

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRANSFORMACIJA PODJETJA V STORITVENO USMERJENO
PODJETJE: PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2016

JANEZ SODJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Janez Sodja, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Transformacija podjetja v storitveno usmerjeno podjetje: primer izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Mojco Marc,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBLIKOVANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI PODJETJA.....	3
1.1 Opredelitev koncepta konkurenčne prednosti.....	3
1.2 Viri konkurenčnih prednosti	7
1.3 Strategije doseganja konkurenčne prednosti.....	12
1.3.1 Strategija stroškovnega vodstva	13
1.3.2 Strategija diferenciacije.....	13
1.3.3 Strategija fokusa.....	14
1.3.4 Nekje vmes.....	15
1.4 Izvajanje strategije z managementom sprememb	15
2 MANAGEMENT SPREMEMB.....	17
2.1 Opredelitev managementa sprememb.....	17
2.2 Razlogi za spremembe	18
2.2.1 Preživetje organizacije	20
2.2.2 Zunanje okolje.....	20
2.2.3 Notranji dejavniki.....	23
2.3 Modeli (pristopi) managementa sprememb v podjetju	25
3. PROCES TRANSFORMACIJE V IZBRANEM PODJETJU.....	36
3.1 Korak 1: krepitev občutka nujnosti sprememb	38
3.2 Korak 2: oblikovanje vodilnega tima.....	39
3.3 Korak 3: ustvarjanje vizije in strategije	41
3.4 Korak 4: stalna in učinkovita komunikacija vizije in strategije.....	43
3.5 Korak 5: odstranjevanje ovir.....	44
3.6 Korak 6: pomen hitrih zmag	46
3.7 Korak 7: vztrajnost pri uvajanju sprememb.....	47
3.8 Korak 8: ustvarjanje organizacijske kulture, ki sprejema spremembe	48
3.9 Analiza dejavnikov uspešnosti transformacije.....	49
4. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI TRANSFORMACIJE V IZBRANEM PODJETJU.....	51
4.1 Jasna vizija in strateški cilji	51
4.2 Ponujanje celovitih rešitev	52
4.3 Pomoč posrednikom pri prodaji.....	56

4.4 Segmentacija trga	57
4.5 Program projektov	57
4.6 Vpeljava IT-orodij	61
4.7 Motiviranje zaposlenih	62
4.7.1 Nenehno učenje.....	64
4.7.2 Spodbujanje sodelovanja med oddelki in timsko delo.....	64
4.7.3 Opolnomočenje zaposlenih.....	64
5. KLJUČNE OVIRE PRI TRANSFORMACIJI V IZBRANEM PODJETJU.....	65
5.1 Neusklajenost med strategijo, programom in projekti.....	65
5.2 Ukinitvev posrednikov	67
5.3 Premagovanje odpora do sprememb.....	67
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	72

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava med hipotezami izvora konkurenčne prednosti podjetja	5
Slika 2: Porterjeve generične poslovne strategije	13
Slika 3: Ekonomski in socialni vzroki za spremembe v podjetjih	16
Slika 4: Lewinov model managementa sprememb	26
Slika 5: Anderson in Andersonov model sprememb.....	30
Slika 6: Osem pogostih napak in posledice v procesu uvajanja sprememb v podjetjih.....	34
Slika 7: Osem korakov za doseganje uspešnih sprememb	38
Slika 8: Dejavniki uspeha in neuspeha v procesu transformacije v podjetju X	50
Slika 9: Ravni tržnih poti	53
Slika 10: Prodajni in podporni proces v podjetju X	55
Slika 11: Primer programa projektov podjetja X	58
Slika 12: Vodenje programa in projektov v podjetju X	60
Slika 13: Komponente projektnega managementa.....	61
Slika 14: Otipljive in neotipljive koristi IT	62
Slika 15: Zaporedje odvijanja faz v procesih ravnanja poslovanja in ravnanja projekta....	66

UVOD

Motivacija za magistrsko delo je situacija na trgu, ki kaže, da podjetja ne ponujajo celovitih rešitev svojim kupcem, temveč v veliki meri samo parcialno zadovoljujejo njihove potrebe, kljub temu, da si kupci na strani povpraševanja želijo celostnih rešitev. Ta ponudbeni primanjkljaj je opažen tako v poslovanju med podjetji in potrošniki (angl. *business to customer*), kot tudi v trgovanju med podjetji (angl. *business to business*). V magistrskemu delu se bom osredotočil predvsem na drugo prodajno pot, in sicer trgovanje med podjetji. Storitveno usmerjeno podjetje je podjetje, ki je usmerjeno h kupcu. Največji napredek v tej smeri so po mojem prepričanju naredila podjetja na področju informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), na primer IBM in Microsoft, S&T in Comtrade. Razlog, zakaj so ta IT-podjetja zelo prilagodljiva, so znanja, ki jih imajo zaposleni (projektno vodenje, obvladovanje sprememb), ter zahteve po nenehnem učenju. Če si ogledamo primer finskega podjetja Nokia ter ameriškega podjetja Apple, je Nokia praktično izginila z zemljevida najboljših ponudnikov mobilnih naprav, kjer je bila dolga leta na prvem mestu, saj se je pojavil trend pametnih telefonov, ki ga Nokia ni uspela dovolj hitro prilagoditi, da bi nadaljevala svoj primat v tej industriji. Medtem so v ospredje prišli novi ponudniki (npr. podjetji Apple in Samsung), ki so se uspeli prilagoditi novim zahtevam trga ali celo voditi spremembo v povpraševanju. Za podjetje Apple bi lahko rekli, da je ta trg delno celo oblikovalo, drugi ponudniki pa so trendu sledili in se bolj ali manj uspešno prilagodili spremembam. Ravno potreba po nenehnem učenju ter hitremu prilagajanju sprememb v tehnologiji potiska IT-podjetja na sam vrh najbolj uspešnih industrij, ki so se usmerile proti kupcu. Svoja spoznanja črпам na osnovi izkušenj, ki sem jih pridobil v IT-industriji.

Transformacija podjetja v storitveno usmerjeno podjetje zahteva spremembe na vseh nivojih podjetja in ravno zato je težko doseči, da se podjetje usmeri h kupcu in mu ponudi celovite rešitve ter si tako zagotovi boljšo prihodnost. Prilagoditev ponudbe je posledica internih sprememb podjetja, ki vplivajo na celotno podjetje. Nujno je spreminjati strategije in taktike delovanja, treba je vzpostaviti posamezne poslovne funkcije, zavedanje ljudi in kultura podjetja pa morata biti naklonjena spremembam. Navsezadnje lahko tako transformacijo opišemo kot program, ki je sestavljen iz mnogih projektov s postavljenimi cilji, časovnimi okvirji, vodji itd.

Namen magistrskega dela je izboljšati poznavanje tematike, ki je bodisi relativno slabo raziskana ali pa je problem naslovljen samo delno. Ni veliko del, ki bi združevala dognanja več disciplin (npr. kultura podjetja je ključna sestavina transformacije, ki pa je močno povezana s projektnim vodenjem, agilnostjo timov in podjetja ter navsezadnje s strateškim vodenjem in managementom sprememb), zato bom v magistrskem delu obravnaval tematiko iz vseh zornih kotov in podal celosten pregled nad tematiko. Management sprememb je še posebej zelo tesno povezan z ostalimi doktrinami (npr. strateškim

vodenjem, projektnim vodenjem, kulturo podjetja), zato sem ga izbral za osnovno vodilo pri opisu procesa transformacije v konkretnem podjetju. Magistrsko delo bo zaradi celovite obravnave te tematike prispevalo tako k razvoju stroke kot tudi prakse. Želim, da magistrsko delo služi kot priročnik podjetju na zahtevni poti transformacije, ki je ključna za ohranjanje oziroma oblikovanje prednosti podjetja pred konkurenti.

Cilj magistrske naloge je prikazati proces transformacije v konkretnem podjetju ter podati okvir oz. priporočila za ostala podjetja, ki želijo slediti tej poti. Podrobnejši cilji dela so:

- Pregledati obstoječo literaturo na področju strateškega managementa in managementa sprememb, jih smiselno povezati ter povzeti vlogo in pomen teh dveh področij pri transformaciji podjetja.
- Prikazati in analizirati transformacijo konkretnega podjetja na osnovi Kotterjevega modela.
- Povzeti ključne dejavnike za uspešno izvedbo transformacije in ovire, s katerimi se podjetje srečuje na tej zahtevni poti.
- Podati priporočila in dobre prakse za transformacijo podjetja z namenom, da priporočila služijo kot akcijski načrt za druga podjetja.

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODA DELA

Moja teza je, da je področje transformacije podjetja treba obravnavati celostno, saj je šele tako mogoče pripraviti boljše izhodišča za podjetja, ki se s tem izzivom srečujejo. Najprej bom v delu analiziral različne doktrine, ki so v sleherni transformaciji temeljni kamen, nato pa na osnovi študije primera izbranega podjetja podal dobre prakse, ki naj se jih podjetja poslužujejo. Glavni raziskovalni vprašanji mojega magistrskega dela sta:

RV1: Kakšen je bil proces transformacije v izbranem podjetju?

