

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN SPREMEMB PRI RAZVOJU PODJETJA: PRIMER DRUŽBE
DEBITEL**

Ljubljana, september 2012

NATAŠA MEGLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) **NATAŠA MEGLIČ** študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom **POMEN SPREMEMB PRI RAZVOJU PODJETJA: PRIMER DRUŽBE DEBITEL**, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Vahčič Aleš.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 10.09.2012

Podpis avtorja(-ice): _____

kazalo

UVOD	1
1 UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJU	3
1.1 Razlogi za spremembe v podjetju.....	3
1.2 Proces uvajanja sprememb	4
1.3 Proces izvajanja strukturnih in organizacijskih sprememb	5
1.4 Premagovanje prehodnega obdobja sprememb	7
1.5 Spremljanje sprememb v podjetju	8
2 VPLIVI NA SPREMEMBE	11
2.1 Vpliv sprememb na poslovanje organizacije	11
2.2 Uspešno in neuspešno izvajanje sprememb.....	11
2.3 Organizacijske spremembe ovira organizacijska kultura	13
2.4 Temelji uspešnega vodenja sprememb	14
2.4.1 Razvoj in ravnanje z ljudmi	14
2.4.2 Motivacija ljudi pri delu	16
3 KOMUNIKACIJA V PODJETJU	17
3.1 Komunikacija vodji	17
3.2 Vključevanje zaposlenih.....	17
3.3 Vpliv dobre komunikacije na uspešno izvajanje spremembe.....	18
3.4 Vpliv slabe komunikacije za oviranje sprememb.....	18
4 STANJE IN ANALIZA DRUŽBE DEBITEL D.D.	19
4.1 Strateške usmeritve družbe Debitel	19
4.2 Analiza trga mobilne telefonije v letu 2011	21
4.3 Analiza poslovanja družbe Debitel d.d.	22
4.3.1 Analiza obsega prodaje storitev	24
4.3.2 Analiza plačil.....	25
4.4 Analiza razvoja in vključenost zaposlenih	25
4.5 Analiza zadovoljstva naročnikov.....	26
4.5.1 Analiza naročnikov	27
4.5.2 Segmentacija naročnikov	28
4.6 SWOT analiza storitev Debitela	31
4.7 Ključni in podporni procesi	31
5 IZVAJANJE SPREMEMB IN NJIHOV VPLIV	34
5.1 Stranka je prvi pogoj za spremembe.....	34
5.2 Uvajanje sprememb v družbi Debitel	35
5.3 Organizacijske spremembe.....	36
5.4 Identifikacija in analiza izvedenih sprememb	40
5.5 Spremembe v komunikaciji	40
5.5.1 Motiviranje zaposlenih.....	41
5.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima	42
6 RAZISKAVA IN UGOTOVITVE O SPREMEMBAH V PODJETJU	42
6.1 Opredelitev in namen ankete	43
6.2 Anketa in njene sklepne ugotovitve.....	43
6.3 Predlogi za izboljšanje in spremembe	49
SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI	55

Slika 1: Stopnje načrtovanja sprememb	4
Slika 2: Obvladovanje sprememb	5
Slika 3: Raziskovalni okvir za nov Poslovni model.....	6
Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura.....	7
Slika 5: Planska vrzel med izvajanjem lastne prakse in prakse najboljšega konkurenta	9
Slika 6: Demingov PDCA krog stalnega izboljševanja	10
Slika 7: Štirje kazalniki BSC.....	10
Slika 8: Faze spreminjanja	12
Slika 9: Pojavi, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu	15
Slika 10: Lastniška struktura na dan 31.12. 2011	20
Slika 11: Delež aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih 2011	21
Slika 12: Grafični prikaz deleža aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih 2011	22
Slika 13: Osnovni finančni podatki družbe Debitel med leti 2008-2011	23
Slika 14: Grafični prikaz osnovnih finančnih podatkov družbe Debitel med leti 2008-2011..	23
Slika 15: Izobrazba in starostna struktura zaposlenih 31.12.2011	25
Slika 16: Število naročnikov družbe Debitel od 2007 – 2011.....	28
Slika 17: Graf števila naročnikov družbe Debitel od 2007 – 2011	28
Slika 18: Pet stopenjski pristop v Debitelu	30
Slika 19: SWOT analiza naročniških paketov družbe Debitel	31
Slika 20: Ključni in podporni procesi v Debitelu in njihove povezave	32
Slika 21: Organizacijska struktura družbe Debitel pred letom 2010	37
Slika 22: Prikaz organizacijske strukture družbe Debitel, d.d., po reorganizaciji	39
Slika 23: Vprašanja ankete v povezavi z razumevanjem razvojno strategijo, cilji in vizijo....	44
Slika 24: Grafični prikaz v povezavi z razumevanjem razvojno strategijo, cilji in vizijo	44
Slika 25: Vprašanja ankete v povezavi z pripadnostjo družbi	44
Slika 26: Grafični prikaz v povezavi z pripadnostjo družbi.....	44
Slika 27: Vprašanja ankete v povezavi z organiziranostjo in odgovornostjo	45
Slika 28: Grafični prikaz v povezavi z organiziranostjo in odgovornostjo.....	45
Slika 29: Vprašanja ankete v povezavi z vodenjem.....	46
Slika 30: Grafični prikaz v povezavi z vodenjem	46
Slika 31: Vprašanja ankete v povezavi z nagrajevanjem in zadovoljstvom	47
Slika 32: Grafični prikaz v povezavi z nagrajevanjem in zadovoljstvom.....	47
Slika 33: Vprašanja ankete v zvezi z komunikacijo in organizacijsko klimo.....	48
Slika 34: Grafični prikaz v zvezi z komunikacijo in organizacijsko klimo	48
Slika 35: Vprašanja ankete v povezavi s spremembami	49
Slika 36: Grafični prikaz v povezavi s spremembami.....	49

UVOD

Za zagotovitev uspešnega poslovanja in preživetja morajo podjetja ustvariti konkurenčno prednost, ki jih v tekmovanju z drugimi podjetji naredijo uspešnejša. Pot do oblikovanja prave konkurenčne prednosti podjetja pa je velikokrat tlakovana z veliko spremembami, ki jih morajo izvesti v podjetjih. Nenehne spremembe v poslovnem okolju so vzvodi, ki povzročajo in hkrati tudi zahtevajo nenehno spreminjanje in prilagajanje podjetij, ki se morajo obnašati podjetniško.

Le-to si lahko pridobijo z dobrim in pravim vodenjem in vpeljavo sistema celovite kakovosti in poslovne odličnosti, kar pomeni trajno izboljševanje in izpolnjevanje na vseh področjih delovanja. Izhajati je potrebno iz potreb kupcev in uporabnikov storitev podjetja. Potrebno je prisluhniti njihovim željam, preferencam, idejam, pa naj bodo še tako nemogoče. To ustvarja konkurenčno prednost.

Uvajanje sprememb v podjetju je zahtevno opravilo. Še posebej zaradi človeškega faktorja, ki se spremembam nekako že po naravni poti izogiba. Vedno nas zanima, ali bodo spremembe v podjetju uspešno izpeljane ali ne ter zakaj ne. Spremembe povzročajo med zaposlenimi težave, nezaupanje, nevarnost in jih je potrebno reševati. Reševati pa jih je potrebno sproti, sprejemati je potrebno rešitve in v izvajanju je potrebno biti dosleden.

Kakšnega vodjo potrebuje podjetje? Kakšne spremembe je vodja sposoben izpeljati? Kakšne spremembe mora izpeljati, da bo podjetje uspešno in konkurenčno? Kako mora vodja komunicirati z zaposlenimi? Kar nekaj avtorjev prepozna komunikacijo kot sestavni del, ki v veliki meri odloča o uspešnosti vodenja podjetja in uvajanja organizacijskih sprememb (Daft & Lane, 2008; Gilley, 2005; Turner, 2003).

Da bi bilo uvajanje sprememb v podjetjih čim boljše oziroma čim bolj uspešno, različni avtorji ter raziskovalci predlagajo in opozarjajo na različne pasti in nevarnosti, ki pretijo ter onemogočajo podjetjem uspešno implementacijo. Kotter na podlagi raziskav in analiz predlaga različne faze uvajanja sprememb, katerih upoštevanje naj bi zagotovilo uspešnost uvajanja in izvajanja sprememb v podjetjih. (Kotter, 1996).

V nalogi sem prikazala potrebe po spremembah v družbi in kako so se vpeljale ter odziv zaposlenih nanje. Ali so bile uspešno izpeljane in ali so prinesle rezultat, ki je bil planiran.

Cilj magistrske naloge je bil pregledati strokovno literaturo avtorjev, ki v največji meri odgovorijo na vprašanja, ki si jih zastavljam. Pregledati tista dela, ki predlagajo rešitve uvajanja sprememb, načina vodenja v različnih situacijah, v katerih se znajde obravnavano podjetje. Na podlagi anonimnega vprašalnika sem ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja, uspešnostjo podjetja in načinom uvajanja sprememb ter kako so spremembe vplivale na njihovo motivacijo. Z analizo po opravljeni anonimni anketi sem želela ugotoviti ali so pretekle spremembe pozitivno vplivale na zaposlene in so prinesle rezultate, ki so vplivali na uspešnost podjetja in njegov poslovni rezultat ter predlagati spremembe, ki bi izboljšale poslovni rezultat in ki bi pripomogle k zadovoljstvu zaposlenih in njihovi motivaciji.

Temeljna teza magistrske naloge je zaznava, da pravilno vodenje vpliva na dobro medsebojno komunikacijo z zaposlenimi in tako uvajanje potrebnih sprememb v podjetju, ki so osnova za uspešnost podjetja in doseg pozitivnega rezultata. Na osnovi preučevanja strokovne

literature in ugotovitev in metod dela drugih avtorjev sem obe hipotezi v nalogi skozi raziskavo in analizo testirala:

H1: Uspešna medsebojna komunikacija med zaposlenimi in vodji pozitivno vpliva na organizacijske spremembe.

H2: Organizacijske spremembe so potrebne, če želi biti podjetje uspešno in doseči pozitiven poslovni rezultat.

Magistrska naloga je poleg uvodnega in sklepnega dela sestavljena iz šestih glavnih poglavji, ki se med seboj smiselno povezujejo. Vsebinsko je naloga razdeljena v dva dela: teoretični del in praktični del. Teoretični del vključuje sintezo znanj pridobljenih iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev, ki na podlagi raziskav in svojih analiz priporočajo različne metode dela, predlagajo rešitve in analizirajo različne situacije podjetji ter njihova spoznanja. Praktični del temelji na proučevanju in analizi družbe Debitel. Na osnovi ugotovitev in zbranih relevantnih podatkov sem predlagala izboljšave in spremembe za večjo učinkovitost in uspešnost.

V prvem poglavju sem predstavila teoretična izhodišča procesa uvajanja sprememb v podjetju, zakaj so pomembna in potrebna. Opisala sem glavne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni pri izvajanju sprememb. Na kakšen način premagujemo prehodno obdobje in kako spremljamo izvajanje sprememb.

V drugem poglavju sem predstavila vplive sprememb na poslovanje, kako uspešno ali neuspešno izvajanje sprememb vpliva na uspešnost podjetja. Uvajanje sprememb je težko in zato zahteva določene veščine, ki jih morajo vodje pokazati. Predvsem so to znanja, kako ravnati s človeškimi viri, uspešnost timskega dela ter kako lahko vodje vplivajo na motivacijo zaposlenih.

V tretjem poglavju sem predstavila vlogo komunikacije vodji in vlogo komunikacije na relaciji vodje z zaposlenimi v podjetju ter pomen komunikacije nasploh na vseh ravneh v podjetju. Kakšen je vpliv dobre in slabe komunikacije in kako vplivajo na uspešno ali neuspešno izvajanje sprememb.

V četrtem poglavju sem predstavila stanje družbe Debitel in analizirala trenutno poslovanje, prodajo storitev, razvoj zaposlenih, zadovoljstvo naročnikov, stanje organizacijske klime, procesov poslovanja, načina vodenja, ki je še toliko bolj pomemben, saj imajo zaposleni neposredne stike s strankami, zato je ključnega pomena zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih.

V petem poglavju sem predstavila ključne spremembe, ki so se v družbi Debitel v preteklosti dogajale. Kdo sproži potrebo po spremembi, na kakšen način se začnejo spremembe uvajati, kako jih kontroliramo in usmerjamo. Opisala sem organizacijske spremembe ter analizirala sistematizacijo delovnih mest. Nadaljevala sem s procesom sprememb in inovacij, ki vodijo v izboljšave ter identificirala izvedene spremembe. Na kakšen način organizacijske spremembe in spremembe v procesih vplivajo na zaposlene, njihovo zadovoljstvo in motivacijo.

V šestem poglavju sem na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika in zbranih intervjujev v podjetju ter zbranih relevantnih podatkov o poslovanju, vodenju, organizacijski strukturi podala ugotovitve in podala predloge za spremembe na področju organizacijske strukture in

procesov, komuniciranja in trženja storitev ter motiviranja zaposlenih. Izpostavila sem nekatere slabosti in podala predloge za njihovo izboljšavo.

1 UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJU

1.1 Razlogi za spremembe v podjetju

Spremembe nekaj začenjajo in v tem trenutku niti slutiti ni mogoče, kaj vse bodo povzročile. Nenehne spremembe v poslovnem okolju in razvoju samega podjetja zahtevajo nenehno spreminjanje in prilagajanje podjetij (Lipičnik, 1998). Organizacija dolgoročno ne preživi in ne more biti uspešna, če se ne spreminja (Tavčar, 2001, str 380).

Različni načini življenja in hitre spremembe v okolju zahtevajo prav tako hitre spremembe proizvodov, storitev, torej zahtevajo spremembe v podjetjih, organizacijah. Če želi biti podjetje uspešno, mora imeti konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Le-to si lahko pridobi z vodenjem in vpeljavo sistema celovite kakovosti in poslovne odličnosti, kar pomeni trajno izboljševanje in izpolnjevanje na vseh področjih delovanja podjetja. Izhajati je potrebno iz potreb kupcev in uporabnikov storitev podjetja. Potrebno je prisluhniti njihovim željam, preferencam, idejam, pa naj bodo še tako nemogoče. To ustvarja konkurenčno prednost.

Fincham in Rhodes (2005) opredeljujeta management sprememb kot vodenje in usmerjanje procesa z organizacijskim preoblikovanjem s pomočjo človeškega vidika premagovanja odpora na spremembe.

Podjetja se zavedajo, da so spremembe nujne. V želji, po čim hitrejšemu uvajanju sprememb mnoga podjetja preveč hitijo, saj jih priganja čas. S tem managerji povzročijo vrsto napak, zato spremembe niso uspešno izpeljane. V procesu spreminjanja se zgubijo, posledice pa čutijo vsi zaposleni, poslovni partnerji, skratka posledice so lahko za podjetje usodne.

Ključnega pomena pri uvajanju sprememb je pripravljenost in sposobnost managementa za izvajanje sprememb, poznavanje procesov v podjetju, zaposlenih, organizacijske klime in še kaj. Vsak manager uvaja spremembe v podjetju z namenom, da podjetju poveča učinkovitost delovanja podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev. Vsaka sprememba v podjetju sproži določeno mero tveganja in porabo možnosti, ki pa mora v primernem obdobju prinesiti določene izide v koristih, ki takšno porabo seveda presegajo.

Spremembe v notranjem okolju podjetja so dinamično povezane s spremembami v zunanjem okolju. Zelo nevarno je zaostajati za spremembami, za časom, življenjskih ciklom proizvodov, storitev (Tavčar, 1999).

Dejavniki sprememb so lahko odlični kazalci vzpona ali padanja nekega podjetja. Znanilci vzpona so (Tavčar, 2000, str. 54):

- inoviranje tehnologij, proizvodov,
- prevlada ene zasnove ali proizvoda,
- diferenciranje, specializiranje (novi segmenti tržišča),
- odprava administrativnih ovir (sproščene pobude),
- nov management, nova usmeritev (večja dinamičnost podjetja).

Managerji bi morali biti pozorni tudi na prve kazalce padanja podjetja. Dejavniki, ki so znanilci padanja, so (Tavčar, 2000, str. 54):

- naravne meje rasti (fizične omejitve),

- izčrpane zmogljivosti, izčrpani viri in sredstva,
- nasičen trg,
- zaviranje rasti s strani povratnih virov,
- zaviranje rasti zaradi krčenja naložb,
- razdrobljen in neurejen trg.

Eden glavnih izzivov managementa 21. stoletja je, da se organizacije preoblikujejo v usmerjevalce sprememb. Usmerjevalec sprememb vidi v spremembah priložnosti. Išče spremembe in ve, kako bo odkril koristne in učinkovite spremembe zunaj in znotraj nje. To pa zahteva (Drucker, 2001, str. 76):

- vodila za oblikovanje prihodnosti,
- načrtne metode iskanja in predvidevanja sprememb,
- pravi način uvajanja sprememb zunaj in znotraj organizacije,
- vodila za vzdrževanje ravnovesja med spreminjanjem in kontinuiteto.

1.2 Proces uvajanja sprememb

Spremembe imajo svoj začetek in konec v okolju. Te se danes odvijajo v okolju, ki je dosti hitrejši od zmožnosti sledenja in spreminjanja organizacij. Kot ključna omejitvena karakteristika se pojavlja proces učenja (Bukovec, 2005). Ločimo štiri stopnje uvajanja sprememb (Možina, 1994, str. 229):

Slika 1: Stopnje načrtovanja sprememb

PRIPRAVA PROJEKTA	ANALIZA	KONCEPT	IZVEDBA
Določitev cilja projekta	Analiza trga	Okrepitev ukrepov	Načrtovanje izvedbe
Imenovanje projektnih teamov	Analiza konkurence	Ovrednotenje učinkov	Strokovno spremljanje načrtov
Segmentacija poslovnega načrta	Analiza internih virov	Opredelitev potrebnih sredstev	Kontrola mejnikov

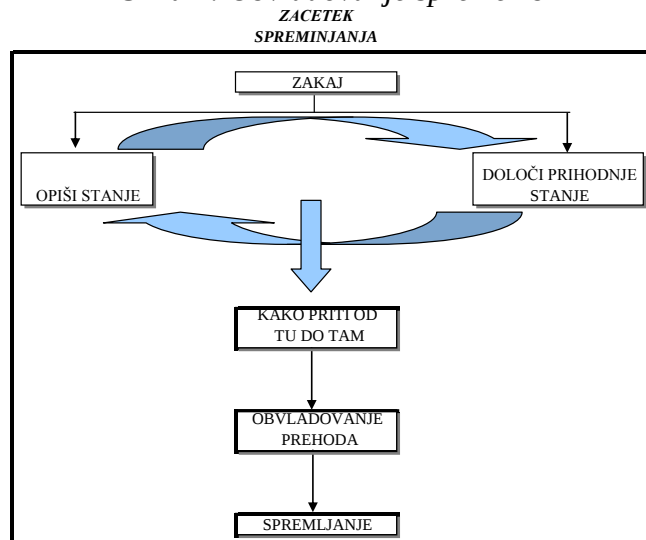
Vir: S. Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 229

Možina (1994) pojasnjuje, da v organizaciji z ustreznim vodenjem lahko spreminjamo vse – strukturo, procese, tehnologijo, vrednote, navade, kulturo. Na osnovi sistematičnega opazovanja, proučevanja in intervjujev zaposlenih se lahko točno ugotovijo ključni izvori težav. Primerjava trenutnega stanja in želenega stanja pove, kaj je potrebno storiti in kakšne spremembe so potrebne (Ivanko, 2001, str 363). Zaposleni zaradi svoje različnosti pričakujejo individualno obravnavanje. Posledice sprememb v podjetju vsi posamezniki in skupine čutijo različno. Zelo je pomembna tudi vztrajnost managerjev pri uvajanju sprememb, saj je spreminjanje proces, ki zahteva nenehno iskanje priložnosti za utrjevanje in preseganje trenutnega stanja (Bukovec, 2005).

Obvladovanje sprememb je analitičen proces. To pomeni, da je potrebno začeti s podrobnim analiziranjem, zakaj potrebujemo spremembo. Analize morajo vključevati SWOT dejavnike. Takšne analize dajejo izhodišče za ugotavljanje s katerimi ključnimi problemi se bo

organizacija ukvarjala. Ocenili bodo sedanje in prihodnje stanje ter podrobno pretehtali dejstva, ki bodo imela ključno vlogo v prehodnem obdobju (Možina, 1994, str. 221).

Slika 2: Obvladovanje sprememb



Vir: S. Možina, *Osnove vodenja*, 1994, str. 221

Temeljne gradnike načinov dela uvajanja sprememb opisuje Hammer (2001):

- Poslujte za svoje kupce – postanite nekdo s katerim je lahko poslovati - ETDBW (Easy-To-Do-Busines-With).
- Dajte vašim kupcem, kar resnično želijo – oskrbite jih z več dodane vrednosti - MVA (More-Value-Added).
- Dajte prioriteto procesom – zagotavljajte čim višjo kakovost.
- Oblikujte pravila, kjer vlada kaos – sistemizirajte kreativnost.
- Merite, kot ste predvideli – naredite meritve kot del upravljanja in ne bilanc.
- Upravljajte brez struktur – izkoristite moč negotovosti.
- Osredotočite se na končnega kupca – preoblikujte distribucijsko verigo v distribucijsko skupnost (partnerstvo).
- Porušite zunanje zidove – sodelujete, kjerkoli lahko.
- Razprostrite vaše podjetje – integrirajte virtualno, ne vertikalno.

1.3 Proces izvajanja strukturnih in organizacijskih sprememb

Soparnot (2011) v svoji raziskavi, prepoznava tri dimenzije sprememb zmogljivosti:

- vsebina kot pomemben modulator uspeha v 35 odstotkih,
- proces učenja kot introspektivna sposobnost organizacije,
- dimenzije razsežnosti kot 44 odstotna pomembnost prakse, ki je del procesa.

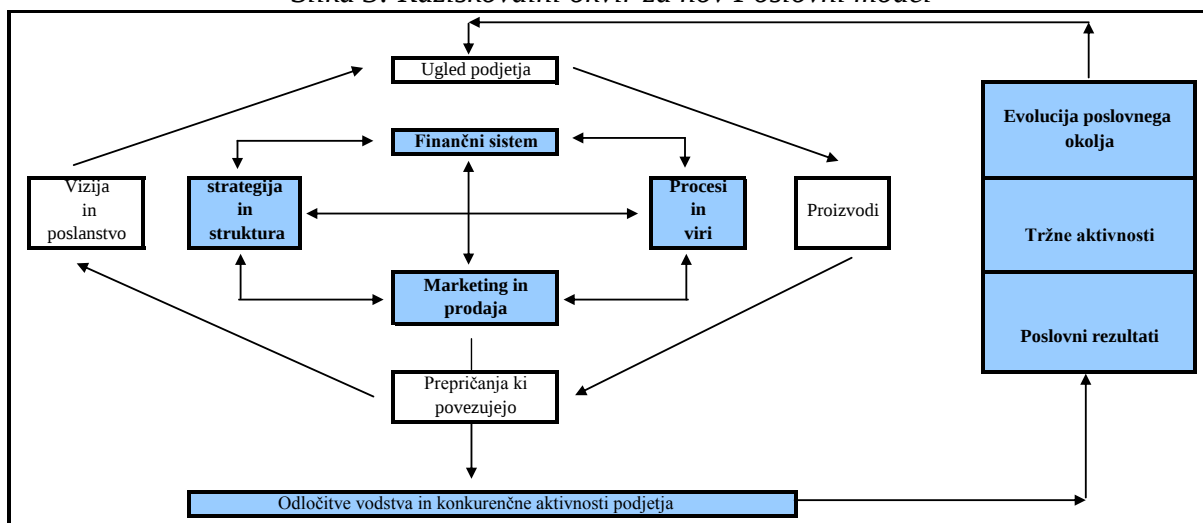
Organizacija je struktura in je proces, ki sta med seboj povezana. Struktura na splošno pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Neformalni procesi nastajajo zgolj z bližino ljudi, ki drug na drugega vplivajo in nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva. Formalni procesi skozi proces načrtovanja, izvajanja in kontrole zagotavljajo delovanje združbe in dosegajo smotrnost in učinkovitost, ki je cilj podjetja (Rozman, 2000, str. 4).

Do strukturnih in organizacijskih sprememb v podjetjih ne pride v kratkem času. Strukturna sprememba zahteva spremembo na celotni ravni podjetja na vseh nivojih. Začne se s postavljanjem strategije, v kateri postopoma vpeljemo manjše strukturne spremembe v

posameznih sektorjih, oddelkih in jih nato širimo na vse nivoje v podjetju. Spremenjene razmere dela in poslovanja, ki jih spremlja hiter tehnološki razvoj, predvsem v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji terja visoko stopnjo razvojnih sposobnosti in prilagodljivosti. Nova organiziranost mora zagotoviti uspešno notranje obvladovanje ključnih sestavin in oblikovati ter obvladovati poslovne mreže, preko katerih si bodo podjetja zagotavljala potrebne zunanje vire za izvajanje svojih dejavnosti (Ivanko, 2002).

Podjetja se lotijo preoblikovanja poslovnih procesov, katerih cilj je oživiti in spremeniti model poslovanja. Uporaba Poslovnega modela, ko gre za preoblikovanje mehanizmov in procesov, razvoj poslovnega modela kaže spodnja slika:

Slika 3: Raziskovalni okvir za nov Poslovni model



Vir: J. Aspara, J. Lamberg & A. Laukina, *Management Decision*, 2011, str. 622-647.

Razlogi za izbiro novega poslovnega modela so lahko zunanji ali notranji. V raziskavi, ki so jo opravili Aspara, Lamberg in Laukina, (2011) in predstavili nov poslovni model, ki je orisan na zgornji sliki, so ugotovili, da so bili na podlagi analize transformacije poslovnega modela razlogi za zamenjavo predvsem zunanji. To navadno ustvarja pogoje za izbiro novega poslovnega modela s poudarkom delovanja TNT skupine.

Že Mayove raziskave organizacije (Lipovec, 1987, str. 60) v ZDA so podale ugotovitve, da ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da v delovanju vplivajo drug na drugega s čimer svoja individualna dejanja povezujejo in s tem med njimi nastajajo neka medsebojna razmerja. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi nastaja mreža in sestav razmerji, ki jih imenujemo organizacijska struktura. Ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju.

