strateških povezav in sicer (Dimovski e tal., 2005, str. 312):

- zgrešene prioritete v strategiji (dajanje prednosti kratkoročnemu vidiku, nizka prioriteta ciljem učenja),
- neosredotočeni kontrolni mehanizmi organizacijskega učenja (nestimulativen način spodbujanja ustvarjanja učeče se organizacije),

- nekonsistentne politike ravnanja s človeškimi viri,
- razlike v socialnih identitetah (razlike v organizacijski nacionalni kulturi, stopnji gospodarske razvitosti).

Za doseganje in vzdrževanje zmagovalnega potenciala je potrebno premagati meje med organizacijami s pomočjo komunikacije, obiskov, srečanj, kar spodbuja prosti tok informacij. Potrebno je premagati zaznavne in emocionalne ovire, z vzpostavitvijo dolgoročnega pogleda na sodelovanje, pripadnost in zavezanost zaposlenih učenju in zaupanju. Pri tem pa igra najpomembnejšo vlogo vrhnji management.

### **3.7.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja**

Kultura v organizaciji pomeni skupek nenapisanih pravil, ki jih upoštevajo člani organizacije. V smeri prilagoditve kulturi nenehnega učenja je nujno potrebna komunikacija v smeri podajanja primerov in uspešnih zgledov, jasnega izražanja vizije in poslanstva podjetja, spodbujanja principov in pravil ter širjenja zgodb o uspehu posameznih zaposlenih.

Kultura učeče se organizacije ima naslednje značilnosti (Dimovski et al., 2005, str. 312):

- zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak),
- management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja,
- management ne deluje avtoritativno in ne ustrahuje podrejenih,
- pripravljenost managementa da posluša, se uči ter spreminja svoja stališča in načine dela,
- kultura učečega se podjetja je tehnično in tržno usmerjena,
- zavedanje zmotljivosti zaposlenih in učenje iz napak.

### **3.7.4 Vloga managerja pri implementaciji učeče se organizacije**

Sodobni managerji igrajo ključno vlogo pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije z oblikovanjem kulture zaupanja, odprtosti, širitve znanj, tako znotraj organizacije, kot med organizacijami. Njihova vloga je še zlasti pomembna med uvajanjem korenitih organizacijskih sprememb, kot so prevzem, pripojitev, razvoj nove celovite strategije in udejanjanje modela učeče se organizacije.

Ključne aktivnosti sodobnega managerja v primeru korenitih organizacijskih sprememb so naslednje (Dimovski et al., 2005, str. 322):

- **Pospeševanje procesa izvajanja sprememb**
  - pospeševanje izvedbe planiranih poslovnih aktivnosti,
  - pritiski na sprejemanje odločitev in ukrepov,

- poslovodenje in usmerjanje procesa reorganizacije k postavljenim ciljem.
- **Oblikovanje nove organizacijske strukture**
  - oblikovanje prilagodljivih okvirov za integracijo,
  - povezovanje timov integriranih organizacij,
  - postavitve terminskih planov ključnih aktivnosti.
- **Planiranje uspeha**
  - pomoč pri prepoznavanju kritičnih točk integracijskega procesa,
  - objava 100 dnevnega projekta z namenom doseganja hitrih rezultatov,
  - izmenjavanje pomembnih izkušenj med integriranima podjetjema.
- **Vzpostavitev nove organizacijske kulture**
  - prevzemanje vloge posredovalnega agenta,
  - prevzemanje vloge svetovalca in dobrega poslušalca pri problemih,
  - prevzemanje vloge ravnatelja kulturnih razlikovanj.

## **4. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOTEHNA OPREMA**

Avtotehna Oprema d.o.o. je družba, ki deluje v okviru Skupine Avtotehna d.d. in je v njeni 100 % lasti.

### **4.1 AVTOTEHNA D.D.**

Avtotehna d.d. je družba, ki se je v 50 letih obstoja razvila v sodoben koncern. Ena od glavnih dejavnosti obvladujoče družbe vse bolj postaja ustanavljanje, financiranje in upravljanje odvisnih družb, kar Avtotehno d.d. po vsebini približuje holdingu.

Avtotehna d.d. s svojo dejavnostjo predvsem zagotavlja aktivno upravljanje premoženja družbe ter strateško usmerja razvoj skupine. V tem smislu Avtotehna d.d. upravlja z nepremičninami, nalaga sredstva v obliki kapitalskih naložb, skrbi za financiranje skupine, strateško usmerja in nadzira odvisne družbe ter v manjši meri sama izvaja nekatere komercialne dejavnosti.

Skupina Avtotehna je začela z avtomobilizmom in tehniko, odkoder izvira tudi ime. Danes ji glavni posel pomeni informacijska tehnologija in biro opremo ter področje avtomobilizma. Skupina Avtotehna je tako razdeljena na štiri poslovna področja: avtomobilizem, informacijska tehnologija, trgovina in proizvodnja v katera je vključenih 25 odvisnih hčerinskih družb ter 10 družb vnukinj.

Tabela 3: Organigram Skupine Avtotehna

AVTOTEHNA d.d.				
Področje 1	Področje 2	Področje 3	Področje 4	
Informacijska tehnologija	Avtomobilizem	Trgovina	Proizvodnja	Ostale družbe
Slovenija	<b>AVTERA d.o.o.</b> <i>HPC d.o.o.</i> <i>ALSTORE d.o.o.</i> <b>AVTENTA.SI d.o.o.</b> <i>REPRO MS 03 d.o.o.</i> <b>AVTENTA SERVIS d.o.o.</b> <b>ADVERTUS d.o.o.</b> <b>AT ADRIA d.o.o., Ljubljana</b>	<b>AVTOTEHNA LEASING d.o.o.</b> <b>AVTOTEHNA VIS d.o.o.</b> <i>AVTOTEHNA VIS in Mahkovič d.o.o.</i> <i>AVTOTEHNA VIS in Urbas d.o.o.</i> <i>AVTOTEHNA VIS in Sever d.o.o.</i> <i>AVTOTEHNA VIS in Omahen d.o.o.</i> <i>AVTOTEHNA VIS in Kosec d.o.o.</i> <i>AH Zalar d.o.o.</i> <b>AVTONISS d.o.o.</b> <b>AT VIS d.o.o.</b> <b>ISTRA AVTO d.o.o.</b> <i>ISTRA AVTO in Kalister d.o.o.</i> <b>ATOS VIS d.o.o.</b>	<b>AVTOTEHNA OPREMA d.o.o.</b> <b>AVTOTEHNA GLASBILA d.o.o.</b>	<b>ATRIK d.o.o.</b> <b>AVTOTEHNA TRGOVINA d.o.o.</b> <b>RICOPY d.o.o.</b> <b>PCX COMPUTERS d.o.o.</b> <b>AVTOTEHNA GVTO d.o.o.</b>
	<b>AT ADRIA d.o.o., Zagreb</b>	<b>AVTOTEHNA SARAJEVO d.o.o.</b>		<b>AVTOTEHNA ZAGREB d.o.o.</b> <b>AVTOTEHNA VARAŽDIN d.o.o.</b> <b>AUTOTEHNA CROATIA d.o.o.</b> <b>OTI TEHNA sh.p.k.</b> <b>AVTOTEHNA BEOGRAD d.o.o.</b>
tujina				

Vir: Letno poročilo Avtotehna d.d., 2004

#### 4.1.1 Zgodovina

Avtotehna d.d. se je v 50 letih svojega obstoja iz zastopniške družbe z 22 zaposlenimi razvila v sodoben koncern, ki prehaja v holdinški tip organizacije. Bila je med prvimi družbami, ki so v letu 1990 izvedle popolno privatizacijo. Z reorganizacijo leta 1996 se je preoblikovala v moderen koncern s krovno družbo Avtotehna d.d. in 20 odvisnimi družbami, katerih število s širitvijo programov stalno narašča. Zadnja reorganizacija je v letu 2002 močno preoblikovala zlasti področje informacijske tehnologije, kjer štiri družbe znotraj skupine specializirano skrbijo za razvoj dejavnosti.

#### **4.1.2 Poslanstvo in strateške usmeritve podjetja**

Danes opravlja skupina Avtotehna svojo dejavnost pretežno v slovenskem tržnem prostoru. Največji del dejavnosti se nanaša na zastopniško posredovanje blaga in storitev svetovno pomembnih proizvajalcev. Poslanstvo v naslednjih letih vidi skupina v: ohranjanju in izboljševanju svojega vodilnega položaja na področju trženja izdelkov in storitev informacijske tehnologije in osebnih vozil na slovenskem trgu; prenašanju najsodobnejših izdelkov, storitev in postopkov na slovenski trg in s tem sledenje trendom najrazvitejših trgov v evropskem in svetovnem merilu; vnašanju povsem novih področij in dejavnosti v poslovanje Avtotehne d.d., ki bodo omogočala hitrejši in stabilnejši razvoj družbe; razvijanju izdelkov in storitev, ki jim bodo omogočili vstop na razvite trge držav Evropske unije in drugih držav, predvsem na področju bivše Jugoslavije.

Področja avtomobilizma, informacijske tehnologije, trgovine in proizvodnje bodo tudi v prihodnje ohranila središčni pomen v poslovanju Skupine Avtotehna. Vsako od teh področij ima lastne razvojne cilje in možnosti, ki jih bo skupina ustrezno usmerjala in spodbujala. Razvojne možnosti se bodo iskale tudi v novih smereh in področjih, ki bi omogočale hitrejši razvoj, višjo donosnost in povečevale stabilnost poslovanja družbe.

Konec leta 2004 so v Avtotehni d.d. izdelali Strateški plan za obdobje do leta 2008, kjer so si zastavili strateške cilje in z njimi povezane projekte na različnih področjih poslovanja. Strateški cilji, povezani z razvojem poslovnih področij so: obstoječa poslovna področja ostajajo nosilni segmenti poslovanja Skupine Avtotehna; obstoječa poslovna področja v naslednjih štirih letih izkazujejo agresivno rast poslovnih rezultatov; na področju Avtomobilizem bodo pridobili prodajne in servisne pogodbe za nove blagovne znamke; na področju Informacijska tehnologija bodo informacijske rešitve dopolnili s poslovnimi znanji; na področju Trgovina bodo okrepili inženirsko in servisno dejavnost; na področju Proizvodnja bodo proizvodni program dopolnili s ponudbo komplementarnih proizvodov in storitev; sistemsko bodo pristopili k iskanju novih poslovnih priložnosti izven obstoječih področij.

Na področju zaposlenih bodo nadgradili kadrovske funkcije, ki bo sposobna vpeljati in izvajati sodobne kadrovske procese na nivoju skupine, uvedli bodo koncept ciljnega vodenja v vse družbe v skupini, razširili sistem merjenja organizacijske klime v vse družbe v skupini, uvedli sistem nagrajevanja v povezavi z uspešnostjo ter vpeljali informacijsko podporo kadrovskega procesa.

#### **4.2 AVTOTEHNA OPREMA D.O.O.**

Avtotehna Oprema d.o.o. je bila kot samostojna pravna oseba ustanovljena leta 1995. V nekaj letih se je znašla med najuspešnejšimi družbami v Skupini Avtotehna.

Skupaj z Avtotehno Glasbila ter Sektorjem javnih naročil, ki je formalno del Avtotehne d.d., sodi v Trgovinski steber skupine Avtotehna.

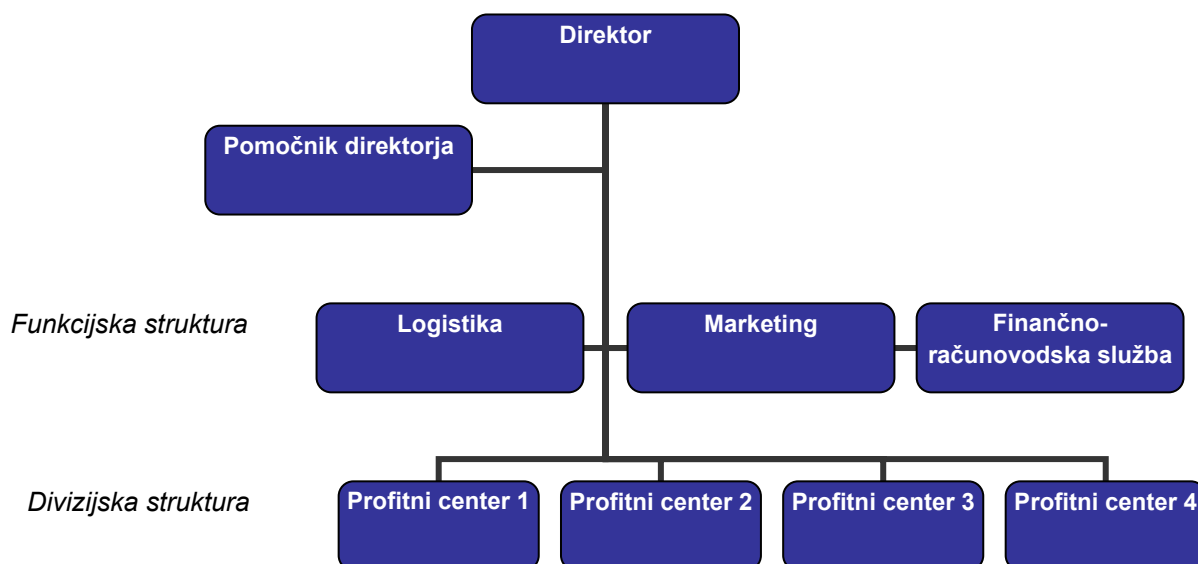
Kot je opredeljeno že v strateški usmeritvi Skupine Avtotehna se tudi Avtotehna Oprema ukvarja s pretežno zastopniškim načinom prodaje izdelkov različnih programov uspešnih in svetovno znanih blagovnih znamk. Leta discipliniranega dela in skrbi za stranke ter profesionalnost so družbi omogočili uspešno in enakomerno rast. Kar pa ni naključje. S spoštovanjem in upoštevanjem vseh dejavnikov dela so dosegli zavidljivo stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi.

#### 4.2.1 Organizacijska struktura

Podjetje z 29 zaposlenimi vodi direktor, ki mu pri delu pomaga pomočnik. Podjetje je razdeljeno v profitne centre in podporne službe. Prvi profitni center je avtomobilski (program Valvoline, Varta in Bosch), drugi profitni center združuje programe orodij (Makita, Hitachi, Cooper Tools, Stannol, Bosch), tretji profitni center deluje na področju klimatsko ogrevalnih sistemov (Argo, Sile ter lastna blagovne znamka Klimatehna), četrti pa na področju skladiščne opreme (SSI Schaefer) in viličarjev (OM Pimespo).

Vsak profitni center ima svojega vodjo. Gre za hibridno funkcijsko divizijsko organizacijsko strukturo.

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Avtotehna Oprema d.o.o.



Vir: Pogovor z vodstvom podjetja, 2006

## **4.2.2 Poslovna strategija, vizija in poslanstvo Avtotehne Opreme**

Avtotehna Oprema od svojega nastanka naprej izkazuje dokaj visoko rast. Strateški cilji so bili vezani predvsem na doseg poslovnih rezultatov (razlike v ceni, prodane količine, dobiček podjetja) in temu primerno je se je v podjetju oblikovala in uresničevala tudi poslovna strategija. Vizija in poslanstvo podjetja nista bili jasno definirani, vendar pa so bili zaposleni predani ciljem, ki jih mora podjetje dosegati. V zadnjih dveh letih, pa se je rast na vodilnih programih umirila. Zastopniški način prodaje pa se je začel vedno bolj kazati kot času neprimeren. Na osnovi povečevanja števila zaposlenih in novih programov so v podjetju uvedli tudi profitne centre. Podjetje je zraslo v vseh pogledih in postalo kompleksnejše. Pokazala se je potreba po jasnem definiranju lastne vizije in poslanstva. Poslovna strategija se je začela spreminjati in prilagajati novi situaciji na trgu, vendar pa je podjetje kmalu začelo ugotavljati, da je uresničevanje zastavljene poslovne strategije zelo odvisno od korporacijske strategije Skupine Avtotehna.

Poleg pozitivnih strani, ki jih ima podjetje z vključenostjo v Skupino Avtotehna so se začele kazati tudi negativne strani, v primerjavi s samostojnim delovanjem podjetja. Podjetja ima sicer proste roke pri vsakodnevnem odločanju in vodenju podjetja, ter pri uvajanju organizacijskih in poslovnih novosti na operativni ravni. Poleg tega je podjetju omogočen dostop do financ, uporaba imidža podjetja Avtotehna, posluhuje se nekaterih skupnih podpornih služb (kadrovanje, iskanje in izmenjava kadrov), zanesljivost zaposlitve je visoka, tveganje pri podjetniških podvigih je majhno (nosi ga predvsem matično podjetje).

Po drugi strani pa je podjetje zelo omejeno pri ključnih zadevah, ki so v rokah uprave Skupine Avtotehna. Tako se morajo podrežati korporacijski strategiji pri določanju politike plač in nagrajevanju, kar omejuje njegove zmožnosti spodbujanja in nagrajevanja dobrega dela. Ne more razpolagati z ustvarjenim dobičkom, na osnovi tega pa tudi ne more odločati o izvajanju strateških projektov. Prav tako pa določeni postopki in pravila Skupine Avtotehna ovirajo njegovo fleksibilnost, pri vsakodnevnem operativnem delu.