RV2: Kateri so bili ključni dejavniki uspeha in neuspeha v tem procesu?

Magistrsko delo bo temeljilo na raziskavah različnih področij/ved in bo vključevalo teoretični in praktični del, ki se bosta medsebojno prepletala. Teoretični raziskovalni del vključuje pregled člankov in strokovne literature na različnih področjih (strateški management, učeča se organizacija, obvladovanje sprememb, projektni management, organizacijska klima in kultura podjetja, komunikacija). Zaključki bodo strnjeni in analizirani z opisno metodo, saj bom primerjal različne avtorje in skušal zapisati dobre prakse, ki bi predstavljale smernice bralcu v procesu preoblikovanja podjetja. V delu bom najprej predstavil teoretični del in analiziral teoretična znanja, nato pa bom prešel na konkretne dobre prakse z namenom, da bralcu približam razumevanje obravnavane tematike. V praktičnem delu naloge bom uporabil pristop študije primera in analiziral proces ter ključne dejavnike transformacije v izbranem podjetju. S tem namenom bom

uporabil podatke, zbrane z opazovanjem v podjetju, ter s preučevanjem dokumentacije v podjetju.

Magistrsko delo bom razdelil na pet vsebinskih sklopov. V prvem poglavju bom naslovil problematiko oblikovanja konkurenčnih prednosti ter vpliv zagotavljanja konkurenčnosti na strateškem nivoju podjetja, saj je običajno ravno želja po boljši konkurenčnosti razlog za transformacijo podjetja. V drugem poglavju bom predstavil različne pristope k managementu sprememb. V tretjem poglavju bom opisal Kotterjev model in opisal dejavnike procesa vpeljave sprememb na osnovi Kotterjevih stopenj transformacije. Na koncu tretjega poglavja bom ugotavljal, kateri so bili dejavniki uspeha oz. neuspeha transformacije po posameznih stopnjah transformacije.

V četrtem in petem poglavju bom podrobneje opisal ključne dejavnike uspeha oz. neuspeha.

1 OBLIKOVANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI PODJETJA

Želja in cilj vsakega organizacije je ustvariti konkurenčno prednost ter jo dolgoročno obdržati, kar podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. V tem poglavju bom opredelil konkurenčno prednost, možne vire konkurenčnih prednosti ter teoretične poglede avtorjev na strategije ustvarjanja konkurenčne prednosti pred tekmeci. Poglavje je tudi uvod v jedro tega magistrskega dela, kjer opisujem transformacijo podjetja v storitveno usmerjeno podjetje, ker je v današnjem hitro se spreminjajočem okolju ponujanje celovitih rešitev na trgu ena izmed konkurenčnih prednosti, ki jo nekatera podjetja s pridom uporabljajo.

1.1 Opredelitev koncepta konkurenčne prednosti

Konkurenca nastane zaradi nastopa večjega števila ekonomskih subjektov, ki lahko medsebojno nadomestijo drug drugega. Za nastanek konkurence morajo torej obstajati ekonomski subjekti, tako prodajalci kot kupci, ki pa se medsebojno lahko nadomestijo in izpodrinejo. Konkurenca nastane takrat, kadar lahko kupec kupi blago ali storitve od vsaj še enega prodajalca, ki je sposoben nadomestiti prvega (Tajnikar, 2003, str. 145).

Prvi avtor, ki je opredelil pojem konkurence, je bil Adam Smith v 18. stoletju, ki je konkurenco opredelil kot tekmovanje, ki prisili dva ponudnika, da prodajata ceneje, kot če bi na trgu obstajal en sam ponudnik. V preteklosti so konkurenčnost pogosto povezovali z zmožnostjo zniževanja cen ali stroškov; prvi, ki je opredelil konkurenčnost še z drugega vidika (inovativnost), je bil Schumpeter (Čater, 2003, str. 9). Schumpeter inovacijo opredeli kot postavitev nove produkcijske funkcije oziroma kot izvajanje nove kombinacije produkcijskih faktorjev (Schumpeter, 1939, str. 87–88). Poudari razliko med inovacijo in invencijo. Invencija je vsakršna ideja, skica ali model, ki se nanaša na novo ali izboljšano pripravo, orodje, proizvod ali proces. Inovacija pa pomeni prvo uporabo invencije v

gospodarske namene. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena invencija in dokler invencija ni uporabljena v praksi, je ekonomsko nepomembna (Schumpeter, 1951, str. 88).

Inovacije po Schumpetru (1951, str. 66) predstavljajo naslednji primeri:

- uvajanje novega proizvoda ali boljše kakovosti že obstoječega proizvoda,
- uporaba nove produkcijske metode,
- odpiranje novega trga,
- pridobitev novega vira surovin,
- nov način organizacije.

Konkurenčno prednost (angl. *Competitive Advantage*) podjetja lahko opredelimo kot enkratno in trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu (Bamberger, 1989, str. 80).

Barney (1991, str. 102) opisuje konkurenčno prednost kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenti. Besanko, Dranove in Shanley (2000, str. 389) ugotavljajo, da ima podjetje konkurenčno prednost, kadar prejema višjo stopnjo ekonomskega dobička od ostalih konkurenčnih podjetij, ki prejemajo le povprečno stopnjo ekonomskega dobička.

Bach, Judge in Dean (2008, str. 509) menijo, da imajo nekatera podjetja v lasti določene redke vire oz. resurse, ki predstavljajo konkurenčno prednost, druga imajo v lasti določeno znanje (angl. *know-how*), ki je vir njihove konkurenčne prednosti. Določene konkurenčne prednosti imajo lastnosti, ki podjetju omogočajo doseganje trajnostne konkurenčne prednosti, ki jo razlaga teorija proizvodnih virov (angl. *resource-based theory*) (Jang, 2013, str. 63). Teorija proizvodnih virov se nanaša na iskanje virov, katere je predrago posnemati, in bi morali konkurenti vlagati več, da bi jih pridobili ali nadomestili vir, ki ga ima neko podjetje že v lasti (Conner, 1991, str. 133–149). Teorija proizvodnih virov se osredotoča na lastnosti podjetja, ki podjetju omogoča ohranjati razlikovalno funkcijo izdelka oz. storitve za nadaljnje pridobivanje nadpovprečnega dobička (Conner, 1991, str. 132).

Čater (2000, str. 12) navaja, da obstajajo različna mnenja o osnovah konkurenčnih prednosti podjetij, ki pa jih opredeljuje kot različne hipoteze, in sicer (Čater, 2000, str. 12):

- **Hipoteza na temelju virov**, ki postavlja v vlogo možnih osnov konkurenčne prednosti vire podjetja, kjer so viri podjetja mišljeni v najširšem smislu, torej tako fizično oprijemljivi kot tudi neoprijemljivi viri.
- **Hipoteza na temelju sposobnosti podjetja**, kamor uvrščamo managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov in rezultatov poslovnega procesa ter sposobnosti, vezane

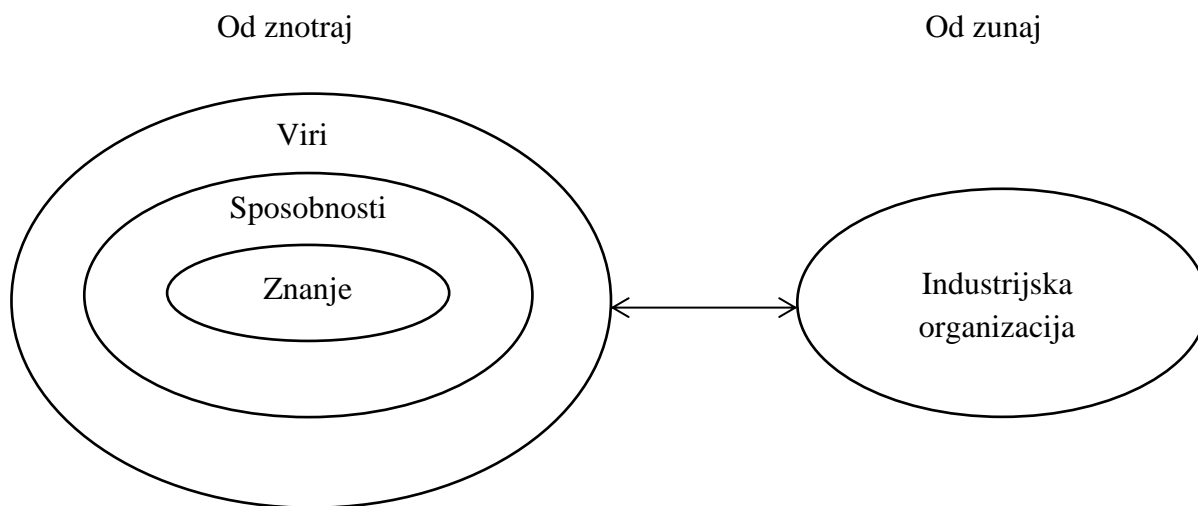
na sam poslovni proces. Kot posebno podhipotezo stroka obravnava t.i. osrednje sposobnosti kot osnovo konkurenčnih prednosti.