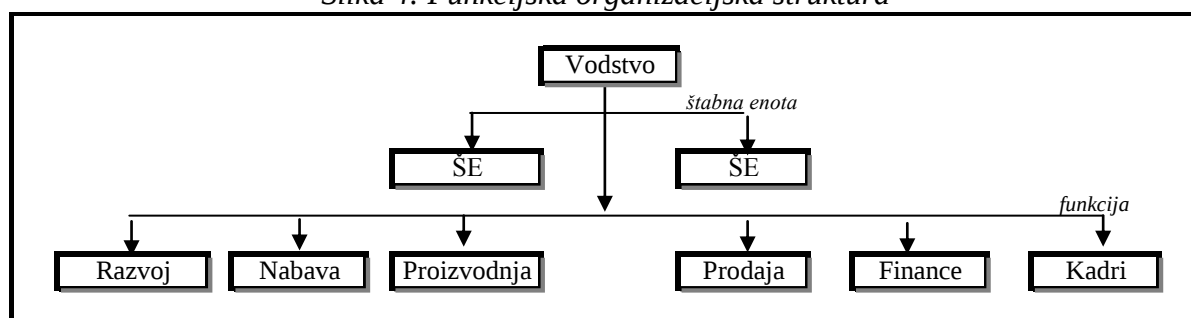
Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju vedno bolj pomembna decentralizacija. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moramo razlikovati tipe organizacijskih struktur (Lipičnik, 2002, str. 49-50):

- funkcijska struktura organiziranosti,
- produktno (divizijska) struktura organiziranosti,
- projektna struktura organiziranosti,
- matrična struktura organiziranosti,

- dinamična mreža,
- projektna mrežna organiziranost.

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana organizacijska struktura. Je najpogostejša organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce, zato funkcijsko organizacijo oblikujemo v optimalno število področji, sektorjev, služb (Lipičnik, 2002, str. 50). Primerna pa je predvsem za stabilno okolje. Pogosto jo najdemo tudi v večjih organizacijah, predvsem v kombinaciji z drugimi organizacijskimi strukturami. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti, kot so neprilagodljivost spremembam, počasna komunikacija, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev ter težko prenašanje rezultatov razvojnega dela (Kavčič, 1991, str. 187).

Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2002, str. 51.

Projektna mrežna organiziranost postaja prevladujoča oblika organiziranja v enaindvajsetem stoletju. Je dinamična mrežna organiziranost, ki je sposobna učinkovitega obvladovanja procesov operative kot tudi projektnih procesov prilagajanja in razvoja.

Razlike v uspešnosti in učinkovitosti organizacij so odvisne predvsem od dojemljivosti sodelavcev, množice vrednosti, predpostavk, zaupanja in motivacije sodelavcev, ki sodelujejo v eni od oblik mrežne organiziranosti (Ivanko, 2003, str. 103).

1.4 Premagovanje prehodnega obdobja sprememb

Predpogoj za lažje premagovanje prehodnega obdobja so informacije, ki so temeljni vir sodobnega delovanja organizacij. Zaradi svojih lastnosti omogočajo razširjanje področji delovanja. Informacije se razlikujejo od vseh dosedanjih virov, na katerih je temeljil razvoj podjetji. Potrebno je predvsem znanje, ki postaja edini resnični kapital sodobne organizacije in odločilna prвина v konkurenčnem boju. Izobraženi zaposleni določajo družbene vrednote in norme (Ivanko, 2003, str. 91-93).

Pomembni dejavniki sprememb v organizaciji, kako potekajo, na kaj je potrebno biti pozoren in kako premagovati vmesno obdobje (Možina, 1994, str. 225-229):

- Izvajanje obsežnih sprememb je proces, pri čemer je osrednjega pomena čas. Čas, v katerem se organizacija zave, da je v težavah je običajno predolg.
- Specifičnost organizacije, njene tradicionalne vrednote vplivajo na člane organizacije in pri načrtu sprememb je potrebno te specifikke upoštevati.
- Naloga managementa je, da naredi ekonomsko presojo ali so naporji za uvajanje sprememb v organizaciji rentabilni.

- Management organizacije prevzame vsa tveganja in odgovornost v zvezi z uvajanjem sprememb. Presoditi mora tveganja, napore, odpore, stroške.
- Ves čas, pred uvajanjem in med izvajanjem sprememb morajo vodstveni delavci veliko komunicirati z zaposlenimi in jim prisluhniti. Prikazati jim morajo jasne argumente za spremembe, da jih bodo zaposleni razumeli.
- Management mora v zaposlenih vzbuditi zaupanje in odpraviti nemir in nelagodnost, ki se pojavi. Čim bolj ljudje zaupajo tem lažje premagujejo takšne občutke.
- Potrebna je prekvalifikacija delovnih mest zaposlenih, kjer se uvajajo spremembe, saj se velikokrat izkaže, da spremembe niso uspešno izvedene ker zaposleni nimajo potrebnih znanj in spretnosti.
- Nove metode dela je potrebno uvesti za ljudi na ključnih položajih. Predvsem gre za poudarek na teamskem delu, projektnih skupinah, ki so predmet novodobne organiziranosti v podjetjih.
- Predvsem gre za prilagajanje na nove načine dela in spodbujanje vodji svojih zaposlenih na nove procese. Potrebno je stimulirati sprejemanje novih navad in opuščanje starih.

Management organizacij mora delovati pod predpostavko, da imajo notranje interesne skupine ključno vlogo pri oblikovanju in izvajanju sprememb in ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja. Upravljanju mora dati nov pomen s sodelovanjem in oblikovanjem nove kulture storitev skupaj z zaposlenimi. V primeru, da kulturo spreminjajo zaposleni sami je potrebnega manj vmesnega časa za izvedbo in realizacijo projekta sprememb. Za razvoj se uporabi informacijska tehnologija in orodja kot so Upravljanje odnosa s strankami - CRM (Customer Relation Management) in podatkovne baze upravljanja, da bi si olajšali prehod iz obstoječega stanja na nova stanja (Mitki & Herstein, 2011).

1.5 Spremljanje sprememb v podjetju

Spremembe morajo biti s strani vodstva nadzorovane, saj lahko eskalirajo ali preidejo v področje neželjenih sprememb. Zelo je pomembno, da managerji vedo, da je potrebno spremembe sistematično načrtovati in hkrati predvideti in pravočasno prepoznati možne odpore in se jih tudi pravilno lotiti in jih obravnavati (Tavčar, 2000, str. 68).

Poznane so različne metode, kako obvladovati in spremljati uvajanje sprememb (Vizjak, 1994, str. 876-877):

- komunikacija z zaposlenimi,
- v proces spreminjanja vrhni management vključi tudi nižji management in tako širši krog zaposlenih postane kooperativen in lahko vključi svoje ideje v procesu spreminjanja,
- manipulacija vključevanja določenih posameznikov v proces zato, da se pridobi njihova podpora.

Uvajanje in spremljanje sprememb v organizaciji pomeni dobro vodenje. Dober vodja je uspešen pri uvajanju in spremljanju sprememb. Prav tako se dober vodja hitro odziva dogodkom, problemom in zahtevam. V določenem trenutku je potrebno narediti analizo stanja – kaj se dogaja, zakaj se dogaja, na koga se vpliva in kaj lahko storimo.

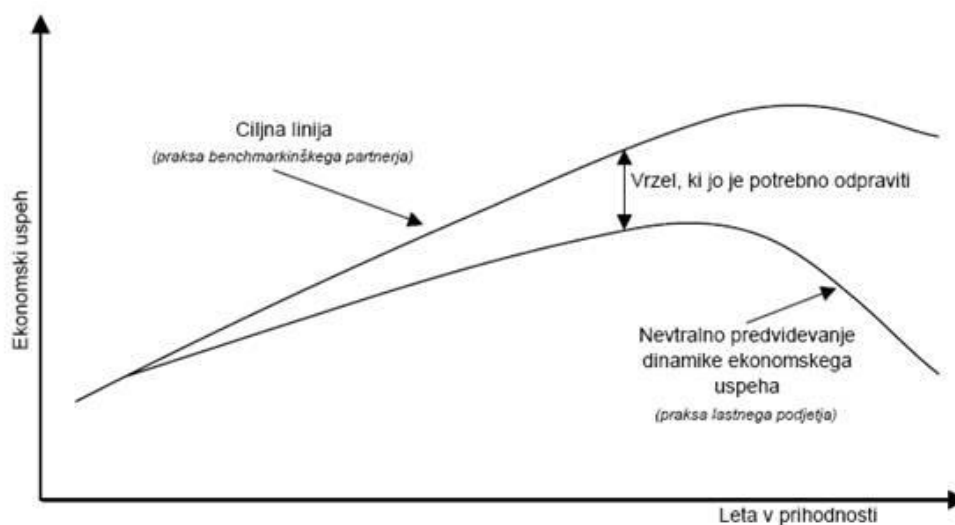
Z Benchmarkingom lahko spremljamo spremembe v podjetju in istočasno primerjamo procese z enakimi procesi v svetovno znanih podjetjih, kar se postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti. Sam po

sebi ne daje rezultatov, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij. (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 294). Poteka v petih fazah:

- določimo uporabnike,
- oblikujemo benchmarkinški tim,
- določimo katera podjetja so primerna za primerjavo,
- zbiramo in analiziramo informacije,
- izdelamo poročilo in ga predstavimo podjetju.

Z benchmarkinško analizo primerjamo rezultate našega in primerjalnega podjetja. Obstoječe stanje v podjetju se pri tem razume kot naša trenutna praksa, ki jo želimo primerjati s trenutno najboljšo prakso, oziroma našim zelenim stanjem. Razlika nam predstavlja vrzel, ki jo je potrebno zapolniti, da bi dosegli konkurenta.

Slika 5: Planska vrzel med izvajanjem lastne prakse in prakse najboljšega konkurenta



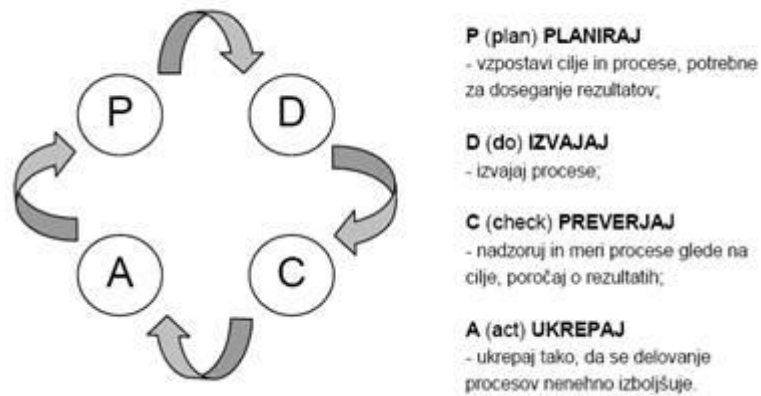
Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1999, str. 172.

Podjetje išče ideje za izboljševanje poslovanja, ne da bi pri tem posnemalo druga podjetja. Z njegovo uporabo podjetje razvija kritičen odnos do lastnih poslovnih procesov in začetijo potrebo po učenju od najboljših (Bogan & English, 1994).

Podjetja pri uvajanju in v procesu sprememb želijo odkriti čim več priložnosti za zmanjševanje stroškov in to je bistvo koncepta stalnih izboljšav. Rezultat koncepta so izboljšave, ki se kažejo v izboljšanju procesov priprave proizvodnje, izboljšanju delovanja strojev, znižanju izmeta, povečani usposobljenosti zaposlenih, motiviranju zaposlenih. Stalno izboljševanje poteka po znanem Demingovem krogu (PDCA). V organizaciji prihaja do izboljšav, če ciklično ponavljamo naslednje korake:

- planiranje (Plan),
- izvedba (Do).
- preverjanje (Check) in
- ukrepanje (Act).

Slika 6: Demingov PDCA krog stalnega izboljševanja



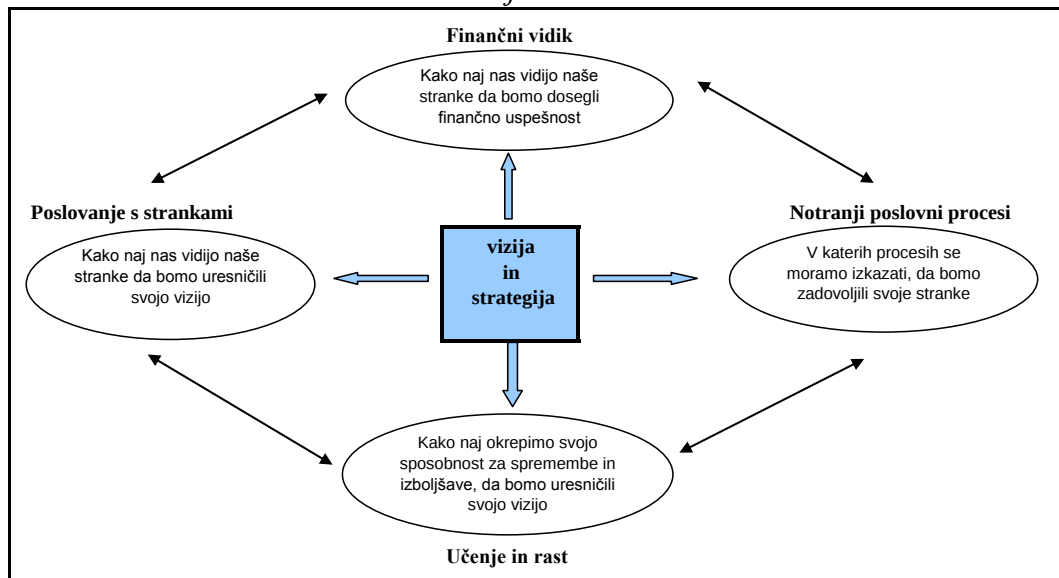
Vir: D. Žargi et al, Znanje za obvladovanje sprememb, 2005, str. 143.

S pomočjo koncepta stalnih izboljšav poslovanja vplivamo na postopno izboljševanje obstoječih poslovnih procesov v podjetju in njihovo spreminjanje (Žargi et al, 2005, str. 143).

S pomočjo Uravnoveženega sistema kazalnikov merimo dolgoročno uspešnost podjetja. Omejitev metode pa sta njena nepopolnost in obsežnost. Uravnovežen izkaz poslovanja je bil razvit z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Bistvo je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki, ki so razvrščeni v štiri skupine, kar je razvidno tudi iz spodnje slike:

- finančni kazalniki,
- kazalniki odnosa do kupcev,
- kazalniki notranjih poslovnih in
- kazalniki učenja in rasti.

Slika 7: Štirje kazalniki BSC



Vir: R. Kaplan & D. Northon, Uravnoveženi sistem kazalnikov, 2000, str. 21.

Smiselna je uporaba uspešnega pristopa Six Sigma, kjer gre za poudarek na spremembah vzorcev in načinov, na osnovi katerih izboljšujemo kakovost in organizacijsko odličnost. Temelji na stalnih prizadevanjih za izboljševanje. Strokovno usposabljanje je namenjeno vsem ključnim zaposlenim v podjetju, tako da po uspešno zaključenem usposabljanju lahko

vodijo dobro ekipo za reševanje vprašanj na različnih delih organizacije. Six Sigma pristope organizacije uvajajo tri do pet let, saj gre za dolgotrajne psihološke spremembe (Goh, 2011).

2 VPLIVI NA SPREMEMBE

2.1 Vpliv sprememb na poslovanje organizacije

Spremembe imajo različne vplive na poslovanje v organizaciji. Sprememba organizacijske strukture sproži spreminjanje organizacijskih procesov. S tem se začne spreminjati organizacijska klima in spremembe različno vplivajo na notranje in zunanje udeležence v podjetju. Organizacije se različno prilagajajo spremembam. T. Peters pravi, da so minili časi, ko je za uspešnost podjetja zadoščalo zmanjšati število delavcev za deset odstotkov in za dvajset odstotkov dvigniti kvaliteto (Peters, 1987).

Medtem, ko organizacija ugotavlja svojo učinkovitost, kupec določa pričakovanja. Sodobni načini za doseganje odličnosti se osredotočajo na zadovoljevanje potreb kupcev, zaposlenih, finančnih in drugih zainteresiranih strani ter skupnosti na splošno (Talwer, 2011).

V današnjem negotovem gospodarskem okolju so se številne organizacije prisiljene spremeniti zato, da bi preživele. Spremembe potrebujejo za hitro odzivanje na globalne trge, medtem ko morajo na lokalni ravni držati korak s konkurenco in novimi tehnologijami, če želijo ostati »v igri«. Včasih je težko prepričati skupino ljudi, da sprejmejo spremembe, ki so frustrirajoče in ni nujno, da bodo za podjetje uspešne, vendar pa so potrebne. Vsakdo se zaveda, da spremembe ne bodo prišle čez noč, zanje je potrebno neko prehodno obdobje (Edmonds, 2011).

Raziskave iz Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) opozarjajo na dejstvo, da manj kot 60 odstotkov reorganizacij, zastavljenih ciljev prinesejo organizaciji izboljšanje. Vendar pa lahko organizacija v primer, da ne bo uvajala potrebnih sprememb plača visoko ceno, kar se odraža v tržnem položaju, verodostojnosti z zainteresiranimi stranmi, zmanjšanje morale managementa in zaposlenih, kar ima za posledico demotivacijo na celotni ravni organizacije, najhujše pa je izguba ključnih zaposlenih. Poznamo veliko različnih dejavnikov, ki povzročijo organizacijske spremembe (Edmonds, 2011):

- sprememba vlade in zakonodaje,
- združitve in prevzemi,
- izzivi globalnih trgov,
- strukturne spremembe,
- nova strategija podjetja,
- uvajanje novih procesov v podjetju,
- strateška reorganizacija.

Na spremembe v organizaciji in njeno poslovanje torej najbolj vplivajo trg, okolje, zaposleni, tehnologija in cilji, ki si jih zastavi. Zavesten pristop k uvajanju sprememb vodi v večjo verjetnost uspeha. Spremembe je potrebno načrtovati dosti pred tem, preden se začnejo izvajati.

2.2 Uspešno in neuspešno izvajanje sprememb

Ko management v podjetju napove spremembe z namenom razvoja podjetja, doseganja konkurenčne prednosti, doseganje zastavljenih ciljev, potreb, ki se pokažejo zaradi globalizacije trga, svetovne gospodarske krize, se zaposleni v podjetju sprememb ustrašijo,

zmedejo, se umaknejo, čutijo jezo in morda še kaj. Napovedane spremembe v podjetju med zaposlenimi vnesejo nemir. Spremembe sprožijo v ljudeh čustva, občutke, strahove, emocije, ki so tradicionalno na delovnem mestu prepovedane (Duck, 1993).

Podjetje mora istočasno delati na več projektih: TQM, procesni prenovi, opolnomočenju zaposlenih, uvajanju novih programov za izboljšanje uspešnosti. Pri spremembah znotraj podjetja management ne sme misliti le na prerazporejanje ljudi ali delo v organizaciji, saj s premiki pri katerih ostajajo v enakem miselnem okviru kot doslej, ne morejo doseči resničnega napredka. Gre za preobrazbo, ki nakazuje nov sistem korporacijskih odnosov v prihodnosti. Pri uvajanju sprememb mora namreč sodelovati celotno podjetje (Carnall, 1990, str. 221). Za uspešno uvajanje sprememb sta najpomembnejša (Duck, 1993):

- Zaupanje zaposlenih v vodstvo in spremembe. Najboljši način za premagovanje odporov je, da skuša management motivirati zaposlene in jih spodbujati k aktivnemu sodelovanju v procesu uvajanja. S tem si lahko pridobi zaupanje zaposlenih in boljše možnosti za uspešno izvedbo načrtovanih sprememb.
- Pritegniti vsakega zaposlenega k sooblikovanju prihodnosti podjetja (empowerment).

Management podjetja lahko ustanovi skupino managerjev ali vodji, ki je odgovorna za izvajanje sprememb. To je Skupina izvajanja sprememb - Transition Management Team = TMT, ki v izbranem obdobju ugotavlja dosežke in odmike. Prav tako je skupina odgovorna in kompetentna za spremembe, ki se in se bodo v prihodnosti v podjetju dogajale (Duck, 1993).

Zelo malo podjetji je, ki spremembe znotraj podjetja uvedejo natanko tako kot so si zamislili. (Kotter & Cohen 2003, str. 14-15) navajata osem faz, zaradi katerih spremembe niso uspešno izvedene. P

Slika 8: Faze spreminjanja

Faza	Problem	Opis
1	Pomanjkanje občutka nujnosti	Zaposleni ne čutijo potrebe po spremembi
2	Slaba vodilna skupina za spremembe	Manager ustvari skupino, ki ni dovolj močna za vodenje projekta sprememb
3	Napačna vizija	Vodilni tim razvije napačno vizijo in strategijo podjetja, ki sprememb ne podpirata
4	Slaba komunikacija	Zaposleni nad spremembami niso navdušeni in ji hvajračajajo
5	Opolnomočenje zaposlenih	Premalo opolnomočenih ljudi za izvajanje sprememb
6	Kratkoročni uspehi	Zagon se lahko krepi, če zaposleni poskušajo uresničiti novo vizijo, drugače se spremembam upirajo še naprej
7	Obupanje in odnehanje	Pomanjkanej vztrajnosti
8	Sprememb se ne utrjuje	Pritiski pomembnosti tradicije podjetja

Vir. J. P. Kotter & D. S. Cohen, Srce sprememb – Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije, 2003, str. 14-15.

Neuspehe za spremembe je najpogostejše iskati v managerjih. Nimajo dovolj delovnih izkušenj na področju managementa sprememb, ne poznajo konkurenčnih podjetji, nimajo vizije, v podjetje ne prinašajo novih znanj, prevelikokrat sledijo svojim interesom in ne interesom

podjetja, preveč so osredotočeni na cilje in uspešnost podjetja, ne spodbujajo zaposlenih k spremembam, ne vzpostavljajo odprte komunikacije, učenja zaposlenih (Burnes, 2004, str. 268).

2.3 Organizacijske spremembe ovira organizacijska kultura

Vrednote vplivajo na ljudi na vseh ravneh življenja in odločanja. Organizacija jih lahko razvija avtonomno, s svojimi vrednotami in delovanjem pa spreminja tudi družbene vrednote. Pomembno je soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Imajo mnogo učinkov (Kavčič, 1991, str. 129):

- krepijo občutek osebne učinkovitosti,
- spodbujajo visoko raven lojalnosti,
- spodbujajo etično obnašanje,
- olajšajo soglasja o ključnih zadevah,
- spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost,
- zmanjšujejo raven stresa.

Povezovanje organizacijske kulture, vodenja sprememb in razvoja pomaga organizaciji izkoristiti vse prednosti za izboljšanje vidikov kulture v posameznih delih podjetja in celotnemu podjetju (Guidroz, Luce & Denison, 2010):

- potrebna je jasna komunikacija in povratna informacija, ki pojasni cilje in časovne roke za izvedbo procesa,
- dosledno spreminjanje in hitro prepoznavanje napak in reševanje le-teh,
- komunikacija v vse smeri, vodenje, mentorstvo, ki ustvarja osebni razvoj načrt.

Večina podjetji nima predvidenega ravnanja za spreminjanje svoje kulture, preden jih v to ne prisili okolje in trg. Gre za nezavedne procese, poslanstvo podjetja, vrednote, vedenje zaposlenih. Za izboljšanje organizacijske kulture Agness (2011) svetuje:

- preoblikovanje sistema nagrajevanja,
- zmanjšanje hierarhične ravni,
- reorganizacija,
- outsourcing nepomembnih delov v organizaciji,
- odpuščanje neefektivnih zaposlenih,
- odprava posebnih nagrad in bonitet zaposlenih na višjih položajih,
- sprejeti je potrebno fleksibilne delovne metode.

Najtežje pri spreminjanju kulture je spreminjanje nezavednega, temeljnih predpostavk, v katere ne dvomimo in se o njih ne sprašujemo. Vodja, ki spremembe izvaja se mora ob tem najprej spoprijeti z zaskrbljenostjo med zaposlenimi, ki se na spremembe odzovejo s strahom in nemirom (Schein, 2010).

V svoji raziskavi Beer in Norhia (2000) ugotavljata, da morajo podjetja obvladovati spremembe tako, da hkrati spremljajo njegove ekonomske vrednosti in učinke (Teorija sprememb E) in oblikujejo odprto in trdno organizacijsko kulturo (Teorija sprememb O). Teorija E je »trd pristop«, v katerem je merilo uspeha zadovoljstvo delničarjev (eliminacija programov, odpuščanje zaposlenih, prestrukturiranje).

Teorija O je njeno nasprotje in pomeni »mehak pristop«. V ozadju je filozofija, da se z maksimizacijo dobička podjetje uničuje. Zagovorniki teorije vrednotijo individualen in organizacijski razvoj, ki vodi do ustrezne organizacijske kulture in kompetentnost zaposlenih.

Verjamejo v povečanje produktivnosti z izboljševanjem organizacijskih sposobnosti na področjih timskega dela in komunikacije.

2.4 Temelji uspešnega vodenja sprememb

Uspešni vodje se srečujejo z neprestanimi spremembami v podjetju. Imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer. Vodenje ni kontrola ampak usposabljanje drugih za delo, saj čim bolj so delavci kontrolirani tem manj bodo kreativni in uspešni. Vodje so v stiku s svojimi zaposlenimi in niso individualisti. Kouzes in Posner (1987, str. 8-13) opredeljujeta pet praks uspešnih vodji:

- aktivno izzivanje procesov v organizaciji,
- navdihovanje skupne vizije,
- usposabljanje drugih za dejavnost,
- modeliranje poti,
- spodbujanje čustev.

Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so v pomoč. Vodja lahko uspešno vodi svoje sodelavce le, če jih dobro pozna. Natančno ve, kaj lahko od koga pričakuje in v čem je najboljši. Takrat ko to zmore, je lahko zgled in sledilec svojim sodelavcem in zaposlenim in lahko jih spodbuja za doseganje boljših rezultatov (Drucker, 2001).

Avtentični vodje vodijo s poslanstvom, namenom, vrednotami in integriteto in so osredotočeni na spremembe ter se nanje aktivno odzivajo in v njih vidijo možnost za razvoj. Kako avtentičen je vodja, se najbolj pokaže v tvegani situaciji, ko se razkrije ali je vodja res osebnost, ki dela tako, kot govori. Proces, ki je ključen za avtentične vodje, je samoobvladovanje, saj se tukaj vrednote avtentičnega vodje uskladijo z njegovimi nameni in dejanji (Dimovski, et al. 2009).

Vodenje sprememb pomeni, da imajo vsi v organizaciji skupno vizijo v pravem pomenu besede, kulturo medsebojnega spoštovanja, zaupanje, odprtost in sodelovanje med sodelavci, vse skupaj pa družijo zavezanost poslanstva podjetju. Organizacije imajo rade rutino in status quo. Razvijanje novih vodstvenih slogov pomeni sprememba odnosov z drugimi. Uvajanje učenja v organizaciji je težko in večkrat neučinkovito. Celo najboljši razvojni procesi ne bodo koristili organizaciji, če se osredotočajo le na človeka, pri tem pa ne upoštevajo moči čustvene inteligence in kulture (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 240).