## **4.2.3 Organizacijska klima in kultura**

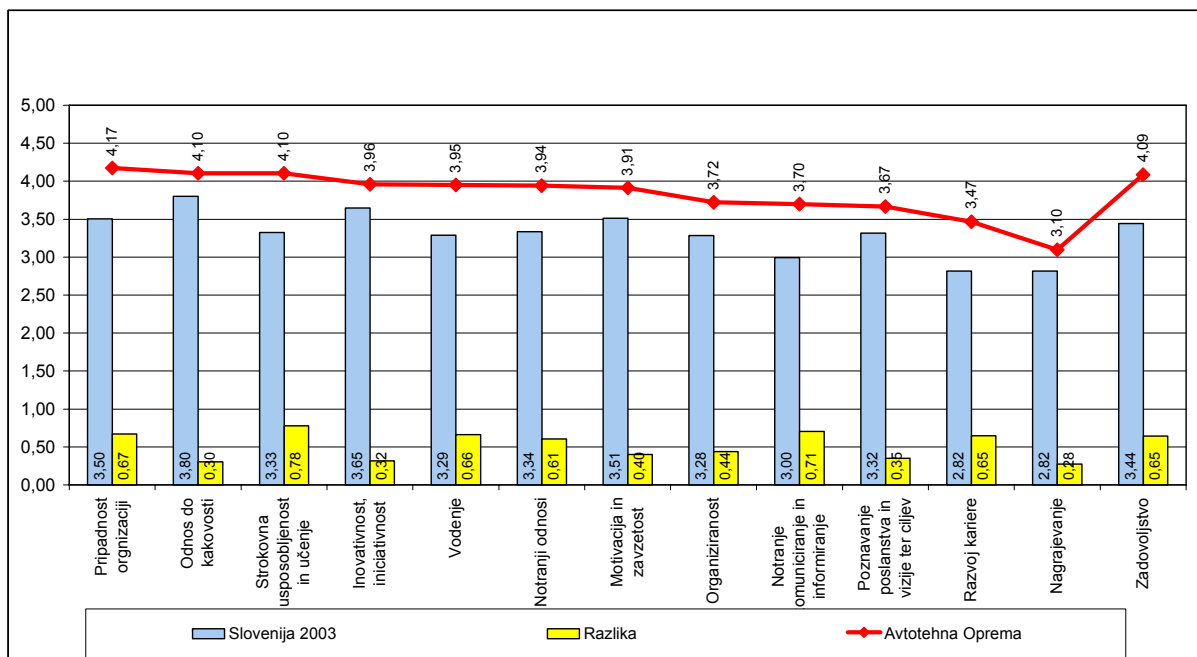
Analiza organizacijske klime in kulture, ki je bila nazadnje izvedena leta 2004 s pomočjo vprašalnikov SiOK<sup>16</sup>, ki poleg analize podatkov znotraj samega podjetja omogočajo tudi primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji.

---

<sup>16</sup> SiOK je projekt Gospodarske zbornice Slovenije za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah v Sloveniji s ciljem povečevanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj.



SLIKA 4 : Analiza organizacijske klime in kulture v podjetju Avtotehna Oprema , 2004



Vir: Raziskava SIOK, 2004

Slika organizacijske klime v podjetju Avtotehna Oprema je v primerjavi s slovenskim povprečjem v letu 2003 (61 podjetij) za vse kategorije višje ocenjena. To kaže na splošno ugodno sliko, ki jo imajo zaposleni o svojem delovnem okolju. Ne glede na to pa so nekatere kategorije boljše, druge pa slabše ocenjene.

V splošnem je bila organizacijska klima v Avtotehni Opremi razdeljena na tri segmente:

- zelo dobre kategorije (pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost in učenje, zadovoljstvo zaposlenih),
- srednje ocenjene kategorije (inovativnost, iniciativnost, vodenje, notranji odnosi, motivacija in zavzetost),
- slabše ocenjene kategorije (organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, poznavanje poslanstva vizije in ciljev, razvoj kariere, nagrajevanje).

Najvišje jo bila ocenjena pripadnost organizaciji, ki je hkrati opazno nad primerjalnim povprečjem. Sledil ji je odnos do kakovosti in strokovna usposobljenost in učenje. V skupino visoko ocenjenih kategorij je bilo uvrščeno tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki sicer predstavlja osebni pogled zaposlenih in ni klimatska kategorija. Tudi zadovoljstvo zaposlenih je navzgor odstopalo od primerjalnega povprečja. Kategorija, ki je bila presenetljivo nizka po rangju je poznavanje poslanstva in vizije podjetja. Nagrajevanje je bilo sicer na standardnem zadnjem mestu, je pa ta ocena občutno nižja od predzadnje kategorije, razvoj kariere.

Iz rezultatov meritve klime je videti visoko pripadnost zaposlenih podjetju in iz tega razloga tudi v splošnem dajanje relativno visokih ocen. Po drugi strani pa je analiza vzorcev (kaj je višje, kaj je nižje) in pa primerjava odstopanj od SiOK povprečja vseeno nakazovala na določene prednosti in slabosti.

Največji vpliv v negativni smeri na kulturo v podjetju se je zgodil z zamenjavo direktorja v letu 2006, kar je za seboj potegnilo, da so se zelo poslabšale kategorije, ki so bile v letu 2004 ocenjene kot zelo dobre.

### **4.3 ŽIVLJENSKA STOPNJA IN RAZVOJ PODJETJA DO DANES**

Leta 1995 je Avtotehna d.d. ustanovila hčerinsko podjetje Avtotehna Oprema in mu podelila v izvajanje tri programe Valvoline, Bosch in Cooper Tools. Dogodka, ki sta že v zgodnjem obdobju delovanja podjetja pomembno prispevala, k njegovemu nadaljnemu razvoju sta bila pridobitev generalnega zastopništva za program Valvoline ter izguba zastopništva za program Bosch, kar je spodbudilo podjetje, da je začelo tržiti tudi druge programe Makita, Varta in Hitachi.

V naslednjih letih je bila strategija podjetja usmerjena predvsem na razvoj programa Valvoline. Aktivnosti so bile usmerjene v izgradnjo stabilne dilerske mreže in povečevanje prodaje na trgu s ciljem pridobiti največji tržni delež na področju motornih olj. Valvoline je tako dolga leta predstavljal glavni vzvod rasti podjetja.

Zaradi slabega poslovanja nekaterih hčerinskih družb znotraj Skupine Avtotehna je uprava te družbe ukinila, Avtotehna Oprema pa je na osnovi korporacijske strategije prevzemala programe in zaposlene, ki ter s tem širila svoj prodajni asortiman. Poleg tega je z zaposlovanjem novih kadrov dvignila izobrazbeno raven s čimer je prišlo do novega zagona in dinamičnosti pri oživljanju priključenih programov.

Podjetje je s programom Valvoline raslo v obdobju tranzicije, za katero so bile značilne še neizkoriščene razvojne možnosti, veliko povpraševanje po proizvodih razvitih držav in rastoči standard. Po uspešnih letih poslovanja pa so se pogoji na trgu zelo spremenili. Povečalo se je tako število sorodnih proizvodov, kot tudi njihovih ponudnikov. Konkurenca je zaostрила pravila igre, zaslužki v prodajni verigi so se zelo zmanjšali, kar je privedlo tudi do razpada obstoječe dilerske mreže. Star način dela ni bil več sprejemljiv, saj je trg zahteval vedno krajše prodajne poti z izločanjem posrednikov.

Avtotehna Oprema, kot zrelo trgovinsko podjetje, ki ga sestavljajo raznoliki prodajni programi še vedno ostaja zvesta svojemu zastopniškemu načinu poslovanja. Določeni programi, ki so že preživeli svoj razcvet, potrebujejo nenehne posodobitve in nove pristope, da bi ohranili položaj na trgu in ustrezno dobičkonosnost. Pri nekaterih se bo za najracionalnejšo odločitev prej ali slej izkazala njihova ukinitve.

V zadnjem obdobju poslovanja še posebej pa s prihodom novega direktorja v letošnjem letu se je bolj kot kadarkoli pojavila potreba po pregledu obstoječe strategije podjetja. Dejstvo je, da je klasični zastopniški način poslovanja preživet in kot tak izgublja svoje mesto. Z njim pa izgublja svoje mesto na trgu tudi zastopniški tip podjetja, saj ga današnji trg v taki obliki več ne potrebuje. Razpad dilerske mreže pred dvema letoma je bil le prvi korak v smeri krajšanja prodajne poti v kateri bodo v končni fazi ostali le proizvajalci in končni kupci. To je potrdila tudi pisna namera o prekinitvi generalne zastopniške pogodbe s koncem letošnjega leta s strani proizvajalca Valvoline, kot glavnega programa v podjetju. Pripravljajo pa se spremembe generalnih zastopniških pogodb tudi na drugih programih. Dosedanji vodilni v Avtotehni Opremi so se novih razmer na trgu zavedali in na njih v pisnih poročilih upravo Skupine Avtotehna tudi resno opozarjali. Definirali so tudi nujno potrebne projekte (nakupi, prevzemi) za uresničitev strateških ciljev (razvoj storitvenih dejavnosti kot so: inženiring, načrtovanje, svetovanje in celovite rešitve), ki se tičejo Avtotehne Opreme. Le ti so tudi definirani v Strateškem planu, vendar do njihove realizacije v letošnjem letu še ni prišlo.

Danes je Avtotehna Oprema zrelo trgovinsko podjetje, ki ga sestavljajo raznoliki prodajni programi. Določeni programi, ki so že preživeli svoj razcvet, potrebujejo nenehne posodobitve in nove pristope, da bi ohranili položaj na trgu in ustrezno dobičkonosnost. Pri nekaterih se bo za najracionalnejšo odločitev prej ali slej izkazala njihova ukinitiv. Drugi programi pa trenutno izkazujejo visoko rast ali velik še neizkoriščen potencial. Podjetje se je življenjski stopnji primerno znašlo na prelomnici. Uprava oz. lastniki podjetja pa so tisti, ki morajo sprejeti odločitev o tem, kaj želijo s podjetjem doseči.

Novi direktor mora kot ključni faktor strateškega vodenja od uprave čim prej dobiti odgovore o tem, kaj naj podjetje dela in česa naj ne dela, ter kam naj se usmeri. Ta osnovni koncept mora biti podan v obliki novega poslanstva in vizije podjetja, ki bo z novo poslovno strategijo določilo aktivnosti podjetja v bodoče.

## **5. ANALIZA STANJA IN PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE V PODJETJU AVTOTEHNA OPREMA Z VIDIKA SEDMIH ELEMENTOV *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup>**

Na osnovi predstavitve podjetja v četrtem poglavju smo spoznali zgodovino podjetja, njegovo poslanstvo, strateške usmeritve in organizacijsko strukturo. S pomočjo SiOK vprašalnikov smo dobili sliko o stanju organizacijske klime in kulture, ki je bila prisotna v podjetju pred zamenjavo vodstva. Predstavili smo življenjsko stopnjo in razvoj podjetja do danes.

V tem poglavju bo poudarek na analizi trenutnega stanja v podjetju skozi sedem elementov konceptualnega *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> in definiranju kritičnih faktorjev. Na koncu analize vsakega elementa bodo podana priporočila, ki naj bi podjetju služila za oblikovanje takšne poslovne strategije, ki bo upoštevala sodobne trende glede organizacije in poslovanja podjetja ter bo podjetje opremila s trajno konkurenčno prednostjo temelječo na znanju.

## **5.1 POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE K UČEČI SE ORGANIZACIJI V PODJETJU AVTOTEHNA OPREMA**

Da bi oblikovali poslovno strategijo podjetja, je potrebno analizirati trenutno stanje v organizaciji in okolju ter postaviti temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji o čemer govori prvi element modela.

### **5.1.1 Analiza procesa strateškega managementa Avtotehne Opreme**

Avtotehna Oprema spada v Skupino Avtotehna, ki jo upravlja upravni odbor z generalnim direktorjem na čelu. Glede na to, da je najbolje, da se model učeče se organizacije prične na samem vrhu organizacije, se bom pri prvem elementu *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup>, ki govori o postavitvi temeljev za začetek procesa reorganizacije, osredotočil na Strateški plan Avtotehne za obdobje do leta 2008, ki ga je pripravil vrhni management Skupine Avtotehna. Na osnovi Strateškega plana bom skušal ugotoviti, ali so podani temelji, na osnovi katerih bi lahko podjetje Avtotehna Oprema začela proces reorganizacije k učeči se organizaciji. V nadaljevanju so podane ključne ugotovitve glede štirih značilnosti strateške usmerjenosti, podanih v Strateškem planu Avtotehne za podjetje Avtotehna Oprema.

**Tesni odnosi s kupcem:** Avtotehna Oprema se zavzema za mnogo večjo osredotočenost h končnemu kupcu, kar pomeni, da se želi oddaljiti od svoje pretežno distribucijske in partnersko naravnane zgodovine in se pretvoriti v direktnega prodajalca oziroma ponudnika storitev. Vendar pa se v podjetju kljub Strateškemu planu še niso pričele izvajati korenite spremembe, ki bi zastopniško naravnano podjetje preoblikovale v trgu primernega ponudnika blaga in storitev.

Novi direktor je na področju odnosov s kupci začel izvajati ukrepe za izboljšanje situacije. V ta namen je podjetje dostavo blaga strankam predalo v izvajanje zunanjima specializiranim družbama za logistiko: Pošti Slovenije in Interevropi. S tem je pridobilo dvoje: povečala se je kakovost dostave kupcem, ki sedaj naročeno blago prejmejo v 24-ih oz. za večje pošiljke v 48-ih urah kjerkoli v Sloveniji. Drugo prednost pogodbene dostave pa podjetje vidi v zniževanju stroškov dostave, saj ne potrebuje več svojega voznega parka in ljudi, ki so blago razvažali.

**Hiter odziv:** Avtotehna Oprema se v tem trenutku dokaj neučinkovito odziva na probleme in priložnosti, saj je v zadnjem obdobju izgubila nekaj generalnih zastopništev nosilnih programov, na kar ni bilo pripravljena. Poleg tega pa na strani priložnosti ne izkorišča dovolj svojega finančnega potenciala, s čimer bi lahko na trgu prevzemala priložnosti ne da jim le sledi. To je mišljeno predvsem v smeri širjenja lastne trgovinske mreže oz. prevzema obstoječega konkurenta, s čimer bi se lahko podjetje že pred časom iz zastopniškega podjetja preusmerilo v trgovinsko podjetje z lastno razvejano mrežo. To so vsekakor izkoristila nekdanja majhna trgovska podjetja (Euroton, A-net,...), ki imajo danes vodilno vlogo na področju avtomobilskih rezervnih delov.

**Jasni cilji in poslovna osredinjenost:** kot je zapisano v Strateškem planu, Avtotehna velja za nizko tvegano, konzervativno financirano skupino z razpršenim portfeljem, čemur sledi tudi doseganje donosnosti. Podjetje ima v Strateškem planu jasno definirane usmeritve in cilje. V smislu čim večjega pokrivanja direktnih zahtev trga se predvidevajo prevzemi, nakupi dejavnosti in združevanja na dveh področjih: na področju električnih orodij in klimatskih naprav. Na področju avtomobilskih rezervnih delov tovrstne aktivnosti niso predvidene, saj je imelo podjetje na tem področju pogodbeno generalna zastopništva, ki so ga v marsičem omejevala.

Na področju električnih orodij imajo v planu okrepiti servisni del programa električnih orodij z nakupom ene od družb s tega področja. Še vedno želijo prvenstveno razvijati program ročnih orodij znamke Makita, saj so mnenja, da ima Makita v Sloveniji še možnosti za rast. Prevladujoč tržni delež med uvozniki planirajo pridobiti tudi s prevzemom konkurenčnega podjetja.

Od vseh trenutnih programov pa ocenjujejo, da je največji potencial za razvoj ravno na področju klimatskih naprav. Tako imajo v Strateškem planu zapisano, da bodo rast na področju klimatskih sistemov pospešili s širitvijo dejavnosti tudi na področje ogrevalne tehnike, prezračevanja ter filtriranja oziroma obdelave zraka. Poleg klasične zastopniške trgovine nameravajo dejavnost usmeriti na projektiranje in storitve, kjer nameravajo prevzeti eno od družb s tega področja.

Zgoraj omenjeni strateški cilji in projekti so bili definirani s strani managementa Avtotehne Opreme, vendar pa se kljub definiranju v Strateškem planu še niso pričeli izvajati, ker morajo predhodno dobiti potrditev s strani uprave Skupine Avtotehna.

**Vzpostavljanje medorganizacijskih povezav:** glede medorganizacijskih povezav razvojna strategija predvideva prevzeme, nakupe dejavnosti in združevanja, vse v smislu čim večjega pokrivanja direktnih zahtev trga. Vendar pa podjetje Avtotehna Oprema tako kot ostala podjetja znotraj Skupine Avtotehna glede na korporacijsko strategijo slabo izkoriščajo prednosti, ki bi jih imele v povezavi s podjetji znotraj lastne skupine.

## 5.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

Model učeče se organizacije se sicer lahko začne izvajati v okviru katere koli skupine ljudi ali oddelka v podjetju, vendar pa največje učinke lahko pričakujemo z angažiranostjo vrhnjega managementa, ki poda spodbude in deluje sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb v strukturi, strategiji, proizvodih, tehnologiji in kadrih.

V Strateškem planu Avtotehne ni zaznati konkretnih namenov vrhnjega managementa, da bodo skupino in podjetja v njej razvijali v smeri učeče se organizacije, vendar pa določene predvidene aktivnosti nakazujejo, da želi vrhni management skupino in podjetja v njej razvijati v smeri sodobnih načel poslovanja, pri tem pa so v Strateškem planu predvidene tudi aktivnosti, ki nakazujejo na spremembe v smeri udejanjanja učeče se organizacije. Vrhni management mora podati spodbude in delovati sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb v strukturi, proizvodih/storitvah, tehnologiji, ljudeh in kadrih.