- **Hipoteza na temelju šole industrijske organizacije**, kjer avtorji obravnavajo dve osnovi konkurenčne prednosti in sicer: stroškovno učinkovitost (nizki stroški) ter diferenciacijo proizvoda oziroma storitve.
- **Hipoteza na temelju znanja**, po kateri si podjetje lahko ustvari konkurenčno prednost, če na ustrezen način pridobiva ali ustvarja ter uporablja znanje, ki ga potrebuje.

Omenjene hipoteze se med seboj razlikujejo v razlagi nastanka konkurenčne prednosti podjetja. Hipoteze na osnovi virov, sposobnosti in znanja zagovarjajo, da je treba izhajati iz podjetja, torej gre za pristop »od znotraj«. Šola na temelju industrijske organizacije pa temelji na hipotezi, da osnove za uspešnost in konkurenčno prednost podjetja izhajajo predvsem iz strukturnih značilnosti panoge, gre torej za pristop »od zunaj«.

Kot navaja Porter (1990a, str. 73–93), se konkurenčna prednost nahaja v dejanjih podjetja in je primerno ovrednotena s strani kupcev, ki izdelke ali storitve podjetja kupujejo in na ta način podjetje s prihodki preseže nastale stroške podjetja in konkurenčnost opredeli z dvema pogledoma, in sicer od znotraj navzven in od zunaj navznoter. Po mojem mnenju je to pomemben element definicije, kajti podjetje lahko proizvaja odlične izdelke, ki pa pri kupcih niso zaželeni in kljub odličnim izdelkom lahko podjetje neuspešno posluje oziroma celo propade. Navedene razlike med hipotezami prikazujem na sliki 1.

Slika 1: Povezava med hipotezami izvora konkurenčne prednosti podjetja



Vir: T. Čater, Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, 2003, str. 99.

V nadaljevanju želim bralcu z različnimi praktičnimi primeri prikazati, da so podlage za ustvarjanje konkurenčnih prednosti lahko zelo različne.

Japonsko podjetje Honda je v 80-ih letih prejšnjega stoletja doseglo konkurenčno prednost na podlagi stroškovne prednosti, saj je izkoristilo ekonomijo obsega in krivuljo učenja. Konkurenčna prednost Honde temelji na superiornih kompetencah na področju oblikovanja motorjev, kar nenehno vključujejo v svoje proizvode (Rumelt, 1996, str. 103). Pri prodiranju na ameriški trg se Honda v nasprotju z ameriškim podjetjem Harley Davidson ni osredotočala samo na določen tržni segment v ZDA, temveč je to podjetje za vstop na ameriški trg razvilo majhna motorna kolesa, česar podjetje Harley Davidson ni pokrivalo. Tako je Honda uspešno prevzela trg v segmentu manjših motornih koles, nato pa je na ameriškem trgu prešla tudi na proizvodnjo večjih motornih koles ter sčasoma zavzelo znaten tržni delež tudi v tem segmentu (Rumelt, 1996, str. 109). Na podlagi tega primera lahko sklepam, da podjetje Harley Davidson ni zaznalo ali pa je podcenjevalo nevarnost, ki jo je ustvarila Honda s prihodom na ameriški trg.

Podoben primer se je pojavil tudi na ameriškem avtomobilskem trgu v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Ameriški proizvajalci kot so GM, Ford, Chevrolet in ostali, ki so do tedaj popolnoma obvladovali ameriški trg, so spoznali, da dosegajo slabše finančne rezultate v primerjavi z japonskimi podjetji, zato so iskali razlike v virih ter v tržni poziciji. Ameriški proizvajalci avtomobilov so ugotovili, da imajo japonska podjetja določene vire (npr. korporativna kultura, timsko delo, Just-in-Time¹ sistem zalog, partnerski odnosi z dobavitelji), ki povečujejo njihovo uspešnost (Hunt & Morgan, 1996, str. 110). Poleg tega se je na strani kupcev povečalo zavedanje o varovanju okolja, manjši porabi goriva, kar je torej povzročilo znižanje tržnega deleža domačih proizvajalcev.

V drugem poglavju opisujem primer podjetja Virgin Atlantic, ki je ob znižanju cen surove nafte kupovalo kerozin na zalogo. Tako je zmanjševalo stroške poslovanja, ustvarjalo večji dobiček ali izkoriščalo znižane stroške za znižanje cen letalskih vozovnic, kar je podjetju omogočalo povečanje tržnega deleža v panogi. Drugi primer, ki ga bom navajal tudi v nadaljevanju, je podjetje Volkswagen, ki je v času nastajanja tega dela zaradi škandala v povezavi s programsko opremo, ki nadzoruje izpušne pline (CO), zaznalo znižano povpraševanje po vozilih zaradi izgube ugleda podjetja. Integriteta in ugled podjetja sta se v tem primeru izkazala kot izjemno pomembna. Kljub temu, da bi podjetje Volkswagen lahko celo dokazalo, da ni bilo krivo, je ugled blagovne znamke posledično lahko prizadet.

Glede na opisane primer so viri konkurenčnih prednosti lahko zelo različni. Pri doseganju konkurenčne prednosti morajo podjetja upoštevati veliko zunanjih in notranjih dejavnikov.

S ciljem, da bi podjetje doseglo konkurenčno prednost na podlagi svojih virov, morajo biti v zvezi z viri izpolnjeni še nekateri drugi pogoji. Po Jangu (2013, str. 69) naj bi za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti proizvodni viri morali izpolniti štiri kriterije, in sicer: vrednost, redkost, neposnemljivost in neprenosljivost.

¹ Just-in-Time pomeni proizvodnjo in dobavo materialov, sestavnih delov in izdelkov samo takrat, ko jih potrebujemo, in samo toliko, kot jih potrebujemo.

Čater (2000, str. 14) poleg omenjenih štirih pogojev navaja še, da morajo biti heterogeni in trajnejše narave. Šele, ko so izpolnjeni vsi ti pogoji, lahko podjetje pričakuje, da si bo na podlagi svojih virov, ki so usklajeni s priložnostmi iz okolja, ustvarilo ohranljive konkurenčne prednosti.

Poleg samega dostopa do virov je ključnega pomena dejstvo, kako podjetje uspe izkoristiti te vire. Podjetje mora željo po doseganju konkurenčne prednosti vključiti v cilje, kulturo, poslanstvo, vizijo in politiko. Vse to jasneje določa in opredeljuje, kaj želi vodstvo s podjetjem doseči in kako še bolj motivirati zaposlene. Podjetja se morajo zavedati, da konkurenčna prednost ni večna.

1.2 Viri konkurenčnih prednosti

Viri za ustvarjanje konkurenčnih prednosti se skozi čas spreminjajo. Če so bili v preteklosti v industrijski dobi viri in teorije vezani na razvijanje konkurenčnih prednosti predvsem na podlagi izkoriščanja naravnih virov in ekonomij obsega, so viri za doseganje in ohranitev konkurenčnih prednosti v današnjem času precej drugačni. V svojem delu ne bom analiziral zgodovine, temveč se bom v tem poglavju osredotočil le na razlage sodobnih virov konkurenčne prednosti.

- **Informacijska tehnologija:** vedno bolj pridobiva na veljavi in predstavlja izredno pomemben vir za doseganje konkurenčne prednosti (Matthyssens & Vandenbempt, 1998, str. 348). Informacijska tehnologija je doživela razcvet v zadnjih dveh desetletjih in težko si predstavljamo procese v podjetjih brez podpore informacijske tehnologije. Množica informacij, ki jih morajo organizacije obvladovati, je izredno obsežna, zato je cilj zagotoviti, da so informacije v podjetjih točne, kajti v nasprotnem primeru se vodstva odločajo na podlagi nepopolnih ali celo napačnih informacij. Za odločanje so pomembne informacije ne le znotraj podjetja, temveč tudi informacije o okolju, konkurenci, političnem okolju, regulativi ipd. Če podjetja ne upoštevajo predpisov na področju izvoza za določen trg, potem se zgodi, da podjetje na tisti trg ne more izvažati svojih storitev ali izdelkov. V primeru, da podjetje tega ne ve, je poslovna škoda ogromna, četudi jo merimo samo z neposrednimi proizvodnimi stroški, ne pa tudi z izgubo ugleda, in ostalimi povezanimi stroški.

Kovačič in Peček (2014, str. 13) ugotavljata, da raziskave na področju ustvarjanja konkurenčne prednosti kažejo, da ustrezno razvita informacijska tehnologija v podjetjih predstavlja pomembno konkurenčno prednost, ki jo ima podjetje na voljo v boju s svojo konkurenco.