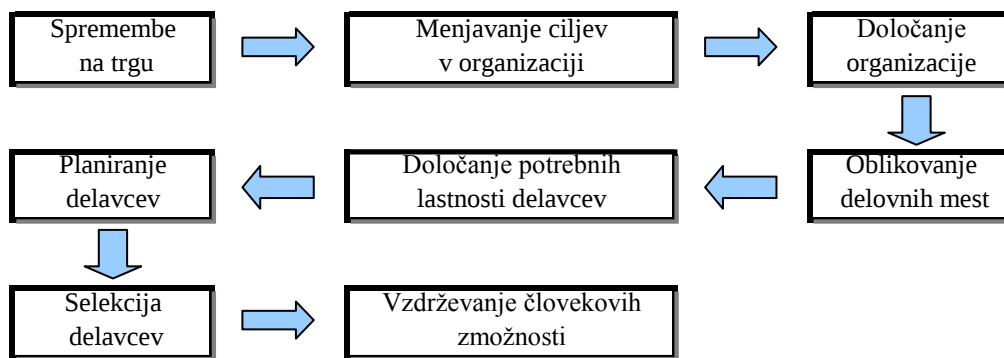
2.4.1 Razvoj in ravnanje z ljudmi

Na nobenem drugem področju niso tradicionalne predpostavke tako zakoreninjene kot pri ravnanju z ljudmi (Drucker, 2001).

Vedno pa so ljudje tisti, ki povzročajo težave, delajo napake, odpovejo, se motijo, povzročajo spore. Govoriti o zaposlenih in ne o ljudeh je zelo ozko, pravi Fredmund Malik. O kroženju na delovnem mestu (job rotation) ima zadržano mnenje in le domneva da z njim podjetje dosega razvoj ljudi. Pomembno je spoznati druge dejavnosti in naloge, da bi jih razumeli. Posameznikove prednosti in sposobnosti se ocenjujejo po preteklih delih in nalogah, projektih, dosežkih. Potrebno je njegovo opazovanje pri opravljanju treh do petih nalog in to pravih ne namišljenih (Malik, 2009, str. 245-260).

Spremembe in napredek sta dva med seboj povezana pojma, ki se povezujeta tudi z blaginjo. Da bi dosegli napredek, je potrebno nekatere stvari spremeniti. Zato želja po spremembi v resnici ni želja ampak nujnost, ki si jo moramo želeči (Lipičnik, 1998, str. 32).

Slika 9: Pojavi, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 35.

Drucker (2001) ugotavlja, da je v organizacijah vse manj ljudi, ki bi opravljali podrejena dela in bili hkrati v rednem delovnem razmerju. Vse več je »umskih delavcev«, ki po naravi ne morejo biti podrejeni in so lahko le sodelavci. Dejstvo je, da o poslu v organizaciji vedo veliko več kot kdorkoli v organizaciji, v nasprotnem primeru veljajo za nesposobne.

Raziskava merjenja organizacijske obnove na primeru servisne dejavnosti, ki sta jo izvajala Junell & Stahle (2011) pokaže potrebo po organizacijski sposobnosti v smeri primarnega razvoja in pri poslovanju s strankami. Večjo pozornost bi bilo potrebno nameniti znanju in usposabljanju zaradi česar je potreben nenehen sistematičen proces. Potrebno je izboljšati interaktivno sodelovanje vodstva z zaposlenimi v podjetju in znotraj posameznih enot. Potrebno je spodbujati ljudi, da delajo skupaj in stalno ocenjevanje in možnosti izboljševanja.

V praksi se pokaže, da se zaposleni pogosto odzovejo negativno na spremembe zaradi povečanega dela pritiska in stres (Jones et al. 2008; Self & Schraeder, 2009; Pech & Oakley, 2005).

Niessen, Swarowsky & Leiz (2010) so raziskovali povezavo med različnimi starostnimi skupinami v zvezi s prilagajanjem sprememb na delovnem mestu in pravijo, da starost vodi k različnim dojemanjem sprememb dogodkov. Razlogi se skrivajo v različnih življenjskih okoljih in v časovnem obdobju odraščanja. Mladi, rojeni med 1970 in 1980, ki so odraščali v varnem okolju družine, s finančnimi in družbenimi raznolikostmi, s hitrimi spremembami okolja in pomanjkanjem trdnih tradicij vodi občutek individualizma. Primanjkuje jim kolektivizma, ki ga ima precej več starejša generacija zaposlenih. Poleg tega razumejo raznolikost, spremembe in konkurenčnost kot njihov vsakdan. Mladi delavci so bolj odprti za spremembe in usmerjeni v priložnosti za osebno rast. Zato so mladi delavci lažje doživljajo spremembe delovnih vrednot.

Zaposleni z leti povečevanja delovne dobe na spremembe gledajo postopoma drugače, kot vsi tisti, ki so na začetku delovne kariere. Spremembo gledajo kot priložnost za osebno rast, medtem ko so starejši zaposleni do njih zadržani. Zaposleni imajo z leti višji hierarhični položaj in tako sodelujejo pri načrtovanju sprememb.

Predlog raziskovalcev je, da priporočajo večjo vpletenost pri uvajanju sprememb v podjetju mlade strokovnjake in raziskovalce in jih vključujejo kot posrednike pri širjenju sprememb, da jih spodbujajo in jih komunicirajo. Starejši zaposleni pa jih pri tem spodbujajo in motivirajo (Lattuch & Young, 2011).

2.4.2 Motivacija ljudi pri delu

Motivacija se nanaša na sile znotraj in zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija ljudi pomaga pri produktivnosti (Dimovski, et al. 2003, str. 232).

Managerji v organizaciji se ukvarjajo predvsem z motivacijskimi sredstvi, kako povečati uspešnost in zmanjšati fluktuacijo, stroške, neizkoriščen čas. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, potreba in povod, cilj, ki ga želimo s posredno ali neposredno aktivnostjo doseči (Možina, 1994, str. 166).

Značilnosti, ki jih imajo ljudje ki prispevajo k nadpovprečnim rezultatom organizacije in so visoko motivirani:

- izzivov polno delo,
- možnost prispevanja k organizacijskim ciljem,
- možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti,
- možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilo za dobro opravljeno delo,
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

Napovedi za leto 2012 kažejo, da bodo organizacije v težkem obdobju. Kriza vpliva na motivacij vseh zaposlenih. Plača ostaja najpomembnejši motivacijski faktor.

Organizacije morajo najprej ugotoviti, kaj zaposlene najbolj izpodbudi k motivaciji v danem trenutku. Romana Kovacs, direktorica svetovalnega podjetja pravi (FNasveti, 2012, str 469):

- vrsta in narava dela,
- strokovna in osebnostna rast,
- možnost napredovanja (hierarhičnega),
- medsebojni odnosi na delovnem mestu s sodelavci in nadrejenimi,
- dohodek,
- delovni pogoji,
- ugled organizacije v kateri so zaposleni.

Mladim je pomembnejša strokovna in osebnostna rast ter dohodek. Starejšim zaposlenim je pomembnejši ugled v družbi. V teh časih prevladuje dohodek za najpomembnejšega med celotno starostno strukturo zaposlenih. Motivacijo, če je organizacije ne morejo nagraditi z povečanjem ali večjim dohodkom, morajo najti drugje.

Kovacseva pravi, da so organizacije začele delati na sistemih vodenja ljudi. Delovni rezultat je odvisen od kompetenc zaposlenih in njihove motiviranosti. Če ti dve komponenti delujeta povezovalno, bo zaposleni dosegal dobre rezultate. Organizacije lahko uporabijo metode motiviranja na različne načine, ki ne potrebujejo dodatnih finančnih sredstev (FNasveti, Finance, februar, 2012).

Večja povezanost organizacijskega in vodstvenega razvoja v enoten program omogoča več prednosti (Guidroz, et al. 2010):

- različna strateška vprašanja je lažje rešiti s skupnimi močmi,
- večja ekonomska izraba pomembnih človeških virov z vključenim prihrankom časa, denarja in ljudi,
- tesnejše sodelovanje managementa s spremembami v organizacijski kulturi,

- možnost uspešnega izvajanja sprememb se poveča,
- nove vedenjske norme se uvajajo veliko hitreje,
- komunikacija na vseh ravneh sproži podporo pri uvajanju novih vrednot in prepričanj.

3 KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Dobra komunikacija v organizaciji, ki ima vsebino in orodja komuniciranja mora biti vključena v poslovni model. Če želijo managerji motivirati ljudi, se morajo z njimi pogovarjati. Komunikacija je v vseh procesih in delih organizacije, v katerih se informacije prenašajo in izmenjujejo. Managerji 80 odstotkov časa preživijo z neposrednim komuniciranjem z drugimi ljudmi v podjetju in le 20 odstotkov časa za delo za računalnikom (Dimovski, et al. 2003, str. 243).

Komunikacija določa stopnjo uspeha in doseganja zastavljenih ciljev, česar se managerji vse bolj zavedajo, saj ugotavljajo, da so številne težave, s katerimi so soočeni pri svojem delu posledica slabe komunikacije (Angelopulo, 2006).

Model dinamičnih komunikacij Arih razvija že pet let. Komunikacijske akcije gradi s pomočjo novo sprejetih teorij komuniciranja. Dvosmerna komunikacija temelji na razumevanju potreb posameznika, usmerjanju v enega, da jih lahko doseže sto in ne obratno, ki temelji na konstantni reki komunikacijskih aktivnosti, angažiranju posameznikov. Komunikacijska akcija postane vzročno-posledični proces.

Slabo izvajana komunikacija se kaže v slabih poslovnih rezultatih, previsokih stroških, predolgem reakcijskem času, slabi kakovosti izdelkov ali storitev in slabemu vzdušju med sodelavci. Nesodelovanje med zaposlenimi povzroči, da projekti ostanejo le na papirju in do izvedbe sploh ne pride (Shaffer, 2000).

3.1 Komunikacija vodji

Najboljši vodje so najboljši komunikatorji (Charteris-Black, 2007), vendar morajo znati govoriti z vsebino. Vse bolj informirani zaposleni zahtevajo od svojih vodji vse več informacij o poslovanju podjetja, zato jim površinska komunikacija ne bo zadostovala ampak bodo zahtevali informacije o tem, v katero smer gre organizacija in kakšno vlogo imajo oni pri tem (Turner, 2003).

Vodja si skuša s komunikacijo okrepiti pripadnost članov v skupini s skupnimi cilji in aktivnostmi, s tem pa celotni skupini pomaga, da spoznajo vrednost svojega dela in njegov pomen. Zaposleni čutijo, da so del širše skupine, ki jih podpira in skrbi za njihove interese ter da bodo razvili višjo raven zvestobe in zadovoljstva pri delu (Mai & Akerson, 2003).

Dober vodja, ki je dober komunikator z vprašanji sproži v zaposlenih nove ideje, pozoren je pri poslušanju odgovorov svojih sodelavcev. S tem jim sporoča, da so njihove informacije pomembne zanj in za organizacijo. Za vodjo je pomembno, da prepozna in razume neverbalni in neizpovedani del komunikacije, kot so strahovi in želje zaposlenih (Daft & Lane, 2008).

3.2 Vključevanje zaposlenih

S komunikacijo in vključevanjem v odločanje o prihodnosti organizacije, postavljanja njenih ciljev, postavljanja strategije in drugih vprašanj, v katerih se zaposleni vidijo pomembne sproža občutek pripadnosti. Managerji tako ohranjajo v notranjem okolju organizacije

harmonijo, zadovoljstvo in motiviranost med zaposlenimi, večjo zavzetost k opravljanju nalog (Mai & Akerson, 2003).

Zaposleni, ki poznajo vizijo in strategijo organizacije, bodo svoja prizadevanja usmerili v pravo smer za doseganje skupnih ciljev. Zato je ključna naloga vodstva, da pri pripravljanju strategije poveže in vključi zaposlene v organizaciji (Tourish & Hargie, 2009).

Aleša Svetic (Fnasveti, 2012), predavateljica na Gea Collegeu pravi:

- zaposleni naj sodelujejo pri iskanju kreativnih rešitev in izboljšav pri delu,
- zaposleni naj sodelujejo pri odločanju o svojem delu, še zlasti če je nanje prenesena odgovornost za delo.

3.3 Vpliv dobre komunikacije na uspešno izvajanje spremembe

Spremembe ne bodo uspešno izvedene, če ne bodo ustrezno komunicirane in motivirane s strani zaposlenih. Zaposleni bolj kot navodila in ukazovanje od svojih vodji pričakujejo spodbudo, usmeritve in zavzetost, ki jo sami vlagajo v svoje delo. Komuniciranje znotraj organizacije mora biti čim bolj odprto, neposredno in dvostransko, torej od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol.

Poleg formalne komunikacije mora biti vzpostavljena tudi neformalna komunikacija, kjer je sproščeno vzdušje in se zaposleni pogovarjajo še kaj drugega kot le poslovne zadeve. Med uspešnejše metode sodijo letni razgovori zaposlenih s svojimi vodji (Fnasveti, 2012).

Gilley (2005) pravi, da se spremembe v organizaciji ne zgodijo same po sebi, ampak pride do njih takrat, ko ima management dovolj znanja in izkušenj. Spremembe se bodo izpeljale, ko ve, da v organizaciji obstaja dovolj motivacije med vsemi zaposlenimi in ki so svoje znanje pripravljene uporabiti pri izvedbi. Management s pravočasnim komuniciranjem in informiranjem zaposlenim o nameri sprememb oslabi možnost odpora in s tem možnost, da sprememba ni izvedena.

3.4 Vpliv slabe komunikacije za oviranje sprememb

Mai in Akerson (2003) pravita, da imajo zaposleni v organizacijah kljub trudu managementa s komuniciranjem na vseh ravneh še vedno veliko vprašanj kdaj, kaj kako se bo zgodilo, pa vendar so managerji tisti, ki odločajo o prihodnosti organizacije, posledice nepravilnih odločitev pa nosijo vsi zaposleni.

Managerji v svojih organizacijah premalo komunicirajo z zaposlenimi. Prepozno in površno jih informirajo o nameranih spremembah. Vse prevečkrat strateški plan organizacije ostane le med vodilnimi v podjetju in ga ne razkrijejo na ostale ravni zaposlenih, saj smatrajo, da ga ne bodo razumeli. Posledično dobijo zaposleni s strani svojih vodji nesmiselna navodila in naloge, saj ne vedo od kod izvirajo in kakšen je njihov namen. V tem primeru motivacija med zaposlenimi izgine zaradi pomanjkanja komunikacije. Nasprotno so zelo motivirani in pravilno usmerjeni s svojim delom tisti zaposleni, ki jih management vključuje v procese oblikovanja strategije in ciljev organizacije (Tourish & Hargie, 2009).

Arih (2011) govori o sedmih smrtnih komunikacijskih grehah, ki jih podjetje ne bi smelo nikoli narediti, če želi biti uspešno pri svoji komunikaciji. Dinamične komunikacije, ki potekajo znotraj skupine somišljenikov in se v naslednjih fazah prenašajo v druge jate mora biti imuna na vseh sedem smrtnih grehov:

- Napuh – velike želje po ugledu in odlikovanjih, ki vso pozornost usmerjajo vase in se predstavljajo kot najboljši.
- Pohlep – greh neobvladljive želje po materialnih dobrinah, ki ustvarja nemilost, skopost in zvitost v komunikacijah. Zamegli pogled na realen cilj in onemogoča določanje primarne publike in posledično do končne publike.
- Pohota – greh neobvladljive želje po podiranju vse publike naenkrat. Kakovostno komunicirati z vso širšo publiko je nemogoče. Potrebno je uporabiti princip ozkega ciljanja in iz vseh publik izluščiti število, ki je najbolj vplivno.
- Požrešnost – greh čezmerne želje in prevelikega apetita, ustvarjanje navidezne potrebe po velikih količinah izdelkov za vsakdanjo rabo
- Jeza – greh neobrzanega temperamenta, ki ustvarja nasilno in pogostokrat žaljivo komunikacijo.
- Zavist - greh neprivoščljivosti sreče drugim, viri sovraštva in klevetanja. Zmanjšuje edinstvenost podjetja in se premalo osredotoča na svoje izdelke in želi preveč posnemati komunikacijo konkurentov.
- Lenoba – greh izogibanja duhovnemu in fizičnemu delu. Preveč proste apatije in parazitstva, podcenjevanje publike in izogibanje dialogu z njo.

4 STANJE IN ANALIZA DRUŽBE DEBITEL D.D.

Organizacijska struktura Debitela je poslovno-funkcijska. Kljub svoji funkcijski razdelitvi je Debitel procesno usmerjen. Procesna usmerjenost izhaja iz dveh strategij podjetja.

Družbo vodi direktor, ki je edini član uprave. Druga hierarhična raven je razdeljena v štiri službe, ki so prav tako poslovno-funkcijsko zaokrožene:

- služba za prodajo z marketingom,
- služba za finance,
- služba za informacijsko tehnologijo,
- služba za pomoč naročnikom.

Družba Debitel se zaveda področij, ki predstavljajo največja tveganja za njeno poslovanje:

- tveganje sprememb makroekonomskih pogojev poslovanja,
- prekinitev pogodbe z operaterjem,
- tveganje izguba dobrega imena,
- tveganje spremembe trga in obvladovanje tržnega deleža,
- tveganje izgube prihodkov (obvladovanje znižanja fakturirane mesečne poraba na naročnika),
- tveganje v zvezi z zaposlenimi.

4.1 Strateške usmeritve družbe Debitel

Poslanstvo družbe Debitel opisujejo naslednji cilji:

- biti najprijaznejši, najbolj transparenten ponudnik mobilne telefonije v Sloveniji,
- oblikovanje celostne, kakovostne storitve mobilne telefonije, prilagajene željam in potrebam naročnikov ter možnostim moderne tehnologije, dostopne vsem prebivalcem Slovenije po dostopnih cenah in neodvisno od geografske lokacije,
- ščititi interese uporabnikov storitev s stalnim utrjevanjem sinonima za Debitel: »Najbolj iskren in nezavajajoč ponudnik storitev mobilne telefonije s Sloveniji«,
- vsi zaposleni stalno skrbijo, da dosegajo zastavljene cilje, razvijajo in nadgrajujejo svoje znanje in dajejo svojim naročnikom najboljše, kar znajo,

- zagotavljanje kar najbolj hitre in učinkovite podpore svojim naročnikom in prodajnim partnerjem.

Debitel si prizadeva stalno izboljševati usmerjenost v rezultate, zato potrebujejo jasno vizijo o tem, kaj želijo doseči. Postal je sinonim prijaznega ponudnika storitev mobilne telefonije, ki mu je mar za vsakega posameznega naročnika. Z novimi ponudbami želijo pozitivno presenetiti naročnike in pridobiti tudi tiste nove, ki jim je kvaliteta storitve, pomoč naročnikom in individualni pristop pomemben faktor. Želijo več, dlje in višje.

Debitel je kombinacija Teorije E in O - kombinacija trdega in mehkega pristopa. Trd pristop izvaja pri poslovnih rezultatih in dobičku, ki sta pogoj za uspešen zaključek poslovnega leta. Mehak pristop izvaja znotraj podjetja med zaposlenimi pri oblikovanju trajno pozitivne organizacijske klime. Želi imeti zadovoljne zaposlene, ki so usmerjeni v prihodnost in imajo pozitiven pogled na delo, ki ga opravljajo.

Debitel si je za naslednjih pet let zastavil sledeče strateško ključne cilje:

- ostane naj družba z relativno visokim in stabilnim donosom na vplačani kapital,
- postane naj ponovno tretji igravec na slovenskem trgu mobilne telefonije in si zopet pridobi 5 odstotni tržni delež in ga še poveča na 6 odstotkov,
- nudi storitve, ki so po meri uporabnika in le-te nudi kvalitetno in učinkovito.
- Zadržati želijo zveste uporabnike, pridobiti nove in imeti 110.000 rednih naročnikov in 20.000 uporabnikov Debikartice do konca leta 2015. S tem številom Debitel cilja na 6 odstotni tržni delež na slovenskem trgu mobilne telefonije.

Zastavljene cilje uresničujejo skozi naslednje strategije:

- Strategija zadržanja in pridobivanja pozicije na slovenskem telekomunikacijskem trgu,
- Strategija diverzificiranih storitev.

Strateški cilj podjetja je prilagajanje naročnikom v njihovih željah, potrebah na povsem osebnem in individualnem nivoju. Njihov moto je »Mi se prilagajamo vam«. Pomembno je, da ustvarjajo poslanstvo podjetja, ki temelji na razvoju in izobraževanju zaposleni, ter so usmerjeni h kakovosti storitev in zadovoljevanju kupcev. Nenehne spremembe v poslovnem okolju in razvoju same družbe zahtevajo stalne spremembe v poslovnem okolju s ciljem prilagajanja kupcem in zahtevajo razvoj, ki temelji na izobraževanju zaposlenih v podjetju.

Januarja 2012 je ACH prodal 26-odstotni delež družbe Debitel. Kupila ga je hčerinska družba Adria Mobil. Po informacijah, ki jih je pridobila časopisna hiša Finance Debitelov večinski lastnik ACH ni dobil novega posojila za odplačevanje svojih kreditov, ki jih ima zaradi managerskih odkupov.

Managerji v ACH rešujejo visoke kredite tudi z zahtevanimi višjimi dividendami hčerinskih družb. S strani družbe Debitel bo ACH letos prejel 960.000 EUR izplačanih dividend od 985.000 EUR dobička (Dnevnik Finance, str. 8, 18.4. 2012).

Slika 10: Lastniška struktura na dan 31.12. 2011

Delničar:	število delnic	delež v %
ACH d.d.	444.886	96,00
Svema d.o.o.	18.537	4,00
SKUPAJ	463.423	100,00

Vir: Debitel d.d., Letno poročilo družbe Debitel 2011.

4.2 Analiza trga mobilne telefonije v letu 2011

Značilnost vseh ponudnikov mobilne telefonije v letu 2011 je poudarek na podatkovnih storitvah, ki vsem uporabnikom postajajo vse bolj dostopne in cenovno sprejemljive. Delež podatkovnih storitev se povečuje v primerjavi s tradicionalnimi govornimi in sporočilnimi storitvami.

Po podatkih raziskave »Mesečni izdatki gospodinjstev za storitve elektronskih komunikacij«, ki jo je izvajala Agencija oktobra 2011 je razvidno, da 21 odstotkov gospodinjstev uporablja mobilne podatkovne storitve, na splošno pa mobilne storitve uporablja 90 odstotkov anketirancev.

Konec leta 2011 je stopnja penetracije aktivnih uporabnikov mobilne telefonije na prebivalstvo znašala 105,5 odstotka, kar je za 2,0 odstotne točke več kot konec leta 2010. Nadaljnjo rast penetracije je možno pričakovati zaradi uporabe SIM kartic v različnih napravah (merilniki, števeci, alarmi, moduli za sledenje vozil in tovora, klicnih centrih).

Leto 2011 je z največjim tržnim deležem 51,8 odstotka zaključila družba Telekom Slovenije, čeprav je njen tržni delež upadel. Druga je družba Simobil z 29,5 odstotnim deležem. Njen delež se je v primerjavi s preteklim letom povečal za 0,3 odstotne točke. Tušmobil za 2,2 odstotne točke v primerjavi s prejšnjim letom, torej 10,1 odstotni tržni delež, T-2 za 0,4 odstotne točke v primerjavi s prejšnjim letom, torej 1,7 odstotni tržni delež.

Tržni delež družbe Debitel 4,4 odstotka je v primerjavi z istim obdobjem lani ostal nespremenjen, enako velja za Izimobil 2,5 odstotka. Kot aktivni uporabniki operaterjev so upoštevni tako naročniki kot tudi predplačniki.

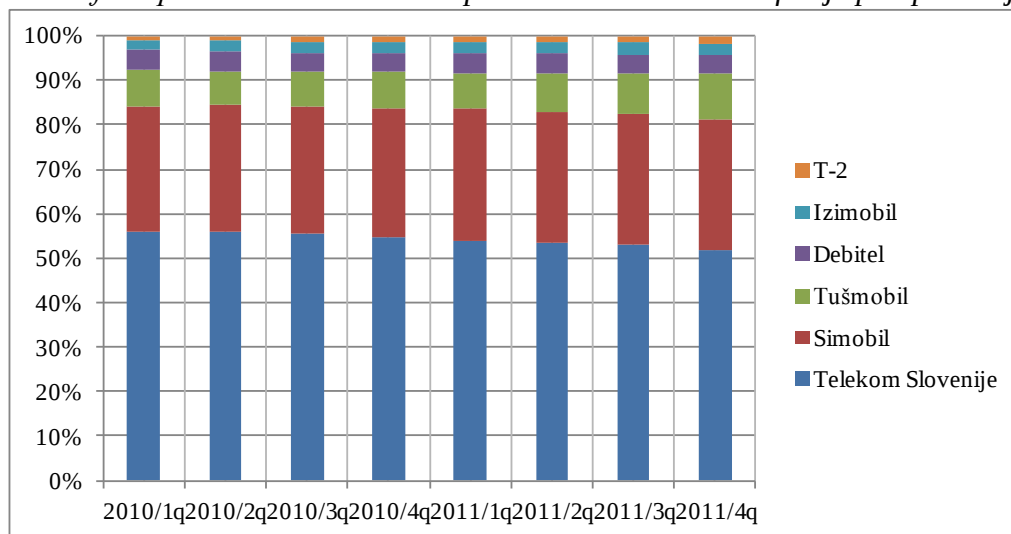
Leto 2012 se je za Debitel začelo z načrti povečanja prihodkov za 4,7 odstotkov in 8 odstotno povečanje števila uporabnikov.

Slika 11: Delež aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih 2011

Operater	2010/1q	2010/2q	2010/3q	2010/4q	2011/1q	2011/2q	2011/3q	2011/4q
Telekom Slovenije	56,10	56,10	55,40	54,70	53,90	53,40	52,60	51,80
Simobil	28,10	28,20	28,60	29,20	29,60	29,60	29,20	29,50
Tušmobil	8,20	7,80	7,80	7,90	8,10	8,60	9,00	10,10
Debitel	4,40	4,40	4,40	4,40	4,50	4,40	4,40	4,40
Izimobil	2,30	2,40	2,50	2,50	2,60	2,60	2,60	2,50
T-2	0,90	1,00	1,20	1,30	1,30	1,40	1,50	1,70

Vir: Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, Ljubljana: APEK, 2011.

Slika 12: Grafični prikaz deleža aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih 2011



Vir: Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, Ljubljana: APEK, 2011.

Razvoj telekomunikacij gre v svetu z veliko hitrostjo naprej. Prav tako hitre premike zaznavamo tudi v Sloveniji. Če se spremembam ne bil prilagajali, bi začeli zaostajati in postali nekonkurenčni na svojem in svetovnem trgu. Na trgu se pojavljajo nove naprave, nove storitve, novi ponudniki, novi uporabniki, nove tehnologije (ena med njimi je LTE tehnologija, ki povečuje hitrost prenosa podatkov), ki omogočajo še večjo paleto storitev.