Vrhni management je v Strateškem planu Avtotehne do leta 2008 podal pri udejanjanju organizacijskih sprememb naslednje smernice:

Na področju **strukturnih sprememb** načrtujejo predvsem spremembe pri organizacijskih procesih, kjer bodo z zaposlitvijo kadrovskega managerja močno povečali aktivnosti na kadrovskega področju. Med pomembnejšimi organizacijskimi projekti v okviru skupine načrtujejo: pridobitev standarda ISO 9000<sup>17</sup>, vpeljavo ciljnega vodenja, nagrajevanje v odvisnosti od dosežene uspešnosti in vpeljavo projektnega načina dela.

**Na področju proizvodov oz. storitev** je v strateškem planu zapisano, da bodo razvijali posamezne perspektivne programe v odvisnih družbah. V naslednjem srednjeročnem obdobju nameravajo nameniti večjo pozornost vprašanju razvoja in iskanja novih naložbenih možnosti ter nameniti večjo pozornost sistematičnemu iskanju in analiziranju ponujenih priložnosti. V ta namen bodo tudi s finančnimi vzpodbudami pritegnili kar najširši krog sodelavcev, nekatere tudi s profesionalno zadolžitvijo. V ta namen je vrhni management v zadnjem letu že zaposlil dva strokovna svetovalca. Na poslovnem področju Trgovina, kamor spada Avtotehna Oprema, se namerava okrepiti inženirsko in servisno dejavnost.

---

<sup>17</sup> "ISO 9000" je popularno ime za skupino standardov, ki jo sestavljajo standardi in navodila o sistemu vodenja kakovosti.

Vodenje kakovosti pomeni vse, kar neka organizacija naredi, da bi zagotovila, da bodo njeni proizvodi ali storitve izpolnjevali zahteve uporabnika.

**Tehnološke spremembe** se nanašajo predvsem na področje informatike, kjer je analiza pokazala, da je smiselno določiti minimalne IT standarde, ki jih morajo spoštovati vse družbe v skupini. Namen standardov je v zmanjšanju tveganja in dolgoročnejsi skrbi za razvoj informatike v družbah v skupini. Standardi so usmerjeni predvsem v zagotavljanje delovanja sistemov, zagotavljanje varnosti pred vdori in zmanjšanje stroškov vzdrževanja računalniške infrastrukture. Za vzpostavitev in vzdrževanje teh standardov je bila v skupini osnovana Služba za informatiko, ki bo v prvi fazi zadolžena za implementacijo minimalnih standardov v vseh družbah v skupini, v nadaljevanju pa za njihovo vzdrževanje in nadgradnjo.

**Kadrovsko področje** je v Strateškem planu opredeljeno kot eno od najpomembnejših področij v podjetju. V strategiji skupine je poleg strokovno nadgrajene kadrovske službe načrtovana tudi izvedba nekaterih kadrovskih projektov. Ti so predvsem povezani z izgradnjo korporacijske kulture in s koordiniranim razvojem HRM procesov v vseh družbah skupine.

### **5.1.3 Izvedba strateškega plana Skupine Avtotehna**

Udejanjanje koncepta učeče se organizacije ima velik vpliv na celotno organizacijo, še posebej na organizacijsko kulturo in vrednote posameznikov. Ko se podjetje odloči za spremembe v smeri učeče se organizacije, uvede v ta namen strateški tim za spremembe, na čelu katerega je najvišji predstavnik organizacije. Glavne naloge strateškega tima so naslednje: priprava akcijskega načrta, vključitev vseh zaposlenih v proces ter spremljanje in merjenje izboljšav.

Strateški tim v Skupini Avtotehna predstavlja generalni direktor, njegova namestnik in pomočnik ter izvršni direktorji, ki spremljajo tekoče poslovanje odvisnih družb in se odločajo predvsem o zadevah v strategiji Skupine Avtotehna. Poleg najvišjega managementa so v Skupini Avtotehna zaposleni še trije svetovalci za razvoj in podporo trženju. Za izvedbo strateškega plana naj bi v Skupini Avtotehna vzpostavili projektno pisarno in izvedli v strateškem planu izbrane projekte.

Kar se tiče vključenosti vseh zaposlenih v proces izvedbe Strateškega plana, je bilo iz pogovora z zaposlenimi ugotovljeno, da za Strateški plan ne ve nihče, kar vsekakor ni v duhu učeče se organizacije. Prav na tem mestu bi strateški tim za spremembe moral čim hitreje pričeti z osveščanjem in opolnomočenjem vseh članov organizacije.

Spremljanje in merjenje izboljšav v Strateškem planu ni jasno definirano. Vsak projekt naj bi imel določenega projektne managerja med člani strateškega tima, ki odgovarja za uspešno realizacijo projekta. Vendar pa je kot eden izmed projektov v Strateškem planu definiran Strateški kotroling, s katerim bo za vse kazalnike določen sistem pridobivanja podatkov, način merjenja podatkov, metodologija izračunavanja

njihovih vrednosti, njihove ciljne vrednosti ter za doseganje rezultatov odgovorne osebe. Tudi na področju spremljanja in merjenja izboljšav je opazno pomanjkanje zavedanja glavnih nalog strateškega tima v učečih se organizacijah.

Po pregledu Strateškega plana Avtotehne je ugotovljeno, da le-ta vsebuje elemente akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije. Vendar pa v Strateškem planu ni zaznati, da bi se aktivnosti izvajale po kakršnem koli modelu, ampak so tako celoten plan, kot tudi same aktivnosti bolj nanizane z vsemi teoretičnimi elementi, ki naj bi jih strateški plan vseboval. Poleg tega pa slabo luč na Strateški plan meče še dejstvo, da je z njim seznanjen le najvišji management. Kar se projektov in ciljev tiče, so v Strateškem planu sicer definirani, vendar pa je bilo po pregledu terminskega plana in dejanskem preverjanju ugotovljeno, da se marsikateri sploh ne uresničuje. To velja tudi za projekte, ki se nanašajo na podjetje Avtotehna Oprema.

#### **5.1.4 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja v Avtotehni Opremi**

Med procesom postavitve temeljev za začetek reorganizacije k učeči se organizaciji strateški tim za spremembe oceni tudi želeno prihodnje stanje poslovnih potreb poslovanja. Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in vizija učeče se organizacije. Da bi management učeče se organizacije ocenil poslovne potrebe poslovanja, mora najprej narediti celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, poznano tudi kot SWOT analizo.

V Strateškem planu se nahaja SWOT analiza Avtotehne Opreme, ki jo je opravil njen management in preko letnega plana posredoval upravi Skupine Avtotehna. Poleg tega pa so definirani tudi ukrepi, s katerimi želi Avtotehna Oprema odpraviti slabosti ter strateški projekti, s katerimi želi izkoristiti priložnosti in/ali zmanjšali nevarnosti.

Poslanstvo in vizija učeče se organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost. Avtotehna Oprema nima jasno določene lastne vizije in poslanstva, vendar pa sta v Strateškem planu definirana poslanstvo in vizija za področje Trgovina, kamor spada Avtotehna Oprema, ter za Skupino Avtotehna kot celoto. Kaj to pomeni za samo Avtotehno Opremo bo podrobneje obravnavano v tretjem elementu *MODELA FUTURE-O®*.

#### **5.1.5 Priporočila**

Začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji naj bi se začel v samem vrhu organizacije zato sem se osredotočil na Strateški plan Avtotehne, ki na 100 straneh vsebuje vse elemente, ki naj bi jih strateški plan vseboval, vendar pa sem iz pogovora z zaposlenimi in preverjanja stanja določenih projektov spoznal glavni problem Strateškega plana. Gre za njegovo nepoznavanje na nivoju vseh zaposlenih



ter njegovo neuresničevanje. Strateški plan Avtotehne je bil narejen za obdobje od leta 2005 do leta 2008. Glede na to, da se časovno nahajamo na polovici plana, pa dopuščam možnost, da se bodo kljub časovno že zapadlim rokom določenih strateških projektov in ciljev, nekateri od njih do konca obdobja še uresničili.

Z izdelavo Strateškega plana je bila izpolnjena le funkcija planiranja. Vodstvo Skupine Avtotehna mora za začetek procesa reorganizacije na osnovi Strateškega plana posvetiti pozornost še ostalim temeljnim funkcijam strateškega managementa: organiziranju, vodenju in kontroliranju, da bi se lahko zaokrožil proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategij v Strateškem planu.

*Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb* - največje učinke pri implementaciji učeče se organizacije lahko pričakujemo z angažiranostjo vrhnjenega managementa, ki poda spodbude in deluje sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb v strukturi, strategiji, proizvodih, tehnologiji in kadrih. Zato svetujem novemu direktorju Avtotehne Opreme, da v smeri izgradnje nove poslovne strategije skuša pridobiti vso podporo uprave Skupine Avtotehna, ki jo bo pri organizacijskih spremembah v Avtotehni Opremi vsekakor potreboval, poleg tega pa se določeni ključni strateški projekti lahko izvedejo le in samo s podporo uprave Skupine Avtotehna. Ker pa se model učeče se organizacije lahko začne izvajati v okviru katere koli skupine ljudi v oddelku ali podjetju, ima novi direktor priložnost, da v okviru Avtotehne Opreme hkrati z izgradnjo nove poslovne strategije prične z izvajanjem ukrepov v smeri implementacije učeče se organizacije. Pri tem pa naj mu bo Strateški plan Avtotehne v pomoč le toliko, da iz njega črpa koristne informacije, ki mu lahko služijo kot osnova za izdelavo nove celovite poslovne strategije.

*Strateški tim za spremembe* - v smeri udejanjanja koncepta učeče se organizacije predlagam uvedbo strateškega tima za spremembe pod vodstvom direktorja, ki naj bo sestavljen iz vodij profitnih centrov. Direktor naj tudi predstavlja glavno vez in komunikacijo z upravo Skupine Avtotehna, saj bo uspeh udejanjanja procesov učeče se organizacije zelo odvisen od pozitivnih odnosov med upravo Skupine Avtotehna in Avtotehno Opremo. Glavne naloge strateškega tima naj bodo naslednje:

- priprava akcijskega načrta,
- vključitev vseh zaposlenih v proces,
- spremljanje in merjenje izboljšav.

V prvi fazi priporočam podjetju Avtotehna Oprema, da pripravi *akcijski načrt*. Le ta naj vsebuje naslednje elemente:

- model učeče se organizacije,
- jasno vizijo in poslanstvo,
- definiranje najpomembnejših strateških aktivnosti, ki jih je potrebno realizirati,

- definiranje enostavnih in izmerljivih ciljev, ki so povezani z strateškimi aktivnostmi,
- določitev odnosov do ciljnih skupin (kupci, dobavitelji, zaposleni),
- določitev ciljev organizacije na vseh nivojih,
- jasno definirane strategije za doseg zastavljenih ciljev in določitev odgovornih oseb oz. skrbnikov izvajanja procesov,
- vrednote in poslovna kultura organizacije, ki bodo podpirale izbrane strategije.

Glavni namen akcijskega načrta je, da postavi cilje, ki jih management in zaposleni v Avtotehni Opremi pričakujejo od organizacije. Pri snovanju nove poslovne strategije pa bo moral strateški tim v prvi fazi najprej na novo definirati jasno poslanstvo in vizijo Avtotehne Opreme, saj je iz analize ugotovljeno, da ju v tem trenutku podjetje nima.

*Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja* – pri izdelavi akcijskega načrta se bo strateški tim za spremembe soočil tudi s potrebo po oceni zelenega prihodnjega stanja poslovnih potreb poslovanja. Gre za oceno položaja organizacije v prihodnosti, s podpornimi okolji, ki predstavljajo sredstvo za doseg zelenega cilja učeče se organizacije. Za oceno poslovnih potreb poslovanja predlagam, da strateški tim najprej naredi celovito *SWOT analizo* podjetja kot celote in posebej po profitnih centrih. Na ta način se bodo jasneje izpostavile določene prednosti, slabosti, priložnosti ali nevarnosti, saj so v tem trenutku področja profitnih centrov dokaj raznolika: od avtomobilskega programa rezervnih delov v prvem profitnem centru, ročnega orodja in pribora v drugem profitnem centru, do ogrevalno hladilne tehnike v tretjem ter opreme za skladišča v četrtem profitnem centru. Podjetju predlagam tudi izdelavo *analize verige vrednosti*, ki jo do sedaj ni še nikoli izvedlo, saj bodo na ta način lažje prišli do odgovora, kje je se nahaja možna konkurenčna prednost podjetja.

## **5.2 IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU AVTOTEHNA OPREMA**

### **5.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu**

Osnovna enota učeče se organizacije so timi, ki naj bi predstavljali jedro sodobnih organizacij. Pri timski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti okrog delovnih timov.

Kot je bilo opredeljeno že v predstavitvi, je podjetje razdeljeno v profitne centre in podporne službe. Vsak profitni center ima tudi svojega vodjo. Znotraj profitnih centrov pa so programi, na katerih delajo zaposleni. V profitnih centrih je način dela organiziran na osnovi timskega sodelovanja. Zaposleni na različnih programih znotraj profitnega centra sodelujejo med seboj, rešujejo probleme si izmenjavajo informacije,

veliko manj pa sodelujejo z zaposlenimi v drugih profitnih centrih, saj trenutna organizacijska oblika tega ne spodbuja. Na ta način Avtotehna Oprema ne izkorišča prednosti, ki jih nudi timska organizacijska struktura. Še posebej je ta slabost opazna v sodelovanju med profitnimi centri in podpornimi službami, kamor spadajo logistika, marketing in finančno-računovodski oddelek.

### **5.2.2 Socialne mreže v Avtotehni Opremi**

Socialne mreže predstavljajo podporno okolje pri udeležanju učeče se organizacije. Položaj posameznika v socialni mreži se ponavadi razlikuje od njegovega položaja v organizacijski shemi.

V Avtotehni Opremi s socialnimi mrežami niso seznanjeni, vendar pa sem iz dobrega poznavanja notranjih odnosov med zaposlenimi ter pogovorov z zaposlenimi ugotovil, da imajo določeni zaposleni, ki predstavljajo vozlišče v socialni mreži, večjo stopnjo centralnosti kot druga vozlišča. Vendar pa kljub temu ne bi mogli govoriti o visoki stopnji centralnosti. V primeru, da bi se vozlišča z višjo stopnjo centralnosti odstranila iz podjetja, delovanje mreže ne bi bilo onemogočeno, saj ocenjujem, da bi se komunikacija sorazmerno hitro vzpostavila preko preostalih povezav.

### **5.2.3 Zakladnica znanj in sposobnosti učeče se organizacije**

Učenje organizacije ima neposreden vpliv na ustvarjanje organizacijskega znanja, ki ga tvori zakladnica znanja in sposobnosti. Če k tem znanjem dodamo še znanje, ustvarjeno iz razmerij do drugih udeležencev (kupci, dobavitelji, ...), dobimo najvišje razvito strukturo znanj in sposobnosti učeče se organizacije, ki jo imenujemo zakladnica organizacijskega znanja. V organizaciji je treba nekoga pooblastiti za usklajevanje vseh prizadevanj in pobud, če želimo, da koncept zajame čisto vse pore organizacije.

V Skupini Avtotehna kakor tudi v Avtotehni Opremi shranjevanje in načrtno posredovanje oz. širjenje znanj in sposobnosti ni definirano. To predstavlja veliko težavo pri implementaciji koncepta učeče se organizacije. Sicer pa obstaja v Avtotehni Opremi zaradi ugodnega razmerja med starejšimi in izkušenimi ter mlajšimi in izobraženimi zaposlenimi velika količina tacitnega in eksplicitnega znanja posameznikov. To znanje se sicer nezavedno in pozitivno širi med zaposlenimi, saj so zaposleni pripravljeni pomagati in ne skrivajo svojega znanja pred drugimi, vendar pa je to za uvajanje koncepta učeče se organizacije premalo. Medtem ko posamezniki v Avtotehni Opremi razvijajo novo znanje, organizacija ne ve kako ga izraziti in širiti. Z odhodom zaposlenih tako organizacija izgubi veliko bistvenih znanj.

## 5.2.4 Podpora informacijsko-komunikacijskih tehnologij

Informacijsko-komunikacijske tehnologije so v Skupini Avtotehna dobro prisotne zaradi hčerinskega podjetja Avtera, ki je vodilno na področju strojne IT opreme v Sloveniji. Službo za informatiko sestavljajo štiri zaposleni, ki predvsem zagotavljajo nemoteno delovanje in razvoj informacijskega sistema skladno z določenimi standardi v Skupini Avtotehna in povezanih družbah, s katerimi je to dogovorjeno. Namen standardov je v zmanjšanju tveganja in dolgoročnejsi skrbi za razvoj informatike v družbah v skupini. Standardi so usmerjeni predvsem v zagotavljanje delovanja sistemov, zagotavljanje varnosti pred vdori ter zmanjšanje stroškov vzdrževanja računalniške infrastrukture.

Na področju strojne opreme so v zadnjih letih množico starih strežnikov zamenjali z novimi, prav tako pa je Avtotehna vložila veliko sredstev v posodobitev osebnih računalnikov. V nekaterih družbah so uvedli tudi IP telefonijo, ki pa se še ni izkazala kot kakovostna nadgradnja za uporabnika. V prvih mesecih uporabe so se pojavljale tehnične napake, tako da jo danes uporabljajo kot klasične telefone in možnosti, ki jih IP telefonija ponuja, ne izkoriščajo v zadostni meri.