Uspešna podjetja se hitro prilagajajo spremembam na socialnem, političnem in ekonomskem področju. Tendenca je, da se globalna tržišča združujejo, meje med državami izginjajo, razdalje se krajšajo in tako svet postaja eno samo globalno tržišče. Pri obvladovanju teh sprememb igra informacijska tehnologija ključno vlogo (Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh, 2005, str. 1).

Informacijska tehnologija omogoča, da zaposleni rešujejo vedno večje in zahtevnejše probleme ter v zgodnji fazi razvoja zaznavajo in bolje izkoriščajo priložnosti. Vendar pa informacijska tehnologija ne ponuja le novih orodij, s katerimi se obstoječi poslovni procesi odvijajo hitreje, z manjšimi stroški in bolj kakovostno, temveč omogoča spremembo teh procesov oziroma spremembo načina poslovanja, s katero podjetje pridobi konkurenčno prednost (Gradišar et al., 2005, str. 1).

Informacijska tehnologija podjetju zagotavlja naslednje prednosti (Bobek & Lesjak, 1993, str. 29):

- dvig produktivnosti zaposlenih s pravočasnim zagotavljanjem potrebnih informacij,
 - večja učinkovitost informacijskih procesov (hitrost, zanesljivost),
 - fleksibilnost informacijskega procesa,
 - večja možnost reagiranja poslovnega sistema na priložnosti in pritiske.
- **Inovacije:** konkurenčno prednost je mogoče doseči z inovacijami, kar zahteva od podjetij, da nenehno iščejo nove pristope in rešitve, saj lahko v določenih industrijah tehnologija zelo hitro zastara. V tržnem gospodarstvu se soočamo z razmerami, kjer so inovacije stalnica, zato se morajo podjetja sprijazniti z dejstvom, da je inoviranje nenehen proces v podjetju, predvsem morajo uvajati ustrezna stališča, politike in prakse inovativnih podjetij – inovativni management, saj si rutinskosti podjetja ne smejo privoščiti (Mulej, 1994, str. 5). Krajšanje življenjskih ciklov izdelkov prinaša dodaten pritisk na podjetje in zahtevo po nenehnih inovacijah. Porter (1990a, str. 75) navaja, da se mora podjetje pri trajni konkurenčni prednosti zavedati, da bo vir le-te nekega dne zastarel, takrat pa napoči čas za iskanje novega vira trajnostne konkurenčne prednosti. Dober primer je finsko podjetje Nokia, ki ni uspelo slediti pojavi pametnih telefonov in je izgubilo vodilno mesto ponudnika v svetu mobilne telefonije. Inovacije naj bodo v podjetju nenehen proces.

Pogoja, ki zagotavljata uspešen proces inovacij, sta znanje in sposobnosti zaposlenih, poleg tega so potrebne še druge sposobnosti in viri za ohranitev inovacijske sposobnosti. V nadaljevanju bom kot pomemben vir izpostavil tudi kulturo podjetja, ki mora biti naklonjeno k inovacijam, kajti v nasprotnem primeru bo do inovacij prihajalo redkeje, kot je dejanski potencial zaposlenih v podjetju. Inovacije pogosto vodijo k novim tipom inovacij, ki nastanejo na podlagi učenja (Alvarez & Busenitz, 2001, str. 769). Bulc (2005, str. 24) meni, da so pri implementaciji inovativnih procesov ključne tri točke, in sicer: ljudje, organizacijska kultura in vodstvo. Meni, da je lahko vsak zaposleni v podjetju inovativen, vendar le maloštevilni svojo inovativnost tudi razvijejo. Ugotavlja, da mora podjetje za zagotavljanje inovativnosti zaposlenih vlagati v izobraževanje posameznikov ter njihov osebni razvoj. Druga ovira, ki zavira inovativnost v podjetju, je lahko organizacijska kultura, ki je močnejša od postavljenih strategij in vizije podjetja. Zato se mora podjetje pripraviti na sistematičen in sistemsko dolgoročen proces sprememb na poti do ozaveščene inovativnosti, pri čemer je za

uspeh pomembna tudi kritična masa ključnih kadrov, ki spremembe podpirajo. Tretja ovira pa je po njegovem mnenju management inovativnih procesov, ki ga postavlja vodstvo podjetja, ki naj bi v vizijo in strategijo podjetja vključilo tudi inovativnost. Bistvo inovativnega poslovanja je v tem, da se inovira celotno poslovanje, torej vse njegove sestavine in tudi sinergije med posamičnimi deli poslovanja. Inovativnost in inovacije v tem delu obravnaval v širšem smislu; ne le inovacije, ozko vezane na proizvod ali storitev, temveč tudi inovacije poslovnih procesov, inovacije informacijske tehnologije itd. Mulej (1994, str. 63–87) opisuje inovacijski management in določa splet 4 x 10 pogojev inovativnega poslovanja, in sicer:

- Splet desetih pogojev za inovativnost upravljanja poslovanja.
 - Splet desetih pogojev za inovativnost informacijskega sistema inovativnega poslovanja.
 - Splet desetih pogojev za inovativni značaj temeljnega procesa poslovanja.
 - Splet bistvenih povezav vseh treh delnih procesov in obeh ravni (inovativnega) poslovanja.
- **Proizvod/storitve:** v preteklosti je edini in večkrat edini vir konkurenčnih prednosti za podjetja predstavljal predvsem proizvod. Pomemben element uspeha je, da podjetja proizvode in storitve standardizirajo in tako zagotovijo ekonomijo obsega. Podjetje Ford je s tekočim trakom zagotovilo povečan obseg proizvodnje in tako nižje stroške na enoto proizvoda. Čater (2003, str. 63) opisuje, da tradicionalni viri, kot so proizvodna tehnologija, surovine, materiali, dostop do finančnih virov, še vedno zagotavljajo osnovo za oblikovanje konkurenčnih prednosti, vendar pa samostojno težko zagotovijo konkurenčno prednost. Tradicionalne vire bi opisal kot higienike, brez katerih je težko ustvariti konkurenčno prednost, vendar pa v današnjem času razliko naredijo motivatorji, kamor prištevam človeške vire, inovacije in druge vire konkurenčnih prednosti, naštetih v tem poglavju.
 - **Znanje in človeški viri:** tradicionalni viri (proizvodna tehnologija, materiali, surovine, dostop do finančnih virov) še vedno predstavljajo pomembne vire za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetjem, vendar pa vedno večji pomen pridobivajo človeški viri, saj so pri delovanju podjetja najpomembnejši prav ljudje s svojimi sposobnostmi, veščinami in znanji. Podjetja naj stremijo k temu, da zaposlujejo takšne ljudi, ki so sposobni dosegati konkurenčni uspeh in jih ni enostavno nadomestiti (Pfeffer, 1994, str. 6–17). V času nastajanja tega dela sem poslušal razpravo, ali sploh še smemo imenovati zaposlene kot vire, ker v interpretaciji vir lahko pomeni, da jih enostavno zamenjamo za opredmetene vire. Že ta dvoumnost nam daje vedeti, da zaposleni predstavljajo ogromen kapital v podjetju, saj imajo znanja, kompetence, izkušnje itd., da lahko kakovostno ali nekakovostno opravljajo svoje delo. Ivanuša-Bezjak (1998, str. 53) navaja, da so človeški viri širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika, ter lahko delimo človeške vire v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu

govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človeške vire štejemo sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacijo. Goel, Rana in Rastogi (2010, str. 105) definirajo, da strokovno znanje, ustvarjalne ideje in sposobnosti zaposlenih predstavljajo znanje v podjetju in da so zaposleni resursi, ki jih ni mogoče zamenjati na enostaven način.

Obstaja vrsta raziskav, ki se ukvarjajo s človeškim kapitalom in vplivom na uspešnost oziroma neuspešnost podjetja. Khandekar in Sharma (2005, str. 635–636), ki sta izvedla raziskavo, v katero so bila vključena indijska podjetja, sta nedvoumno ugotovila, da so podjetja, ki bolje izkoriščajo sposobnosti in znanja svojih zaposlenih, konkurenčnejša in so prav zaradi človeškega kapitala sposobna doseči trajnostno konkurenčno prednost. Človeški kapital je lahko izredno pomembna konkurenčna prednost podjetja, če podjetja in vodje znajo z njim pravilno upravljati. Hatch in Dyer (2004, str. 1155–1156) potrjujeta, da je človeški kapital eden izmed najpomembnejših virov trajnostne konkurenčne prednosti. Z vidika podjetja je človeški kapital bistven dejavnik, zato je neprecenljiv in nujni pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Ljudje kot nosilci znanja so lahko tako osnova konkurenčne prednosti, ker (Zupan, 1996, str. 511):