4.3 Analiza poslovanja družbe Debitel d.d.

Z analizo poslovanja podjetje spoznava, kakšno je njegovo poslovanje. Na podlagi ugotovitev analiz se lažje odločajo o izboljšanju uspešnosti poslovanja in predlagajo ukrepe za njihove izboljšave.

Poslovni program družbe Debitel temelji na trženju storitev mobilnih telekomunikacij. Od svojega komercialnega začetka družba trži redna naročniška razmerja. Od septembra 2006 imajo v svojem programu tudi ponudbo za predplačniške uporabnike – Debikartica.

Kakovost storitev se meri z natančnimi postopki, njeno izvajanje pa sledi postavljenim ciljem, ki narekujejo delovanje in uporabo storitev brez napak in v smeri zadovoljnega kupca brez reklamacij in brez pritožb.

Grafična analiza finančnih podatkov v spodnjih prikazi kažejo gibanje prihodkov, dobička in EBITDA v družbi Debitel v obdobju od leta 2008 do 2011. Leto 2008 je najboljše leto v vseh pogledih, saj je bilo leto pred začetkom svetovne finančne krize. Konkurenca med mobilnimi operaterji še ni bila tako zaostrena, kot se je pokazala v letih, ki so sledila:

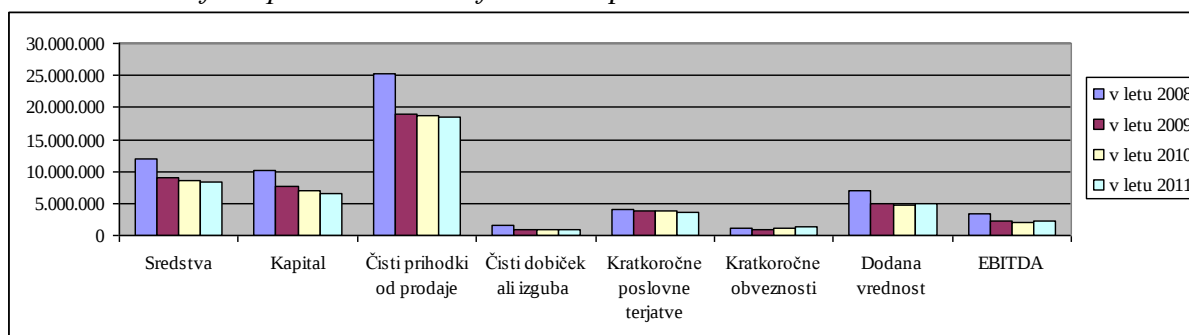
- Čisti prihodki od prodaje so od leta 2008 do leta 2011 padli za 26 odstotkov.
- Čisti dobiček je od leta 2008 do leta 2011 padel za 61 odstotkov.
- EBITDA je od leta 2008 do leta 2011 padel za 65 odstotkov.
- Število zaposlenih se je zmanjšalo iz 53 na 50. Dodana vrednost na zaposlenega se še povečuje, v letu 2011 je bila dodana vrednost 12,5 odstotna.

Slika 13: Osnovni finančni podatki družbe Debitel med leti 2008-2011

Naziv	v letu 2008	v letu 2009	v letu 2010	v letu 2011
Sredstva	11.889.244	8.945.607	8.529.934	8.298.472
Kapital	10.175.645	7.572.520	6.957.014	6.444.873
Čisti prihodki od prodaje	25.190.576	18.967.022	18.679.564	18.559.414
Čisti dobiček ali izguba	1.611.744	1.011.574	881.350	984.715
Kratkoročne poslovne terjatve	4.078.409	3.757.216	3.815.390	3.587.703
Kratkoročne obveznosti	1.050.991	840.259	1.158.056	1.351.878
Dodana vrednost	7.063.520	4.919.020	4.780.800	5.057.640
EBITDA	3.478.000	2.216.000	2.017.000	2.245.000
Število zaposlenih	53	50	49	50

Vir: Debitel d.d., Interni podatki družbe Debitel 2011.

Slika 14: Grafični prikaz osnovnih finančnih podatkov družbe Debitel med leti 2008-2011



Vir: Debitel d.d., Interni podatki družbe Debitel 2011.

Skupni poslovni prihodki so v letu 2011 so znašali 18,6 Mio EUR, kar je za 3 odstotke manj kot je bilo planirano. V primerjavi z letom 2010 so bili poslovni prihodki leta 2011 za 1 odstotek nižji. Veliko znižanje prihodkov je vidno v letih med 2008 in 2009. V tem času je Debitel zaradi padca naročnikov ponudil na trgu nove naročniške pakete, ki so bil za tretjino cenejši od obstoječih. Padec naročnikov se je ustavil, vendar so se znižali prihodki. Novi naročniški paketi so zaradi sprememb na strani ponudbe ostalih mobilnih operaterjev ugodnejši za uporabnike, kar negativno vpliva na prihodke vse od začetka finančne krize, ki je slovenski trg mobilne telefonije zadela 2009. V letu 2011 je bilo delno kompenzirano z rastjo naročnikov.

Primerjava dobička med leti 2008-2011 kaže znižanje zaradi vstopa novih igralcev na trg mobilne telefonije, ugodnejše ponudbe storitev za uporabnike, padec baze naročnikov. Prilagajanje spremembam na slovenskem trgu je bilo nujno. Čisti dobiček je leta 2011 znašal 985 tisoč EUR in je bil za 2,4 odstotke višji od planirane vrednosti. Glede na leto 2010 je bil višji za 11,7 odstotkov.

Razloge najdemo v izpeljani notranji reorganizaciji, racionalizaciji stroškov in posodobitvijo notranjih procesov. Družba Debitel se je v letu 2011 obnašala racionalno tudi s skoraj 10 odstotnim nižjim številom zaposlenih. Zraslo je število naročnikov in je bilo v primerjavi s koncem leta 2010 višje za 3 odstotke.

EBITDA (dobiček pred obdavčitvijo, brez finančnega rezultata in amortizacije) je v letu 2011 znašal 2.245 Mio EUR, kar je 12.09 odstotni delež prihodkov in je manjši kot je bil planiran za 0,86 odstotne točke. Poslovni izid iz poslovanja EBITDA je bil za 11 odstotkov višji kot v letu 2010.

4.3.1 Analiza obsega prodaje storitev

Debitel za uspešno poslovanje in s pomočjo informacijske podpore, ki je v družbi zelo dobro razvita vodi in zbira vse vrste podatkov, kateri so povezani s prodajo storitev. Analiza storitev je obseg prodaje v celoti.

Na podlagi mesečnih poročil, ki se izdelajo prvi dan v mesecu za preteklo obračunsko obdobje (od prvega do zadnjega dne v mesecu), Debitel primerja podatke in rezultate s predhodnimi meseci prodaje storitev in s predhodnim letom z istimi meseci v letu. Uporaba posameznih storitev je sezonsko orientirana. Kot primer naj omenim:

- uporaba storitev v omrežjih tujih operaterjev (Roaming gostovanje),
- uporaba SMS sporočil, ki količinsko narastejo v posameznih mesecih (december),
- uporaba storitve telefonija je največja v mesecu maju in oktobru,
- nakup novih mobilnih aparatov je največja v mesecu avgustu (začetek novega šolskega leta) in v mesecu novembru (že prisotno prednovoletno vzdušje).

Analiza obsega prodaje temelji na uporabi posameznih naročniških paketov, zakupov posameznih količin storitev, uporabi storitev Moneta, uporabi storitev, ki so kot dodatek in pomoč pri nadzorovanju uporabe storitev naročnika samega (aplikacija Debinet, razne zapore posameznih storitev, Osebni limit porabe, ki si ga naročnik določi sam, storitev Debiključ, ki ob določenem doseženem znesku zapre možnost uporabe vseh storitev, ki jih ima sicer naročnik na voljo), zapore in omejevanje uporabe posameznih storitev, nadzor nad zakupljenimi količinami. Kot najnovejšo naj omenim mobilno aplikacijo za vse uporabnike telefonov z operacijskim sistemom Android, ki omogoča spremljanje in vpogled v proste enote zakupljenih količin, Debitelova prodajna mesta, najnovejše novice, akcije in ugodnosti. Na podlagi tovrstnih analiz Debitel planira in razvija nove storitve za svoje in nove naročnike.

Uvedli so nov način zaračunavanja in obračunavanja cen. Nov način prodaje storitev pomeni, da v primeru, če naročnik zakupi več minut pogovora, je zanj cenovno ugodneje, medtem ko naročnik, ki zakupi manj minut pogovora, dejansko zanje plača več. Gre za količinsko zniževanje cene na enoto storitve. Koncept so posnemali vsi ponudniki in operaterji mobilne telefonije v Sloveniji.

Na podlagi rezultatov preteklih let in tekočega leta Debitel primerja odstopanja in ugotavlja vzroke in išče možnosti za izboljšanje. Ugotavlja, katere storitve se ne uporabljajo in jih lahko iz svojega prodajnega programa umakne. Na ta način ponudi prostor novejšim storitvam. V svojem sistemu tako ohranja higieno in preglednost.

Prihodki od prodaje so odvisni od cen storitev. Ravno cena je bila tista, ki je v letih po 2008 zaznamovala višino prihodkov in posledično dobiček od prodaje. Cene storitev so se začele zniževati, ker je želel Debitel ohraniti svojo konkurenčno raven in tudi v prihodnosti želi slediti ostalim ponudnikom in operaterjem mobilne telefonije.

V letih od 2009 do 2011 so v družbi zelo natančno spremljali dogajanje na trgu in na vsako še bolj ugodno ponudbo konkurenčnih ponudnikov takoj reagirali. S prihodom konkurenčnih podjetij na slovenski trg (še posebej je oblikovanje prodajnih cen zaznamovalo prihod operaterja Tušmobil d.o.o.), so se cene storitev v mobilni telefoniji drastično spremenile - znižale. Ponudba storitev skupaj s ponudbo mobilnih aparatov je bila ugodnejša od vseh dosedanjih ponudb. Prav tako so postajali mobilni operaterji vse bolj marketinško orientirani.

Prodajna cena posameznih storitev se določa na osnovi cene, ki je pogodbeno določena med Družbo Telekom Slovenije in družbo Debitel. Pogodba je časovno omejena in se lahko spreminja tudi znotraj njene veljavnosti. Zaradi tržnega položaja, strukture mobilnih operaterjev in ponudnikov storitev, lastniškega deleža, lahko pride do spremembe cen zaračunavanja na pobudo enega ali drugega mobilnega ponudnika.

4.3.2 Analiza plačil

Debitel posluje s kupci oziroma s svojimi naročniki in uporabniki storitev, kateri mesečne račune za opravljene storitve plačujejo preko položnic, direktnih bremenitev iz njihovega transakcijskega računa ali na prodajnem mestu. Mobilni aparat, katerega kupijo ob sklenitvi naročniškega razmerja lahko plačajo v enkratnem znesku ali s plačilom na obroke. V primeru plačila v enkratnem znesku kupci plačajo z gotovino ali plačilnimi karticami ob prevzemu blaga, v primeru obročnega plačevanja, pa znesek obroka plačujejo mesečno pri rednih mesečnih računih.

Naročnik v prvih dneh novega meseca prejme račun za storitve mobilne telefonije, ki se zaračunavajo za preteklo obračunsko obdobje. Ko prejme račun, ima določen plačilni rok 14 dni. V primeru neplačila, mu Debitel pošlje opomin, v katerem je naveden nov datum plačila. Če naročnik še vedno ne poravna svojih zapadlih obveznosti, ga po 14 dneh začasno izključijo iz omrežja vse dokler ne poravna svojih zapadlih obveznosti. Cilj podjetja je, da imajo čim manj neplačnikov, ker le-ti za podjetje predstavljajo visok strošek. Pri analizi plačil uporabljajo različne kazalnike:

- koeficient obračanja terjatev do kupcev,
- povprečna doba vezave terjatev v dnevih,
- sporne terjatve / celotne terjatve,
- terjatve do kupcev / poslovna sredstva,
- terjatve do kupcev / prihodki od prodaje.

Podjetje ima tudi dobavitelje, zato nastanejo obveznosti do njih. Podjetje obveznosti plačuje na podlagi prejetih računov v plačilnem roku, ki je določen s pogodbo. Svoje obveznosti dobavitelju nakaže preko elektronskega bančništva.

4.4 Analiza razvoja in vključenost zaposlenih

V Debitelu je bilo konec leta 2011 50 zaposlenih. V mesecu maju 2012 še tri manj, torej 47. Predstavljajo pomemben delovni potencial, ki ima pomemben vpliv na uspešnost poslovanja družbe.

Slika 15: Izobrazba in starostna struktura zaposlenih 31.12.2011

Izobrazba v letu 2011					
Stopnja	Število	%	Število	%	Razlika v %
I.	1,00	2,00	1,00	2,04	-0,04
II.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	3,00	6,00	3,00	6,12	-0,12
V.	21,00	42,00	21,00	42,86	-0,86
VI.	8,00	16,00	9,00	18,37	-2,37
VII.	17,00	34,00	15,00	30,61	3,39
Skupaj	50,00	100,00		100,00	

Vir: Debitel d.d., Interni podatki družbe Debitel 2011.

Povprečna starost zaposlenih v družbi je 39,8 let. Povprečna starost žensk je 42,8 let, povprečna starost moških je 36,7 let.

Za analizo uporabljajo količinsko merilo vrednostni obseg prodaje posameznega zaposlenega in čas prisotnosti na delu. Upoštevati je potrebno ostale dejavnike kot so: sposobnost dela v timu, motiviranost, komunikativnost, prijaznost, ambicioznost, občutek za delo s strankami.

Potrebe in želje zaposlenih niso nujno povezane s strategijo in razvojem podjetja, saj se včasih pojavi individualna želja delavca po izrednem izobraževanju, ki je velikokrat tudi izpolnjena. Tovrstna izobraževanja seveda niso vnaprej planirana, na splošno pa tudi velja da se o obliki in vsebini izobraževanj, usposabljanj dogovarjajo zaposleni s svojim nadrejenim sproti in skladno s potrebami. Vsa izobraževanja gredo v odobritev kolegiju družbe. Izobraževanja se načeloma planirajo v okviru letnih razgovorov delavca, kjer je ključnega pomena komunikacija med delavcem in vodjo, ki sproti usklajujeta potrebe po izobraževanju.

Debitel skladno z letnim načrtom pripravi interne delavnice za zaposlene, predvsem za prodajne referente, za zahtevnejše programe pa poskrbijo zunanji izvajalci. Ker je vlaganje v znanje zaposlenih eksistenčnega pomena, zelo veliko sredstev namenijo tako funkcionalnemu kot formalnemu izobraževanju. Zaposleni, ki delajo s strankami, se izobražujejo v pogovornih komunikacijah, novih sistemih za učinkovitejše delo. Zaposleni v službi za informacijsko tehnologijo morajo stalno slediti razvojnim trendom, zato se izobražujejo na seminarjih in konferencah.

V letu 2011 je bil vsak zaposleni vključen v proces izobraževanja notranjega ali zunanjega. Za 25 različnih zunanjih izobraževanj je bilo namenjenih 29.000 EUR.

4.5 Analiza zadovoljstva naročnikov

V Debitelu se zavedajo, da so naročniki zanje ključnega pomena, saj je njihovo zadovoljstvo bistven pogoj za dolgoročen in stabilen obstoj. Menijo, da je zadovoljstvo njihovih storitev generator ponovnih nakupov in vodi k vzpostavitvi lojalnosti do storitev in do družbe. Na podlagi poznavanja mnenj in stališč svojih naročnikov bolje zadovoljijo njihove potrebe in na podlagi tega tudi sprejemajo boljše odločitve. Ni zadostno, da njihova pričakovanja zadovoljijo, ampak jih morajo celo preseči. Ker so v podjetju odvisni od svojih naročnikov, morajo razumeti njihove pretekle, trenutne in bodoče potrebe, želje, preference. Zadovoljni naročniki, ki se vračajo in uporabljajo storitve, kupujejo mobilne aparate, širijo krog naročnikov in ugled podjetja, so ključ za stabilen in dolgoročen razvoj podjetja. Zato se zavedajo, da je izrednega pomena, da veliko pozornosti usmerijo v svoje stranke in poskušajo prepoznati njihove potrebe, saj je njihovo mnenje merilo za kakovost.

Sodelovanje s Službo za informacijsko tehnologijo omogoča jasen prikaz pomena ravnanja s svojimi strankami in prepoznavanjem njegovih potreb. Pogosto se dogaja, da tiste stranke, ki sicer izražajo zadovoljstvo s storitvami, prestopijo h konkurenci. V Debitelu se zavedajo, da bolj kot je trg konkurenčen, pomembnejša je raven zadovoljstva strank.

Analize, na podlagi katerih v Debitelu ocenjujejo zadovoljstvo svojih strank so:

- pridobivanje informacij od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s strankami,
- tržne raziskave,
- analize, ki jih Debitel izvaja na podlagi mesečnih poročil o uporabi posameznih storitev in njihovih količinah,
- zbiranje povratnih informacij s strani strank (vprašanje, reklamacije, pritožbe),
- telefonsko anketiranje, v katerih stranke izražajo svoje zadovoljstvo s posameznimi storitvami (odzivni čas, dobavni rok, prijaznost zaposlenih),

- navidezno nakupovanje, (Debitel najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in kasneje poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju storitev),
- analiza izgubljenih strank (»mrtve duše« - to so stranke, ki imajo sklenjeno naročniško razmerje, vendar plačujejo le mesečne naročnine; v Debitelu vzpostavijo stik z njimi, in skušajo ugotoviti vzroke za prenehanje uporabe Debitelovih storitev),
- fokusne skupine (fokusrirajo se na skupine odjemalce in jih razvrstijo glede na njihove želje in potrebe).

Merjenje zadovoljstva s telefonskim anketiranjem poteka na naslednji način. V roku 14 dni po sklenjenem naročniškem razmerju, svetovalec pokliče stranko in jo povpraša o zadovoljstvu ob pristopu k novemu ponudniku mobilnih storitev. Pred tem preveri kakšen naročniški paket je sklenil, svetuje mu uporabne dodatne storitve, ki so brezplačne ali plačljive in bi mu koristile.

Drugi način je pošiljanje pisne ponudbe po pošti na naslove naročnika. V primeru, da se stranka na ponudbo ne odzove, ga v roku 14 dni pokliče Debitelov svetovalec in ga povpraša o ponudbi, ki mu je bila poslana. Vse zaznamke in komunikacijo s stranko sistemsko vnašajo v sistem Mobile Mercury in CRM sistem, na podlagi katerega preučijo in vodjo analize in statistike zadovoljstva svojih strank.

Debitel ima za svoje naročnike in uporabnike javno dostopen elektronski naslov predlogi@debitel.si, preko katerega lahko kdorkoli stopi v kontakt s Debitelom. Zapiše lahko predloge, mnenja, vprašanja, odda naročila, skratka karkoli ga v zvezi s podjetjem zanima. Svetovalec v podjetju bo ažurno, v roku dneva ali dveh na njegovo elektronsko pošto odgovoril. Na ta način se zbere veliko koristnih informacij za inoviranje, uvajanje novih storitev in ponudb.

Kot slabost navajam izredno stroge pogoje sklenitve naročniškega razmerja. Nekdo, ki ni zaposlen in ima kredite, ter mladi, lahko pogodbo sklenejo le s podpisom pogodbe poroka. Ravno zaradi tega pogoja se tovrstne stranke izogibajo sklenitvam pogodbe z Debitelom in se odločajo za drugačen način uporabe mobilne telefonije – predplačniški sistem ali pristop k operaterju, katerega pogoji sklenitve naročniškega razmerja so milejši.

Ugotavljam, da Debitel po nekajkratnem merjenju zadovoljstva svojih strank še vedno meri zadovoljstvo svojih naročnikov in uporabnikov. Zavedajo se, da se njihove potrebe iz dneva v dan spreminjajo, saj nanje vpliva več različnih dejavnikov.

4.5.1 Analiza naročnikov

Najpogosteje se spremlja upad in rast števila naročnikov po mesecih, dnevih in na letni ravni. Opazuje se število rednih naročnikov in število predplačnikov, koliko naročniških razmerji je bilo prenesenih s strani drugih operaterjev in koliko naročniških razmerji je bilo na novo sklenjenih.

Upad naročnikov pomeni, da stranke niso zadovoljne z Debitelovo ponudbo ali z odnosom do naročnikov, kar je lahko za vse zaposlene znak, da ne delajo dobro.

Gibanje števila naročnikov po letih od 2007 do konca leta 2011 prikazuje naslednja slika. V letu 2007 še ni bilo znakov svetovne gospodarske krize vidimo, da je bilo število naročnikov še med najvišjimi. Leto dni kasneje je število naročnikov močno upadlo. Nato se je v letu

2009 zaradi boljše ponudbe storitev in približevanju konkurenčnim cenam ostalim mobilnim ponudnikom upad naročnikov ustavil.

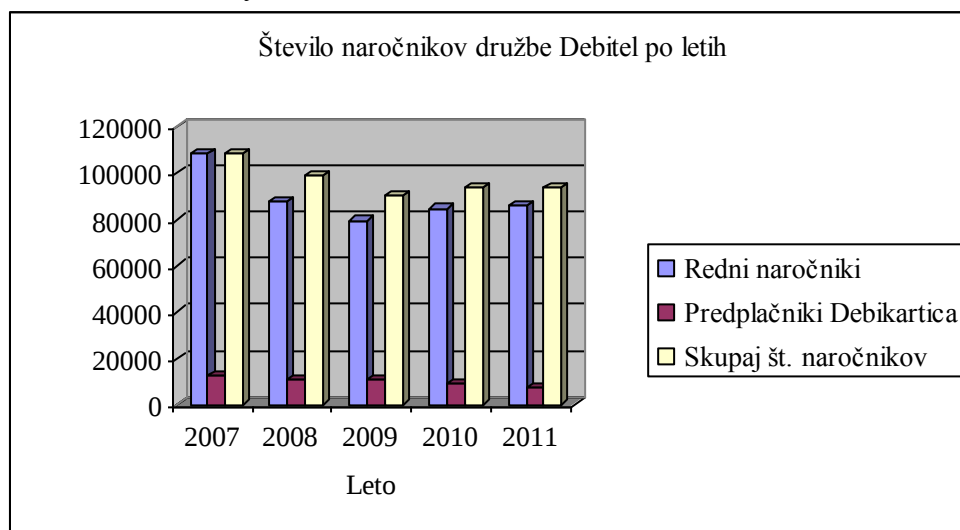
Finančni podatki v prejšnjem poglavju na prihodkovni ravni prav tako kažejo upad ravno takrat, ko so se cene storitev pocenile in približale naročnikovim potrebam v letu 2009. Takrat so se odhodi naročnikov k drugim mobilnim operaterjem ustavili in niso več strmo padali.

Slika 16: Število naročnikov družbe Debitel od 2007 – 2011

	Redni naročniki	Predplačniki Debikartica	Skupaj št. naročnikov
2007	108300	12500	108300
2008	87535	10994	98529
2009	79500	11000	90000
2010	84563	9231	93794
2011	85856	7673	93529

Vir: Debitel d.d., Interni podatki družbe Debitel 2011.

Slika 17: Graf števila naročnikov družbe Debitel od 2007 – 2011



Vir: Debitel d.d., Interni podatki družbe Debitel 2011.

4.5.2 Segmentacija naročnikov

Povprečnega uporabnika Debitelovih storitev uvrščajo v starostni razred med 30 in 45 let, ki prihaja iz segmenta družinskega človeka. Pri podjetjih večino predstavljajo mala in srednja podjetja, med interesno povezane skupine pa uvrščajo sindikate, skupine mrežnih marketingov. Velika podjetja zaradi svojih specifik in želja po zaračunavanju čim nižjih cen storitev za Debitel niso zanimiva, saj se je v poslovanju z njimi izkazalo, da niso donosna.

Debitel svoje stranke deli v različne skupine in segmente glede na njihove zahteve, preference, želje, glede na njihov status, njihovo donosnost. Pomembne so ključne stranke (podjetja, samostojni podjetniki, stranke s posebnim statusom in fizične osebe, ki predstavljajo pomemben delež), ki so posebno obravnavane in imajo svojega skrbnika. Kontakte s temi strankami vzpostavlja nekaj zaposlenih:

- retention skupina (posebno in individualno obravnavanje strank),
- skupina za poslovne uporabnike (posebno in individualno obravnavanje poslovnih pravnih subjektov).

Debitel na osnovi strategije in trenutnih tržnih razmer ter ponudbe svojih konkurentov izbira segmente naročnikov, ki jih bo v posameznem obdobju leta obravnaval in jih nagovarjal. Po določenih kriterijih zanje pripravi posebno ponudbo in jih na različne načine nagovori (pisna ponudba, telefonski klic, osebni obisk). Zanje se pripravijo posebne ugodnosti kot so:

- nakup mobilnega aparata pod posebnimi pogoji,
- popusti na opravljene storitve,
- predlogi za nove ugodnejše naročniške pakete, ki optimizirajo uporabo storitev mobilne telefonije.

V Debitelu svoje ključne stranke razvrščajo:

- Stranke v razvoju (nove stranke v podjetju, stare stranke, ki sklenejo nova razmerja, potencialne stranke s katerimi pogajanja že potekajo).
- Zvesti naročniki več kot leto dni, njihova donosnost je nadpovprečna, so redni plačniki, pomemben jim je dober poslovni odnos.
- Oportunistične stranke, ki zelo rade prehajajo med operaterji, njihove zahteve so mejne, medsebojni odnos zanje ni pomemben, zanima jih kratkoročna ponudba, so slabo ozaveščeni, njihova donosnost je visoka.
- Vzdrževane stranke so nezahtevne, novosti jih ne zanimajo, zadovoljni so s tem kar imajo, minimalne zahteve po storitvah, zelo donosni za podjetje saj imajo v večini primerov starejše naročniške pakete, ki so za Debitel donosnejši.

Skrbniki in zaposleni, ki se ukvarjajo s ključnimi strankami podjetju prinašajo 20 do 30 odstotkov prihodka. Prve ključne stranke so bile tiste, ki so zahtevale osebno obravnavo in so postavljale svoje zahteve, zato ni bilo težav vzpostaviti kontakta z njimi. Same so vzpostavile kontakt z zaposlenimi in jasno izrazile svoje potrebe in želje. V Debitelu so morali sprejeti odločitev ali se bodo prilagodili njihovim zahtevam in željam ali pa bodo dopustili najslabšo možnost – prestop k konkurenčnemu mobilnemu operaterju.