V smeri implementacije učeče se organizacije se je potrebno zavedati, da tehnologija sama po sebi ni dovolj. Avtotehna Oprema ima kot podjetje v Skupini Avtotehna dobro razvito strojno IT opremo, v smeri implementacije učeče se organizacije pa so vidne pomanjkljivosti na področju Sistemov za podporo odločanju (DSS) in Izvršilnih informacijskih sistemov (EIS). Nekoliko bolje je razvita programska oprema za skupinsko delo, kjer zaposleni veliko uporabljajo predvsem Intranet ter Outlookove rešitve pri dogovarjanju za sestanke, komuniciranju, posredovanju sporočil in informacij. V Avtotehni Opremi razmišljajo tudi o uvedbi naprednega OLAP orodja, s katerim bi managerji in zaposleni enostavno in sproti poizvedovali v zbirki podatkov organizacije.

## 5.2.5 Priporočila

*Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu* – kot je bilo ugotovljeno z analizo, je znotraj posameznih profitnih centrov način dela dobro organiziran in temelji na timskem sodelovanju. Večji problem predstavlja pomanjkanje sodelovanja med samimi profitnimi centri ter profitnimi centri in podpornimi službami. Zaradi tega prihaja tudi do zastojev in problemov v samem poslovnem procesu. Direktorju, ki je na čelu strateškega tima vodij profitnih centrov, svetujem, da začne širiti timsko sodelovanje tudi med zaposlenimi v različnih profitnih centrih in podpornih službah s tem, da izpostavi skupne cilje podjetja Avtotehne Opreme. Sedaj so namreč v ospredju predvsem cilji profitnih centrov. V sam poslovni proces je potrebno aktivneje vključiti vse podporne službe, od računovodsko-finančne do logistične, z namenom doseganja skupnih ciljev. S širjenjem timskega dela bo v podjetju prišlo do

odstranjevanja ostrih mej med profitnimi centri in oddelki, zaradi česar bo podjetje imelo krajši odzivni čas in se bo lahko hitreje odločalo. Ocenjujem, da bo to prispevalo tudi k večji morali in vključenosti vseh zaposlenih v poslovni proces. To pa bo spodbudilo skrajšanje administrativnih postopkov, ki trenutno predstavljajo veliko slabost pri poslovanju.

V podjetju se *socialnih mrež* ne zavedajo, vendar pa bi lahko predstavljale dobro podporno okolje direktorju, še posebej pri oblikovanju nove poslovne strategije in udejanjanju sprememb v smeri izgradnje učeče se organizacije. Direktorju priporočam, da s pomočjo svetovalcev opravi analizo odnosov in tokov med zaposlenimi oz. tako imenovano analizo organizacijske mreže<sup>18</sup>.

*Zakladnica znanj in sposobnosti* - v Avtotehni Opremi shranjevanje in načrtno posredovanje oz. širjenje znanj in sposobnosti ni definirano, vendar pa obstaja velika količina tacitnega in eksplicitnega znanja posameznikov. Podjetju pri procesu ustvarjanja in upravljanja zakladnice znanj in sposobnosti predlagam uporabo dveh pripomočkov: *zemljevid znanja* in *kartiranje znanja*.

Direktor mora z vodji profitnih centrov vzpostaviti *sistematični pristop k ustvarjanju organizacijskega znanja*. Ugotoviti morajo, katera znanja imajo zaposleni na posameznih ravneh v podjetju, ter s pomočjo zunanjih svetovalcev oceniti in ugotoviti vrzeli ter izdelati zemljevid znanja. Za lažji začetek uvajanja zemljevida znanja predlagam uporabo t.i. *statičnega zemljevida znanja*. Vodilo naj bo v smeri lahke razumljivosti in vizualne predstavitve. Podjetje bo tako dobilo zakladnico znanja v obliki zemljevida, ki je obvladljiv in bogat z informacijami o znanju in odnosih v organizaciji. Zemljevid znanja bo potrebno stalno posodabljeni in prilagajati spremembam v organizaciji in njenem okolju. Pri oblikovanju zemljevida znanja velja pravilo, da naj vsebuje le najpomembnejše znanje oz. informacije. S tem je omogočena preglednost zemljevida in omejeno njegovo zastaranje. Zaposlenim bodo te osnovne informacije v podjetju ponujale možnost povezav do obsežnejših in podrobnejših baz znanja, ki so tekoče ažurirane.

*Podpora informacijsko-komunikacijskih tehnologij* - v smeri implementacije učeče se organizacije se je potrebno zavedati, da tehnologija sama po sebi ni dovolj. Avtotehna Oprema ima kot podjetje v Skupini Avtotehna dobro razvito strojno IT opremo. Vendar pa je ta tehnologija omejena le na zaposlene v pisarnah. Ker pa je narava dela v Avtotehni Opremi vezana večinoma na terensko delo, predlagam izboljšanje komunikacije s komercialisti na terenu, ki so sedaj s podjetjem povezani le prek telefonske komunikacije. Z izbiro ustrezne mobilne tehnologije bi lahko

---

<sup>18</sup> Gre za vizualno in matematično analizo medsebojnih odnosov in se pogosto uporablja pri managerskem svetovanju.

povečali komunikacijo med zaposlenimi na terenu in podjetjem in s tem pripomogli k izboljšanju posredovanja sporočil in informacij, ki so vezane direktno na prodajo in sam poslovni proces. Podjetju predlagam tudi uvedbo OLAP orodji s katerimi bodo managerji in zaposleni enostavno in sproti poizvedovali v zbirki podatkov organizacije.

### **5.3 ANALIZA STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV V AVTOTEHNI OPREMI**

V tem poglavju bomo podrobneje analizirali trenutne strategije in strateške cilje ter podali analizo vizije in poslanstva, ki se tičejo Avtotehne Opreme. Predstavili bomo proces planiranja, ki se v podjetju izvaja, ter pogledali v kakšni meri ima podjetje razvito vzpostavitev timske odgovornosti in ali je trenutna organizacijska struktura primerna za implementacijo strategij učeče se organizacije.

#### **5.3.1 Strateški cilji, vizija in poslanstvo Avtotehne Opreme**

Poslanstvo in vizija učeče se organizacije sta ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost. Avtotehna Oprema nima jasno določene lastne vizije in poslanstva, vendar pa je v Strateškem planu definirano poslanstvo in vizija za področje Trgovina, kamor spada Avtotehna Oprema, ter za Skupino Avtotehna kot celoto.

**Vizija in poslanstvo poslovnega področja Trgovina:** »Poslovno področje Trgovina bo s svojimi podjetji in sektorjem zagotavljalo direktnim kupcem visoko kvalitetne prodajne in poprodajne storitve, svojim lastnikom kontinuirano rast in dobičkonosno poslovanje, svojim zaposlenim pa prijazno, v osebni razvoj naravnano delovno okolje in konkurenčne zasluge. To bodo zagotovili s pomlajevanjem obstoječih ekip, nakupi, združitvami in prevzemi obstoječih podjetij ali njihovih delov, s ciljnim vodenjem, delovanjem v skladu z natančno definiranimi poslovnimi procesi in dobro organizirano kadrovske politiko, tako na nivoju področja kot tudi skupine Avtotehna« (Strateški plan Avtotehne, 2004).

**Vizija in poslanstvo Skupine Avtotehna:** Poslanstvo Avtotehne je pogojeno z njeno petdesetletno zgodovino, ko je nastala in rasla kot pomembna zastopniška uvozna družba v okviru bivše države Jugoslavije s tržnim potencialom dvajsetih milijonov potrošnikov. Danes je Avtotehna gospodarska družba, ki opravlja svojo dejavnost pretežno v slovenskem tržnem prostoru. Največji del dejavnosti se nanaša na posredovanje blaga in storitev od svetovno pomembnih proizvajalcev do slovenskih kupcev in to predvsem na segmentu osebnih vozil in računalniške opreme. Poslanstvo v naslednjih letih vidijo v:

- ohranjanju in izboljševanju svojega vodilnega položaja na področju trženja izdelkov in storitev informacijske tehnologije in osebnih vozil na slovenskem trgu,

- prenašanju najsodobnejših izdelkov, storitev in postopkov na slovenski trg in s tem sledenje trendom najrazvitejših trgov v evropskem in svetovnem merilu,
- vnosu povsem novih področji in dejavnosti, ki bodo omogočala hitrejši in stabilnejši razvoj družbe,
- razvoju izdelkov in storitve, ki bodo omogočili vstop na razvite trge držav Evropske unije in drugih držav, predvsem na področju bivše Jugoslavije (Strateški plan Avtotehne, 2004).

Zaposleni v Avtotehni Oprema niso dobro seznanjeni niti z vizijo in poslanstvom poslovnega področja Trgovina, še manj pa z vizijo in poslanstvom Skupine Avtotehna<sup>19</sup>, kar vsekakor ni dobra osnova za uspešno poslovanje v prihodnosti še manj pa za razvoj v smeri izgradnje učeče se organizacije.

V primeru, da bi zaposleni bili seznanjeni z obstoječo vizijo in poslanstvom, bi za področje Trgovina ugotovili, da le-ta ni dovolj jasno in natančno definirana. Kot poslanstvo so podani kratki glavni načrti za prihodnost, ki pa se, kot je bilo ugotovljeno, v realnosti sploh ne izvajajo. Če pogledamo vizijo in poslanstvo Skupine Avtotehna pa lahko ugotovimo, da je poudarek aktivnosti Skupine Avtotehna v prihodnje predvsem na področjih Informacijska tehnologija in Avtomobilizem. Področje Trgovina, kamor spada Avtotehna Oprema, se konkretno nikjer ne omenja, zato bi se zaposleni v Avtotehni Opremi težko poistovetili s takšno vizijo in poslanstvom, ki je usmerjena le na največji področji v Skupini Avtotehna.

**Strateški cilji Skupine Avtotehna:** Avtotehna je skupina, ki se mora v skladu s Strateškim planom razvijati na več področjih, da bo dolgoročno uspešna. Strateški cilji so v Strateškem planu podani na nivoju celotne Skupine Avtotehna in se nanašajo tudi na področje Trgovina. Strateški cilji dokaj jasno kažejo namere, za katere managerji in upravljalci želijo, da jih v obdobju, ki je predviden v Strateškem planu, dosežejo posamezna področja in podjetja v njih. Na področju Trgovina naj bi bil glavni strateški cilj okrepitev inženirske in servisne dejavnosti. Ukrepi, s katerimi naj bi bilo to doseženo, se nanašajo na pomlajevanje obstoječih ekip, nakupe, združitve in prevzeme obstoječih podjetij ali njihovih delov, ciljno vodenje, delovanje v skladu z natančno definiranimi poslovnimi procesi in dobro organizirano kadrovske politiko (Strateški plan Avtotehne, 2004).

Po pregledu situacije, ki se nanaša na polovico časovnega obdobja uresničevanja strateških ciljev, je ugotovljeno, da se ključni ukrepi, ki bi uresničevali zastavljene strateške cilje, ne izvajajo. Glede na to, da je strateške cilje v Skupini Avtotehna definiralo najvišje vodstvo Avtotehne, je tudi izvajanje ukrepov za njihovo

---

<sup>19</sup> Ena od najsabše ocenjenih kategorij tudi v raziskavi SiOK, 2004.

uresničevanje v prvi vrsti odgovornost najvišjega managementa. Management Avtotehne Opreme je sicer odgovoren za realizacijo ukrepov, vendar pa je vodstvo Skupine Avtotehna tisto, ki se odloča o tako pomembnih zadevah kot so nakupi, združitve ali prevzemi podjetij. Tudi za uvajanje učeče se organizacije je vidno pomanjkanje podpore vrhnjega managementa, ki bi moral biti iniciator spodbud in uresničevanja strateških ciljev.

### **5.3.2 Proces planiranja v Avtotehni Opremi**

Tako kot vse družbe v skupini tudi Avtotehna Oprema pred pričetkom planiranja za naslednje poslovno obdobje dobi navodila ter planske tabele. V planskih tabelah je glavni poudarek na finančnem planiranju. Iz pogovorov z vodstvom Avtotehne Opreme je bilo razbrati, da upravo Skupine Avtotehna zanimajo le številke oz. še bolj natančno samo končna številka, dobiček. Zaradi tega se vsako leto dogaja, da se sicer dobri projekti in ideje, ki nastajajo med zaposlenimi v Avtotehni Opremi, ne morejo realizirati, ker glede na pričakovan čisti zaslužek niso izvedljivi.

Sam proces planiranja se v Avtotehni Opremi izvaja v naslednjih fazah. Direktor podjetja se z vodji profitnih centrov dogovori o aktualnih okvirih letnega planiranja na osnovi analize doseženih finančnih ciljev zadnjega obdobja. Osnovo predstavlja pregled izkaza poslovanja s prihodkovno in odhodkovno stranjo. Glede na postavljeni pričakovani čisti dobiček, ki ga mora družba doseči, se okvirno dogovorijo za končno številko, ki jo mora imeti vsak profitni center v mislih pri planiranju. V naslednji fazi se planiranje preseli med zaposlene na nivo profitnih centrov. Vodja profitnega centra poda svojim zaposlenim glavne usmeritve, potem pa skupaj na osnovi SWOT analize po posameznih programih oblikujejo finančni plan po mesecih, najprej na prihodkovni strani nato pa še na strani odhodkov. Osnova planiranja na stroškovni strani je razmeroma klasična, saj se preučijo planirane in dejanske stroške plana predhodnega leta in se jih korigira oz. prilagodi glede na predvidene kazalnike rasti stroškov. Zaposleni v planu definirajo in ovrednotijo želene projekte, ki naj bi se v naslednjem letu izvedli. To so predvsem projekti za direktno spodbujanje prodaje (prodajne akcije, promocije) ter projekti z dolgoročnejsimi učinki (planiranje sejmov, sponzorstva, financiranje). Ko je planiranje v profitnih centrih zaključeno, se ponovno, tako kot se je začelo, konča pri vrhu Avtotehne Opreme. Vodje profitnih centrov se z direktorjem za nekaj dni preselijo iz pisarn v prijaznejše okolje, kjer v obliki delavnic združijo koristno s prijetnim. Delavnice so namenjene medsebojnemu druženju ter krepitvi timskega duha s pomočjo organiziranih dogodkov. V drugem delu pa vsak vodja profitnega centra predstavi predvideni finančni plan in glavne aktivnosti oz. projekte. Kot pa je bilo že izpostavljeno, se vse začne in tudi konča pri zelenemu dobičku, ki ga zahteva uprava. Glede na to se običajno korigira plan na stroškovni strani, saj je bila na prihodkovni strani upoštevana največja možna realna rast z obstoječim obsegom posla.



V smeri oblikovanja učeče se organizacije je opazna odsotnost poslanstva. Močno poslanstvo namreč povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in motivacijo ter predstavlja vodilo planiranju. Pri planiranju je prav tako opazna prevelika prisotnost fiksnih ciljev, za kar je odgovoren vrhni management Skupine Avtotehna. Učeča se organizacija namreč podpira prožne cilje in plane, ki so ambiciozni, jasni ter služijo kot generator napredka ter spodbujajo učenje in povečujejo sposobnost organizacije.

### **5.3.3 Vzpostavitev timske odgovornosti za doseganje rezultatov**

Avtotehna Oprema je edino podjetje v skupini, ki je organizirano na osnovi profitnih centrov. Vodje profitnih centrov tako predstavljajo nižji management, ki ima popolno odgovornost pri operativnem odločanju in upravljanju posla profitnega centra. Vendar pa se odgovornost ne konča na nivoju vodij profitnih centrov, saj profitni centri delujejo kot timi, kjer vodja profitnega centra predstavlja v bistvu vodjo tima. Obstoječi informacijski sistem zaposlenim sicer omogoča hiter pretok informacij, vendar se v praksi ne izkorišča dovolj. To je predvsem posledica nepoznavanja prednosti sodobnih komunikacij, ki bi jih podjetje glede na naravo dela lahko s pridom izkoriščalo. Glavna pomanjkljivost pa se v zadnjem času kaže predvsem v slabši osredotočenosti zaposlenih na kupce zaradi prevelikega ukvarjanja organizacije same s seboj. Organizacija namreč kljub svoji majhnosti izkazuje dokaj veliko nefleksibilnost, ki bi jo lahko označili kot »socialistični sindrom«, značilen za večja starejša slovenska podjetja, ki še vedno ne morejo, nočejo ali ne znajo spremeniti ustaljenega načina poslovanja.

### **5.3.4 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije**

Avtotehna Oprema ima organizacijsko strukturo, ki poudarja predvsem jasnost vlog, formalizacijo in kontrolo. Pri poslu je podjetje, čeprav majhno, dokaj obremenjeno z birokratskimi ovirami, tako internimi, kot tistimi, ki se vežejo na Skupino Avtotehna. Podjetje je trenutno organizirano kot hibridno funkcijsko divizijska organizacija, ki postaja manj primerna oblika organizacije za hitro spreminjajoča se in razmeroma nestabilna okolja.

### **5.3.5 Priporočila**

*Redefiniranje funkcij procesa managementa* – Avtotehna Oprema deluje v okolju, ki postaja vse bolj kompleksno in dinamično ter zahteva od organizacije, da nenehno zmanjšuje stroške zaradi konkurenčnosti na trgu in se prilagaja novo nastalim razmeram na trgu. Zaradi pretežno terenske narave dela podjetju predlagam, da začne razmišljati o postopnem oblikovanju organizacijske strukture v smeri sodobne virtualne organizacije. Taka organizacija bi bila oblikovana kot dinamična mreža, ki odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti. Avtotehna

Oprema je na ta način že rešila problem logistike, ki jo je dala v izvajanje zunanjim partnerjem. Če želi podjetje obstati na trgu, mora povečati število zaposlenih na terenu in optimizirati število zaposlenih v podpornih službah. Za trgovinsko podjetje so namreč ključni komercialisti, ki so stalno prisotni na trgu, ter preko sodobnih informacijsko telekomunikacijskih tehnologij povezani med seboj in s podpornimi službami. Glavno prednost takšne organizacije vidim predvsem v učinkovitejšem usklajevanju aktivnosti, zniževanju stroškov, višji odgovornosti, zmožnosti konkuriranja na podlagi časa in posredovanju informacij, kar vodi do superiornega poznavanja kupcev, izdelkov in trga. Le tako organizirano podjetje bo lahko v prihodnje uspešno kljubovalo vse večjim zahtevam na trgu.

*Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov* - poslanstvo in vizija učeče se organizacije sta ključni izhodišči za oblikovanje nove poslovne strategije za prihodnost. Avtotehna Oprema nima jasno določene lastne vizije in poslanstva. V Strateškem planu Avtotehne sta sicer definirana poslanstvo in vizija za področje Trgovina ter za Skupino Avtotehna kot celoto, vendar pa tako vizija kot poslanstvo, s katerima se zaposleni ne identificirajo in jima ne verjamejo, ne pomenijo nič. Zato direktorju predlagam, da v prvi fazi s timom za spremembe oblikuje jasno in preprosto ter zaposlenim razumljivo vizijo in poslanstvo za podjetje Avtotehna Oprema.

Predlagam tudi pregled zastavljenih *strateških ciljev*, ki so definirani v Strateškem planu Avtotehne. Direktor Avtotehne Opreme naj s timom za spremembe pregleda aktualnost dosedanjih strateških ciljev ter predlaga spremembe ali pa skuša pri upravi doseči njihovo uresničevanje. Strateški planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti, s tem pa tudi sami usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju.

Pri *planiranju* je v Avtotehni Opremi, ki se želi razviti v učečo se organizacijo, opazna odsotnost poslanstva. Močno poslanstvo namreč povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in motivacijo ter predstavlja osnovo za planiranje in postavljanje ciljev. Pri planiranju je prav tako opazna prevelika prisotnost fiksnih ciljev in nenazadnje samega fiksnega plana, ki ga podjetju postavi uprava. Podjetju predlagam, da v smeri širjenja koncepta učeče se organizacije naredi vse, da prepriča upravo v postopno spreminjanje taktičnega letnega planiranja s stalnimi cilji k srednjeročnemu planiranju s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti. S takšnimi pristopi bo omogočeno učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem delujejo učeče se organizacije. Znotraj Avtotehne Opreme pa predlagam nadaljnje vključevanje vseh zaposlenih v proces planiranja, saj se na ta način izmenjavajo ideje in znanje. Neuradno druženje, ki ga izvajajo vodje profitnih centrov in direktor v okviru letnega planiranja, je zelo zaželeno in ima tudi druge pozitivne učinke v smeri krepitve timskega dela. Vodjem profitnih centrov pa svetujem, da tudi sami v okviru svojega tima oz. profitnega centra spodbujajo

neformalno druženje, ki naj se navezuje na izmenjavo idej in izboljšav poslovanja, kot osnove za kasnejše planiranje.

*Vzpostavitev timske odgovornosti za doseganje rezultatov* - učeče se organizacije temeljijo na opolnomočenju nižjega managementa in vzpostavitvi timske odgovornosti v smislu sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti. Avtotehna Oprema je v smeri vzpostavitve timske odgovornosti z oblikovanjem profitnih centrov, ki delujejo kot timi, naredila velik korak v smeri učeče se organizacije. Vendar pa za odpravo nekaterih pomanjkljivosti pri pretoku informacij predlagam, da se direktor in vodje trudijo zaposlenim, predvsem starejšim, predstaviti pomembnost pretoka informacij z uporabo informacijskih tehnologij. Problem slabše osredotočenosti zaposlenih na kupce naj podjetje reši s povečevanjem odgovornosti najnižjih nivojev ter opolnomočenjem zaposlenih, ki so najbližje kupcem. S tem bo omogočena večja prilagodljivost kupčevim potrebam in posledično njihovo večje zadovoljstvo.

*Sodobno oblikovanje poslovnih strategij učečih se organizacij* – Avtotehna Oprema mora sam proces oblikovanja nove poslovne strategije nujno začeti z definiranjem novega poslanstva in ciljev, ki naj bi jih v okviru podjetja dosegla. Sledi ocenjevanje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki so temelj za oblikovanje poslovne strategije. Že predhodno sem omenil, da predlagam izdelavo SWOT analize tako za celotno podjetje, kot za posamezne profitne centre. Podjetju predlagam spremembo dosedanje strategije rasti, saj je bila oblikovana za vodilni program motornih olj Valvoline, ki je imel resnično velik potencial za rast. Po desetih letih prisotnosti na trgu pa se z doseženim solidnim tržnim deležem rast umirja. Če želi Avtotehna Oprema tudi v prihodnje rasti tako kot je v zadnjih desetih letih, dosedanja strategija rasti ne bo zadoščala.

Avtotehni Opremi zato predlagam, da pri oblikovanju nove celovite poslovne strategije uporabi prednosti kombiniranja generičnih strategij. Nova poslovna strategija naj tako združuje stroškovno vodenje in diferenciacijo, kar je značilnost hibridnih strategij. Na ta način bo pridobila prednost pred konkurenti. Na vseh programih, s katerimi se danes ukvarja, mora imeti za cilj, da posreduje kupcem dva tipa vrednosti hibridne strategije, in sicer lastnosti diferenciacije (visoka kvaliteta, ugled, poistovetenje z znamko) ter nižje cene. Podjetju tudi predlagam, da se od programa do programa na osnovi opravljene SWOT analize odloči, v kolikšni meri bo poudarilo cenovno vodenje in v kolikšni meri diferenciacijo. To je odvisno tudi od lastnosti trga, na katerem nastopa določen program. Na trgu, kjer kupci preferirajo kvaliteto pred ceno, naj podjetje oblikuje hibridno strategijo tako, da bo večji poudarek na diferenciaciji. To velja na primer za področje skladiščne opreme ter profesionalnega ročnega orodja. Obratno pa naj velja za trge, kjer je povpraševanje cenovno zelo občutljivo, na primer na področju avtomobilskih akumulatorjev.

V zvezi z oblikovanjem nove celovite poslovne strategije bi rad še opozoril, da naj v duhu učeče se organizacije proces oblikovanja strategije ne bo statičen, analitičen, temveč naj se gradi na jasni viziji, intuiciji in soudeležbi vseh zaposlenih. Oblikovanju strategije naj sledi njeno uresničevanje ter spremljanje in kontrola, za kar naj bo direktor osebno odgovoren.

*Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije* - Avtotehna Oprema ima organizacijsko strukturo, ki poudarja predvsem jasnost vlog, formalizacijo in kontrolo, le to pa ni v pomoč pri soočanju z izzivi sodobnega okolja. Podjetju predlagam, da v smeri izgradnje učeče se organizacije naredi vse za zmanjšanje oz. odstranitev birokratskih ovir, še posebej tistih, na katere lahko vpliva, t.j. znotraj Avtotehne Opreme. Učeča se organizacija promovira sploščene organizacijske strukture s povečanim kontrolnim razponom. Avtotehna Oprema je trenutno organizirana kot hibridna funkcijsko divizijska organizacija, ki je bolj primerna za stabilna okolja. Področje trgovine, kjer deluje Avtotehna Oprema, pa je postalo v zadnjih letih dokaj spreminjajoče se in nestabilno. Podjetju predlagam, da začne razmišljati o obliki organizacije, ki bo bolj sploščena in bo predstavljala osnovo za doseganje fleksibilnosti in inovativnosti. Organiziranost podjetja po profitnih centrih je sicer, kar se preglednosti finančnega poslovanja tiče, zelo pozitivna in bi jo bilo dobro še naprej ohranjati. Vendar pa hkrati predstavljajo profitni centri določeno omejitev in birokratsko oviro, ki preprečuje prost pretok informacij, znanja in idej. Predlagam, da se začne gledati na podjetje kot celoto, kjer predstavljajo osnovo organizacije majhni timi, ki jih sestavljajo zaposleni iz različnih profitnih centrov in so sposobni hitrega odzivanja. Še posebej bi bilo to smiselno pri sklepanju poslov z velikimi partnerji, ki niso ozko usmerjeni le na eno programsko področje. Takšen primer je npr. večje trgovsko podjetje, ki mu Avtotehna Oprema prodaja ročna orodja, klime in opremo za avtomobile, kar v posel vključuje vse profitne centre in je zato nesmiselno in poslovno neučinkovito, da vsak profitni center nastopa samostojno.

#### **5.4 PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ŠIRITVE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA**

Vodje, ki želijo zgraditi učečo se organizacijo, se morajo spoprijeti z izzivi. Eden izmed izzivov je tudi ustvarjanje pogojev za učenje. Ključno je, da vodje to občutljivo ravnotežje aktiviranja učenja ohranijo v celotnem razvoju do polno razvite učeče se organizacije.

#### **5.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja**

V Avtotehni Opremi sta nadzor in moč v veliki meri spuščena na nivo vodij profitnih centrov. Profitni centri delujejo na osnovi timskega dela, pri čemer igra vodja profitnega centra hkrati tudi vlogo vodje tima. Znotraj profitnih centrov je opazna skrb za kakovost<sup>20</sup>, kar pomeni, da se zaposleni skupaj trudijo, da bi bile stvari še boljše. Tim ima sicer precejšnjo svobodo in samostojnost, vendar pa se hkrati tudi zaveda omejitev, ki jih ima samo podjetje znotraj Skupine Avtotehna. Znotraj tima poteka pretok informacij na dnevnem operativnem nivoju ter na rednih tedenskih sestankih. Zaradi dobrega razumevanja in odprte komunikacije se znotraj timov spori in nesoglasja rešujejo z odprto razpravo o mogočih rešitvah, manj učinkovito pa se stvari rešujejo med profitnimi centri in podpornimi službami.

#### **5.4.2 Razvoj formalne in neformalne komunikacije**

Ena izmed pomembnih nalog managerjev je, da skrbijo za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih in neformalnih oblik komuniciranja. Formalno komunikacija poteka na osnovi določenih formalnih razmerij in procesov, medtem ko se neformalno komuniciranje razvija izven formalno odobrenih kanalov.

Horizontalna komunikacija, ki je pomembna za razvoj učečih se organizacij, je v Avtotehni Opremi v profitnih centrih dobro razvita, nekoliko manj pa med samimi profitnimi centri ter profitnimi centri in podpornimi službami.

Znotraj profitnih centrov je opazna tudi dobra razvitost neformalne komunikacije, kar pomeni, da se zaposleni odprto pogovarjajo s svojim vodjo, prav tako pa je dobro razvita neformalna komunikacija med direktorjem, njegovim pomočnikom in zaposlenimi.

Formalna komunikacija je zelo slabo razvita predvsem v smeri navzdol, s strani vrhnjega managementa Skupine Avtotehna na nižje nivoje<sup>21</sup>. Kar se komunikacije navzgor tiče, se management Avtotehne Opreme trudi, da upravi pošilja finančne in računovodske informacije ter v najrazličnejših poročilih opozarja na pereče probleme.

#### **5.4.3 Ravnanje z ljudmi v Avtotehni**

V Strateškem planu Avtotehne je opazen velik poudarek na zaposlene. Tako se predvidevajo aktivnosti v smeri enakomernega razvoja funkcije upravljanja s kadri po

---

<sup>20</sup> Ena najbolj ocenjenih kategorij v raziskavi SiOK, 2004.

<sup>21</sup> Slabše ocenjena kategorija v raziskavi SiOK, 2004.

družbah, tako v stopnji razvitosti, kot v različnih prioritetah. V ta namen naj bi zaposlili strokovnjaka za področje upravljanja s kadri, ki bo imel predvsem podporno strokovno vlogo, svetoval managementu pri kadrovski problematiki, skrbel za izvajanje sodobnih kadrovskih procesov v skupini in predlagal ter implementiral kadrovske projekte. V strateškem planu je področje upravljanja s kadri (Human Resource Management – HRM) opredeljeno kot eno od najpomembnejših področij v podjetju. V strategiji skupine je poleg strokovno nadgrajene kadrovske službe načrtovana tudi izvedba nekaterih kadrovskih projektov. Ti so predvsem povezani z izgradnjo korporacijske kulture in s koordiniranim razvojem HRM procesov v vseh družbah skupine (Strateški plan Avtotehne, 2004).

**O poslovni etiki** je v Strateškem planu Avtotehne navedeno naslednje: »Osnova poslovanja je zakon. Toda poslovna etika bi morala biti na mnogo višjem nivoju, kot ga zahteva zakon. Ena najpomembnejših dragocenih pridobitev firme je njen sloves po poštenosti. Če je le ta omadeževan, se bodo kupci, investitorji, dobavitelji in zaposleni povezali z ustrežnejšimi družbami. Naš namen je povsod obdržati visok nivo poštenosti. Držali bomo besedo, ničesar ne bomo obljubljali, česar razumno ne moremo izpeljati, niti ne bomo sprejemali obveznosti, ki jih ne nameravamo izvršiti. Cilj medsebojne komunikacije je resnica - dobro in prepričljivo povedana. Izogibali se bomo pretiravanju in napihovanju in ne bomo dovolili okoliščin, ki bi povzročile konflikt med osebnimi interesi zaposlenega in interesi družbe. Prizadevamo si za dolgotrajne odnose, osnovane na poštenosti, z vsemi, s katerimi smo v poslovnem stiku. Etični nivo družbe je vsota etik vseh mož in žena, ki so v njej zaposleni. Zato se od nas pričakuje, da smo zvesti visokemu nivoju osebne poštenosti. Kriva prisega ali katerokoli drugo kaznivo dejanje, ki bi »zaščitilo« družbo, je napačno. Poslovni rezultati doseženi skozi vprašljive metode ali številke so nesprejemljivi. Cilj ne opravičuje sredstev« (Strateški plan Avtotehne, 2004).

**Medčloveški odnosi:** v Avtotehni se zavedajo, da so za uspešno poslovanje kadri enako pomembni kot kapital. »Samo človek, ki je našel svojim zahtevam in pričakovanjem primerno delovno okolje, lahko vloži vse svoje napore in znanje za doseganje in preseganje ciljev družbe« (Strateški plan Avtotehne, 2004).

**Usposabljanje in druge oblike pridobivanja znanj in delovnih izkušenj:** vsi sodelavci naj bi bili povabljeni in zavezani k aktivnemu odnosu do pridobivanja novih znanj in izkušenj (Strateški plan Avtotehne, 2004).

Iz smernic, ki so navedene v Strateškem planu, je razvidno, da Avtotehna želi predvsem ohranjati določene vrednote, ki naj bi bile v skupini prisotne že dalj časa in zaželeni, pri tem pa se vrhnji management Skupine Avtotehna premalo zaveda svoje pomembnosti pri podpori in spodbudi v smeri sprememb in implementacije učeče se organizacije, ki za svoje udejanjanje zahteva celovito podporo vrhnjega managementa in delovanje sočasno z vsemi zaposlenimi.

#### **5.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja**

Avtotehna kadrovska funkcija pokriva pretežno v administrativnem smislu. Vsebinsko so odvisne družbe samostojne pri izbiri in implementaciji kadrovskih projektov, kar nekatere družbe bolj, nekatere pa manj uspešno izkoriščajo. Posledično pri kadrovske funkciji prihaja do neenakomernega razvoja funkcije upravljanja s kadri po družbah, tako v stopnji razvitosti, kot v različnih prioritetah.

V Strateškem planu je zapisano, da ima dvig nivoja dela s kadri pomembno vlogo, zato na tem segmentu načrtujejo izvedbo več projektov. Med prvimi bo organiziranje kadrovske funkcije na nivoju skupine, ki bo predvsem odgovorna za vzpostavitev najpomembnejših procesov na področju dela s kadri in izvedbo za to potrebnih projektov.

#### **5.4.5 Vzpostavitev celovitega sistema poslovedenja znanja**

Avtotehna Oprema pristopa k managementu znanja predvsem na podlagi informacijske tehnologije z zbiranjem in izmenjavo informacij o kupcih in konkurenci. Širjenje dobrih praks, znanja in izkušenj pa se ne izvaja na osnovi principa učečih se organizacij, ki uporabljajo mehanizme kot npr. skladiščenje podatkov, kodiranje znanja in elektronske knjižnice, ampak nezavedno na osnovi medsebojnega sodelovanja, ki sloni na timskem delu.

#### **5.4.6 Priporočila**

*Formalna komunikacija* - znotraj profitnih centrov je formalna komunikacija v *horizontalni smeri* dobro razvita, nekoliko manj pa med samimi profitnimi centri ter profitni centri in podpornimi službami. Direktorju in vodjem profitnih centrov predlagam, da tudi na tem področju razmislijo o postopnem spreminjanju organizacijske oblike, s čimer bi zabrisali meje med profitnimi centri in izboljšali horizontalno komunikacijo. Pri formalni komunikaciji navzgor in navzdol, ki se v konkretnem primeru nanaša na komunikacijo med Avtotehno Opremo in upravo Skupine Avtotehna, predlagam v smeri izboljšanja komunikacije navzgor, da se management Avtotehne Opreme še naprej trudi, da upravi pošilja finančne in računovodske informacije in v poročilih opozarja na pereče probleme. Pri slednjih predlagam določitev terminskega plana za njihovo reševanje in zahtevanje jasnih odgovorov od uprave.

*Neformalna komunikacija* - je bila v podjetju do sedaj zelo dobro razvita. Novemu direktorju priporočam, da predvsem na začetku, ko mora zgraditi zaupanje pri zaposlenih, s svojo fizično prisotnostjo v vseh oddelkih podjetja seznanja zaposlene

s pomembnimi informacijami, hkrati pa ga bodo tudi zaposleni seznanili z aktualnim dogajanjem na vseh nivojih, kar bo pripomoglo k hitrejšemu reševanju problemov.