- so visoko izobraženi in usposobljeni danes še zmeraj redka dobrina, zato imajo tista podjetja, ki premorejo znanje, velikansko prednost pred drugimi, ki takšnega znanja nimajo;
 - je njihovo znanje tudi zelo težko, če ne nemogoče, posnemati, saj so nosilci tega znanja ljudje s konkretno preteklostjo in socialno kompleksnostjo; posledica tega je, da se lahko kaj hitro zgodi, da ljudje, ki so pri prejšnjem delodajalcu dosegali odlične rezultate, v novem podjetju z drugačno organizacijsko kulturo povsem odpovedo in se spremenijo v povprečne (če ne celo slabe) delavce;
 - znanje ni popolnoma mobilno, kar pomeni, da povzroča selitev znanja (ljudi) iz enega podjetja v drugo takšne ali drugačne transakcijske stroške;
 - znanje tudi ni nadomestljivo: čeprav je razvoj tehnologije omogočil, da lahko marsikatero delo danes namesto človeka opravi stroj, dobrega nadomestka za visoko strokovno znanje in kreativnost še vedno ni.
- **Ugled podjetja** je pomembna sestavina uspeha podjetja. Dolphin (2004, str. 79) ugled podjetja definira kot podajanje mnenj o določenem subjektu v obliki interakcij med deležniki, pri katerih podjetje nima neposredne vloge oz. vpliva. Ključni deležniki po Resnicku (2004, str. 32) sodelujejo pri oblikovanju ugleda podjetja, in to so kupci, zaposleni, delničarji, strateški partnerji, konkurenti in regulatorji. Mittins, Abratt in Christie (2011, str. 408) argumentirajo, da močan ugled omogoča podjetju postavljanje višjih cen (angl. *premium price*) poleg tega pa ime podjetja predstavlja garancijo za njihove izdelke in storitve. Velikokrat se ljudje na podlagi ugleda odločajo, ali podjetju zaupajo ali ne. Študije so pokazale, da ima ugled močan vpliv na vrsto odločitev pri ljudeh, npr. v katerih podjetjih se bodo zaposlili, kje bodo kupovali in kam bodo vlagali

(Alsop, 2004, str. 22). Završnik in Topič (2006, str. 126) navajata več dejavnikov ugleda:

- Vizija, ki se osredotoča navznoter, na notranje akterje in jih motivira k doseganju višjih ciljev. Večja motiviranost in stremljenje zaposlenih k boljšim rezultatom lahko pomeni boljše zaznavanje podjetja s strani kupcev. S svojo osebnostjo in karizmo pa so ravno vodje tisti, ki dajejo zgled zaposlenim.
 - Korporativna kultura zaznamuje zaposlene v podjetju in postavlja norme obnašanja zaposlenih. Bromley (2001, str. 325) trdi, da korporativna kultura poleg norm in pravil zajema še skupna mnenja, občutke in vrednote ter postavlja lokalni in socialni okvir vseh zaposlenih.
 - Strategija poslovanja, kamor sodijo analiza okolja, trženjska strategija, analiza konkurenčnih prednosti in strategija organizacijske strukture, in opisuje, kako bo podjetje izkoristilo svoje prednosti in ublažilo tveganja. Marzec (2007, str. 30) navaja, da naj strategija vključuje statistične podatke, kvantitativne cilje ter tako odgovarja na vprašanja, kaj želi podjetje doseči in kako naj podjetje ve, da je doseglo želeno.
- **Kultura podjetja:** Kern-Pipanova (2010, str. 208) navaja, da sta timsko delo in odprta komunikacija temelj uresničevanja stalnih izboljšav v podjetju, kar omogoča doseganje poslovne odličnosti ter konkurenčnih prednosti podjetja. Modeli odličnosti prepoznavajo inovativnost in učenje zaposlenih kot temeljni gibalni napredka v organizaciji. Vodje, organizacijska kultura, načini motiviranja in nagrajevanja zaposlenih so tisti vzvodi, ki pripomorejo h krepitvi inovativnega mišljenja, iskanja novih rešitev, posredovanja dragocenih idej za izboljšave, kar postane osnova poslovanja odličnih organizacij. To potrjuje tudi raziskava, ki jo je leta 1997 izvedlo podjetje Ernst & Young na vzorcu 431 ameriških in evropskih podjetij. Raziskava je pokazala, da je za kar 54 odstotkov anketiranih managerjev kultura največja ovira pri prenosu znanja znotraj organizacije (Ruggles, 1998, str. 88). Rezultati raziskave opozarjajo na pomembno vlogo, ki jo igra kultura podjetja pri uspešnem izvajanju managementa znanja (Davenport, Prusak, 1998, str. 153–154).
 - **Informacije:** pomemben vir konkurenčne prednosti so lahko tudi informacije, ki jih je mogoče pridobiti z enostavnimi dejavnostmi oddelka za raziskave in razvoj. Potrebna sta le odprti duh in sposobnost zaznavati stvari, ki jih drugi ne. Tako bo npr. posameznik začel svojo samostojno kariero, ker so njegovo idejo ignorirali na prejšnjem delovnem mestu in jo bo sam skušal uresničiti (Porter 1990a, str. 75). V drugem poglavju opisujem primer podjetja, za katerega je baker najpomembnejša surovina, saj ga v večjih količinah kupuje na borzi. Boljše informacije temu podjetju omogočajo, da lažje maksimizira dobiček ali pa razliko v sredstvih, ki bi jo drugače namenilo za nakup surovine po višji ceni, prav tako pa lahko investira tudi v razvoj novega izdelka.

Navedeni ključni dejavniki so odločilnega pomena za uspešno poslovanje podjetij. Okolje zahteva od podjetij nenehno prilagajanje in spreminjanje, da izkoriščajo svoje vire na vedno nove in inovativne načine. Menim, da je v današnjem času poudarek na neopredmetenih sredstvih, ki so pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti pomembnejša od materialnih, opredmetenih sredstev. Materialna sredstva omogočajo proizvodnjo in iz njih podjetja oblikujejo izdelke. Način, kako so izdelki izdelani ali oblikovani, ni odvisen le od uporabljenega materiala. Podjetja lahko ustvarijo konkurenčno prednost z učinkovito rabo virov, dostopom do informacij, učinkovito uporabo informacijske tehnologije, ustvarjanjem vrednosti v očeh kupca, nizkimi proizvodnimi stroški, s tržnim fokusom, z inovacijami, z učinkovitim upravljanjem znanja in sposobnosti zaposlenih, z učinkovitimi in naprednimi poslovnimi procesi itd. Nekateri primeri, opisani v tem poglavju, nakazujejo tudi, kako krhko je lahko poslovanje podjetij in ena napaka lahko uniči dolgoleten ugled podjetja ter močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti.

1.3 Strategije doseganja konkurenčne prednosti

Michael Porter je zasnoval in v svojih delih (1985, 1990b) opisal generične strategije, ki predstavljajo tri glavne strateške možnosti za organizacije s ciljem doseganja konkurenčne prednosti.

Porter je pričel z raziskovanjem in ugotavljanjem na nivoju držav. Raziskoval je, zakaj so nekatere države uspešnejše od drugih, kasneje pa enako področje raziskoval na mikro nivoju, torej na nivoju podjetij. Njegove teorije so konec prejšnjega stoletja predstavljale precejšnjo novost na področju strateškega upravljanja s podjetji, zato so bile njegove ugotovitve različno sprejete (Čater, 2003, str. 26). Menim, da se njegova priporočila množično uporabljajo še danes kot okvirji na najvišjem strateškem nivoju v podjetju. Podjetje mora v načrtih in taktikah podpreti te strategije, da je lahko uspešno oz. ustvari ali ohrani konkurenčno prednost pred konkurenti.

Porter navaja (2004, str. 34–35), da ima podjetje na razpolago tri splošne strategije, in sicer strategijo stroškovnega vodstva, strategijo diferenciacije ali strategijo osredotočenja oziroma fokusa. Podjetje lahko torej konkurenta premaga tako, da kupcem zaradi nižjih stroškov ponudi proizvode oziroma storitve po nižji ceni, ali tako, da jim ponudi drugačne (diferencirane) proizvode oziroma storitve. Glede na širino nastopa podjetja na trgu obstajajo štiri generične konkurenčne strategije, ki so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Porterjeve generične poslovne strategije

	Nižji stroški	Diferenciacija
Širok cilj	Stroškovno vodstvo	Diferenciacija
Ozek cilj	Stroškovni fokus	Usmerjena diferenciacija

Vir: M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 2004, str. 39.

1.3.1 Strategija stroškovnega vodstva

Najenostavnejša strategija je strategija nizkih stroškov, ki predvideva, da ima podjetje cilj proizvodnje po najnižjih stroških v panogi. Tako si prizadeva zniževati stroške pri vseh virih, od proizvoda do zaposlenih, ter izkoriščati ekonomijo obsega pri proizvodnji in doseči najnižjo lastno ceno na enoto proizvoda. Bistveni cilj te strategije je ekonomija obsega (angl. *economy of scale*) oziroma zagotoviti, da so stroški v podjetju čim nižji, kar pa podjetja lahko dosežejo s standardizacijo in ekonomijo obsega. Pomemben element, ki ga Porter navaja, je krivulja učenja, ki podjetju omogoča, da z znanjem in izkušnjami še dodatno znižuje stroške (Porter, 2004, str. 35–37).