Pomembna prednost je individualna obravnava strank. V Debitelu prisluhnejo vsaki stranki in se prilagodijo njihovim željam, ne glede na to, da ni v skladu s ponudbo, ki jo komercialno ponujajo širši javnosti. Ker so želje strank zelo različne, se lahko zgodi, da v ponudbi široke palete mobilnih telefonov vseh znamk, ki se v Sloveniji prodajajo, na razpolago ni mobilnega aparata, ki bi ustrezal stranki. V tem primeru Debitel pristopi do svoje stranke individualno in mobilni aparat nabavi pri uvozniku samo za znanega naročnika, ki je izrazil željo po določenem modelu aparata. Glede na to, da so mobilni aparati v širokem cenovnem razponu, vsem naročnikom ponujajo plačilo na obroke. Ponujajo jim možnost plačila do 12 obrokov, če pa stranka želi, se lahko odloči tudi za manj.

Glavno načelo poslovanja je, da se ne prodajajo storitve naročnikom, ki jih ne potrebujejo, ampak jim ponujajo samo tisto, kar uporabljajo. Tako nekomu, ki uporablja mobilni aparat samo za opravljanje klicev, ponudijo samo zakup določene količine pogovorov, brez sporočil SMS in prenosa podatkov GPRS/UMTS. Vsi naročniki imajo omenjene storitve na voljo, vendar jim za minimalno uporabo le-teh ne predlagajo zakup večjih količin enot, saj imajo lahko zaradi tega naročniki višje mesečne račune. Takšno prilagajanje paketov in storitev strankam je ena večjih prednosti Debitela.

Zaradi svoje majhnosti in specifičnosti lahko nudijo svojim strankam individualno obravnavo. Vzpostavi se bolj osebni odnos, potreben je večji poudarek na komunikaciji.

Pri razvrščanju strank se v Debitelu poslužujejo različnih orodij, s katerimi merijo njihovo pomembnost. Boniteta stranke je ocena, na podlagi katere stranko razvrstijo v skupino prioritete obravnavanja in prihodnjega delovanja. Ta ocena je sestavljena iz bonitete iz porabe ter iz bonitete iz plačil.

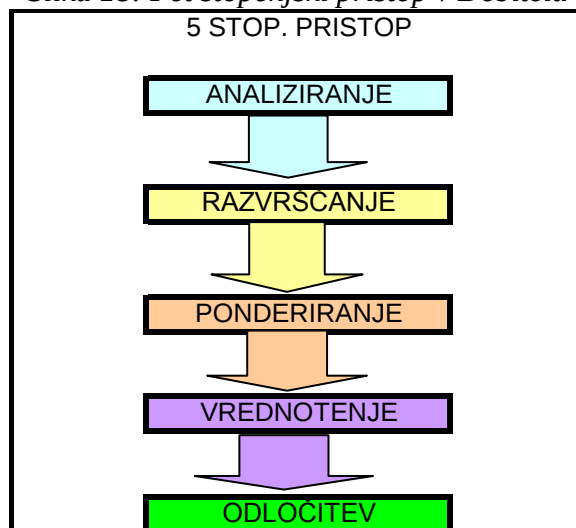
Boniteta iz porabe vključuje analizo naročnika:

- število sklenjenih naročniških razmerij,
- število mesecev aktivnosti razmerja,
- število klicev po minutah opravljenih v mesecu,
- število poslanih SMS sporočil v mesecu,
- količina prenosa podatkov v mesecu,
- klici na posebne številke,
- klici opravljeni v omrežju tujih operaterjev,
- količina klicev opravljena izven Slovenije,
- dodatne storitve,
- višina mesečnih zakupnin,
- višina mesečnih naročnin,
- storitve Monete,
- nakup subvencioniranega aparata.

Boniteta iz plačil vključuje:

- število dni zamude pri plačilu po valuti,
- število dni plačila pred valuto,
- število izklopov telefonske številke iz omrežja.

Slika 18: Pet stopenjski pristop v Debitelu



Še do nedavnega je bila vloga svetovalca v Klicnem centru omejena na sprejem naročil ali reševanje pritožb in reklamacij nezadovoljnih strank. V Debitelu so kmalu ugotovili, da je preko telefona mogoče storitve dokaj stroškovno učinkovito tudi tržiti. Vloga svetovalca v Klicnem centru je postajala vedno bolj aktivna in prodajno usmerjena.

V Debitelu svoje stranke razvrščajo:

- stranke, ki predstavljajo pomemben del obsega prodaje podjetja,
- stranke, ki ustrezajo pravilu 80/20,

- stranke, s katerimi ima podjetje dolgoročne in pristne poslovne odnose,
- stranke, pri katerih obstaja priložnost ali grožnja konkurence za prevzem le-teh.

4.6 SWOT analiza storitev Debitela

SWOT analiza je orodje za strateško načrtovanje, s katerim ugotavljamo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v poslovnem okolju. Spodnja SWOT analiza se nanaša na storitve, ki jih nudi Debitel in predstavlja pomoč za delavnice brainstorminga, iz katere izhajajo člani TMT skupine.

Slika 19: SWOT analiza naročniških paketov družbe Debitel

Prednosti Celovitost ponudbe, brezplačni klici v skupini, različni paketi, povezani v skupino, prilagodljivost naročniških paketov, individualna obravnava in prilagajanje.	Slabosti Skupni račun (ena stranka), oteženo operativno izvajanje sprememb v sistemu Mobile Mercury zaradi kompleksnosti in nizke stopnje avtomatizma.
Priložnosti Nova naročniška razmerja in novi naročniki, prva tovrstna ponudba na trgu, ki zajema več razmerij in omogoča prilagajanje, nadaljevanje D zgodbe, nudenje dodatnih storitev.	Nevarnosti Optimalna poraba zakupljenih količin, zamenjava zakupljenih enot kljub vezavi, nerazumevanje strukture in prednosti naročniškega paketa, težave pri trženju preko posredniške mreže konkurenca.

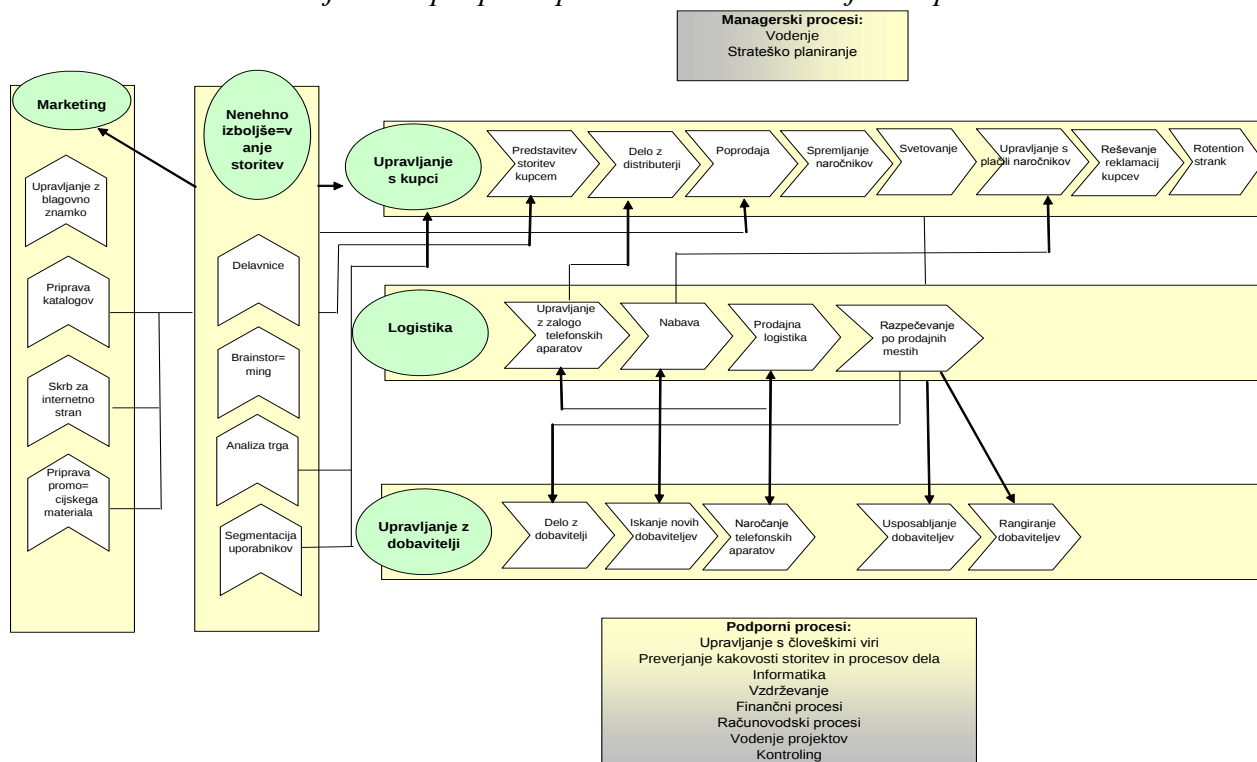
Na podlagi SWOT analize ugotovim, da je največja prednost celovita ponudba storitev in individualna prilagodljivost naročniških paketov, slabost pa oteženo izvajanje sprememb v sistemu Mobile Mercury. Največjo priložnost predstavljajo novi naročniki in nadaljnje zgodbe D, nevarnosti pa optimalna poraba zakupljenih količin, vsekakor pa tudi konkurenca, ki nove in dobre produkte lahko kopira in izboljša z še nižjimi cenami.

4.7 Ključni in podporni procesi

Procesi so del vodenja podjetja, saj vodje enot skrbijo in odgovarjajo za učinkovitost in rezultate procesov, vsak skrbnik procesa pa skrbi za stalno posodabljanje in izboljševanje procesov, merjenje procesov in poročanje, medtem ko je kolegij družbe tisti, ki sprejema korektivne in preventivne ukrepe (običajno v okviru vodstvenega pregleda).

V podjetju Debitel imajo identificirane in dokumentirane le ključne procese v povezavi z upravljanjem s svojimi strankami. Kljub temu, da ostali procesi niso identificirani, evidentirani in dokumentirani, pa le-ti večinoma potekajo gladko in brez zastojev, čemur verjetno botruje relativno majhno število zaposlenih v podjetju in pa seveda jasna razdelitev odgovornosti ter zavedanje o medsebojnem sodelovanju, usmerjenosti k uspešnemu zaključku procesov in nujenju kakovostnih storitev za kupce.

Slika 20: Ključni in podporni procesi v Debitelu in njihove povezave



Vsi procesi v podjetju izhajajo iz procesa vodenja in strateškega planiranja, od koder je zagotovljen nadzor in vodenje vseh procesov. Debitel je kot storitveno podjetje v svoji organiziranosti usmerjen k ključnim procesom, ki obravnavajo neposreden kontakt s strankami in skrb za izvajanje kakovostnih storitev zanje. Ti pa so:

A. Upravljanje s strankami:

a. osnovni procesi s strankami:

- prodajne aktivnosti in pridobivanje novih naročnikov,
- sklenitev naročniškega razmerja,
- nakup aparatov,
- sprememba na obstoječih naročniških razmerjih,

b. procesi v poprodaji:

- klicni center – sprejemanje klicev naročnikov,
- preverjanje pravilnosti v delovanju storitev,
- kontrola pravilnosti mesečnih računov,
- reklamacijski procesi,
- spremljanje naročnikov z visoko porabo,
- servis aparatov in reklamacija aparatov,
- pisarna, kjer se izvajajo aktivnosti sklepanja naročniških razmerij, sprememb, nakupa aparatov ter vse ostale zadeve v zvezi s poprodajnimi aktivnostmi,
- prenos številke s strani drugih operaterjev k Debitelu,
- upravljanje s ključnimi strankami,
- upravljanje s posameznimi segmenti strank, ki so za Debitel donosne.

Sledijo ključni procesi, ki omogočajo kakovostne storitve za stranke:

- B. Logistični center: upravljanje z zalogo mobilnih telefonov, nabava, prodajna logistika, razpečevanje po prodajnih mestih.

- C. Upravljanje z dobavitelji in prodajnimi posredniki: rangiranje, delo z njimi, iskanje novih, usposabljanje dobaviteljev in prodajnih posrednikov.
- D. Marketing in trženje: upravljanje z blagovno znamko, priprava katalogov, skrb za internetno stran, priprava promocijskega materiala.
- E. Prodajne aktivnosti na nivoju celotne družbe: akcije, promocije, dogodki, v katera so vključene vse stranke, dobavitelji, prodajni posredniki.

Poleg ključnih procesov ima Debitel tudi podporne procese in so prav tako pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Podporni procesi so tisti, ki imajo svoje lastne cilje in delujejo predvsem za vodstvo, ne za stranke.

- A. Saldakonti: plačevanje računov s strani naročnikov, zaračunavanja storitev, upravljanje z neplačniki, sodnimi izterjavami.
- B. Nenehno izboljševanje: zajema procese izboljševanja, ki omogočajo nenehno izboljševanje storitev, uvajanje novih storitev ter nadgradnjo obstoječih storitev - analiza trga, segmentacija uporabnikov, brainstorming, delavnice.
- C. Informacijska tehnologija in razvoj: ki skrbi za obračunski sistem in pravilno zaračunavanje storitev ter razvoj novih storitev in aplikacij kot pripomoček notranjih procesov in lažje izvajanje posameznih aktivnosti.
- D. Kontroling: nadzor notranjih in zunanjih procesov in preverjanje kakovosti storitev.
- E. Ravnanje s kadri: nadzor in upravljanje z delom zaposlenih, upravljanje s človeškimi viri.
- F. Finančni procesi: računovodstvo družbe in ostale finančne aktivnosti.

Celoten krog procesov v podjetju je zaokrožen v sodelovanju z vsemi vključenimi stranmi. Debitel od svojih strank, zunanjih poslovnih partnerjev, prodajnih posrednikov, dobaviteljev pridobiva bistvene informacije o njihovih potrebah in s tem možnostih za izboljšavo (tržne raziskave, ankete na spletu, telefonsko anketiranje, reklamacije, pritožbe).

V Debitelu so ključni procesi, ki se nanašajo na upravljanje s strankami identificirani, dokumentirani in vsebinsko predpisani. Vsebujejo naslednje elemente: naziv procesa, namen procesa, skrbnik procesa, začetek procesa, izhodi iz procesa, notranji in zunanji odjemalci, zahteve odjemalcev, vhodi v proces, dobavitelji, zahteve do dobaviteljev, kontrolne točke, ključni kazalniki za merjenje procesa, potrebni viri, zahteve procesa. S pomočjo ključnih kazalnikov, ki so določeni za vsak proces posebej, spremljajo učinkovitost procesa predvsem iz vidika kako bi se dalo proces izboljšati. Znotraj vsakega procesa se odvija PDCA krog nenehnih izboljšav, kar omogoča, da proces nenehno napreduje. Z vzpostavitvijo ključnih kazalnikov je omogočeno lažje sledenje zastavljenim ciljem iz strategije: zvesta in zadovoljna stranka.

Procesi so opisani na različne načine: predstavljeni so kot grafična predstavitev v kombinaciji z napisanimi navodili in diagrami poteka. Le-ti so ves čas na voljo vsem zaposlenim v podjetju, dosegljivi elektronsko brez možnosti spreminjanja dokumentov. V podjetju za dokumentacijo procesov skrbi zaposleni, ki je »skrbnik vseh procesov« in je zadolžen za posodabljanje dokumentacije in procesov na ravni celotnega podjetja, ne pa tudi za rezultate procesov. Ko posamezen proces prehaja iz ene službe v drugo skrbniki procesa sodelujejo med seboj na način, da je proces enoten in ne nastanejo v njih zastoji.

V družbi obstaja tim za izboljšave, ki je prvenstveno namenjen izboljšavam storitev (inoviranju), vendar posredno vpliva tudi na izboljšanje kakovosti procesov, saj se storitve

lahko izboljšajo le ob izboljševanju in prilagajanju procesov. Procesi pa se morajo usklajevati tudi s spremembo zakonodaje. Vsak član kolegija spremlja spremembe na svojem področju in skrbi za njihovo vključitev v procese. Inštitucije in organi pa včasih tudi sami opozorijo na spremembe (Tržni inšpektorat, Banka Slovenije, DURS, APEK, informacijska pooblaščenka itd.).

S pomočjo notranjih presoj in vodstvenega pregleda se enkrat na leto na ravni družbe ugotavljajo napake v celotnem nivoju poslovanja in predlagajo korektivne in preventivne ukrepe. Notranje presoje opravlja oseba, zadolžena za varovanje informacij, ki na osnovi presoje pripravi posnetek stanja in predlaga ukrepe. Sledi predstavitev stanja in predlogov ukrepov z roki izvedbe kolegiju podjetja (direktor in vodje služb). Zaključek vodstvenega pregleda se konča s pregledom izvedljivosti predlogov, morebitno dopolnitvijo in sprejemom ukrepov.

5 IZVAJANJE SPREMEMB IN NJIHOV VPLIV

Družba Debitel se je v svoji zgodovini neprestano soočala z različnimi vrstami sprememb. Te so bile poleg reorganizacije, ki so jo opravili v letu 2010, tudi neprestano menjanje lastniške strukture in spremembe, ki so jih povzročili pojavi novih ponudnikov na trgu mobilne telefonije ter druge aktivnosti konkurenčnih podjetij. Dejstvo, da podjetje Debitel še vedno obstaja, nam jasno sporoča, da so spremembe izpeljali uspešno. O tem pa ne priča zgolj dejstvo, da podjetje še vedno obstaja, ampak tudi to, da se uspešno spopada z veliko večjimi tekmeci in svoje prihodke in tržni delež tudi povečuje.

5.1 Stranka je prvi pogoj za spremembe

V družbi Debitel se zavedajo, da so stranke zanje ključnega pomena, saj je njihovo zadovoljstvo bistven pogoj za dolgoročen in stabilen obstoj podjetja. V Debitelu menijo, da je zadovoljstvo uporabnikov njihovih storitev generator ponovnih nakupov in vodi k vzpostavitvi lojalnosti do storitev in do Debitela.

Podjetje na podlagi poznavanja mnenj in stališč svojih strank bolje zadovolji njihove potrebe in na podlagi tega tudi sprejema boljše odločitve.

Uspeh poslovanja je odvisen od tega, kako podjetje zadovoljuje pričakovanja svojih strank. Ne zadostuje, da njihova pričakovanja zgolj zadovoljijo, ampak jih morajo celo preseči. Razumeti morajo njihove pretekle, trenutne in bodoče potrebe, želje, preference. Zadovoljne stranke, ki se vračajo in uporabljajo storitve, kupujejo mobilne aparate, širijo krog novih uporabnikov in ugled podjetja, so ključ za stabilen in dolgoročen razvoj Debitela.

Zato se v Debitelu zavedajo, da je izrednega pomena veliko pozornosti usmeriti vanje in poskusiti prepoznati njihove potrebe, saj je dejansko mnenje strank merilo za kakovost.

S svetovno gospodarsko krizo po letu 2008 so se začele potrebe strank spreminjati in ostali mobilni operaterji so začeli zniževati cene. Debitel je postal nekonkurenčno podjetje v svojem tržnem okolju. V tej točki so v podjetju prišli do spoznanja, da morajo povečati število zaposlenih, ki se bodo ukvarjali s prodajo svojih storitev in pridobivanjem novih in ohranjanjem starih strank.

Z reorganizacijo v letu 2010 se je preusmerilo število zaposlenih, ki so se začeli ukvarjali s prodajo storitev, individualno obravnavo strank, prav tako pa se je začela vršiti aktivnost vključevanja zaposlenih v nove prodajne poti.

5.2 Uvajanje sprememb v družbi Debitel

Debitel je potrebo po spremembah zaznal že ob koncu leta 2008. Leta 2010 pa so pričeli pripravljati akcijski načrt za reorganizacijo in spremembo sistematizacije delovnih mest. Vodilni so se na reorganizacijo pripravljali skupaj z ožjim timom sodelavcev, zunanjimi izvajalci in s pravno službo.

Potrebe po spremembah je bilo čutiti predvsem zaradi slabe komunikacije med različnimi oddelki, ki so bili ključni za delovanje podjetja (Služba za odnose z naročniki, Služba za informatiko in Služba za komercialo in marketing). Slabi odnosi med zaposlenimi in stanje na trgu, ki ni omogočalo pridobivanja novih strank, so prispevali k nujnim organizacijskim spremembam, ki bi v prihodnosti omogočale boljši izkoristek znanja zaposlenih in nudenja večje pomoči uporabnikom mobilne telefonije.

Reorganizacija je vključevala spremembo sistematizacije delovnih mest, pri kateri so bile vsem zaposlenim ponujene nove pogodbe o zaposlitvi ter sprememba načina organiziranosti po službah. Oblikovali so se timi iz različnih področij, ki prej niso sodelovali, po novi organizaciji pa s skupnim delom prispevajo k večji učinkovitosti tako posameznika kot celotnega tima.

Od prve ideje do same izvedbe in potem tudi sprejema zaposlenih je trajalo skoraj eno leto. Časovno pa se je reorganizacija premaknila tudi zaradi odhodov dveh ključnih zaposlenih, ki jih v podjetju niso nadomestili z novimi, zato so morali pri novi organizaciji upoštevati tudi te spremembe. Za prenovu organizacijske strukture niso oblikovali projektnih timov, so pa v proces vključili tudi zunanje izvajalce – predvsem strokovnjake s področja prava.

Z reorganizacijo in z novim načinom dela so v začetku lanskega leta prešli na odprte pisarniške prostore oziroma na t.i. ameriški pisarniški sistem, kjer so združili ljudi iz različnih področij z različnimi znanji in jih na ta način spodbudili k sodelovanju, prenosu znanja ter prilagajanju drug drugim. Timsko delo pa so pričeli spodbujati tudi preko različnih delavnic, sestankov, team-buildingov, brainstormingov.

Nova organizacijska struktura je bistvenega pomena za združevanje oddelkov in sektorjev, saj se je Debitel z novim ameriškim stilom pisarni popolnoma združil, kar je bila ideja vodstva in tudi nuja za nadaljnji razvoj. Vodilni vsekakor spodbujajo povezovanje, združevanje zaposlenih, saj se zavedajo, da na ta način dobijo maksimalni izkupiček v smislu prenosa znanj med zaposlenimi in večjo učinkovitostjo posameznika. Poleg prenosa znanj med zaposlenimi pa je tudi povezanost delovnih nalog med posameznimi službami, ki morajo biti že po naravi povezane in združene, saj le na ta način dosegajo najvišjo dodano vrednost. Vodstvo družbe organizira tedenske kolegije vodstva, saj na ta način ohranjajo nadzor v družbi, po potrebi pa se organizirajo tudi krajši sestanki večkrat tedensko.

Sistem pooblaščenja imajo v družbi zelo strukturiran, saj imajo v ta namen pripravljen poseben pravilnik, ki točno določa, kdo je za kaj odgovoren in kolikšna so njegova pooblastila, odgovornost in pooblastila posameznikov pa so zapisana tudi v pogodbi o zaposlitvi. Hkrati pa je sistem pooblaščenja motivacijsko naravnan, saj v dvomljivih situacijah spodbuja zaposlene k večji samoiniciativi in osebnemu preizkusu sposobnosti

odločanja. Jasno napisan pravilnik pa je v podjetju lahko v določenih primerih bolj ovira kot prednost.

Vsekakor v Debitelu spodbujajo predloge zaposlenih in v primerih, ko si zaposleni želijo več pooblastil, je njihova pobuda dobrodošla in se o takih izrednih pooblastilih potem odločajo na podlagi zaupanja – torej gre za sistem personaliziranih pooblastil. V podjetju prevladuje moderen način vodenja – 360 stopinjsko vodenje. Z novo reorganizacijo so želeli obiti podrejenost in družbo bolj horizontalno organizirati s tem zaposlenim omogočiti razvoj in samostojnost pri svojem delu.

5.3 Organizacijske spremembe

Od začetka poslovanja družbe Debitel in vse do jeseni leta 2010 je veljala sledeča struktura v podjetju:

- Direktor družbe in direktorji služb
- Finančna služba
- Služba za odnose z naročniki
- Služba za komercialo in marketing
- Služba za informacijsko tehnologijo
- Pravna služba

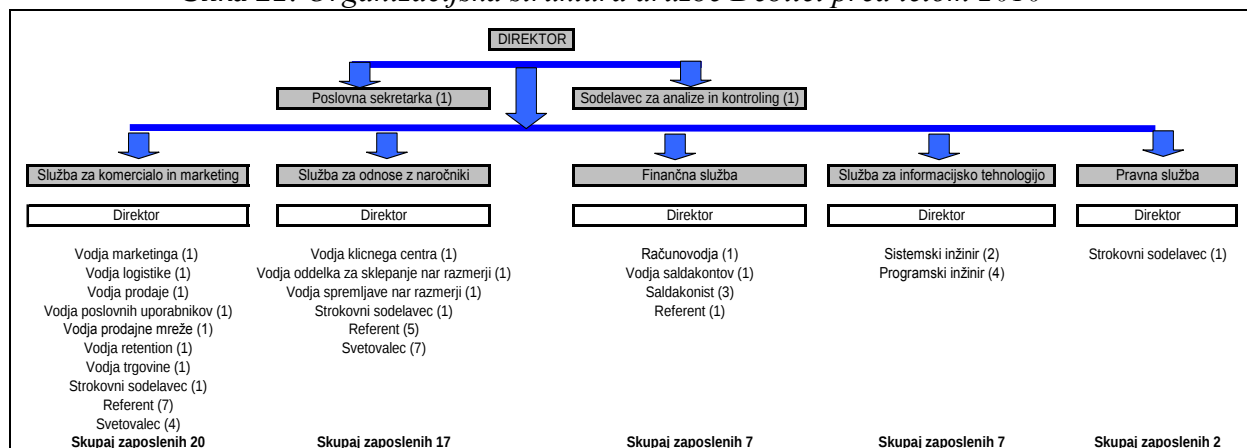
Konec leta 2011 velja sledeča struktura v podjetju:

- Direktor družbe in direktorji služb
- Finančna služba
- Služba za odnose z naročniki
- Služba za prodajo
- Služba za informacijsko tehnologijo
- Marketing (vodja)

V začetku poslovanja družbe v letu 1999, je Služba za odnose z naročniki delovala in se ukvarjala izključno z naročniki, saj je zaradi rasti trga mobilne telefonije in njene vse večje uporabljivosti imela veliko dela z njimi. Oddelek za sklepanje naročniških razmerji je dnevno vključil v povprečju 200 novih naročnikov. Klicni center je s svojimi svetovalci naročnikom in uporabnikom svetoval in jih seznanjal z osnovami mobilne telefonije.

Kasneje pa je zaradi vse večje penetracije trga Služba za odnose z naročniki začela vse bolj sodelovati s Službo za komercialo in marketing in ji pomagati pri pripravi marketinških in prodajnih aktivnosti z nasveti in priporočili, ki so jih dobili pri strankah.