*Ravnanje z ljudmi* - V Strateškem planu Avtotehne je izpostavljen poudarek na zaposlenih, kar nakazuje na željo uprave Avtotehna, da želi izboljšati področje ravnanja z ljudmi. Za Skupino Avtotehna je namreč značilna dokaj velika fluktuacija zaposlenih na vseh področjih, kar pa dolgoročno za Skupino Avtotehna in njena podjetja ni pozitivno. Direktorju Avtotehne Opreme svetujem, da čim prej naveže stik s strokovnjakom za področje upravljanja s kadri za pomoč pri planiranju človeških virov v prihodnosti, za nadaljnji razvoj uspešne delovne sile ter za vzdrževanje delovne sile, saj je predvsem v zadnjem obdobju opazen odliv kadra iz podjetja, ki je imelo do sedaj najmanjšo zabeleženo fluktuacijo zaposlenih v Skupini Avtotehna.

V učečih se organizacijah predstavljajo zaposleni glavno konkurenčno prednost, česar se bodo morali začeti zavedati tako v Skupini Avtotehna, kot tudi v Avtotehni Opremi. Direktorju Avtotehne Opreme priporočam, da v smeri uresničevanja nove poslovne strategije naredi vse, da zadrži visoko sposobne ljudi v podjetju. Problem, ki se je izpostavil v pogovoru z zaposlenimi je namreč, da zaposleni ne vedo točno kaj se bo z njimi zgodilo v prihodnje. Zato naj direktor jasno opredeli, katere zaposlene želi imeti v svoji ekipi, ter zakaj jih želi imeti. Zaposlenim, ki so zaradi vseh sprememb v zadnjem času (zamenjava direktorja, izgube zastopništev) zmedeni, je potrebno preko jasno definirane vizije in poslanstva podjetja preskrbeti možnost identifikacije s podjetjem.

*Motivacija in sistem nagrajevanja* - eden izmed strateških projektov v Strateškem planu Avtotehne se nanaša tudi na vpeljavo in izvajanje ciljnega vodenja. V Avtotehni Opremi so že pred definiranjem strateškega projekta uvedli sistem ciljnega vodenja. Novemu direktorju priporočam, da ohrani obliko nagrajevanja na osnovi ciljnega vodenja pri usmerjanju energije in prioritet za doseganje ciljev organizacije. Za povečanje motivacije zaposlenih pa naj se poslužuje tako denarnih kot nedenarnih spodbud. Nekatere zaposlene je namreč mogoče enostavno motivirati z denarnimi nagradami, druge pa lažje s prenosom moči oz. opolnomočenjem.

*Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti* - management Avtotehne Opreme bo moral veliko energije vložiti v organizacijsko kulturo, saj se je zaradi vseh sprememb, ki jih je podjetje doživelo v tem letu, spremenila. Da bodo zaposleni sprejeli novo vizijo in poslanstvo ter poslovno strategijo podjetja, je veliko odvisno tudi od kulture, ki mora temeljiti na zaupanju in odprtosti. Direktor se mora zavedati, da se kultura kot prevladujoči način dela in miselnosti ne moreta spremeniti čez noč. Vendar pa bo ravno od kulture v podjetju, ki je bila v preteklosti dobro razvita, odvisen uspeh poslovanja podjetja v prihodnosti.



V smeri vzpostavitve *celovitega sistema poslovanja znanja* priporočam podjetju, da začne s pomočjo dobro razvite informacijske tehnologije, uporabljati mehanizme kot so skladiščenje podatkov, kodiranje znanja in elektronske knjižnice, ki bodo v pomoč pri širjenju dobrih praks, znanja in izkušenj, ki se sedaj izvaja nezavedno preko medsebojnega sodelovanja. Pri tem se za pomoč lahko obrnejo na strokovnjake s področja Informacijska tehnologija znotraj Skupine Avtotehna.

## **5.5 OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE**

### **5.5.1 Participativna strategija in participativno vodenje**

V Strateškem planu Avtotehne so na več področjih vidni znaki, ki kažejo na to, da ima Avtotehna željo po uvajanju participativne strategije in participativnega vodenja. Tako želi do leta 2008 na področju organizacijskih projektov doseči naslednja cilja: (1) direktorje odvisnih podjetij preko sistema ciljnega vodenja osebno zadolžiti za dosledno izvajanje sistema kvalitete ne glede na to, kdo je končni izvajalec aktivnosti, ter (2) izvedba ustreznega izobraževanja vseh zaposlenih in motiviranje, da vsi aktivno sodelujejo v snovanju in izvajanju procesov in izboljšav.

Iz opisa projektov v Strateškem planu je razvidno, da Avtotehna ostaja na tradicionalnih okvirih vodenja in poslovanja. Sicer daje poudarek izobraževanju zaposlenih ter ciljnemu vodenju, ki je osnova za sprejemanje odgovornosti. Omenja se tudi razvoj inovativnosti zaposlenih. Kljub temu pa v smeri izvajanja participativnega vodenja ni zaslediti nobenega poudarka na sprejemanju tveganja, pooblaščenju zaposlenih ter spodbujanju učinkovitega sodelovanja zaposlenih, pri čemer igra ključno vlogo komunikacija.

Pri participativnem vodenju je pomembno tudi razumevanje pomena discipliniranega managementa. Discipliniranost se nanaša na to, da zaposleni na vseh nivojih organizacije opravijo svoje delo. Pri pregledu Strateškega plana in dejanske situacije, pa so opazni odkloni v izvajanju zastavljenih projektov za uresničevanje strateških ciljev, za katere so v prvi vrsti odgovorni vodilni v Skupini Avtotehna.

### **5.5.2 Opolnomočenje zaposlenih**

V Avtotehni Opremi so že pred časom kot prvo podjetje v skupini uvedli profitne centre, ki združujejo sorodne programe. S tem se je opolnomočenje preselilo iz vrhnjega managementa na operativni management, saj so vodje profitnih centrov odgovorni za poslovni izid svojega profitnega centra. V zadnjem času se podjetje trudi storiti še korak naprej in opolnomočiti zaposlene v posameznih profitnih centrih. V ta namen so vodje profitnih centrov že drugo leto zapovrstjo v letno planiranje vključili svoje zaposlene, ki tako pridobivajo občutek za sprejemanje odločitev, hkrati pa si pridobivajo izkušnje in znanje. V smeri opolnomočenja zaposlenih pa še

največji problem predstavlja dostopnost informacij, tako vsakodnevnih operativnih, kot tudi informacij o uspešnosti poslovanja samega podjetja in skupine kot celote.

### **5.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj**

V Avtotehni Opremi je opazno pomanjkanje pretoka informacij med posameznimi profitnimi centri in profitnimi centri ter podpornimi službami. Slaba sta tudi komunikacija in pretok informacij med podjetji znotraj Skupine Avtotehna. Za zagotavljanje odprtih komunikacij so v prvi vrsti odgovorni vodilni managerji, ki bi morali spodbujati pretok informacij in znanj, vendar pa zaposleni mnogokrat ugotavljajo, da o aktualnih stvareh sploh niso obveščeni. V Skupini je že nekaj časa na voljo intranet, ki pa še zdaleč ne opravlja svoje funkcije.

### **5.5.4 Prilagodljiva organizacijska kultura**

Trenutna organizacijska kultura tako v Skupini kot v Avtotehni Opremi ne spodbuja sprememb, ki predstavljajo temeljno značilnost učeče se organizacije. Vendar pa v zadnjem času kljub temu prihaja do velikih sprememb, ki so posledica zamenjave vodstva, izgub zastopniških pogodb, velikih sprememb na trgu.

Druga temeljna značilnost učečih se organizacij je prilagajanje. Dejstvo je, da se projekti, definirani v Strateškem planu, ki bi omogočili prilagoditev podjetja trenutni situaciji na trgu, ne izvajajo. Gre za projekte, ki so bili predlagani s strani operativnega managementa Avtotehne Opreme in kažejo na pozitivne spremembe v smeri kulture, ki spodbuja prevzemanje tveganj in kontinuiranih izboljšav. Tako pa je kultura same Avtotehne Opreme obremenjena s splošno kulturo Skupine Avtotehna, ki ne spodbuja prevzemanja tveganj in sprememb.

### **5.5.5 Delitev skupne vizije in poslanstva**

V zadnjem obdobju je v Avtotehni Opremi opazna potreba po jasnem definiranju vizije in poslanstva podjetja. V Strateškem planu sta, kot smo že ugotavljali predhodno, definirana tako vizija in poslanstvo Avtotehne kot celote, kot tudi vizija in poslanstvo Trgovinskega dela v katerega spada Avtotehna Oprema. Tako ena kot druga sta zaposlenim v Avtotehni Opremi slabo znani.

V učečih se organizacijah je ključno poslanstvo in vizija, ki predstavlja želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo sposobni s skupnimi močmi uresničiti. Brez vizije zaposleni delujejo v različne smeri zaradi česar ne prihaja do dodajanja vrednosti k skupni celoti. Skupna vizija povečuje pripadnost podjetju, usmerja posameznike, jim daje energijo in krepi občutek za dolgoročnost. Ključnega pomena pri delitvi in širitvi vizije pa je odprta komunikacija, s katero postane vizija vsem jasna. V primeru Avtotehne pa je bilo že večkrat

poudarjen problem odprte komunikacije, saj navsezadnje tudi sam Strateški plan ni bil s strani uprave nikoli predstavljen zaposlenim.

### **5.5.6 Sistemsko mišljenje**

V Skupini Avtotehna ni opazna močna prisotnost ali spodbujanje sistemskega mišljenja, ki pomeni, da managerji razmišljajo na dolgi rok in pri tem vidijo organizacijo kot celoto. V Skupini Avtotehna se prav tako ne spodbuja sinergijskih učinkov, ampak je mnogokrat vsako podjetje prepuščeno s svojimi problemi samo sebi. Sistemsko mišljenje omogoča drugačen pogled na cilje in probleme. Ne gledamo jih več kot osamljene dogodke, temveč kot na dele večje strukture – sistema. Tako posamezni dogodki in problemske situacije niso nepovezan splet, saj nam sistemsko mišljenje omogoča, da v njih prepoznamo vzorce in povezave. Zavedanje, da so spremembe stalnica, ki zahtevajo pogled na organizacijo kot dinamičen proces, bi v veliki meri pripomoglo k temu, da bi Skupina Avtotehna in podjetja v njej dosegala trajne konkurenčne prednosti.

### **5.5.7 Izgradnja celovitega informacijskega sistema**

Avtotehna Oprema je še vedno na nivoju, ko skuša informacijski sistem oblikovati in prilagoditi tako, da bo v pomoč pri vsakodnevnem poslovanju v smislu hitrega iskanja, obdelovanja in pošiljanja informacij. V tem trenutku tudi ne razmišlja, da bi v svoj sistem vključila ostale udeležence v poslovnem procesu kot so kupci, dobavitelji ampak se osredotoča na optimizacijo in povezavo funkcijskih področji znotraj podjetja. Prav tako tudi ne spodbuja uporabe informatike kot strateškega orodja sodobnih organizacij za spopadanje s spremembami v smislu njihovega sprejemanja kot tudi samega ustvarjanja sprememb. Tovrstna strateška orodja, kot je medmrežje, intranet in e-trgovina pa na trgu že s pridom izkorišča konkurenca.

### **5.5.8 Priporočila**

V smeri izvajanja *učinkovitega vodenja*, predlagam direktorju Avtotehne Opreme, da brez zadržkov prenaša naloge in moč odločanja na svoje podrejene s predpostavko, da so ti dovolj izobraženi, imajo dovolj informacij in znanja za njihovo pravilno obdelavo, ter da so visoko motivirani in poznajo skupni cilj podjetja. Za dosego tega pa je potrebno nujno oblikovati jasno in učinkovito strategijo poslovanja organizacije in oporne načrte za njeno uresničevanje. Direktorju predlagam, da v smeri izvajanja sistema kakovosti, motivacije ter izvedbe ustreznega izobraževanja vseh zaposlenih z aktivnim sodelovanjem vseh zaposlenih pri snovanju in izvajanju procesov in izboljšav doseže čim prejšnjo uresničitvev zastavljenega projekta iz Strateškega plana Avtotehne, s katerim naj bi do konca leta 2006 vse družbe v Skupini Avtotehna pridobile standard ISO 9000.

V smeri *opolnomočenja zaposlenih* so v Avtotehni Opremi z uvedbo profitnih centrov, ki delujejo na osnovi timskega dela, naredili veliko. Največji problem je na tem področju opažen pri dostopnosti informacij, tako vsakodnevnih operativnih, kot tudi informacij o uspešnosti poslovanja podjetja in skupine. Zato priporočam, da v smeri *zagotovitve odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj*, ki bodo služile procesu opolnomočenja zaposlenih, direktor in vodje profitnih centrov v začetni fazi s ciljnim vodenjem v obliki nagrajevanja spodbujajo pretok informacij in znanj, pri tem pa naj tudi s svojimi dejanji dajejo zgled vsem zaposlenim.

*Prilagodljiva organizacijska kultura* – v Skupini Avtotehna in tudi v Avtotehni Opremi je tako kot v mnogih uspešnih organizacijah kultura postala stalnica, kar predstavlja resno nevarnost, saj so vrednote, ideje in prakse, ki so pripomogle k uspešnosti, postale institucionalizirane in se podjetje ni več sposobno prilagajati spremembam okolja. Direktorju Avtotehne Opreme predlagam, da v smeri prilagodljive organizacijske kulture, pri upravi Skupine Avtotehna čim prej zagotovi izvajanje predlaganih projektov s strani managementa Avtotehne Opreme, ki bi omogočili prilagoditev podjetja trenutni situaciji na trgu. Predlagani projekti namreč kažejo na pozitivne spremembe v smeri kulture, ki spodbuja prevzemanje tveganj, spremembe in kontinuirane izboljšave.

Avtotehna Oprema bo morala v smeri uresničevanja nove poslovne strategije večjo pozornost nameniti tudi *izgradnji celovitega informacijskega sistema*, s katerim bo v svoj sistem vključila tudi ostale udeležence v poslovnem procesu kot so kupci, dobavitelji, prevozniki... Informacijsko tehnologijo mora začeti izkoriščati kot strateško orodje za spopadanje s spremembami v smislu njihovega sprejemanja kot tudi samega ustvarjanja sprememb. Strateška orodja, kot je medmrežje, intranet in e-trgovina morajo postati stalnica v vsakodnevnem operativnem poslovanju.

## **5.6 SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV**

### **5.6.1 Koncept decentralizirane kontrole**

Pri spremljanju procesa reorganizacije obstoječe organizacije v učečo se organizacijo in vrednotenja dosežkov mora podjetje v prvi fazi spremeniti način nadziranja iz birokratskega v decentraliziranega. Iz pogovora z vodilnimi in zaposlenimi lahko ugotovimo, da je Avtotehna Oprema z načinom kontrole v določenih metodah še popolnoma podvržena birokratskemu nadzoru, po drugi strani pa določene metode kažejo na prisotnost decentralizirane kontrole.

Da je še vedno močno prisoten birokratski nadzor je razvidno iz prisotnosti mikro-managerskega nadzora nad sistemi ter iz uporabe podrobnih pravil in postopkov, kljub temu, da gre za majhen kolektiv. Prav tako je prisoten formalni sistemi nadzora,

avtoriteta od zgoraj navzdol ter formalna hierarhija. Podjetje ima tudi izoblikovane opise delovnih mest na podlagi delovnih nalog, z merljivimi standardi na osnovi ciljnega vodenja pa določajo minimalne rezultate. Poudarek je na zunanjih nagradah.

V smeri decentralizirane kontrole, ki je značilna za popolno razvite učeče se organizacije, pa ima podjetje že razvite naslednje metode: nadzor se potiska navzdol po hierarhični piramidi do profitnih centrov, ki se vsaj do neke mere sami nadzirajo. Vodje profitnih centrov skušajo s timskim delom doseči široko participacijo zaposlenih. Kažejo pa se tudi želje in interes po vzpostavitvi informacijske tehnologije, ki bi omogočala takojšen vpogled v stanje uspešnosti poslovanja organizacije.

### **5.6.2 Finančni in nefinančni kazalniki uspeha poslovanja**

Za uspešno delovanje sodobnega podjetja je poleg finančnih kazalcev potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalce. V Avtotehni Opremi pri spremljanju uspešnosti poslovanja uporabljajo izključno računovodske in finančne kazalce. Podjetje tako stalno kontrolira dosežen promet in stanje zalog po programih ter stanje odprtih in zapadlih terjatev. Premalo pa se posveča kazalnikom uspešnosti poslovanja z vidika notranjih poslovnih procesov, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in preko tega doseganje želenih finančnih ciljev. Prav tako premalo pozornosti posveča uspešnosti poslovanja z vidika poslovanja s strankami. Še najbolj pa je zaznavna odsotnost merjenja uspešnosti poslovanja z vidika učenja in rasti, kjer so v ospredju vprašanja, ki se nanašajo na krepitev sposobnosti za spremembe in izboljšave v smeri uresničevanja vizije, ki pa jo Avtotehna Oprema nima jasno določene, kar predstavlja sam problem že v osnovi.