V današnjem svetu poznamo kar nekaj proizvajalcev ali ponudnikov storitev, ki poskušajo biti cenovno vodilni ponudniki v panogi. Takšen primer so nizkocenovni letalski prevozniki, na primer podjetji EasyJet ali Ryan Air. Nizkocenovni prevozniki so prvi na trgu letalskih prevoznikov za doplačilo ponudili hrano in pijačo, kot tudi doplačilo za dodatni kos prtljage. S ciljem zagotavljanja nižjih cen letalskih vozovnic tako prevozniki vse dodatne storitve, ki so bile prej vključene v ceno vozovnice, ponujajo za dodatno plačilo.

1.3.2 Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije pomeni, da podjetje razvija izdelek ali storitev, ki se razlikuje od konkurentov in pritegne kupce, vključno s funkcionalnostjo, podporo strankam in kakovostjo proizvodov. Bistvo te strategije se skriva v tem, da kupcu ponudimo neko lastnost, ki je cenjena ali edinstvena in je za njo kupec pripravljen plačati več.

Hollensen navaja (2001, str. 88–89), da kupci kupujejo izdelke, ki so najbolj sorazmerni z njihovo pričakovano vrednostjo. Podjetja morajo uskladiti verigo vrednosti (angl. *value chain*) s pričakovanji kupcev glede izdelka. Podjetje izkoristi konkurenčno prednost na podlagi diferenciacije le, če so stroški diferenciacije nižji od cene, kar pomeni, da ima

podjetje kupce, ki so bolj zvesti podjetju oz. blagovni znamki kot kupci konkurenčnih izdelkov (Porter, 2004, str. 37–38).

Čater (2003, str. 19–21) opisuje, da se podjetje lahko diferencira od konkurentov na naslednje načine:

- Ima diferenciran proizvod ali storitev z lastnostmi, ki ta proizvod ali storitev ločijo od konkurence.
- Ima celovito ponudbo, kjer poleg osnovnega proizvoda ali storitve ponuja dodatne ali komplementarne proizvode.
- Hitro zadovoljuje potrebe kupcev.
- Zadovoljuje specifične potrebe kupcev, kar so običajno tržni segmenti, s katerimi se konkurenca ne ukvarja.
- Po ugledu.

V nadaljevanju navajam praktične primere, s katerimi želim potrditi načine diferenciacije podjetij. Branson (1999) opisuje, da je podjetje Virgin Atlantic na svojih letalih vgradilo ekrane na zadnji strani sedežev tudi v ekonomskem razredu. Tako je to podjetje postalo eden izmed prvih letalskih prevoznikov, ki je storitev gledanja filmov ponudilo potnikom v ekonomskem razredu. Primerov, kjer se podjetja želijo razlikovati od konkurence po značilnostih svojih proizvodov, je več (npr. Apple, Tesla ...).

Poleg značilnosti izdelkov pa se podjetja lahko razlikujejo po drugih lastnostih, npr. po načinu distribucije. To potrjuje pojav spletnih trgovin po letu 2000. Danes si je že težko zamisliti tekstilne, športne ali prehrabne trgovine, ki ne bi ponujale storitev spletne prodaje, kar pa si je bilo težko predstavljati v 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko smo poznali trgovine samo v tradicionalnem smislu.

Ponudniki hitre pošte, na primer podjetji DHL in TNT, preizkušajo novo tehnologijo uporabe dronov za še hitrejšo dostavo izdelkov kupcem. V današnjem času je velik poudarek na hitrosti, ker kupci želijo naročeno blago začeti uporabljati čim hitreje.

Podjetje, ki gradijo svoj blagovne znamke, so mnogokrat proizvajalci luksuznih izdelkov (Louis Vuitton, Hermes, Breitling, Cartier, Bentley ipd.). Te blagovne znamke predstavljajo luksuzne izdelke v svojih segmentih, vendar pa kljub temu najdejo svoj krog kupcev, ki so pripravljeni njihove izdelke plačati po višjih cenah (angl. *premium price*).

1.3.3 Strategija fokusa

V skladu s strategijo fokusa podjetje osredotoči svoja prizadevanja na en določen segment trga in si prizadeva, da postane vodilno v tem segmentu. Podjetje si izbere en ali več segmentov trga in prilagodi strategijo, da izpolnjuje potrebe natančno tega segmenta oz. segmentov.

Trge lahko delimo oziroma segmentiramo na osnovi mnogih kriterijev: po kupni moči, na osnovi geografskega področja, na osnovi specifičnih potreb kupcev ipd. S strategijo, ki pa te trge v maksimalni možni meri najbolje naslavlja, pa podjetja vodijo politiko stroškovnega vodstva ali diferenciacije. Porter (2004, str. 38) ugotavlja, da je podjetje lahko uspešno, če uspe postati cenovni vodja, ali če je proizvod tako specifičen, da ga drugi ne morejo posnemati.

Podjetje Body Shop je predstavnik podjetij, ki izvaja strategijo fokusa, saj svoje kupce nagovarja z naravno kozmetiko, ki ni testirana na živalih.

1.3.4 Nekje vmes

Veliko podjetij pa nima razvite strategije ali pa poskuša uresničevati več strategij hkrati in so »nekje vmes«. Porter (2004, str. 41–43) ugotavlja, da je strategija »nekje vmes« nevarna, saj imajo prednost na trgu vsa podjetja, ki imajo izoblikovano eno izmed treh generičnih strategij.

Tudi sam si na osnovi praktičnega primera ne predstavljam, da bi podjetja, ki želijo izdelovati edinstvene izdelke (npr. Tesla, Bentley), hkrati poskušala cenovno konkurirati npr. blagovni znamki Renault. Že sam obseg proizvodnje v prvih dveh primerih tega ne omogoča, zaradi bistveno manjšega obsega proizvodnje morata podjetji Tesla in Bentley poiskati kupce v popolnoma drugem segmentu in jih znati pritegniti z drugimi značilnostmi izdelka ali storitve, da lahko preživita.

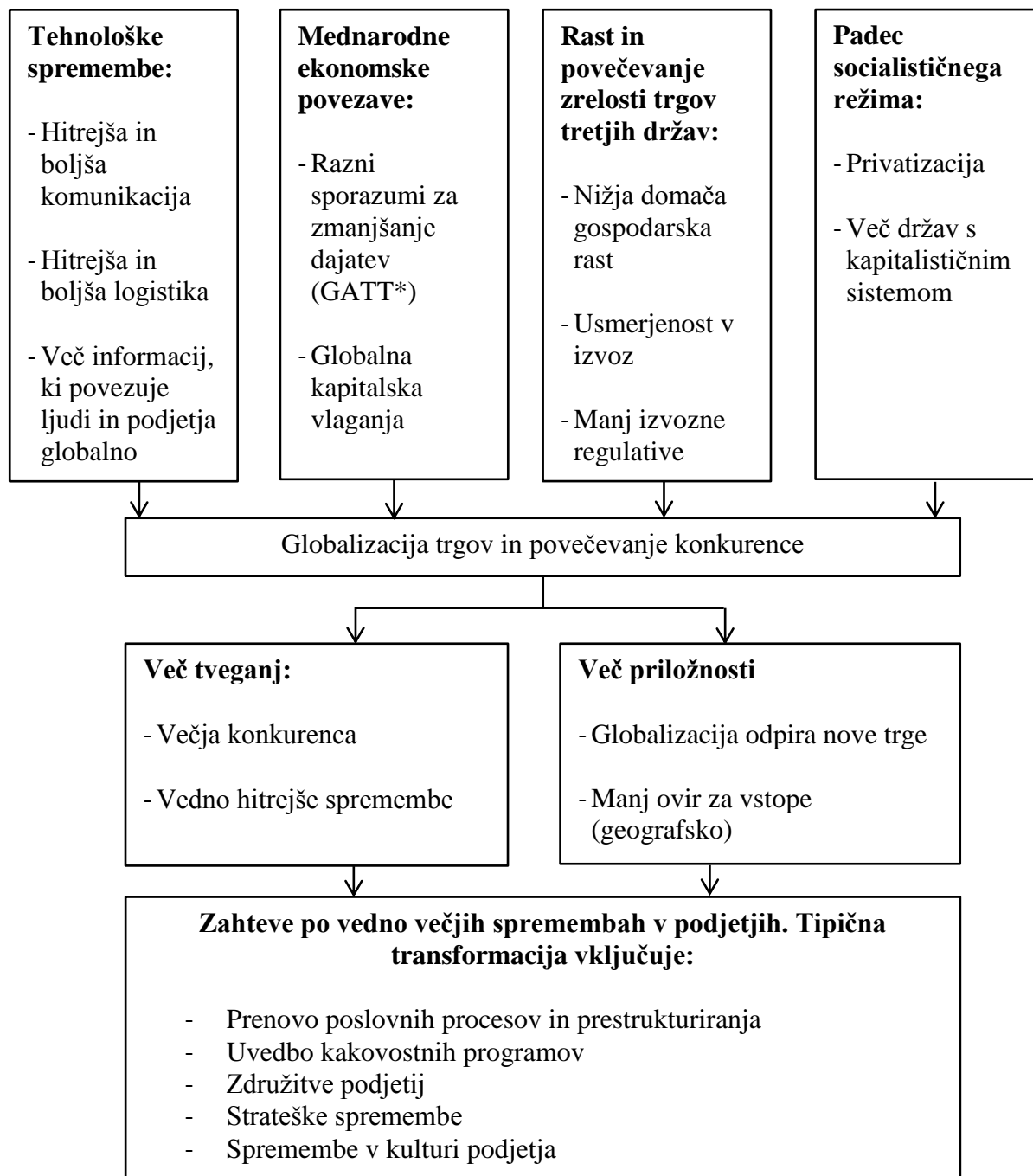
1.4 Izvajanje strategije z managementom sprememb