Slika 21: Organizacijska struktura družbe Debitel pred letom 2010



Vir: Debitel d.d., Interni podatki Debitel d.d. 2010.

V Debitelu ugotavljajo, da se je kot slabost pokazala premajhna angažiranost Službe za komercialno in marketing v zvezi z naročniki in direktni povezavi z njimi, saj v razcvetu dela ni izkoristila tržnih niš in priložnosti, ki so se ponujale.

Vse bolj se je kazala potreba po targetiranju novih strank in uporabnikov mobilne telefonije. Komerzialna služba skupaj z njenim marketinškim oddelkom je morala pokazati svoje znanje in attribute z agresivnejšim medijskim oglaševanjem, prodajnimi aktivnostmi, delom in znanjem zaposlenih.

V letu 2006 so se zgodile prve kadrovske spremembe na vodilnih mestih v družbi zaradi potrebe po spremembi strategije in politike poslovanja. Obstoječa zasedba direktorjev služb ni delovala kot bi si želel generalni direktor, zato je zamenjal direktorja Službe za komercialno in marketing in direktorico Službe za odnose z naročniki. Oba sta predstavljala enega bolj vitalnih delov v poslovanju družbe, saj se glavne aktivnosti naročnikov vršijo v teh dveh službah.

V Službi za odnose z naročniki so v tem času reorganizirali procese poslovanja in uvedli nekaj novih sistemov, ki so pripomogli k bolj kvalitetnemu in lažjemu poslovanju na nivoju celotne družbe in njenih prodajnih posrednikov. Direktor Službe za komercialno in marketing pa je v Debitelovem kolektivu ostal le dve leti, saj svojih prodajnih in marketinških aktivnosti ni uspel realizirati kot si je želel in kot si je predstavljalo vodstvo družbe. V tem času se je ukinila Pravna služba. Debitel je začel sodelovati z zunanjim pravnim svetovalcem.

S prihodom novega direktorja Službe za komercialno in marketing v letu 2009 se je zgodil največji premik v poslovanju Debitela, saj je bil istočasno lansiran nov produkt, naročniški paket MojD, ki je na trgu mobilne telefonije pomenil revolucijo, saj je sprožil nov koncept delovanja storitev za naročnike in uporabnike mobilne telefonije. Takrat so vodilni v podjetju že vedeli, da je potrebno spremeniti prodajne in marketinške aktivnosti, povečala se je potreba po več zaposlenih na tem področju. Začeli so se kadrovske premiki, določene aktivnosti so se začele prenašati med oddelki in zaposlenimi.

Zaradi kadrovske oslabiljene Službe za komercialno in marketing so se aktivnosti začele prenašati v Službo za odnose z naročniki. Celotno delo oddelka Retention iz Službe za komercialno in marketing se je prenesel v Službo za odnose z naročniki, saj so bili znanje in kompetence zaposlenih v Službi za odnose z naročniki večje. Retention ni bil več oddelk, ampak je postalo timsko delo več zaposlenih iz različnih področji dela z različnimi znanji.

Timsko delo zaposlenih ob mentorstvu direktorice Službe za odnose z naročniki se je izkazalo za zelo dobro in uspešno. Premiki v načinu poslovanja so se začeli, prav tako se je začela spreminjati kultura zaposlenih. Spreminjati se je začela miselnost zaposlenih, da je pri delu potrebno več angažiranosti, saj je čas, v katerem so naročniki sami od sebe sklepali naročniška razmerja minil.

Konkurenca na trgu mobilne telefonije je bila izredno velika, boj za vsakega naročnika je bil vse večji. Klicni center je počasi in vse bolj v tistem času prevzemal aktivnosti, ki bi sicer sodile v Službo za komercialno in marketing. Zaposleni niso bili več le svetovalci ampak tudi pospeševalci prodaje. Sodelovati so začeli pri pripravi marketinškega gradiva, prodajne ponudbe od katalogov do brošur. Prav tako so ostali zaposleni v Službi za odnose z naročniki vse bolj sodelovali in prevzemali dela povezana s prodajo in marketingom.

Vodstvo podjetja je zaradi preusmeritve dela, povečanja aktivnosti na eni strani in zmanjšanja na drugi strani začelo intenzivno razmišljati o reorganizaciji podjetja, da bi zadostilo pravno formalni podlagi. V začetku leta 2010 se je skupaj z zunanjimi pravnimi svetovalci začela pripravljati sistematizacija novih delovnih mest.

S strani večinskega lastnika ACH je bil v tem času pritisk po zmanjšanju števila zaposlenih. Debitel je z reorganizacijo ciljal na mehki način zmanjšanja števila zaposlenih z upokojitvami zaposlenih, ki so že izpolnjevali pogoje ali pa so bili tik pred tem.

Tik pred realizacijo nove sistematizacije je svoj odhod iz družbe najavil direktor Službe za komercialno in marketing, ki je bil pri svojem delu zelo uspešen. Reorganizacija se je zopet zamaknila za nekaj mesecev, saj je odhod direktorja preprečil načrtovano spremembo. Del obveznosti in nalog je prevzel generalni direktor, preostali del pa so si direktorji služb razdelili med sabo.

Reorganizacija se je naposled sredi oktobra, z veljavnostjo november 2010 končno izvedla. Sistematizacija delovnih mest je bila spremenjena in zasnovana drugače. Vsi zaposleni so prejeli nove pogodbe z veljavnostjo 1.11.2010. Kdor pogodbe ni želel podpisati, je svoje delovno razmerje lahko prekinil. Na ta način je pogodbo prekinila en zaposlen.

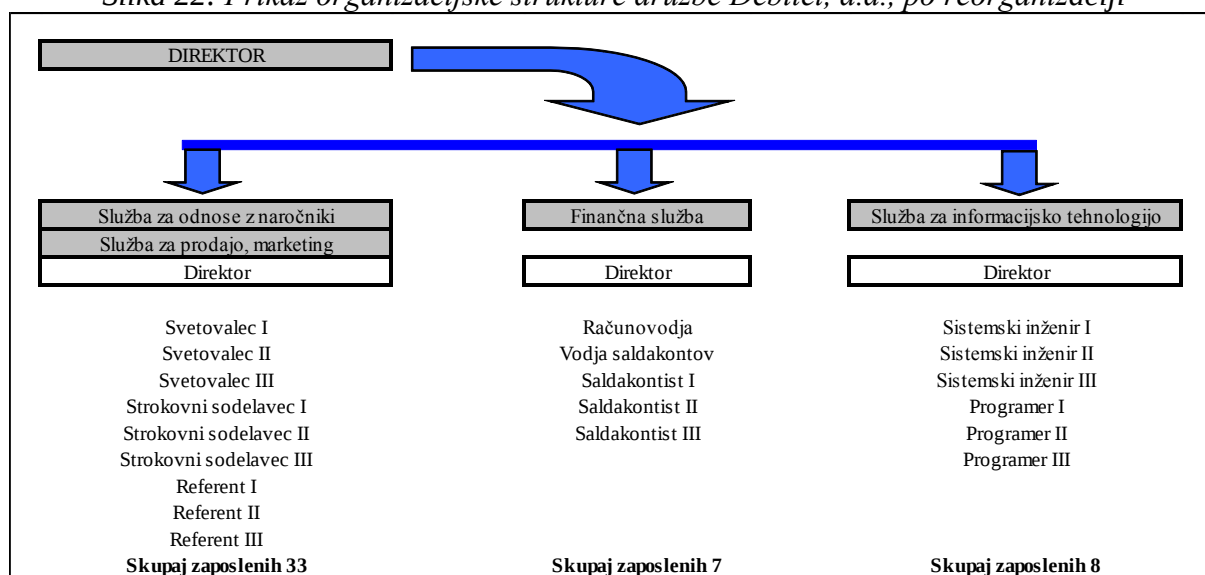
Razen individualnih pogodb nekaterih vodilnih zaposlenih, so bili vsi ostali zaposleni razporejeni na nova delovna mesta:

- Svetovalec I, II, III
- Strokovni sodelavec I, II, III
- Referent I, II, III
- Sistemski inženir I, II, III
- Programer I, II, III
- Saldakonist I, II
- Računovodja

Na osnovno pogodbo o delovnem razmerju je lahko vsak zaposlen prejel Aneks k pogodbi po sklepu direktorja družbe, s katerim je prevzel dodatna dela in obveznosti in s katerim je bil dodatno finančno motiviran. Vsak zaposlen je lahko na osnovno pogodbo o delovnem razmerju prejel več aneksov. Aneks ni časovno opredeljen in tudi ni izdan za nedoločen čas. Direktor službe ga lahko v vsakem trenutku ukini ali preusmeri na drugega zaposlenega. Največ sprememb sta bili deležni Služba za komercialno in marketing in Služba za odnose z naročniki. Vsi zaposleni znotraj obeh služb imajo iste pogodbe, razlikujejo se po aneksih k

pogodbi. Drugačne vrste del in nalog ter s tem nazivi delovnih mest so opredeljeni v Finančni službi in Službi za informacijsko tehnologijo.

Slika 22: Prikaz organizacijske strukture družbe Debitel, d.d., po reorganizaciji



Vir: Debitel d.d., Interni podatki Debitel d.d. 2010.

Konec leta 2010 je družba Debitel preko agencije za iskanje kadrov v delovno razmerje sprejela novega Direktorja službe za komercialno in marketing, vendar je v roku 6 mesecev delovno razmerje odpovedal. Prihajal je iz avtomobilske stroke in v telekomunikacijski stroki ni uspel uresničiti svojih idej in ciljev. Delovnih obveznosti v tem času ni prevzel v celoti, zato se razporejenost zaposlenih po reorganizaciji ni spreminjala.

Vodstvo Debitela je bil obupano, saj so se na precej vitalnem delu kadri v preteklih treh letih izjemno hitro menjali.

V začetku leta 2011 je po priporočilih delovno razmerje kot Direktor prodaje nastopil nov zaposlen iz telekomunikacijske stroke. Prihajal je iz konkurenčnega podjetja z delovnimi izkušnjami na podobnih delovnih mestih. Prihajal je iz podjetja, ki je Debitelu konkurenčno in precej večje. Procese dela, filozofijo in strategijo so imeli drugačno, zato je bil začetek v Debitelu z majhnim številom zaposlenih, ki pokrivajo precej širša področja dela kot je običajno v večjih podjetjih težak.

V enakem obdobju z trimesečno zakasnitvijo sta prišla še dva nova zaposlena – Vodja marketinga in Produktni vodja, ki je prihajal iz enako stroke in družbe kot Direktor prodaje. Slednji je po šestih mesecih delovno razmerje prekinil, ker ni uspel uresničiti svojih idej in ciljev.

Trije novi zaposleni na vitalnih delovnih mestih so povzročili precej sprememb med zaposlenimi. Spremembe so bile vidne takoj. Ključno pri vsem tem je to, da se niso spreminjali postopki in procesi dela, niso se spreminjale pogodbe zaposlenih, niso se dodajali niti odzimali aneksi k pogodbam zaposlenih. Sistemizacija delovnih mest je ostala nespremenjena. Procesi dela so se samodejno spreminjali med zaposlenimi, ki so bili direktno vključeni v delo z novimi zaposlenimi, ki še niso poznali postopkov in procesov dela, ki so bili ustaljeni.

Novi zaposleni so s svojimi pooblastili v ostale zaposlene vnašali zmedo in nemir, saj zaposleni niso več vedeli, komu naj sledijo, kaj naj delajo in kako naj proces teče.

V mesecu marcu 2012 je Debitel odprl dva nova Debitelova centra – Merkur Kranj in Merkur BTC Ljubljana. Dve novi trgovini sta plod daljših razmišljanj in opravljenih analiz o rentabilnosti lastnih trgovin. V Debitelu so zaposlili štiri nove sodelavce. Proces in čas uvajanja je bil dolg dva meseca. Vsi štirje še vedno s pomočjo ostalih zaposlenih v trgovinah delajo samostojno.

Analize o učinkovitosti obeh trgovin še niso bile narejene. Vendar pa je Debitel naredil korak naprej v tej smeri, saj imajo vsi ostali mobilni operaterji svoja prodajna mesta po celi Sloveniji. Debitel do zdaj ni imel lastnih trgovin z izjemo trgovine na sedežu podjetja. Imel je prodajne posrednike, ki ponujajo poleg Debitelovih storitev tudi storitve drugih mobilnih operaterjev.

5.4 Identifikacija in analiza izvedenih sprememb

Reorganizacija, ki je bila pogodbeno izvedena 1.11. 2010 je bila hitra. Precej časa je trajalo, da so zaposleni določene spremembe sprejeli. Postopki in procesi dela so tekli dalje. Delale so se nove stvari.

Med zaposlene se je z reorganizacijo vneslo precej nemira, saj je sistematizacija posegla v dohodke zaposlenih in jih spremenila. Ker pogodba o zaposlitvi vsebuje aneks, so se začeli zaposleni zavedati, da če ne bodo svojega dela opravljali, se jim dohodek lahko zniža z odvzemom aneksa.

Vsak pri sebi je naredil »generalko«, kaj pričakuje od svojega delodajalca in kaj lahko delodajalec pričakuje od njega. Vsi zaposleni so imeli priložnost, da se angažirajo na področjih, ki jih zanima in si s tem dopusti možnost napredovanja.

5.5 Spremembe v komunikaciji

Zaradi sprememb nalog in del zaposlenih ter zaradi zmanjšanja števila zaposlenih (trije zaposleni so konec leta 2010 odšli v pokoj, družba je bila brez direktorja v Službi za komercialno in marketing), je podjetje skrbno delovne prostore.

Služba za komercialno in marketing se ni nahajala v istem nadstropju stavbe kot preostali del podjetja. Deljeni pisarniški prostori so predstavljali veliko oviro pri medsebojnemu komuniciranju, kar je bil glavni razlog, da prostore odda, zaposleni pa se preselijo v nadstropje, kjer je deloval preostali del podjetja. Zaposleni so bili premeščeni in porazdeljeni na prosta mesta v pisarnah. Zaradi nove reorganizacije in novega načina dela, kjer se zaposleni med seboj povezujejo je bil tovrstni premik smiseln.

Smisel takšnega delovanja Debitela je bil ravno v tem, da zaposleni iz različnih področij delovanja spoznajo delo drugih zaposlenih, ki so procesno delno ali v celoti povezani z delom drugega zaposlenega. Na ta način se lahko izboljša proces dela, poveča se kompetentnost zaposlenih, pospešuje in ustvarja se timsko delo. Vendar pa je za vse tovrstne spremembe potreben čas, saj se različni profili zaposlenih, njihove navade, razmišljanja in pogledi na stvari razlikujejo. Lahko pride do nasprotnega učinka, saj zaradi različnosti ustvarjamo slabo klimo v pisarni in na splošno v podjetju. Smiselno je povezati zaposlene v iste pisarniške prostore katerih usmeritve so podobne in katerih delo se vsaj delno prepleta in na ta način omogoči izboljšave in spremembe, ki so še kako zaželeni.

Skupni prostori različnih profilov zaposlenih so se po letu in pol izkazali za zelo dobro spremembo v Debitelu. V praksi se je izboljšala komunikacija, odnosi med zaposlenimi so boljši, še posebej med tistimi, katerih delo se je začelo povezovati. Začela se je povečevati strokovnost zaposlenih, povečal se je prenos tacitnega znanja med vsemi vključenimi v procesih.

5.5.1 Motiviranje zaposlenih

Zaposleni v Debitelu ne napredujejo po sistemu ocenjevanja, temveč na podlagi zaupanja vodje ter zvestobe in volje delavca. Debitel nima sistema nasledstva, zato je razvoj kariere bolj individualna domena in se tovrstne priložnosti za napredovanje ponudijo le tistim, ki pokažejo voljo in znanje. Se pa v družbi poudarja in ponuja ta možnost vsakomur, ki si to želi.

Najpomembnejši motivator je vsekakor denar, ni pa edini saj se poslužujejo različnih oblik nagrajevanja.

V storitvenem sektorju je znanje zaposlenih ključnega pomena, zato Debitel stoodstotno podpira izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih. Poleg funkcionalnega izobraževanja, ki vključuje tako delavnice, seminarje in konference, pa v Debitelu skrbijo tudi za formalno izobrazbo zaposlenih, kjer prevladujejo predvsem zaposleni s V. stopnjo izobrazbe – skoraj polovica zaposlenih, druga polovica zaposlenih pa ima VI. in VII. Stopnjo izobrazbe.

Zaposlene spodbujajo pri doseganju načrtov tako, da jih usmerjajo in podpirajo pri delu, jim vedno nudijo pomoč, česar se zaposleni zavedajo in to tudi sprejemajo kot način dela. V podjetju imajo vodilni spoštljiv odnos do svojih sodelavcev. Zelo pomembno pri delu je sodelovanje in dobro medsebojno komuniciranje, prenašanje informacij in znanja, predvsem tacitnega znanja.

Debitel za svoje zaposlene organizira brezplačne rekreativne športne dejavnosti. Tako imajo vsi zaposleni možnost brezplačnega obiskovanja badmintona. Do lanskega leta je bilo prav tako organizirano obiskovanje fitnesa. V Debitelu poudarjajo, da v kolikor bi bila ponovno izražena želja o obiskovanju fitnesa, bi bil ponovno omogočen brezplačen obisk.

Na letni ravni organizirajo skupna druženja. Gre za različne dejavnosti, športne, kulturne, kot na primer, vožnja z Gokarti na Krškem, prednovoletna Bowling srečanja, druženja ob kosilu po končanem projektu in vsakoletna novoletna zabava za vse zaposlene. Novoletna zabava ima organiziran program, kjer vsakoletno druženje popestri skrito presenečenje, ki ga organizira direktor družbe, kot na primer, povabi stand up komika.

Vsako leto je organiziran obisk Dedka Mraza skupaj z gledališko predstavo za otroke vseh zaposlenih. Lutkovne predstave so zanimive in znane, privlačne za otroke. Debitel za vsakega otroka pripravi darila, ki jih v celoti financira.

Skrb za zaposlene podjetje izkazuje tudi z omogočenimi brezplačnimi klici z mesečnim limitom, ki je dovolj visok za normalno uporabo storitev mobilne telefonije (privatno in službeno uporabo) in ga zaposleni redko prekoračijo. V kolikor kateri od zaposlenih prekorači mesečni limit, sam krije razliko v ceni.

5.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima

Vsekakor imajo zaposleni možnost izražanja zadovoljstva/nezadovoljstva z vodenjem podjetja, saj je medosebna komunikacija v podjetju zelo prisotna in pozitivno sprejeta. Velikokrat pa je izražanje nezadovoljstva nad tistim, ki ti »daje kruh« zelo težko in tudi v družbi Debitel imajo zaposleni pred tem določene zadržke. S pogoji dela so zadovoljni in to tudi izražajo.

Prav tako so zadovoljni s paketi ugodnosti, ki jih nudi Debitel. V primerjavi s konkurenco imajo bistveno višje osnovne plače in finančno stimulacijo, zato so s plačnimi pogoji zelo zadovoljni. Na splošno menijo, da je sistem plač pravičen. Vedno pa so med zaposlenimi izjeme, ki svoje nezadovoljstvo izražajo na vseh področjih.

Delovno okolje zaposlenim nudi dobre delovne pogoje. Pri delu uporabljajo najsodobnejšo programsko in tehnično informacijsko opremo, delovni prostori so primerno osvetljeni, imajo sistem prezračevanja. Poleg dobre opremljenosti pisarn imajo zaposleni možnost souporabe kuhinje, Debitel pa jim zaradi parkirne stiske v okolici nudi tudi parkiranje v parkirni hiši, katerih najemnine tudi financira.

Med vsemi v družbi so tudi zaposleni, ki ustvarjajo posebno ozračje oziroma organizacijsko klimo. Razlogi segajo v začetek prepovedi kajenja v prostorih, z uvedenim kadilskim zakonom. Vsi kadilci so začeli, če so hoteli kaditi, svoj čas za malico namenjali kajenju pred glavnim vhodom v stavbo, kar še vedno počnejo. To je čas in prostor, kjer se počutijo varni, se sprostijo, prostor, kjer se lahko pogovarjajo tisto, kar se v prostorih družbe ne morejo. Prav tako se organizacijska klima razlikuje med posameznimi delovnimi skupinami ali pisarnami. Odvisna je od dela, ki ga zaposleni opravljajo, od starostne strukture skupine, spola.

Na splošno ocenjujem, da v Debitelu vlada dobra in pozitivna organizacijska klima.

6 RAZISKAVA IN UGOTOVITVE O SPREMEMBAH V PODJETJU

V namene magistrske naloge o spremembah v družbi Debitel d.d. je bila narejena raziskava o vplivu sprememb na zaposlene. Anketa se je izvajala v mesecu maju 2012. Anonimna anketna je bila razdeljena med vse zaposlene, ki so bili v tednu, ko se je anketa izvajala prisotni na svojem delovnem mestu.

Anketa ni bila razdeljena med vodstvo družbe Debitel, to so direktorji posameznih služb in generalni direktor družbe (5 zaposlenih). Prav tako ni bila razdeljena med študente in med tiste zaposlene, ki so v družbi na novo zaposleni od leta 2012 dalje.

Nekaj jih je bilo na bolniškem staležu in porodniškem dopustu. Anonimnih anket je bilo razdeljenih 43. Od tega je bilo izpolnjenih 36.

Dva zaposlena (5 odstotkov) sta vprašalnik sprejela in ga po kratkem premisleku zavrnila z razlogom, da se kljub anonimnosti lahko na podlagi spola, starosti in izobrazbe identificirajo. Presodila sta, da imata lahko v primeru zlorabe ali identifikacije oseb na podlagi anonimne ankete posledice, ki bi jih lahko utrpela na svojem delovnem mestu.

84 odstotkov ali 36 vprašalnikov je bilo rešenih. Ostali zaposleni, ki so anketo sprejeli niso imeli nobenih dvomov ali dodatnih vprašanj glede anonimnosti in kasnejše uporabe vprašalnika v druge namene.

Tri ankete niso bile izpolnjene v prvem delu, ko jih vpraša po spolu, starosti in stopnji izobrazbe, vendar pa so podali svoje mnenje v zvezi z vsemi zastavljenimi trditvami.

6.1 Opredelitev in namen ankete

Namen anonimne ankete v družbi Debitel je bil predvsem v tem, da lahko v magistrski nalogi potrdim ali ovržem postavljeno hipotezo.

Temeljna teza, ki sem jo postavila je zaznava, da pravilno vodenje vpliva na dobro medsebojno komunikacijo z zaposlenimi in tako uvajanje potrebnih sprememb v podjetju, ki so osnova za uspešnost podjetja in doseg pozitivnega rezultata. Dve tezi, ki sta bili testirani skozi nalogo;

H1: Uspešna medsebojna komunikacija med zaposlenimi in vodji pozitivno vpliva na organizacijske spremembe.

H2: Organizacijske spremembe so potrebne, če želi biti podjetje uspešno in doseči pozitiven poslovni rezultat.

Na podlagi raziskave družbe Debitel, narejenih kratkih intervjujev z zaposlenimi v družbi, na podlagi svojih opažanj, kot zaposlena družbe in na podlagi anonimne ankete so bile podane ugotovitve, ki jih opisujem v nadaljevanju.

H1 in H2 sta sprejeti, saj uspešna medsebojna komunikacija med zaposlenimi in vodji pozitivno vpliva na organizacijske spremembe in organizacijske spremembe so potrebne, če želi biti podjetje uspešno in doseči pozitiven poslovni rezultat.

6.2 Anketa in njene sklepne ugotovitve

Anketa je bila sestavljena iz sedmih sklopov postavljenih trditev, za katera so zaposleni lahko podali svoje mnenje, ali se z njo strinjajo ali ne. Na voljo so bile štiri možnosti:

- se ne strinjam,
- delno se strinjam,
- večinoma se strinjam,
- popolnoma se strinjam.

Štiri možnosti izbire so opredelile njihov pogled na določeno zadevo. Dve postavljeni mnenji se nagibata v »da«, dve postavljeni mnenji pa se nagibata v »ne«.

Na podlagi tega sem naredila analizo anonimne ankete, ki jo bom v nadaljevanju predstavila.

1. Razvojna strategija, cilji in vizija

Razvojna strategija, cilji in vizija družbe Debitel je med zaposlenimi poznana. Na podlagi raziskave je očitno, da bi bila z večjim medsebojnim komuniciranjem s strani vodstva družbe še bolj poznana sprejeta in predvsem razumljena. Še vedno obstaja velik odstotek zaposlenih, ki izražajo delno strinjanje s tem, da poznajo cilje in vizijo Debitela. Da se le-ta uresničuje je odgovoren glavni direktor družbe in ostali direktorji služb. Predlagam večji poudarek na tem, da se med zaposlene širi vizija in kakšne cilje želi družba dosegati.

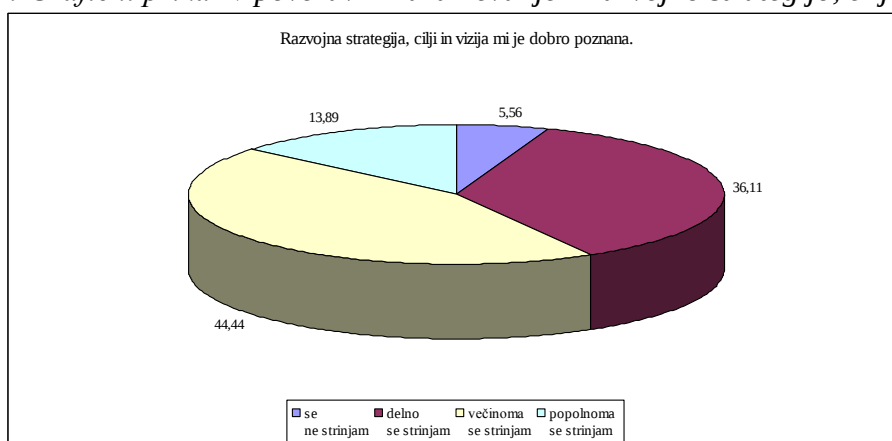
Prav tako je zaznana dilema o tem, ali je Debitel izbral pravo pot, saj se kar 61 odstotkov zaposlenih strinja, da so še kako potrebne spremembe pri vlogi Debitela v svojem tržnem okolju. Vodstvo premalo posluša svoje zaposlene v zvezi s cilji družbe in njeno usmerjenostjo

v prihodnost ali pa jim ne zna ali premalo razkriva aktivnosti, ki jih izvaja in so zaposlenim neznane ali nerazumljene.