### **5.6.3 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja**

Veriga vrednosti omogoča podjetju, da analizira stroške in učinkovitosti v vsaki svoji dejavnosti, ter ugotovi tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Avtotehna Oprema zaenkrat še ni izvedla analize stroškov in učinkovitosti po principu verige vrednosti. Vendar pa se v okviru letnega planiranja vsak profitni center s SWOT analizo poglobi v situacijo, v kateri se posamezen profitni center nahaja. Prav tako se identificirajo tudi področja, na katerih je podjetje boljše od konkurence. Analize v okviru letnega planiranja se ponavadi končajo z zaključkom, da sama Skupina Avtotehna in posledično tudi podjetja znotraj skupine slabo izkoriščajo možne konkurenčne prednosti, ki jih skupina omogoča. Gre namreč za pomanjkanje zavedanja, da je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Podjetja v Skupini Avtotehna so tipično zastopniškega značaja in se kot taka v današnjem gospodarstvu ena prej druga pozneje soočajo s ključnim problemom sprememb, do katerih prihaja v verigi vrednosti na trgu, t.j. izgubo vloge posrednikov.

Na trgu prihaja do rekonstrukcij verige vrednosti in vzpostavljanja novih posredniških vlog, na katere pa večina podjetij v Skupini ni bila pripravljena. Področje Informacijske tehnologije v Skupini Avtotehna predstavlja pozitivno izjemo, ki še potrjuje prej omenjeno, da ostala področja, vključno s Trgovino, trpijo zaradi počasnih sprememb in spodbud uprave v smeri vključevanja vseh svojih podjetij v nov vrednostni sistem. Skupina Avtotehna ima namreč z vsemi svojimi podjetji izredno velik potencial v izkoriščanju verige dobaviteljev in kupcev. Ker pa sama uprava ne spodbuja sinergijskih učinkov posameznih podjetij v Skupini, tudi sama podjetja ne morejo v celoti izkoriščati svojih konkurenčnih prednosti, ki predstavljajo osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu.

#### **5.6.4 Priporočila**

*Koncept decentralizirane kontrole* – Avtotehna Oprema ima tako kot ostale družbe v Skupini Avtotehna, v primerjavi s polno razvitimi učečimi se organizacijami, še vedno razmeroma birokratski način nadziranja, kar je razvidno predvsem iz uporabe podrobnih pravil in postopkov, kljub temu, da gre za majhen kolektiv. Z merljivimi standardi na osnovi ciljnega vodenja določajo minimalne rezultate, kar kaže na to, da se vodilni v Skupini Avtotehna na področju kontrole raje zatekajo k birokratskim načinom, kot da bi vlagali energijo in angažiranje v t.i. vedenjsko kontrolo oz. samonadzor zaposlenih. Glede na to, da je v podjetju trenutno prisotna dokaj velika mera negotovosti, priporočam direktorju Avtotehne Opreme, da posveti pozornost organizacijski kulturi v podjetju, skupnim vrednotam, zavezanosti zaposlenih podjetju, da bi tako spodbudil začetno obliko vedenjske kontrole, ki je značilna za podjetja, v katerih so zaposleni zavezani namenu organizacije in čutijo pripadnost organizaciji.

*Management odprtih knjig* – v Avtotehni Opremi ni dobro prisoten, saj je preveč vezan le na vodje profitnih centrov. Zaposleni se namreč seznanjajo le s finančnimi informacijami, ki so vezane direktno na operativni del posla. Direktorju priporočam, da skupaj z vodji profitnih centrov pripravijo načrt, kako bodo zaposlene naučili brati temeljna finančna poročila. Na ta način bodo zaposleni lažje razumeli finančne posledice svojih dejanj, po drugi strani pa jim bo tovrstno znanje v pomoč pri ocenjevanju obstoječih in potencialnih partnerjev ter konkurentov na trgu, kar bo pripomoglo k učinkovitejšemu vsakodnevnemu poslu. Direktor naj si pri uvajanju menedžmenta oprtih knjig pomaga tudi s povezovanjem nagrajevanja zaposlenih z uspehom celotne organizacije. Cilj naj bo, da vsak zaposlen začne razmišljati kot lastnik in ne več kot najeta delovna sila.

*Finančni in nefinančni kazalniki poslovanja* – v Avtotehni Opremi pri spremljanju uspešnosti poslovanja uporabljajo izključno računovodske in finančne kazalce. Vendar pa za uspešno delovanje podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja. Zato priporočam Avtotehni Opremi, da začne v smeri uresničevanja nove poslovne

strategije pri kontroli poslovanja in uresničevanja ciljev poleg finančnih kazalcev upoštevati tudi nefinančne kazalce. Predlagam uvedbo nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja z vidika:

- notranjih poslovnih procesov (vplivajo na zadovoljstvo stranke in doseganje zelenih finančnih ciljev),
- poslovanja s strankami (ocena zadovoljstva strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank, ...)
- učenja in rasti (v ospredju so vprašanja, ki se nanašajo na krepitev sposobnosti za spremembe in izboljšave v smeri uresničevanja vizije).

*Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja* – Avtotehni Opremi predlagam, da čim prej opravi podrobno analizo verige vrednosti, ki omogoča podjetju, da analizira stroške in učinkovitosti v vsaki svoji dejavnosti, ter ugotovi tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. To bo osnova za analizo vrednostnega sistema, ki predstavlja nadgradnjo osnovne verige vrednosti, saj v osnovno verigo vrednosti vključuje tudi povezave z dobavitelji na eni in kupce na drugi strani. Iz analize smo spoznali, da Skupina Avtotehna in posledično tudi podjetja znotraj skupine, slabo izkoriščajo možne konkurenčne prednosti, ki jih Skupina omogoča.

Avtotehna Oprema, kot tipično zastopniško podjetje, se tako kot večina podjetij v Skupini Avtotehna sooča s ključnim problemom sprememb, do katerih prihaja v verigi vrednosti na trgu, t.j. izguba vloge posrednikov. Na trgu prihaja do rekonstrukcij verige vrednosti in vzpostavljanja novih posredniških vlog, na katere pa v Skupini Avtotehna niso bili pripravljene.

Skupina Avtotehna predstavlja z vsemi svojimi podjetji izredno velik potencial v izkoriščanju verige dobaviteljev in kupcev. Avtotehni Opremi priporočam, da v smeri vrednostnega sistema analizira vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire, ki jih ima ali bi jih lahko imela s podjetji v Skupini Avtotehna. Sama uprava trenutno sicer ne spodbuja sinergijskih učinkov posameznih podjetij v Skupini, vendar pa se lahko spremembe v smeri uvajanja koncepta učeče se organizacije pričnejo izvajati kjer koli v organizaciji, zato natančno izdelana analiza vrednostnega sistema Avtotehne Opreme v povezavi z ostalimi podjetji v Skupini Avtotehna lahko predstavlja dobro osnovo za uresničevanje vrednostnega sistema na nivoju Skupine Avtotehna, ki bi vključeval tudi zunanje dobavitelje in kupce. Obstaja možnost, da se bo na ta način Avtotehna končno vključila v proces rekonstrukcije verige vrednosti in vzpostavljanja novih posredniških vlog, do katerih prihaja na trgu. V primeru, da uprava ne bo aktivna v tej smeri, pa se bo Avtotehna Oprema kot zastopniško podjetje soočila z resnim problemom obstoja na trgu.

## **5.7 (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE**

V zadnjem elementu *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> bomo pogledali, kako v Avtotehni Opremi skrbijo za prenos znanja med zaposlenimi, ali je v podjetju prisotna strategija sodelovanja, ali trenutna kultura v podjetju spodbuja nenehno učenje ter kako so managerji vključeni v medorganizacijske procese povezovanja.

### **5.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije**

V Avtotehni Opremi ni razvitega sistema za shranjevanje novo ustvarjenega znanja. Novo znanje izhaja predvsem iz poznavanja lastnosti in značilnosti novih proizvodov. Tovrstno znanje pridobivajo posamezniki, ki se udeležujejo seminarjev proizvajalcev proizvodov. Le-ti svoje zapiske in gradivo sicer shranjujejo v skupne datoteke na strežniku, vendar pa takšno znanje ponavadi zaradi obilice vsakodnevnega operativnega dela ostane skrito. Ta slabost se sicer deloma popravlja z neposrednim kontaktom med zaposlenimi v posameznih profitnih centrih, vendar pa zaradi narave dela, kjer so zaposleni večinoma komercialisti na terenu, še vedno ne moremo govoriti o kvalitetnem prenosu znanja. V določenih profitnih centrih so zaradi tega začeli z izvajanjem delavnic, v katerih zaposleni, ki je bil na določenem seminarju, pripravi predstavitev pomembnih novosti. Tovrstne delavnice so med zaposlenimi zelo dobro sprejete, saj zaposleni na ta način aktivno pridobivajo nova znanja, po drugi strani pa tovrstna druženja pripomorejo k pozitivni klimi in kulturi v podjetju.

### **5.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja**

V celotnem Strateškem planu Avtotehne ni nikjer omenjena strategija sodelovanja, ki bi spodbujala povezovanje z drugimi podjetji. Kot že nekajkrat omenjeno uprava ne spodbuja niti sodelovanja med samimi podjetji v Skupini Avtotehna in s tem ne izkorišča medsebojnih sinergij. Že samo sodelovanje podjetij znotraj Skupine bi podjetjem prinašalo konkurenčno prednost, saj bi povezovanje omogočilo pridobivanje manjkajočih znanj, sposobnosti in virov.

Avtotehna Oprema premalo izvaja prenos znanja preko medorganizacijskih mej oz. ne gradi in ni vključena v nobeno mrežo znanja. Velika težava pri tovrstnem sodelovanju s partnerji je zadrževanje znanja kot obrambni mehanizem. Konkurenčni boj na trgu je tako velik, da partnerji mnogokrat nočejo posredovati bogatih izkušenj in ugotovitev, ki bi koristile tudi drugim. Vendar pa je za preživetje v določeni panogi nujno, da se podjetja zavedajo pozitivnih učinkov sodelovanja in vzajemnega učenja.



### **5.7.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja**

Po pogovoru z zaposlenimi je v Avtotehni Opremi zaznati veliko željo po definiranju jasnih smernic in oblikovanju takšne kulture v podjetju, ki bo spodbujala komunikacijo, saj so zaposleni najbolj nezadovoljni s tem, da ne vedo kaj se dogaja na višjih nivojih, da je trenutna kultura podrejena prevelikemu ukvarjanju s samimi seboj ter ni tehnično in tržno usmerjena. Menijo, da jih sicer management posluša, vendar imajo občutek, da vodilni niso pripravljeni spremeniti svojih stališč in načinov dela.

### **5.7.4 Vloga managerja pri implementaciji učeče se organizacije**

V Avtotehni Opremi je v letošnjem letu prišlo do zamenjave vodstva. Novi direktor ima tako ključno vlogo pri oblikovanju manjkajočih elementov v smeri udejanjanja koncepta učeče se organizacije in bo moral v prvi fazi oblikovati kulturo zaupanja, ki se je z zamenjavo direktorja porušila. Ker so se hkrati z zamenjavo direktorja zgodile tudi velike spremembe na poslovnih področjih (izguba generalnih zastopništev nekaterih blagovnih znamk) je vloga vodilnega managerja še toliko večja. V Strateškem planu Avtotehne so definirani projekti (prevzemi, nakupi podjetij), s katerimi bi lahko Avtotehna Oprema preživela in se premaknila iz tipično zastopniškega podjetja v novo obliko, prilagojeno tržnim zahtevam, vendar pa je od novega direktorja odvisno, ali se bo uspel dogovoriti z upravo Avtotehne, ki je odgovorna za izvajanje korenitih organizacijskih sprememb.

### **5.7.5 Priporočila**

*Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije* – glede na to, da je Avtotehna Oprema, kar se števila zaposlenih tiče, majhno podjetje, bi se moralo tacitno znanje v organizaciji dobro prenašati, vendar pa na uspešnost prenosa znanja poleg velikosti podjetja vplivajo tudi dejavniki kot so: managersko vodenje, organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslanstvo podjetja, oblika in obseg poslovanja podjetja in tehnološka podpora prenosa znanja. V analizi podjetja skozi elemente *MODELA FUTURE-O®* je bilo ugotovljeno, da mora podjetje na novo definirati svoje poslanstvo, da je sedanja organizacijska oblika z določenih vidikov sicer napredna, vendar pa ostre meje med profitnimi centri onemogočajo prost pretok informacij in znanja, da je informacijska tehnologija sicer fizično močno prisotna v podjetju, vendar jo podjetje še premalo izkorišča za prenašanje znanja med zaposlenimi in partnerji, nenazadnje pa je tukaj še vprašanje managerskega vodenja, ki ima toliko večjo težo z zamenjavo samega direktorja.

*Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja* – Avtotehna Oprema ni vključena v nobeno mrežo znanja, premalo pa tudi izvaja prenos znanja preko medorganizacijskih mej. Kljub temu, da je velika težava pri tovrstnem sodelovanju s

partnerji zadrževanje znanja kot obrambni mehanizem, priporočam Avtotehni Opremi, da kot pomembna predstavica v trgovinski panogi začne s partnerji graditi mrežo znanja in prevzame odgovornost za doseganje in vzdrževanje zmagovalnega potenciala. Konkurenčni boj na trgu je sicer tako velik, da partnerji mnogokrat nočejo posredovati bogatih izkušenj in ugotovitev, ki bi koristile tudi drugim, vendar pa je treba širiti zavedanje pozitivnih učinkov sodelovanja in vzajemnega učenja, ki je nujno za preživetje v določeni panogi. Avtotehna Oprema naj premaguje meje med organizacijami s pomočjo komunikacije na vseh nivojih, in ne samo na komercialnih, z obiski, srečanji in strokovnimi ekskurzijami, kar bo spodbudilo prosti tok informacij.

Avtotehna Oprema mora v smeri prilagajanja kulturi nenehnega učenja v prvi fazi jasno izraziti vizijo in poslanstvo podjetja, ki ju bodo tudi zaposleni sprejeli za svojo. Šele nato bodo postavljeni temelji za spreminjanje kulture, ki spodbuja inovativnost in učenje.

*Vloga managerja pri imlementaciji učeče se organizacije* - v smeri oblikovanja in kasnejšega uresničevanja nove poslovne strategije, priporočam novemu direktorju, da sprejme koncept učečih se organizacij, ki poudarja vzpostavljanje medorganizacijskih procesov povezovanja, kulture zaupanja in odprtosti, širitve znanj, pri čemer igra ključno vlogo ravno glavni manager. Vloga glavnega managerja je še posebej pomembna v času korenitih sprememb, s katerimi se Avtotehna Oprema trenutno vsekakor sooča, in kot take kar kličejo po pozitivnih spremembah v smeri razvoja celovite strategije in udejanjanja učeče se organizacije.

## **SKLEP**

Pri raziskavi sem potrdil domneve o velikem pomenu koncepta učeče se organizacije za uspešnost podjetij v današnjem hitro spreminjajočem se globalnem okolju. Sodobno učeče se podjetje si mora v nenehno spreminjajočem se konkurenčnem okolju prizadevati za uvajanje novosti, inovativnih oblik poslovanja, sodelovanja in kombiniranja virov za ohranjanje uspešnosti poslovanja in rast. Proces učenja pa se ne sme končati z interpretacijo, temveč se mora znanje kolektivno prenašati in ne sme biti omejeno le na omejen krog privilegirancev. Pri uvajanju koncepta učeče se organizacije igrajo ključno vlogo lastniki podjetij in vodilni managerji, ki morajo vse svoje napore usmeriti v to, da bodo koncept sprejeli vsi zaposleni. Največje učinke pri implementaciji učeče se organizacije lahko pričakujemo z angažiranostjo vrnjenega managementa, ki poda spodbude in deluje sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb v strukturi, strategiji, proizvodih, tehnologiji in kadrih.

S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizaciji v praksi, je skupina slovenskih raziskovalcev razvila in predstavila tudi prvi slovenski celoviti

model, imenovan *MODEL FUTURE-O*<sup>®</sup>, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije, ki sem ga kot osnovno orodje uporabil tudi v raziskavi.

Z raziskavo sem s pomočjo izhodišč modela implementacije učeče se organizacije *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup> in na osnovi analize podal konkretna priporočila za oblikovanje nove poslovne strategije trgovskega podjetja Avtotehna Oprema. Podjetje se je po desetih letih obstoja znašlo na prelomnici. Zastopniški način poslovanja, ki ga je podjetje s pridom izkoriščalo od svojega nastanka, je postal na današnjem trgu neprimeren. Poleg tega pa je prišlo še do zamenjave direktorja, ki je podjetje uspešno vodil od njegovega nastanka naprej ter izgube generalnih zastopništev na nekaterih programih. Ob takšnih korenitih notranjih in zunanjih spremembah se je izpostavila potreba po analizi stanja in postavitvi novih temeljev in usmeritev.

Pri prvem elementu *MODELA FUTURE-O*<sup>®</sup>, ki govori o postavitvi temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, ki naj bi se začel v samem vrhu organizacije, sem se v raziskavi osredotočil na Strateški plan Avtotehne ter ugotovil glavni problem Strateškega plana in sicer njegovo nepoznavanje in neuresničevanje. Uprava je dolžna, da ga ustrezno predstavi ne samo nižjim vodstvenim strukturam, ampak vsem zaposlenim v Skupini Avtotehna, sicer se Strateški plan ne bo izpolnil.

Avtotehna Oprema kot tipično zastopniško podjetje se, tako kot večina podjetij v Skupini Avtotehna, sooča s ključnim problemom sprememb, do katerih prihaja v verigi vrednosti na trgu, t.j. izgubo vloge posrednikov. Na trgu prihaja do rekonstrukcij verige vrednosti in vzpostavljanja novih posredniških vlog, na katere pa v Skupini Avtotehna niso bili pripravljene. V primeru, da se strateški projekti, definirani v Strateškem planu Avtotehne, ne bodo začeli kmalu uresničevati, se bo Avtotehna Oprema kot zastopniško podjetje soočilo z resnim problemom obstoja na trgu.