Z namenom ustvarjanja konkurenčne prednosti, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje, morajo podjetja sama spoznati svoje prednosti in slabosti in na osnovi pričakovanih sprememb v okolju izbrati najbolj ustrezno strategijo. Kot sem opisal v prvem poglavju, obstaja veliko virov, ki lahko ustvarjajo konkurenčno prednost. Ne zadostuje pa, da podjetje oziroma vodje prepoznajo edinstvene vire v podjetju, morajo jih namreč pravilno razvijati in upravljati. Poslovanje podjetja je po mojem mnenju kot nenehno se spreminjajoča snov, ki nikoli ni statična. Podjetje se stalno spreminja in verjetno ni redko v podjetjih, da si zaposleni rečejo med seboj, da je bilo okolje in poslovanje podjetja, v katerem so zaposleni, pred petimi leti popolnoma drugačno. Vzroki, ki zahtevajo spremembe, so torej najrazličnejši, od notranjih do zunanjih, te pa Kotter (1996, str. 19) opisuje, kot je prikazano na sliki 3: vzroke, ki motivirajo podjetja, da se prilagodijo, se spremenijo in tako bolj ali manj uspešno krojijo svojo usodo.

Vzroki za spremembe so torej najrazličnejši in silijo podjetja k prilagajanju. Jasno pa je, da je večje tveganje, kot ga je podjetje pripravljeno sprejeti, večje koristi (v primeru uspeha) podjetje ima, torej so vse spremembe povezane z tveganji. Tveganja se nanašajo na nastop dogodkov, ki bi povzročili odstopanja uresničenih ciljev programa od v začetku

zastavljenih ciljev. Gre torej za proces, katerega namen je v čim večji meri doseči zastavljeno vizijo in cilje podjetja. V nadaljevanju tega dela obravnavam, zakaj so spremembe na življenjski poti podjetja nujne, ter predstavil nekaj najbolj uporabljenih teoretičnih modelov uvajanja sprememb v različna podjetja.

Slika 3: Ekonomski in socialni vzroki za spremembe v podjetjih



Vir: J.P. Kotter, *Leading Change*, 1996, str. 19.

***General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)** = multilateralni sporazum o določanju tarif v mednarodnem poslovanju.

2 MANAGEMENT SPREMEMB

2.1 Opredelitev managementa sprememb

»Edina stalnica v življenju je sprememba.« – Heraklit, grški filozof

Ta misel potrjuje, da so ljudje že zelo dolgo zavedamo, da so spremembe nujne in potrebne in na nek način so stalnica v življenju posameznikov ali podjetij. Veliko je odvisno od posameznika samega, kako spremembe dojema, saj so ljudje še vedno izredno pomemben člen v vsaki spremembi. Lahko trdimo, da večina ljudi ni naklonjena spremembam, predvsem zaradi strahov, ki jih spremembe prinašajo.

Ljudje smo precej bolj čustvena kot pa racionalna bitja in spremenimo svoje vedenje šele, ko nam nekdo pokaže novo resnico, ki vpliva na naša čustva, in ne na podlagi analize, ki naj bi nam spremenila mišljenje (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002). Pri spreminjanju vedenja ljudi moramo torej poleg njihove racionalnosti upoštevati tudi njihovo čustveno dožemanje spremembe, kar je še zlasti značilno za spremembe velikega obsega v podjetjih, kjer se soočajo z novimi tehnologijami, z združitvami in s prevzemi, s prestrukturiranjem, z novimi strategijami, s spremembo kulture, z globalizacijo ali z uvedbo elektronskega poslovanja.

V tem poglavju bom predstavil pregledano literaturo na področju sprememb in managementa sprememb, poleg tega pa bom pokazal na povezavo med teorijo in prakso z opisom managementa sprememb v konkretnem podjetju. Današnje poslovno okolje se izredno hitro spreminja in zahteva nenehno prilagajanje podjetij. Več in več podjetij se mora nenehno prilagajati z zniževanjem stroškov, izboljšavo kakovosti produktov in storitev, potrebno je iskati nove in nove priložnosti za rast ali povečevanje produktivnosti.

Podjetja, kjer vodje in managerji spremembe bodisi predvidijo bodisi so sposobni nanje hitro reagirati, so v veliko večini uspešna. Torej so podjetja, kjer so vodje in managerji sposobni dobro predvidevati prihodnost, tudi navadno najbolj uspešna in postanejo vodilna v panogi. Ostala podjetja so sledilci, ki se spremembam bolj ali manj uspešno prilagajajo, tem pa sledijo podjetja, ki se spremembam ne morejo ali ne želijo prilagoditi in v večini tudi dolgoročno ne preživijo. Zmagovalci imajo sposobnost, da se odzovejo hitro in učinkovito, in ravno ta lastnost jim zagotavlja uspešno poslovanje in boljšo prihodnost, saj prihodnost prinaša spremembe ter nove in nove zahteve po prilagoditvah. Kompleksnost sprememb je velika ravno zaradi ljudi v podjetjih, ki imajo različne sposobnosti in lastnosti. Bistvo vsake spremembe v podjetju so ljudje v tem podjetju, zato je potrebno spremeniti vedenje teh ljudi, da lahko dosežemo spremembo (Smith, 2005, str. 152). Moran in Brightman (2001, str. 111–112) sta management sprememb opredelila kot proces stalnega prilagajanja usmeritve, strukture in zmožnosti podjetja z namenom zadovoljevanja potreb tako zunanjih kot tudi notranjih strank podjetja. Management sprememb je managerski pristop k spreminjanju posameznikov, timov, organizacij in podjetij iz

obstoječega v zeleno stanje v prihodnosti. Kotter (1996, str. 25–27) je mnenja, da je kombinacija veščin managementa in vodenje nujno prepletena za zagotovitev uspešnega managementa sprememb. Nekoliko večjo vlogo pripisuje karizmatičnemu vodenju kot pa manageriranju, ki je časovno bolj kratkoročno usmerjeno, in prav karizmatičnim vodjem daje velik poudarek, kako uspešno zagotoviti podporo zaposlenih, ki je ravno tako ključna komponenta uvajanja sprememb.

Področje managementa sprememb je v teoriji velikokrat naslovljeno, vendar pa se dozdeva, da je implikacija v prakso večkrat prepočasna ali neučinkovita. Zdi se mi, da je implikacija sprememb v prakso posebej zahtevana zaradi hitrosti in kompleksnosti sprememb. Graetz, Rimmer, Lawrence in Smith (2002, str. 14–15) navajajo, da je bilo poslovno okolje pred letom 1980 veliko bolj stabilno, potrebe po stalnem prilagajanju se bile zelo nizke. Kot posledica tega vsi vidijo ljudi in podjetja, ki so relativno nenaklonjena spremembam in lahko tudi neučinkovita. Kasneje pa so zahteve po prilagajanju in spremembah vedno bolj pogoste, zato Gibson, Ivancevich in Donnelly (2000) ugotavljajo, da sta učinkovitost in uspešnost podjetij odvisni od strategije, kulture zaposlenih oz. njune tesne povezanosti. Po letu 1980 so se v teoretičnem delu razumevanja managementa sprememb zgodili pomembni premiki v smislu razumevanja dejavnikov, ki definirajo, kako se je podjetje pripravljeno spreminjati, kar navsezadnje izredno močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in na zagotavljanje njegove konkurenčnosti. Ta vidik so v svojih delih podprli tudi Kanji in Moura (2003, str. 292) ter Lycke (2003, str. 206), ki ugotavljajo, da so vsi postopki v podjetju, procedure, struktura, organizacijska pravila, izobraževanja itd. predmet sprememb. Enostavno interpretacijo managementa sprememb so zapisali Kanter, Stein in Jick (1992, str. 11), ki opisujejo spremembe kot spremembe v obnašanju celotne organizacije. Kljub enostavnosti interpretacije pa je ta zelo široka. Z drugimi besedami, na podjetja vplivajo spremembe okolja, ki zahtevajo interne spremembe v podjetju v širšem smislu, in sicer na področju tehnologije, strategij, strukture podjetja, pri poslovnih procesih ter kulturi podjetja.