Slika 23: Vprašanja ankete v povezavi z razumevanjem razvojno strategijo, cilji in vizijo

Razumevanje razvojne strategije Debitela	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. Razvojna strategija mi je dobro poznana in jo razumem.	5,56	36,11	44,44	13,89	100,00
2. Cilji Debitela so mi je dobro poznani saj nas vodstvo družbe seznaja z njimi.	2,78	38,89	44,44	13,89	100,00
3. Vizija Debitela mi je dobro poznana in ji poskušam uresničevati.	0,00	22,22	50,00	27,78	100,00
4. Moje ideje so slišane in upoštevane.	13,89	52,78	25,00	8,33	100,00
5. Debitel gre po pravi poti do svojih ciljev in ustvarjanju strategije.	8,33	61,11	25,00	5,56	100,00
6. Cilje in vizijo vodstvo stalno spreminja in nas o spremembah ne seznaja.	47,22	38,89	13,89	0,00	100,00

Slika 24: Grafični prikaz v povezavi z razumevanjem razvojno strategijo, cilji in vizijo



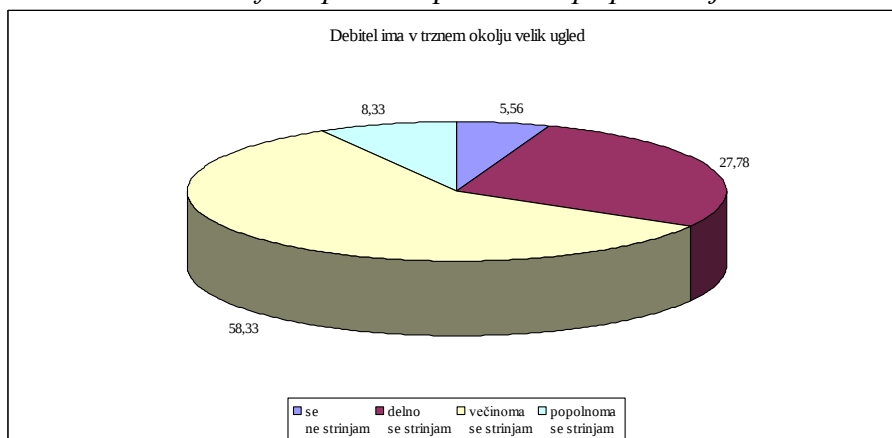
2. Pripadnost

Zaposleni so zadovoljni, da so del družbe Debitel. Njihova zaposlitev je varna in zanesljiva. Zaposleni se v trenutni svetovni gospodarski krizi radi primerjajo z ostalimi podjetji v Sloveniji in so zadovoljni, da delajo v uspešnem in uglednem podjetju.

Slika 25: Vprašanja ankete v povezavi s pripadnostjo družbi

Pripadnost Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. Debitel ima v svojem tržnem okolju velik ugled.	5,56	27,78	58,33	8,33	100,00
2. Cenim in sem vesel/a da sem zaposlen/a v družbi Debitel saj velja za prijaznega delodajalca.	2,78	25,00	22,22	50,00	100,00
3. Zaposlitev v družbi Debitel je varna in zanesljiva.	0,00	22,22	44,44	33,33	100,00

Slika 26: Grafični prikaz v povezavi s pripadnostjo družbi



3. Organiziranost in odgovornost

Organizacijo v Debitelu ocenjujejo kot dobro, prav tako se zaposleni dobro znajdejo v svojem delovnem okolju in si ga tudi sami organizirajo. Postopki in procesi dela so jasni, utečeni, jih z lahkotnostjo obvladujejo.

Težave nakazujejo pri organizaciji in načrtovanju, ko gre za akcij na nivoju Debitela. Proces zahteva večjo vpletenost vseh oddelkov v Debitelu, tudi prodajne in marketinške aktivnosti. Težave v zvezi s tem ima Debitel že več let, ko pride do slabše organizacije in stika v komunikaciji v širšem pomenu med naročniškim oddelkom, prodajnimi aktivnostmi, marketingom in logistiko.

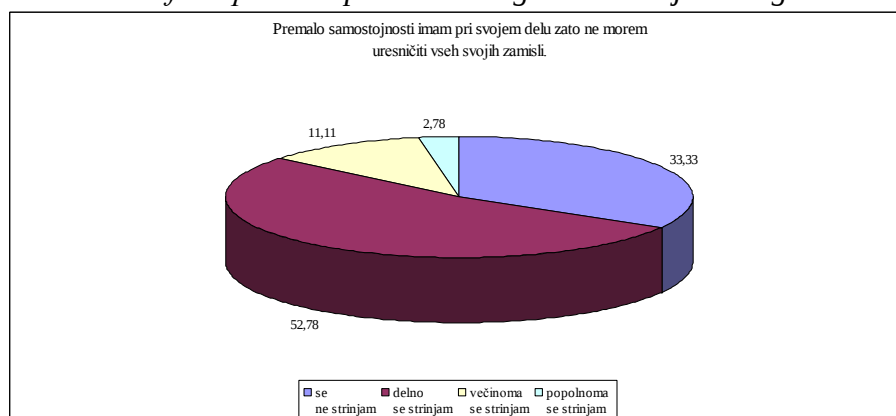
Glede strukturne ureditve v Debitelu zaposleni ne zaznavajo prevelike hierarhičnosti pri svojem delu. Debitelu po njihovi presoji stopa v koraku z novimi strukturami, jih spreminja in dopolnjuje v skladu s potrebami in cilji družbe. Lahko rečem, da je Debitel učeča se organizacija, ki se zna prilagajati tržnemu okolju in zna sprejemati novosti iz okolja.

Zaposlene pa kljub temu, da sprememb ni težko sprejeti, ovirajo administrativna pravila, postopki in procesi pri njihovi še večji kreativnosti in samostojnosti. Analiza ankete jasno pokaže potrebo in željo zaposlenih po večji svobodi pri odločanju in opolnomočenju.

Slika 27: Vprašanja ankete v povezavi z organiziranostjo in odgovornostjo

Organiziranost in odgovornost v Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. Vem kakšna so moja dela, naloge in odgovornost pri delu, ki ga opravljam.	0,00	2,78	22,22	75,00	100,00
2. Moje delo je dobro organizirano	0,00	13,89	33,33	52,78	100,00
3. Proces dela in postopki dela so jasni ter dokumentirani in vedno dostopni, če me kaj zanima.	2,78	11,11	33,33	52,78	100,00
4. Zaposleni vemo kaj kdo v Debitelu dela in na koga se usmerimo, če želimo delo izpeljati do konca.	0,00	13,89	50,00	36,11	100,00
5. V Debitelu vlada prevelika hierarhičnost, zato je delo opravljeno kasneje kot bi bilo sicer.	22,22	44,44	30,56	2,78	100,00
6. Premalo samostojnosti imam pri svojem delu zato ne morem uresničiti vseh svojih zamisli.	33,33	52,78	11,11	2,78	100,00
9. Zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje.	27,78	33,33	33,33	5,56	100,00
10. Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije produktivnost večkrat trpi.	25,00	50,00	25,00	0,00	100,00
11. Ne držim se vseh pravil, vendar me zato Debitel ne sankcionira.	80,56	13,89	2,78	2,78	100,00

Slika 28: Grafični prikaz v povezavi z organiziranostjo in odgovornostjo



4. Vodenje

Vodje v Debitelu poznajo osnovne definicije vodenja in ga prav tako znajo izvajati v praksi. V glavnem so vodje kompetentni in visoko strokovni zaposleni, ki svoje delo in delo svojih zaposlenih zelo dobro poznajo. Zaposleni so s svojimi vodji zadovoljni. Seznanjajo jih z

novostmi, delo predstavljajo primerno in jim pomagajo, ko naletijo na težave in probleme se z njimi pogovarjajo.

Vodje od svojih zaposlenih ne pričakujejo preveč. To pomeni, da so zaposleni sposobnejši od trenutne zahtevnosti dela in da je še dovolj prostora za njihov razvoj in njihovo opolnomočenje. Prav tako so sposobni dodatnih, novih zadolžitev in odgovornosti. S strani vodji zaposleni čutijo spoštovanje in empatijo.

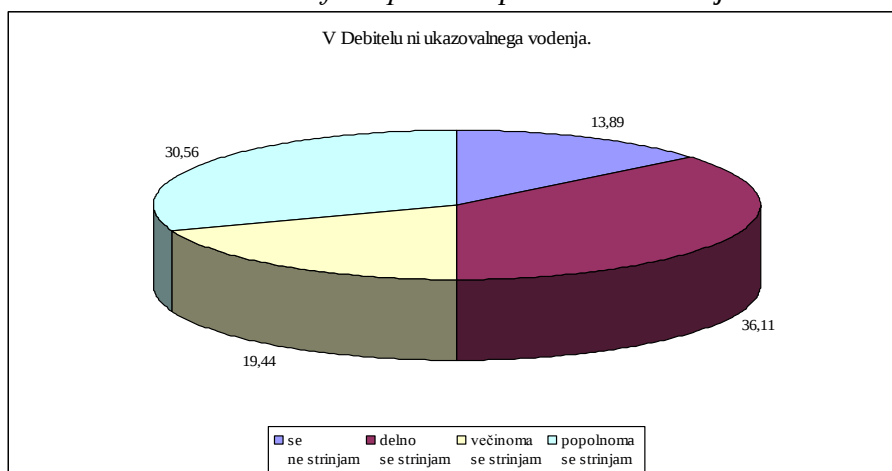
Glede avtoritativnega in ukazovalnega vodenja so v anketi deljena mnenja. Na eni strani je 30,56 odstotkov zaposlenih, ki potrjujejo, da je vodenje le ukazovanje kaj morajo delati. Na drugi strani je 36,11 odstotkov zaposlenih, ki pravijo da ne poznajo avtoritativnega in ukazovalnega načina vodenja.

V razmislek družbi, kateri zaposleni spadajo v eno in kateri v drugo skupino, kakšna dela opravljajo in kaj bi lahko v tem delu spremenili, saj bi s tem sprožili večje vključevanje zaposlenih in njihov raziskovalni duh pri delu in ustvarjanju novega.

Slika 29: Vprašanja ankete v povezavi z vodenjem

Vodenje v Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. Vodja me redno seznaja z novostmi v ponudbi in postopki dela.	0,00	11,11	52,78	36,11	100,00
2. Vodja se z zaposlenimi pogovarja o rezultatih dela.	11,11	19,44	44,44	25,00	100,00
3. Moje naloge mi jasno predstavi in se z mano o njih pogovarja.	0,00	16,67	47,22	36,11	100,00
4. Vodja je preveč pasiven in ima premalo empatije.	61,11	25,00	13,89	0,00	100,00
5. Vodja preveč pričakuje od mene.	88,89	5,56	5,56	0,00	100,00
6. Vodja prevečkrat graja in premalokrat pohvali.	75,00	13,89	5,56	5,56	100,00
7. Cenim strokovnost vodje in se nanj lahko vedno obrnem če imam težave pri delu.	0,00	13,89	38,89	47,22	100,00
8. Vodja mi nudi samostojnost pri delu in me ne ovira pri delu, ko želim narediti kaj po svoje in ko želim pri svojem delu kaj spremeniti.	2,78	16,67	44,44	36,11	100,00
9. V Debitelu ni ukazovalnega vodenja.	13,89	36,11	19,44	30,56	100,00
10. Vodja me ceni in spoštuje.	2,78	22,22	36,11	38,89	100,00

Slika 30: Grafični prikaz v povezavi z vodenjem



5. Nagrajevanje in zadovoljstvo

Zaposleni imajo določene bonitete in plače, ki so primerljive s plačami v ostalih sorodnih družbah s katerimi so po večini zadovoljni. Zaposleni v Debitelu so zadovoljni s svojim delom in ga radi opravljajo.

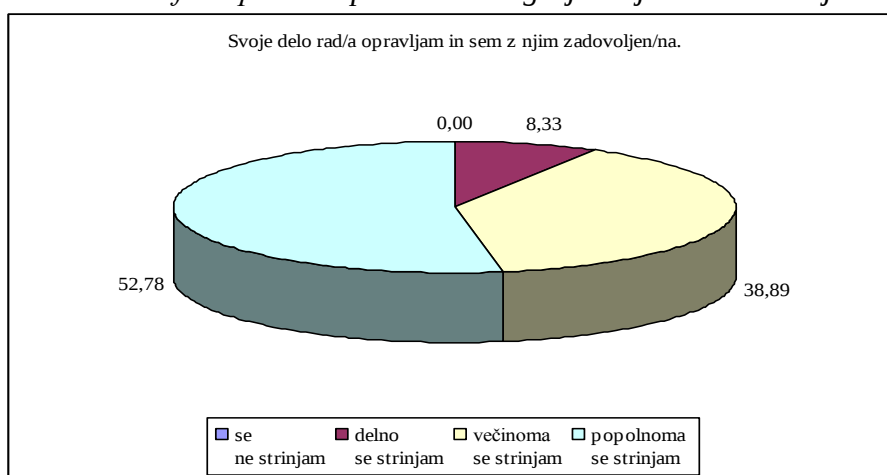
Debitel ne kaznuje svojih zaposlenih za napake pri delu ali ko zaposleni ne izpolnjujejo njihovih pričakovanj.

Prav tako Debitel posebej ne nagrajuje svojih zaposlenih za njihova izredna prizadevanja pri delu. Merila uspešnosti niso povsem jasna, zaposleni včasih ne ve, kaj mora narediti, da bo za svojega delodajalca uspešnejši in si bo s tem prislužil bolje plačo.

Slika 31: Vprašanja ankete v povezavi z nagrajevanjem in zadovoljstvom

Nagrajevanje in zadovoljstvo	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. Debitel mi nudi določene bonitete in z njimi sem zadovolje/na.	2,78	22,22	38,89	36,11	100,00
2. Svoje delo rad/a opravljam in sem z njim zadovoljen/na.	0,00	8,33	38,89	52,78	100,00
3. Za slabo opravljeno delo sledi kazen.	47,22	33,33	11,11	8,33	100,00
4. Za dobro opravljeno delo sledi nagrada.	16,67	38,89	22,22	22,22	100,00
5. Zaposleni v Debitelu imamo plačo, ki je primerljiva s plačami v konkurenčnih družbah.	2,78	27,78	33,33	36,11	100,00
6. Razmerje med plačami v Debitelu je po mojem mnenju pravično.	25,00	27,78	33,33	13,89	100,00
7. Uspešnost se meri po meni znanih merilih.	19,44	36,11	33,33	11,11	100,00

Slika 32: Grafični prikaz v povezavi z nagrajevanjem in zadovoljstvom



6. Komunikacija in organizacijska klima

Zaposleni so zadovoljni z odnosi med sodelavci in odnosi, ki jih imajo s svojimi vodji. Komunikacija poteka horizontalno, zaznana je hierarhičnost v nekaterih primerih.

Zaposleni radi komunicirajo preko elektronske pošte in jih kljub njenemu povečevanju ne moti. Prav tako se radi pogovarjajo po telefonu, čeprav priznavajo, da je včasih boljša osebna komunikacija.

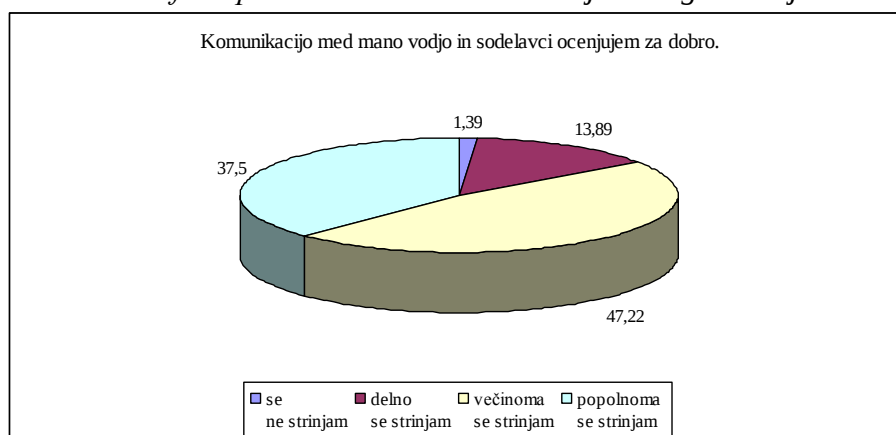
Kljub temu pa je opazen precejšen odstotek zaposlenih, ki je mnenja, da je komunikacija eden najšibkejših členov v družbi. Lahko bi je bilo več, še posebej tiste komunikacije, ki je v pomoč pri delu in organizaciji dela. Komunikacija se zaznava poslabša v procesu novih akcij, novosti na področju storitev, njihove prodaje in sprememb pri ponudbah, saj zahteva več strokovne angažiranosti, razlaganja in pojasnjevanja.

Zaposlenih ni strah povedati svojega mnenja in odkrito spregovorijo o stvareh, ki jih motijo.

Slika 33: Vprašanja ankete v zvezi z komunikacijo in organizacijsko klimo

Komunikacija med zaposlenimi in organizacijska klima	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. Komunikacijo med mano in sodelavci ocenjujem za dobro.	2,78	13,89	41,67	41,67	100,00
2. Komunikacijo med mano in vodjo ocenjujem za dobro.	0,00	13,89	52,78	33,33	100,00
3. Pri komunikaciji z vodjo se počutim podrejenega.	44,44	30,56	16,67	8,33	100,00
4. V komuniciranju z zaposlenimi na višjih funkcijah ne čutim hierarhije.	25,00	38,89	22,22	13,89	100,00
5. V Debitelu je preveč komunikacije preko elektronske pošte.	55,56	25,00	11,11	8,33	100,00
6. Več bi se morali pogovarjati osebno in ne le po telefonu.	8,33	30,56	33,33	27,78	100,00
7. Komunikacija je v Debitelu najšibkejši člen.	25,00	41,67	16,67	16,67	100,00
8. Zaposelni si med seboj premalo delimo potrebne informacije.	13,89	52,78	16,67	16,67	100,00
9. Obrekujemo tiste, ki jih ni v bližini.	33,33	41,67	13,89	11,11	100,00
10. Sodelavci širijo neresnične govorice o meni.	63,89	27,78	5,56	2,78	100,00
11. Medsebojne konflikte in probleme rešimo takoj in ustrezno.	27,78	25,00	33,33	13,89	100,00
12. Odkrito lahko izrazim svoje mnenje o vseh stvareh.	16,67	22,22	44,44	16,67	100,00
13. Strah me je povedati svoje mnenje, zato ga rajši zadržim zase.	52,78	27,78	13,89	5,56	100,00

Slika 34: Grafični prikaz v zvezi z komunikacijo in organizacijsko klimo



7. Spremembe

Zaposleni v Debitelu so na spremembe pripravljeni in jih pozdravljajo. Se jih ne bojijo, pravijo, da bi jih moralo biti še več.

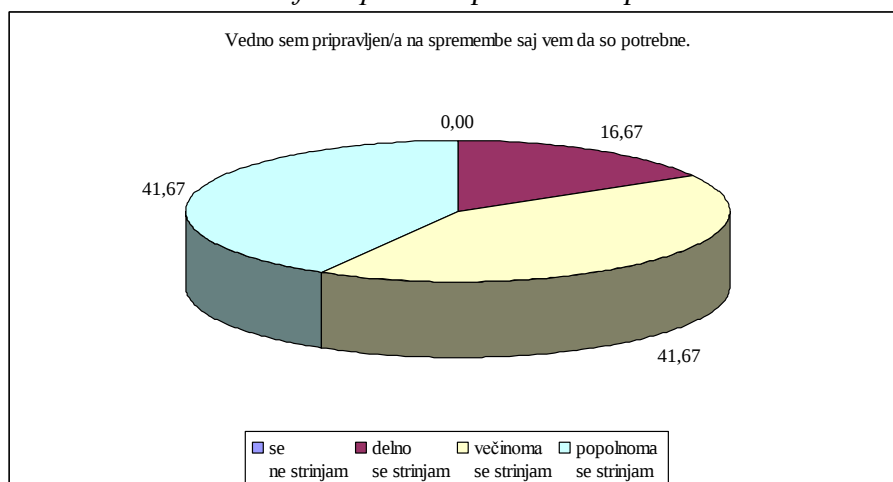
Spremembe na področju procesov in postopkov dela niso potrebne, saj zaposleni znotraj svojih oddelkov ne zaznavajo potrebe po večjih spremembah. Prav tako se ne bojijo preusmeritev na druga delovna mesta ali regulacije plač.

Strinjajo se s povečevanjem sprememb in jih pozdravljajo, na nivoju družbe in njene usmerjenosti k odjemalcem, svojim strankam, izboljševanju ponudbe v smislu nižanja cen storitev, ki bi bila v koraku s konkurenčnimi ponudbami. Njihovo mnenje je, da bi tovrstnih sprememb moralo biti še več.

Slika 35: Vprašanja ankete v povezavi s spremembami

Spremembe v Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	SKUPAJ ODSTOTEK
1. V Debitelu ne zaznavam, da bi se spremembe dogajale.	36,11	41,67	19,44	2,78	100,00
2. V Debitelu bi moralo biti več sprememb, če pa že so, so prepočasne.	8,33	47,22	33,33	11,11	100,00
3. Vodje želijo stalno nekaj spreminjati čeprav jaz menim, da spremembe niso vedno potrebne.	38,89	41,67	16,67	2,78	100,00
4. Vodje nas ne slišijo, ko izrazimo željo ali potrebo po spremembi.	38,89	44,44	13,89	2,78	100,00
5. Ko vodstvo napove organizacijske spremembe me postane strah za službo.	58,33	30,56	8,33	2,78	100,00
6. Ko vodstvo napove neke spremembe me postane strah, da mi bodo znižali plačo.	36,11	41,67	13,89	8,33	100,00
7. Ko se dogajajo kakšne spremembe, me postane strah, da bom premeščen/a na drugo delovno mesto.	63,89	25,00	2,78	8,33	100,00
8. Vedno sem pripravljen/a na spremembe saj vem da so potrebne.	0,00	16,67	41,67	41,67	100,00
9. Spremembe v našem oddelku so nujne, saj imamo povsem zastarele postopke.	50,00	41,67	8,33	0,00	100,00
10. Spremembe na področju informacijske tehnologije so v Debitelu prepočasne, glede na potrebe, ki jih imamo mi in naši naročniki.	30,56	36,11	13,89	19,44	100,00

Slika 36: Grafični prikaz v povezavi s spremembami



6.3 Predlogi za izboljšanje in spremembe

Družba Debitel se je na slabše rezultate poslovanja odzvala v večji meri z optimizacijo in zniževanjem stroškov ter reorganizacijo, ki je pomenila prestrukturiranje organizacijske strukture in posledično delovnih mest. Nova organizacijska struktura je zahtevala nov način komuniciranja. Svojo strukturno ureditev so začeli prilagajati novim trendom, ki jih narekuje trg mobilne telefonije. Z novo strukturo pa naj bi po mnenju vodstva Debitela na najlažji način zadovoljevali potrebe svojih strank. Da bi ublažili padec prodaje v času gospodarske krize, so v Debitelu skladno s konkurenco uvedli nekaj novih storitev, ki so pritegnile nove naročnike.

Po izvedeni reorganizaciji in uvedbi skupinskega oziroma timskega dela se je komunikacija med zaposlenimi izboljšala, saj so jih v to prisilili delovni pogoji v skupnih prostorih. Kot slabost tega načina dela se pojavi prenatrpanost prostorov. Delo pa velikokrat zahteva tišino in mir, ki pa ga v tem primeru ni, saj preveč ljudi v enem prostoru dela ropot in zmanjšuje koncentracijo v prostoru.

Izobrazba zaposlenih v podjetju je na dokaj visoki ravni, zato je potrebna večja opolnomočenost zaposlenih, saj se lahko na takšen način v podjetju sproži večja kreativnost, uresničujejo se nove ideje, zaposleni pa pridobijo tudi novo motivacijo za delo. Zadrževanje in omejevanje pooblastil za delo onemogoča in ovira delo, ki je pri prodaji storitev in delu s strankami še kako potrebna.

Reorganizacija pa ne sme zajemati samo prestrukturiranja podjetja, temveč je potrebno veliko pozornosti posvetiti tudi poslovnim procesom, ki potekajo v podjetju. Pri reorganiziranju je tako potrebno vedno pregledati vse procese, ki se vršijo in jih poskusiti optimizirati. To delo ni tako preprosto, ker v podjetju praviloma ne obstaja oseba, ki bi podrobno poznala vse procese in jih posledično znala optimizirati. Za potrebe optimizacije se procese praviloma nariše, da se jih lažje razume in posledično izboljšuje. Model poslovnega procesa pa je lahko tudi »input« za kasnejšo informatizacijo poslovanja, ki ima praviloma pozitivne učinke na razbremenjenost zaposlenih in tudi nižje stroške poslovanja. V reorganizacijo bi bilo potrebno vključiti strokovni tim, ki ima znanje s področja optimizacije procesov in tudi izkušnje s podobnih projektov. Strokovni tim je lahko zunanji, lahko pa za potrebe neprestanega izboljševanja, kar je trend v sodobnem poslovnem svetu, v Debitelu zaposlijo novega zaposlenega, ki bi se ukvarjal s tem področjem. Optimizacija poslovnih procesov lahko podjetju na dolgi rok prinese kar nekaj prihrankov.

Debitel se je reorganizacije lotil zelo dobro in tako izvedel nujno potrebne notranje spremembe, ki v veliki meri prispevajo k nižjim stroškom in boljši organiziranosti služb. Službe se tako lahko bolje in primerneje odzivajo na zahteve trga.

Veliko pa še lahko v družbi Debitel naredijo glede boljše umeščenosti na trgu mobilne telefonije. Četudi ima Debitel odlične produkte in storitve vrhunske kakovosti, to še ne pomeni, da bo uspešno. Veliko mora delati tudi na samem trženju ter pospeševanju prodaje. V Debitelu premalo pozornosti posvečajo področju pozicioniranja podjetja in njegove večje prepoznavnosti. Velikokrat se namreč zgodi, da uporabniki mobilne telefonije pravzaprav ne poznajo ponudbe, ki jo Debitel ponuja, obstajajo pa tudi ljudje, ki pravzaprav niti ne vedo, da družba obstaja. Vodstvo bi moralo v svojo strategijo umestiti več trženjskih akcij in prijemov, ki bi pritegnili večji krog novih naročnikov. Vse bolj so zanimivi novi trženjski in komunikacijski prijemi s katerimi podjetja ciljno usmerjeno in nagovarjajo svoje stranke in pri tem so finančna sredstev manjša kot pri klasičnemu oglaševanju. Družba Debitel se mora zasidirati v zavesti ciljne publike kot kredibilen ponudnik mobilne telefonije. Zaradi vse manjše smiselnosti velikega oglaševanja na vse segmente odjemalcev, bi se lahko Debitel osredotočal na določen segment in tistemu ponudil svoje storitve. Strategija družbe Debitel ni jasna in razvidna, zato posledično družba nima prepoznavne identitete na slovenskem trgu mobilne telefonije.