Z raziskavo sem potrdil tudi nujnost in pomembnost oblikovanja in uresničevanja strategij. Strategija predstavlja najpomembnejšo situacijsko spremenljivko udejanjanja učeče se organizacije, zato morajo imeti sodobna podjetja jasno izoblikovane strategije. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno poslovno področje in zato tudi nakazuje prihodnje aktivnosti podjetja kot celote. Praviloma mora biti poslovna strategija izvedena iz celovite korporacijske strategije podjetja oziroma biti z njo usklajena. Je njeno logično nadaljevanje. V primeru Avtotehne Opreme to pomeni, da se je potrebno zavedati omejitev, ki jih prinaša vključenost podjetja v Skupino Avtotehna in vpetost v njeno korporacijsko strategijo.

Pri uresničevanju korporacijske strategije na osnovi Strateškega plana so bila ugotovljena nekatera znatna odstopanja. Zato je predlog upravi, da takoj analizira odstopanja in sprejme ustrezne aktivnosti za izpolnjevanje strategije ali pa spremeni

Strateški plan, če se ga ne da izpolniti. Sprotno nadziranje izvajanja strategije in sprotno reagiranje na razlike sta dokaza, da uprava resno misli izpolnjevati zastavljen Strateški plan. V nasprotnem primeru gre za zavajanje lastnikov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in druge javnosti, ki sodeluje s podjetjem.

Za uspeh pri oblikovanju strategije je pomembno upoštevati vse faktorje, ki na to vplivajo, zato je bila smiselna uporaba *MODELA FUTURE-O®*, s katerim je mogoče trenutno situacijo izkoristiti za oblikovanje takšne poslovne strategije, ki bo upoštevala sodobne trende glede organizacije in poslovanja podjetja, ter bo podjetje opremila s trajno konkurenčno prednostjo temelječo na znanju.

Poslanstvo in vizija učeče se organizacije sta ključni izhodišči za oblikovanje nove poslovne strategije za prihodnost. Iz raziskave je bil ugotovljen glavni problem Avtotehne Opreme, t.j. odsotnost jasno določene vizije in poslanstva. Zato se mora sam proces oblikovanja nove poslovne strategije nujno začeti z definiranjem jasnih in preprostih ter zaposlenim razumljivih vizije in poslanstva ter ciljev. V učečih se organizacijah sta ključna poslanstvo in vizija, ki predstavlja želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo sposobni s skupnimi močmi uresničiti. Brez vizije zaposleni delujejo v različne smeri, zaradi česar ne prihaja do dodajanja vrednosti k skupni celoti. Skupna vizija povečuje pripadnost podjetju, usmerja posameznike, jim daje energijo in krepi občutek za dolgoročnost. Ključnega pomena pri delitvi in širitvi vizije pa je odprta komunikacija, s katero postane vizija vsem jasna.

Priporočila v smeri oblikovanja nove poslovne strategije, ki bo zagotavljala rast in uspešno poslovanje v prihodnosti, se nanašajo na uporabo prednosti, ki jih nudijo hibridne strategije. Seveda pa bo pri vsem igrala pomembno vlogo tudi korporacijska strategija Skupine Avtotehna, iz katere izhaja poslovna strategija Avtotehne Opreme. V duhu učečih se organizacij proces oblikovanja strategije ne sme biti statičen, analitičen, temveč naj se gradi na jasni viziji, intuiciji in soudeležbi vseh zaposlenih. Oblikovanju strategije pa naj sledi njeno uresničevanje ter spremljanje in kontrola.

V raziskavi je bila v podjetju ugotovljena dokaj velika mera negotovosti, zato so bila podana priporočila direktorju Avtotehne Opreme, da posveti pozornost organizacijski kulturi v podjetju. Ali bodo zaposleni sprejeli novo vizijo in poslanstvo ter poslovno strategijo podjetja, je namreč veliko odvisno od kulture, ki mora temeljiti na zaupanju in odprtosti. Od kulture v podjetju, ki je bila v preteklosti dobro razvita, bo namreč odvisen uspeh poslovanja podjetja v prihodnosti. Poleg kulture pa se bo v podjetju s skupnimi vrednotami in zavezanosti zaposlenih podjetju lahko spodbudilo začetno obliko vedenjske kontrole, ki je značilna za podjetja, v katerih so zaposleni zavezani namenu organizacije in čutijo pripadnost organizaciji. Zavedati se je sicer potrebno, da je vzpostavitev vedenjske kontrole lahko zelo dolgotrajna in zahtevna, vendar pa predstavlja najcenejšo in najučinkovitejšo vrsto nadzora.

V učečih se organizacijah predstavljajo zaposleni glavno konkurenčno prednost, česar se bodo morali začeti zavedati tako v Skupini Avtotehna, kot tudi v Avtotehni Opremi. Za Skupino Avtotehna je namreč značilna dokaj velika fluktuacija zaposlenih na vseh področjih, kar pa dolgoročno za Skupino Avtotehna in njena podjetja ni pozitivno. V zadnjem obdobju je opazen tudi večji odliv kadra iz Avtotehne Opreme, ki je imelo do sedaj najmanjšo zabeleženo fluktuacijo zaposlenih v Skupini Avtotehna. V smeri uresničevanja nove poslovne strategije je tako potrebno narediti vse, da se zadrži visoko sposobne ljudi v podjetju. Jasno je potrebno opredeliti, katere zaposlene želi podjetje obdržati ter zakaj jih želi obdržati.

Avtotehna Oprema deluje v okolju, ki postaja vse bolj kompleksno in dinamično ter zahteva od organizacije, da v zasledovanju konkurenčnosti nenehno zmanjšuje stroške in se prilagaja novo nastalim razmeram na trgu. Zaradi terenske narave dela je smiselno, da začne podjetje razmišljati o postopnem oblikovanju sodobne virtualne organizacijske strukture. S tem bo podjetje učinkovitejše pri usklajevanju aktivnosti, zniževanju stroškov, bolj odzivno in informirano, kar mu bo omogočilo boljše poznavanje kupcev, izdelkov in trga. Tako organizirano podjetje pa bo lahko v prihodnje uspešno kljubovalo vse večjim zahtevam na trgu.

## LITERATURA

1. Aaker David A.: Strategic Market Management. 5th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998, 330 str.
2. Argyris Chris in Schon Donald A.: Organizational Learning: A Theory in Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978, 344 str.
3. Argyris Chis: Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning: A Theory in Action Perspective. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1990, 169 str.
4. Argyris Chris: On organizational learning. Cambridge, Blackwell Publishers, 1993, 464 str.
5. Barton L. Thomas: Open Book Management. New York, The CPA Journal, [URL: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/1999/0399/features/f360399.html>], 01.10.2006.
6. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa, Management in razvoj. MER Evrocenter Gubno, 1998. 507 str.
7. Češnovar Tone: Uspešni prvi koraki. Inštitut za razvoj učečega se podjetja, Svetilnik, 2000, št. 32, str. 3.
8. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, let. 34, 2001, št. 7, str.12
9. Češnovar Tone: Menedžment se še ni povsem prilagodil ekonomiji znanja. Delo, Ljubljana, 17. januar 2003, str. 15.
10. Deming William Edwards: Out of the Crisis. Massachusetts: Cambridge University Press, 1986, 507 str.
11. Dess et al.: Strategic Management. New York, The McGraw – Hill Companies, Inc., 2006, 939 str.
12. DiBella J. Antony, Nevis C. Edwin: How Organizations Learn. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998, 215 str.

13. Dimovski Vlado in Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, let. 36, 1999, št. 5, str. 701 – 722.
14. Dimovski Vlado et al.: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 328 str.
15. Dimovski Vlado in Penger Sandra: Učeča se organizacija. Teorija in praksa, Ljubljana, let. 41, 2004, št. 5-6, str. 806 – 825.
16. Dimovski Vlado et al.: Javna uprava kot učeča se organizacija. Uprava, Ljubljana, let. II, 2004, št. 1, str. 7-28.
17. Gephart Martha A. et al.: Learning Organizations Come Alive. Training Development, 1996, vol. 50, št. 12, str. 36-41.
18. Golsmith Marshal: Retaining High-Impact Performers, Leader to Leader. Premiere Issue, [URL:[http://209.85.135.104/search?q=cache:o6ZBKnx5FhQJ:www.marshallgoldsmith.com/articles/article.asp%3Fa\\_id%3D83+goldsmith,+strategy+seven+steps&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=8](http://209.85.135.104/search?q=cache:o6ZBKnx5FhQJ:www.marshallgoldsmith.com/articles/article.asp%3Fa_id%3D83+goldsmith,+strategy+seven+steps&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=8)], 20.08.2006.
19. Harrison Roger: The Collected Papers of Roger Harrison. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, 422 str.
20. Harrison Roger: Consultant's Journey. Maidenhead: McGraw-Hill. 1995a, 200 str.
21. Hribernik Aljaž: Prenos znanja v podjetju kot del managementa znanja. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2004, 46 str.
22. Hunt Rikki in Buzan Tony: Creating a thinking organization. Adlershot: Gower Publishing Limited, 1999, 240 str.
23. Kanter R.M.: Collaborative Advantage: The art of alliances. Harvard Business Review, July/August 1994.
24. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoreženi sistem kazalnikov. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000, 36-43 str.
25. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana, Slovenska knjiga, 1996, 832 str.

26. Krvina Andreja: Učeče se podjetje – modna muha ali trdna pot podjetij pri prilagajanju spremembam? Svetilnik, Ljubljana, Socius, 1999, št. 20, str. 5. [URL:<http://www.socius.si/slo/svetilnik/pdf/1999-12.pdf>], 8.02.2005.
27. Larsen Kai et al.: Learning organizations. [URL:[http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/index.html#\\_Toc356579326](http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/index.html#_Toc356579326)], 13.5.2006.
28. Lei D.: Offensive and defensive uses of alliances. Long Range Planning, 26(4),1993.
29. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : EPOK, Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
30. Malhotra Y.: Organizational Learning and Learning Organizations, An Overview. [URL: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>], 1.8.2006.
31. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija, Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 2002, str. 569-578.
32. Možina Stane: Učeča se organizacija. Organizacija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 468-471.
33. Možina Stane: Na poti k učečemu podjetju, Svetilnik 30, 2000, str. 3.
34. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 str.
35. Palmer Ian C., Hardy Cynthia: Thinking about management : implications of organizational debates for practice. London: Sage, 2000. 344 str.
36. Pedler Mike et al.: The Learning Company, Second edition. London: The McGraw-Hill Companies, 1996, 239 str.
37. Peters Thomas J. in Waterman Robert H.: In Search of Excellence: Lessons form America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982, 360 str.
38. Porter E. Michel: Cases in competitive strategy. New York: The Free Press, 1983. 541 str.



39. Porter E. Michael: The Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillan Press Ltd, 1990. 855 str.
40. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
41. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
42. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
43. Revans Reginald W.: Developing Effective Managers; a new approach to business education. New York: Praeger Publishers, 1971, 201 str.
44. Revans Reginald W.: The Enterprise as a Learning System. 1982. V: Pedler Mike: Action Learning in Practice, 2 izdaja. Aldershot: Gower, 1991.
45. Revans Reginald W.: ABC of Action Learning. Bromley: Chartwell-Bratt Ltd., 1983.
46. Riggs James L.: Engineering economics. McGraw-Hill, New York, 2nd edition, 1982. [URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Life\\_cycle\\_cost\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Life_cycle_cost_analysis)], 21.08.2006
47. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 92 str.
48. Sambrook Sally in Stewart Jim: Factors influencing learning in European learning oriented organizations: issues for management. Journal of European Industrial Training, Nottingham, 2000, 24/2/3/4, str. 209-219.
49. Senge M. Peter: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990, 594 str.
50. Senge M. Peter: Learning Organizations. Executive Excellence, 1991, 8, 7-8.
51. SSKJ – slovar slovenskega knjižnega jezika. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 1994, 1714 str.
52. Stonehouse George et. al.: Global and transnational business: strategy and management. Chichester: Wiley, 2000, 463 str.

53. Stuart Peggy: History of Learning Organization. [URL:<http://www.learning-org.com/01.01/0038.html>], 1.8.2006.
54. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih, magistrsko delo. Ljubljana: 2001, 98 str.
55. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 193 str.
56. Tekavčič, Metka: Teorija omejitev in koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa: nasprotujoča ali dopolnjujoča se pristopa? Slovenska ekonomska revija. Ljubljana: Letnik 50, št. 4, (avg. 1999), 395-408 str.
57. Thompson A. Arthur, Strickland A.J. III: Strategic Management, 11th Edition. Boston: The McGraw – Hill Companies, Inc., 1999, 360 str.
58. Vila A.: Organizacija v postmodernej družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 215 str.
59. Zuboff S.: In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic books, 1988.

## **VIRI**

1. Avtotehna d.d. – Lastniška struktura.  
[URL:[http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni\\_sistem&id=15](http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=15)], 5.2.2006.
2. Avtotehna Oprema d.o.o. – Predstavitev.[URL: <http://www.at-oprema.si>], 5.2.2006.
3. Avtotehna d.d. – Predstavitev družbe.  
[URL:[http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni\\_sistem&id=9](http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=9)], 5.2.2006.
4. Avtotehna d.d. – Organigram.  
[URL:[http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni\\_sistem&id=14](http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=14)], 5.2.2006.
5. Avtotehna d.d. – Strateške usmeritve.  
[URL:[http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni\\_sistem&id=39](http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=39)], 5.2.2006.

6. Avtotehna d.d. – Vizija.  
[URL:[http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni\\_sistem&id=10](http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=10)],  
5.2.2006.
7. Avtotehna d.d. – Zgodovina.  
[URL:[http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni\\_sistem&id=11](http://www.avtotehna.si/subpage.asp?p=0&t=Poslovni_sistem&id=11)],  
5.2.2006
8. Banka Slovenije, Evro.  
[URL: [http://www.bsi.si/html/projekti/evro/centralni\\_tecaj.html](http://www.bsi.si/html/projekti/evro/centralni_tecaj.html)], 5.5.2006.
9. ECLO (European Consortium for the Learning Organisation) – Objectives.  
[URL: <http://www.eclo.org/objectives.htm>], 5.4.2006.
10. ECLO (European Consortium for the Learning Organisation) – Publications.  
[URL: <http://www.eclo.org/publications.htm>], 5.4.2006.
11. European Commission, Education and Training, Lifelong Learning: Making a European Area of Lifelong Learning a Reality. [URL:  
[http://europa.eu.int/comm/education/policies/III/life/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/policies/III/life/index_en.html)], 2.8.2006.
12. European Commission, Education and Training, Lifelong Learning: What are the Commission and other Organisations doing to Support Lifelong Learning.  
[URL: [http://europa.eu.int/comm/education/policies/III/life/supportIII\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/policies/III/life/supportIII_en.html)],  
2.8.2003.
13. European Consortium for the Learning Organisation.  
[URL:<http://www.eclo.org>], 2.8.2006.
14. ICEDR – What is ICEDR? [URL: <http://www.icedr.org/about/>], 5.4.2006.
15. InterClass. [URL: <http://www.interclass.com/>], 5.4.2006.
16. Institute of Nuclear Power Operations (INPO). [URL:  
<http://www.eh.doe.gov/nsps/inpo/>], 5.4.2006.
17. Inštitut USP – Dejavnost. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/dejavnost/>], 5.4.2006.
18. Letno poročilo Avtotehna d.d., 2004.
19. Marketing Science Institute (MSI). [URL: <http://www.msi.org/>], 5.6.2006.

20. Society for Organizational Learning: History – The Evolution of SoL.  
[URL:<http://www.solonline.org/aboutsol/history/>], 1.2.2006.
21. Society for Organizational Learning: Who We Are;  
[URL:<http://www.solonline.org/aboutsol/who/>], 1.2.2006.
22. SiOK – Organizacijska klima v Sloveniji. [URL: <http://www.rmplus.si/siok/>],  
5.6.2006.
23. Slovenski inštitut za standardizacijo [<http://www.sist.si/slo/z4/z4.htm>], 22.9.06
24. Society for Organizational Learning (SOL): History – The Evolution of SOL.  
[URL: <http://www.solonline.org/aboutsol/history/>], 21.9.2006.
25. Society for Organizational Learning (SOL): Who We Are: Practitioners,  
Researchers, Capacity Builders. [URL:  
<http://www.solonline.org/aboutsol/who/>], 18.8.2006.
26. Strateški plan Avtotehne d.d., 2004.

## PRILOGE

### Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

action learning	–	akcijsko učenje
Activity-Based Costing – ABC	–	koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa
Activity-Based Budgeting – ABB	–	predračunavanje na podlagi aktivnosti
Activity-Based Management – ABM	–	poslovanje na temelju analize aktivnosti
Balanced Score Card - BSC	–	uravnoteženi sistem kazalcev
Benchmarking	–	primerjava z najboljšimi
Business Process Reengineering – BPR	–	prenova poslovnih procesov
continuous Improvement	–	koncept nenehnih izboljšav poslovanja
deutero-learning	–	deutero učenje
double-loop learning	–	učenje z dvema zankama
Just-In-Time - JIT	–	koncept ravno ob pravem času
learning empowerment	–	opolnomočenje preko učenja
learning organization	–	učeča se organizacija
Life-Cycle Costing - LCC	–	koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka
macrocommunity	–	makroskupnost
multidomestic strategy	–	multilokalna strategija
organizational learning	–	organizacijsko učenje
process consultation	–	procesno posvetovanje
systems thinking	–	sistemska mišljenje
second order learning	–	učenje drugega reda
single-loop learning	–	učenje z eno zanko
stakeholder	–	deležnik
target costing	–	koncept ciljnih stroškov
Theory of Constraints – TOC	–	teorija omejitev
Total Quality Management -TQM	–	celovito obvladovanje kakovosti
turnaround strategy	–	strategija preobrata