V Debitelu premalo pozornosti posvečajo področju družbene odgovornosti, ki lahko prav tako veliko pripomore k večji prepoznavnosti podjetja med uporabniki. V Debitelu bi se morali zavedati, da je družbena odgovornost podjetja tudi pomemben dejavnik poslovne uspešnosti, in s tem svoje aktivnosti usmeriti v izboljšave na tem področju. V primerjavi z ostalimi mobilnimi operaterji kot sta Simobil in Mobitel, Debitel ni pridobil naziva »Družini prijazno podjetje«. Debitel bi se moral tako kot ostala konkurenčna podjetja pogosteje vključevati v večje projekte, ki narekujejo družbeno odgovorna ravnanja. O pomenu družbene odgovornosti bi moral redno ozaveščati tudi vse zaposlene na vseh nivojih. Debitel v večji meri ne sodeluje v raznih akcijah spodbujanja okoljske zavesti, kot na primer konkurenčno podjetje Simobil razvit koncept Re.misli, ki uvaja brezpapirno poslovanje, spodbuja uporabo koles, javnega prevoza, ter v raznih akcijah sporoča, da vsak lahko prispeva k izboljšanju okolja in prevzema okoljsko odgovornost.

Družba Debitel naj še naprej aktivno uvaja nove inovativne storitve in je v koraku pred konkurenčnimi podjetji. V prihodnosti naj svojo pozornost še bolj usmeri v mobilni internet. Trend povečane uporabe mobilnega interneta oziroma prenosa podatkov se seli tako med

poslovnimi uporabniki kot med zasebnimi uporabniki. V zadnjem času vse več tudi zaradi prodaje in uporabe pametnih telefonov, ki s svojo funkcionalnostjo med uporabniki sprožajo vse večjo uporabo mobilnega interneta.

Cene storitev prenosa podatkov bodo po raziskavi Ltd Mobile Factbook 2012 do konca leta 2015 padle na ceno 0,01 USD/MB, v primerjavi z letom 2008, ko je bila cena prenosa podatkov 0,46 USD/MB. Leto 2012 je v svetovnem povprečju cena 0,03 USD/MB. Cena se bo zniževala tudi na račun vse večjega povpraševanja zaradi uporabe storitve. Debitel bo moral na tem področju napredovati in delati v sodelovanju z informacijsko tehnologijo. Slediti bo moral razvoju novih aplikacij, ki bodo uporabnika zadovoljile.

Prenos podatkov v Debitelu trenutno zaračunavajo po relativno visoki ceni v primerjavi z Mobitelom in Simobilom, ki sta ugodnejša. Svojim naročnikom namreč ponujata cenejše mobilne telefone v kolikor zakupijo večje količine prenosa podatkov. V zadnjem času pa je med konkurenčnimi ponudniki mobilne telefonije moč zaznati tudi večje premike na področju telefoniranja iz tujine. Največja slovenska operaterja sta namreč svojim odjemalcem pričela ponujati zakupe minut pogovorov iz tujine, kar za potrošnike seveda pomeni določeno prednost predvsem iz vidika mesečnih stroškov porabljenih za telefoniranje. Trend na področju klicev iz tujine je predvsem v nižanji cen klicev in višanju zakupljenih količin. Debitel bi lahko svojo majhnost izkoristil prav s prilagajanjem tržnim nišam in njihove potrebe zadovoljeval bolje kot njegovi konkurenti.

V Debitelu je potrebno še bolj usmeriti zaposlene v prodajne aktivnosti. Pospeševanje dela na terenu bi pripomoglo k večji prodajni usmerjenosti. Vse skupaj bi vplivalo tudi na večji prepoznavnosti. Debitel bi z novimi sodobnejšimi marketinškimi aktivnostmi pripomogel k večji prepoznavnosti in k zniževanju stroškov oglaševanja, saj so še vedno zelo visoki. Sredstva, ki jih Debitel nameni v oglaševanje niso povrnjena v tej meri kot bi morala biti ali bi si želeli. Predlagam pristop, ki ga je na eni od svojih predstavitev predstavil Igor Arih – dinamično oglaševanje. Model deluje na principu ciljanja enega, da bi jih dosegli sto. Debitel bi model v svoj proces vpeljal na način priprave strategije, da prodajo storitev in prepoznavnost Debitela širi postopoma. Najprej med svojimi zaposlenimi. Potrebno je postopno vključevanje poslovnih partnerjev in prodajnih posrednikov. Ta tržna niša je še precej odprta, saj delo s prodajnimi posredniki zahteva veliko časa in vložene energije zaposlenih, ki se z njimi ukvarjajo. V trgovinah Debitelovih prodajnih posrednikov se zadržujejo stranke. Prodajni posredniki poleg prodaje mobilnih storitev prodajajo druge izdelke in nudijo druge storitve, zato njihova usmerjenost ni stoodstotna.

SKLEP

Kotter za učinkovito uvajanje sprememb v podjetju predlaga osem faz (Kotter, 2007), ki sem jih upoštevala pri analiziranju uvajanja sprememb v družbi Debitel. Ali Debitel sledi Kotterjevim fazam za učinkovito uvajanje sprememb ali ne, v katerih fazah je uspešno in v katerih fazah neuspešno.

FAZA; Občutek nujnosti po spremembi

Pogovor o spremembah se običajno začne s strani nekaj ljudi v podjetju, ki so opazili ranljivost v posameznih segmentih. Občutek nujnosti po spremembi želijo prenesti na druge sodelavce. Kotter v tem delu ugotavlja, da več kot polovico podjetij ni opazilo signalov po nujnosti sprememb in takojšnjemu ukrepanju. Brez motivacije zaposleni v podjetju ne bodo pomagali pri spremembah, zato je v tem delu naloga managementa, da ljudi motivira in jih z veliko medsebojnega komuniciranja popelje v občutek, ki bo povzročil pri zaposlenih

razmišljanje o spremembah. Najprej je potrebno sprejeti morebitna neprijetna spoznanja o konkurenci, o tržnem deležu, finančnih kazalnikih. Ko je 75 odstotkov managerjev v podjetju prepričanih, da je potrebno začeti izvajati spremembe v podjetju, se proces lahko začne.

Konec leta 2008 je družba Debitel, d.d., na osnovi slabših finančnih kazalnikov, zniževanjem tržnega deleža, povečanjem konkurence in nezadovoljstva naročnikov začela razmišljati o novih storitvah z nižjimi cenami, ki bi lahko konkurirale ostalim konkurentom na trgu mobilne telefonije. Zavest, da je potrebno uvesti spremembe je dosegla management podjetja. Veliko pobude je bilo posredovane s strani zaposlenih, trga in prodajnih posrednikov. To so bili prvi koraki k kasnejšim spremembam, ki so se zgodile.

FAZA; Oblikovanje koalicije

Krog zaposlenih, ki začnejo z uvajanjem sprememb se mora širiti. V prvi fazi morajo biti to vodilni zaposleni (3-5) z ugledom in močjo, da bodo skupino lažje in hitreje širili. Ta skupina pomaga ustvarjati nove ideje, občutek nujnosti po spremembi, kar je bistvenega pomena. Spremembe v podjetju se začnejo v vrhu. Pomembno je, da vodstvo direktno vpliva na ekipo in uvajanje sprememb in se le-teh ne prepuščajo srednjemu managementu v podjetju.

Direktorju in članom kolegija družbe je na podlagi različnih kazalnikov postalo jasno, da bo potrebno za uspešno preživetje nekaj storiti. Njihovo postopanje sicer ni bilo v skladu s fazami, ki jih predlaga Kotter. Koalicije niso iskali med zaposlenimi, temveč so takoj, ko uvideli nujnost sprememb skupaj z večinskim lastnikom pričeli z naslednjo fazo. To je faza oblikovanja vizije in kasneje strategije. V letu dni je direktorju na podlagi vizije in strategije uspelo ozvesti več kot polovico zaposlenih, ki so tako začeli tudi sami verjeti v novo vizijo podjetja.

FAZA; Ustvarjanje vizije

Vizija pomaga določiti smer in cilje. Biti mora jasna in razumeti jo morajo vsi zaposleni. Pomaga ohranjati vse projekte in uskladiti spremembe, išče motivacijo, da bi spremembe v podjetju dosegle vse koticke. Največja napaka, ki jo podjetja delajo, je ta, da vizija ni jasno komunicirana vsem zaposlenim in da je le-ti ne znajo razložiti v nekaj besedah oz. stavkih. Podjetja, ki nimajo vizije, kljub uvajanju sprememb velikokrat ne pridejo do cilja.

Debitel je fazo ustvarjanja vizije zamenjal s fazo oblikovanja koalicije. Vodstvo družbe je po tem, ko so zaznali potrebo po spremembah, oblikovali novo vizijo in strategijo, ki se je osredotočala predvsem na osebni pristop vsakega uporabnika, prijaznost zaposlenih ter ponujanje novih storitev po nižjih cenah. Strateški cilj podjetja je prilagajanje naročnikom v njihovih željah, potrebah na povsem osebnem in individualnem nivoju. Njihov moto je postal »Mi se prilagajamo vam«.

FAZA; Posredovanje in komuniciranje vizije

Ni dovolj na podlagi enega sestanka pričakovati, da bodo ljudje seznanjeni z vizijo. Potreben je čas, neformalna komunikacija zaposlenih, dejanja govorijo in ne le besede. Dejanja skupaj z besedami so zelo močni komunikatorji novega načina poslovanja. Vodilni sami morajo v vizijo verjeti, šele nato jo lahko prenesejo na ostale zaposlene.

Pokaže se prednost Debitela kot majhne družbe. Majhnost je namreč omogočila hitrejšo in lažjo komunikacijo. Večina zaposlenih je tako tudi dokaj hitro sprejela novo vizijo podjetja. Medsebojna komunikacija zaposlenih, komuniciranje z različnimi nivoji v podjetju, neformalno pogovarjanje in širjenje idej ter pogledov, so pripomogli, da je vizija dejansko zaživela. V veliko pomoč pri komuniciranju vizije so bila tudi skupna srečanja izven sedeža družbe, skupni pisarniški prostori, združevanje in prepletanje dela zaposlenih. Vizijo so sprva lažje razumeli mlajši zaposleni, saj se je izkazalo, da so veliko bolj pripravljeni na

spremembe. Nekateri posamezniki, ki so imeli drugačna osebna prepričanja, pa so potrebovali več časa za prilagajanje spremembam, ki so sledila.

FAZA; Opolnomočenje zaposlenih za izvajanje aktivnosti povezane s spremembami
Posledica te faze je sprejetje več različnih ukrepov, ki zaposlenim dajo ustrezna pooblastila za sprejemanje odločitev in izvajanje nalog v skladu s cilji podjetja. Podjetja, ki so v tej fazi neuspešna morajo poiskati vzrok v posameznikih, ki spremembe sicer sprejemajo, vendar ne znajo ali nočejo prilagoditi svojih osebnih prepričanj.

Vodstvo Debitela se je zavedalo, da je potrebno za uspešno uvajanje sprememb vključiti tudi zaposlene. Z reorganizacijo v letu 2010 je to tudi dokončno potrdilo, spremembe pa so se v procesih dela začele že dosti prej. Z opolnomočenjem zaposlenih je Debitel začel dosegati boljše rezultate. S tem je sprožil večjo fleksibilnost dela, kreativnost in ustvarjalnost med zaposlenimi.

FAZA; Postavljanje kratkoročnih ciljev

Za preoblikovanje in uspešno uvajanje sprememb podjetja potrebujejo čas (1 do 2 leti). Zmanjšanje motivacije in prva razočaranja so tako po začetnem navdušenju dokaj pogost pokazatelj, da so si podjetja izbrala preveč dolgoročne cilje, ki jih na kratek rok ni moč doseči. Večina ljudi hitro obupa, ko ne vidijo hitrih premikov. Zaradi tega mora vodstvo aktivno načrtovati kratkoročne cilje, ki jih je mogoče doseči v kratkem časi. Kratkoročni cilji vzdržujejo motivacijo in dajejo zagon zaposlenih, ohranjajo pa tudi stik z vizijo podjetja.

Doseganje kratkoročnih ciljev je bilo v Debitelu hitro vidno. Poročila o rasti so bila dostopna vsem nivojem zaposlenih v podjetju. Dnevna rast novih naročnikov, prenosi telefonskih števil s strani drugih operaterjev je bila dnevna tema zaposlenih. Novosti v ponudbi in novih storitvah in prilagajanju cen storitev konkurentom so se pokazale kot učinkovite tudi na drugih področjih. Debitel je kmalu po uvedbi nekaterih sprememb na osnovi javnomnenjske raziskave prejel nagrado s strani strokovne revije, ki je Klicni center družbe Debitel označila kot najboljši v Sloveniji. Direktor s člani kolegija je zaradi doseganja ciljev zaposlene ustrezno finančno nagradil, prav tako je z nagovorom pohvalil njihovo delo in jim vlil dodatno motivacijo.

FAZA; Konsolidacija izboljšav in vzdrževanje procesa sprememb

Kotter pravi, da zmage ne smemo razglasiti prehitro, saj spremembe zahtevajo tudi spremembe v podjetniški kulturi - proces lahko taja tudi od 5 do 10 let. Prezgodnja razglasitev zmage uniči začetni zagon, ki močne sile tradicionalnega razmišljanja premika naprej. Zaposleni se po prvi večji uspešni spremembi vrnejo v svoje stare tirnice in navade ter običaje in tako procesi sprememb zastanejo.

Direktor družbe na letni predstavitvi poslovnih rezultatov preteklega leta predstavi delo v ožjem in širšem smislu. Kazalniki rasti, tržnega deleža podjetja so dejstva, ki kažejo uspeh ali neuspeh. Na podlagi teh kazalnikov se kritično ovrednoti preteklo poslovanje in predlaga spremembe, ki jih bo potrebno v bodoče še uvesti, da bo družba poslovala stabilno in zasledovala strateške cilje. Pri kritični oceni direktor ne govori samo o slabostih, temveč ustrezno tudi pohvali področja, kjer poslovanje teče tako, kot je bilo predvideno. Na podlagi ugotovitev v Debitelu sledijo stalne izboljšave in spremembe na vseh področjih, kjer je to potrebno.

FAZA; Institucionalizirani novi pristopi

Končna analiza sprememb pokaže, kako so spremembe in nov način delovanja preplavile celotno organizacijo v njene najmanjše dele. Dokler vedenje ni ukoreninjeno lahko zmanjšanje pritiska po spremembah povzroči poslabšanje. Pomembno je zavestno izvajanje sprememb, novo vedenje in novi pristopi.

Zaposleni v Debitelu se zavedajo pomena stalnega izboljševanja in spreminjanja. Sprememb se veliko bolj zavedajo bolj izobraženi zaposleni na zahtevnejših delovnih mestih. Nekateri zaposleni spremembe še vedno sprejemajo z odporom in jih ne odobravajo. Lahko povzamem, da je Debitel učeča se organizacija, ki se stalno spreminja, kar se opazi v zaposlenih, njihovih vrednotah in odnosu do dela, ki ga opravljajo. Vendar spremembe še zdaleč niso tako globoko zasidrane v zavesti zaposlenih, da bi lahko govorili o popolnem sprejetju in zasidranju novosti v organizacijsko kulturo podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (2012). *Letno poročilo za leto 2011*. Ljubljana: APEK.
2. Agness, L. (2011). Changing the rules of the game. *Strategic HR Review*, 10(5), 11-16.
3. Angelopulo, G. (2006). Communication integration. V R. Barker, & G. Angelopulo, (ur.), *Integrated Organizational Communication* (str. 39-72). Cape Town: Yuta & Co.
4. Arih, I. (2011). *Iz mojih čevljev: Osnove dinamičnih komunikacij in sedem smrtnih komunikacijskih grehov*. Ljubljana: Medijski partner.
5. Aspara, J., Lamberg, J., & Laukia, A. (2011). Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622-647.
6. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, Maj-Junij 2000.
7. Bogan, C.E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. New York: McGraw-Hill.
8. Bukovec, B. (2005). *Sovpadanje temeljnih gradnikov različnih modelov obvladovanja organizacijskih sprememb*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
9. Burnes, B. (2004). *Managing Change* (4th ed.). Essex: Prentice Hall.
10. Carnall, A. C. (1990). *Managing Change in Organizations*. UK: Prentice Hall.
11. Charteris-Black, J. (2007). *The Communication of Leadership. The design of leadership style*. New York: Routledge.
12. Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The Leadership Experiance*. Melbourne. Thomson South – Western.
13. Debitel d.d. (2008). *Letno poročilo z računovodskimi izkazi za leto 2007*. Ljubljana: Debitel d.d.
14. Debitel d.d. (2009). *Letno poročilo z računovodskimi izkazi za leto 2008*. Ljubljana: Debitel d.d.
15. Debitel d.d. (2010a). *Letno poročilo z računovodskimi izkazi za leto 2009*. Ljubljana: Debitel d.d.
16. Debitel d.d. (2010b). *Sistemizacija delovnih mest v podjetju Debitel d.d.* Ljubljana: Debitel d.d.
17. Debitel d.d. (2011a). *Interni podatki družbe Debitel d.d.* Ljubljana: Debitel d.d.
18. Debitel d.d. (2011b). *Letno poročilo z računovodskimi izkazi za leto 2010*. Ljubljana: Debitel d.d.
19. Debitel d.d. (2012). *Letno poročilo z računovodskimi izkazi za leto 2011*. Ljubljana: Debitel d.d.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
21. Dimovski V., Penger S., & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
22. Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
23. Duck, J. D. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, November-December 1993.
24. Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 349-353.
25. Fincham, R. & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organisational Behaviour*. Oxford: University Press, Oxford.
26. Gilley, A. M. (2005). *The manager as change leader*. Westport: Praeger Publishers.

27. Goh., T.N. (2011). Six Sigma practitioners need not lament. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 5-12.
28. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje – spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
29. Guidroz, A.M., Luce, K.W., & Denison, D.R. (2010). Integrated change: creating synergy between leader and organizational development. *Industrial and Commercial Training*, 42(3), 151-5.
30. Hammer, M. (2001). *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. New York: Crown Business.
31. Ivanko, Š. (2001). Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. *Organizacija*, 34, 361-366.
32. Ivanko, Š. (2002). Nekaj oblik organiziranosti v novi ekonomiji. *Mrežne povezave v in med organizacijami*, 1, 344-347.
33. Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Fakulteta za upravo, letnik I*, 91 – 103.
34. Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V.J. (2008). "Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level". *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (4), 294-316.
35. Junell, J., & Stahle, P. (2011). Measuring organizational renewal capability: case training service business. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(3), 247-268.
36. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanje*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
37. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
39. Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Januar 2007.
40. Kotter, J. P., & Cohen, D.S. (2003). *Srce sprememb – Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
41. Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
42. Kovacs, R. (2012, februar). FNasveti. *Finance*, str. 469.
43. Lattuch, F., & Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 605-627.
44. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
47. Mai, R. P., & Akerson, A. (2003). *The Leader as communicator: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort and Spark Creativity*. New York: AMACOM.
48. Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
49. Mitki, Y., & Herstein, R. (2011). From crisis to success: three case studies in organizational learning. *The Learning Organization*, 18(6), 454-467.
50. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Niessen, C., Swarowsky, C. & Leiz, M. (2010). "Age and adaptation to changes in the workplace". *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 83-356.
52. Pech, R.J., & Oakley, K.E. (2005). "Hormesis: an evolutionary 'predict and prepare' survival mechanism". *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 87-673.

53. Peters, T. (1987). *Thriving on chaos, Handbook for Management Revolution*. New York: Harper Collins.
54. PORTIORESEARCH (2012). *Portio Research Ltd Mobile Factbook 2012*. Chippenham UK: Portio Research Limited Copyright 2012.
55. Pučko, D., (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
56. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
58. Self, D.R., & Schraeder, M. (2009). "Enhancing the success of organizational change: matching readiness strategies with sources of resistance". *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 82-167.
59. Shaffer, J. (2000). *The Leadership Solution*. New York: McGraw-Hill.
60. Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
61. Sovdat, P., Lipnik, P. (2012, april). Je imperij železnega Hermana Rigelnika napadla rja? *Dnevnik Finance*, str. 8.
62. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa* (2. predelana izdaja). Koper: Visoka šola za management Koper.
63. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
64. Tavčar, M. (2001). Management spreminjanja – skrajnosti ali razsežnosti. *Organizacija*, 34, 380-383.
65. Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. *The TQM Journal*, 23 (1), 21-35.
66. Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Communication and organizational success. V O. Hargie, & D. Tourish, (ur.), *Auditing organizational communication: a handbook of research, theory and practice* (str. 3-26). New York: Routledge.
67. Turner, P. (2003). *Organizational Communication: the Role of the HR Professional*. London: CIPD.
68. Vizjak, A. (1994). Spremembe v organizacijah. S. Možina, (ur.), *Management*. (str. 850-884). Radovljica: Didakta.
69. Žargi, D. et al. (2005). Znanje za obvladovanje sprememb. *Zbornik referatov 14. letne konference Slovenskega združenja za kakovost* (str. 143). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.

**ANONIMNA ANKETA O VPLIVU SPREMEMB V OPAZOVANEM
PODJETJU DRUŽBI DEBITEL D.D.**

PRILOGA

Pišem magistrsko nalogo na temo Vpliv sprememb v družbi Debitel d.d. Ker bi mi vaša pomoč še kako prav prišla pri analiziranju sprememb, bi vas prosila za vaših dragocenih 5 minut pri izpolnjevanju anonimnega vprašalnika. Za vsako trditev, ki je napisana, povejte kaj si o njej mislite, se z njo strinjate ali ne.

Izpolnjeno anketo oddajte Urški v tajništvu. Hvala!

SPOL

Ž M

STAROST

do 25 let
od 26 do 35 let
od 36 do 45 let
od 46 do 55 let
od 56 dalje

STOPNJA IZOBRAZBE

IV V VI VII

Vprašalnik:

	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
Razumevanje razvojne strategije Debitela				
1. Razvojna strategija mi je dobro poznana in jo razumem.				
2. Cilji Debitela so mi je dobro poznani saj nas vodstvo družbe seznaja z njimi.				
3. Vizija Debitela mi je dobro poznana in ji poskušam uresničevati.				
4. Moje ideje so slišane in upoštevane.				
5. Debitel gre po pravi poti do svojih ciljev in ustvarjanju strategije.				
6. Cilje in vizijo vodstvo stalno spreminja in nas o spremembah ne seznaja.				

	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
Pripadnost Debitelu				
1. Debitel ima v svojem tržnem okolju velik ugled.				
2. Cenim in sem vesel/a da sem zaposlen/a v družbi Debitel saj velja za prijaznega delodajalca.				
3. Zaposlitev v družbi Debitel je varna in zanesljiva.				

Organiziranost in odgovornost v Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
1. Vem kakšna so moja dela, naloge in odgovornost pri delu, ki ga opravljam.				
2. Moje delo je dobro organizirano				
3. Procesi dela in postopki dela so jasni ter dokumentirani in vedno dostopni, če me kaj zanima.				
4. Zaposleni vemo kaj kdo v Debitelu dela in na koga se usmerimo, če želimo delo izpeljati do konca.				
5. V Debitelu vlada prevelika hierarhičnost, zato je delo opravljeno kasneje kot bi bilo sicer.				
6. Premalo samostojnosti imam pri svojem delu zato ne morem uresničiti vseh svojih zamisli.				
9. Zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje.				
10. Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije produktivnost večkrat trpi.				
11. Ne držim se vseh pravil, vendar me zato Debitel ne sankcionira.				

Vodenje v Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
1. Vodja me redno seznaja z novostmi v ponudbi in postopki dela.				
2. Vodja se z zaposlenimi pogovarja o rezultatih dela.				
3. Moje naloge mi jasno predstavi in se z mano o njih pogovarja.				
4. Vodja je preveč pasiven in ima premalo empatije.				
5. Vodja preveč pričakuje od mene.				
6. Vodja prevečkrat graja in premalokrat pohvali.				
7. Cenim strokovnost vodje in se nanj lahko vedno obrnem če imam težave pri delu.				
8. Vodja mi nudi samostojnost pri delu in me ne ovira pri delu, ko želim narediti kaj po svoje in ko želim pri svojem delu kaj spremeniti.				
9. V Debitelu ni ukazovalnega vodenja.				
10. Vodja me ceni in spoštuje.				

Nagrajevanje in zadovoljstvo	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
1. Debitel mi nudi določene bonitete in z njimi sem zadovolje/na.				
2. Svoje delo rad/a opravljam in sem z njim zadovoljen/na.				
3. Za slabo opravljeno delo sledi kazen.				
4. Za dobro opravljeno delo sledi nagrada.				
5. Zaposleni v Debitelu imamo plačo, ki je primerljiva s plačami v konkurenčnih družbah.				
6. Razmerje med plačami v Debitelu je po mojem mnenju pravično.				
7. Uspešnost se meri po meni znanih merilih.				

Komunikacija med zaposlenimi in organizacijska klima	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
1. Komunikacijo med mano in sodelavci ocenjujem za dobro.				
2. Komunikacijo med mano in vodjo ocenjujem za dobro.				
3. Pri komunikaciji z vodjo se počutim podrejenega.				
4. V komuniciranju z zaposlenimi na višjih funkcijah ne čutim hierarhije.				
5. V Debitelu je preveč komunikacije preko elektronske pošte.				
6. Več bi se morali pogovarjati osebno in ne le po telefonu.				
7. Komunikacija je v Debitelu najšibkejši člen.				
8. Zaposelni si med seboj premalo delimo potrebne informacije.				
9. Obrekujemo tiste, ki jih ni v bližini.				
10. Sodelavci širijo neresnične govorice o meni.				
11. Medsebojne konflikte in probleme rešimo takoj in ustrezno.				
12. Odkrito lahko izrazim svoje mnenje o vseh stvareh.				
13. Strah me je povedati svoje mnenje, zato ga rajši zadržim zase.				

Spremembe v Debitelu	se ne strinjam	delno se strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
1. V Debitelu ne zaznavam, da bi se spremembe dogajale.				
2. V Debitelu bi morale biti več sprememb, če pa že so, so prepočasne.				
3. Vodje želijo stalno nekaj spreminjati čeprav jaz menim, da spremembe niso vedno potrebne.				
4. Vodje nas ne slišijo, ko izrazimo željo ali potrebo po spremembi.				
5. Ko vodstvo napove organizacijske spremembe me postane strah za službo.				
6. Ko vodstvo napove neke spremembe me postane strah, da mi bodo znižali plačo.				
7. Ko se dogajajo kakšne spremembe, me postane strah, da bom premeščen/a na drugo delovno mesto.				
8. Vedno sem pripravljen/a na spremembe saj vem da so potrebne.				
9. Spremembe v našem oddelku so nujne, saj imamo povsem zastarele postopke.				
10. Spremembe na področju informacijske tehnologije so v Debitelu prepočasne, glede na potrebe, ki jih imamo mi in naši naročniki.				

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vam želim še naprej uspešen delovni dan!

Nataša Meglič