2.2 Razlogi za spremembe

Zakaj sprememba? McMillan (2004, str. 1), zagovarja tezo, da je preveč zakoreninjenih pristopov k organizacijskim spremembam, ki niso več skladni z zahtevami 21. stoletja. Z oceno takšnega stanja se strinja tudi Kotter (1996, str. 1–31). Konvencionalna opredelitev organizacij ter načinov upravljanja z njimi je primerna za stabilne razmere, kar pa ne moremo trditi za današnje čase. Veliko organizacij se srečuje s turbulentnim okoljem, ki se zelo hitro spreminja.

Tetenbaum (v McMillan, 2004, str. 1) je opisal šest dejavnikov, ki povzročajo spremembe, in sicer:

- nove tehnologije, ki so spremenile načine komunikacije, elektroniko, potrošniške trge oziroma obnašanja potrošnikov, in na splošno vplivale na hitrejši tempo;

- globalizacija, ki je povzročila v svetu vedno večjo soodvisnost informacij, denarja ter pretok blaga in storitev;
- globalizacija ter nove tehnologije, ki so skupaj zaostrile konkurenco in povzročile hitre vzpon in padce tržnih vodij;
- novi spremenjeni poslovni procesi in prakse, ki se dogajajo hitreje kot kdaj koli prej v naši zgodovini;
- hitrost – znatno povečanje hitrosti oziroma skrajšanje življenjskih ciklov proizvodov;
- znatno povečanje povezanosti in zapletenosti med postopki, procesi in njihova soodvisnost.

Potočan in Nedelko (v Rozman et al., 2011, str. 22) podobne strateške spremembe v podjetju delijo v štiri skupine:

- Tehnološke spremembe: podjetja, ki ne bi razvijala in stremela k uvajanju novih tehnologij, so najverjetneje obsojena na propad. Med tehnološke spremembe uvrščamo spremembe v proizvodnem procesu, ki vključujejo znanje in veščine.
- Novi proizvodi in storitve – spremembe se nanašajo na spremembe proizvodov in storitev. To je razvoj novih ali izboljševanje obstoječih proizvodov ter storitev.
- Strateške ter strukturne spremembe so spremembe na področju managementa podjetja, vizij, strategij, taktičnih odločitev, kot tudi spremembe v strukturah podjetja (prehod iz hierarhične v bolj plosko podjetje itd.). Kotter (1996, str. 140–142) večkrat poudarja, da je za transformacijske spremembe treba spremeniti tudi strukturo podjetja, v nasprotnem primeru ljudje ne občutijo sprememb in se znova in znova vračajo k staremu obstoječemu stanju.
- Spremembe kulture podjetja: to so spremembe vrednot podjetja, spremembe odnosa in vedenja zaposlenih, zaupanja, pričakovanj, integritete zaposlenih ipd.

Nekoliko širšo opredelitev razlogov za spremembe opisujejo Myers, Hulks in Wiggins (2012, str. 11–25) in jih v grobem lahko razdelimo v tri različne skupine:

- Preživetje organizacije
- Zunanje okolje
- Notranji dejavniki

Zelo podobno opredelitev navaja Wissema (2001, str. 332–343):

- Podjetje je primorano nenehno uvajati spremembe ter se prilagajati spreminjajočemu okolju zaradi zagotavljanja konkurenčnosti podjetja.
- Management meni, da lahko kljub uspešnemu poslovanju doseže še več in s tem namenom nenehno uvaja spremembe za ustvarjanje konkurenčne prednosti z uvajanjem novih tehnologij, uvajanjem novih proizvodov in storitev na trg, z boljšimi internimi procesi (vitka proizvodnja, ISO certifikati, agilne metode razvoja itd.),

izboljšanimi tržnimi in marketinškimi pristopi, boljšo organiziranostjo ter bolj motiviranimi zaposlenimi.

- Večkrat je glavni podpornik sprememb novi zaposleni z močjo na hierarhični lestvici, ki ni obremenjen s preteklostjo v podjetju in ni primoran ščititi rezultate preteklih dejanj, zato so ravno novo zaposleni večkrat glavni pobudniki za nove načine vodenja, nove pristope delovanja ipd.

V nadaljevanju vsebinsko povzemam vse našete avtorje, strukturno pa bom za razlago uporabil razdelitev po Myers, Hulks in Wigginsu (2012, str. 11–25).

2.2.1 Preživetje organizacije

Cilj podjetij je uspešno poslovanje v sedanjosti in prihodnosti. Vračar (v Rozman et. al, 2011, str. 58) je mnenja, da mora podjetje z namenom, da bi ostalo dovolj učinkovito in konkurenčno, spremembe nenehno izvajati zaradi spreminjajočih notranjih in zunanjih dejavnikov. Poleg zagotavljanja konkurenčne prednosti morajo podjetja stremeti k cilju, da konkurenčno prednost trajno ohranjajo in tako ostanejo uspešna na dolgi rok. Myers et al. (2012, str. 11–35) kot največji izziv za ohranjanje uspešnosti označujejo notranje in zunanje okolje, ki se stalno spreminjata, za zagotavljanje dolgoročne konkurenčnosti pa so potrebne velike spremembe oziroma je cilj zgraditi podjetje, ki se je pripravljeno stalno učiti in prilagajati ter tako izboljšati možnosti za dolgoročen uspeh.

2.2.2 Zunanje okolje

Po Porterju (1985, 1990b) zunanje okolje lahko delimo na neposredno okolje, ki vpliva na podjetje, in posredno okolje. Neposredno okolje so dejavniki, s katerimi je podjetje v neposrednem stiku. To so stranke, dobavitelji, banke, sindikati, konkurenca ipd. Na drugi strani pa je širše okolje, ki ravno tako vpliva tako na organizacijo (razvitost infrastrukture, dostopnost virov financiranja, dostopnost delovna sile itd.). Vsi ti različni dejavniki in seveda njihova medsebojna povezanost lahko za podjetja predstavljajo tako priložnosti kot tudi nevarnosti.

Kot ugotavljajo Rozman (2014, str. 5–10), je upoštevanje zunanjega okolja ključno pri oblikovanju strategije podjetja oziroma pri strateškem načrtovanju, česar se vodje podjetij pogosto premalo zavedajo. Zelo razširjena metoda analize okolja je t.i. PEST analiza, ki preučuje politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje. PEST analiza je orodje za sistematično analizo zunanjih dejavnikov, ki so pomembni za poslovne odločitve. Kratica PEST izhaja iz angleškega jezika in označuje naslednje dejavnike (Pušnik, 2010, str. 6):

- P (Political factors),
- E (Economic factors),
- S (Social factors),
- T (Technological factors).

Pogosto pa nekateri avtorji v analizo širšega zunanjega okolja vključujejo tudi druge dejavnike okolja, kot so pravni (angl. *legal*) in okoljski (angl. *environmental*) dejavniki. V tem primeru govorimo o **PESTEL** – analizi. Nujno je razumevanje različnih skupin dejavnikov zunanjega okolja ter njihovih medsebojnih odvisnosti, saj lahko sposobnost razumevanja teh dejavnikov odloča o uspehu ali neuspehu organizacij:

- **Politični:** mednje sodijo naslednji politično-pravni elementi: davčna politika, delovna zakonodaja, mednarodna zakonodaja, vladne uredbe, pravila trgovanja, okoljevarstveni predpisi ipd. Politični dejavniki določajo pravila igre, ki jih morajo podjetja spoštovati in katerim so podjetja podrejena. Za podjetje je zelo pomembno, ali deluje v politično stabilnem ali nestabilnem okolju, saj le-to vpliva na obnašanje različnih trgov v državi. Politična stabilnost zagotavlja stabilnost finančnih trgov, trgov proizvodov in storitev, stabilnost trga delovne sile, hkrati pa ne zadeva samo mej izbrane države, ampak lahko vpliva na vso bližnjo regijo. Britton in Worthington (2003, str. 42–76) menita, da je politična stabilnost precej odvisna od političnega sistema v državi. V demokratičnih političnih sistemih so politične odločitve veliko bolj predvidljive kot v ostalih oblikah političnih sistemov, saj se konflikti rešujejo z racionalno diskusijo več strani, odločitev pa je sprejeta s soglasjem večine udeležencev, kar omogoča tudi posameznikom in skupinam, da vplivajo na odločitve oblasti tako pri zasnovi kot tudi izvedbi politike in zakonodaje.
- **Ekonomski:** zajemajo cene, nivoje plač, obresti za kredite, plačilne pogoje za dobavljeno blago, ekonomsko rast, državni proračun, stopnjo inflacije ali nestabilnosti deviznih tečajev na svetovni ravni (Rebernik, 2008, str. 77). Vlada poskuša z makroekonomsko politiko zagotavljati stabilnost cen, znižati brezposelnost, zagotavljati ustrezno gospodarsko rast, blažiti poslovne cikle (tu je predvsem mišljena aktivnost vlade za krajšanje obdobj z gospodarsko recesijo s spodbujanjem ponudbene strani gospodarstva), uravnoteženost plačilne bilance, stabilnost deviznega tečaja, ustrezno višino obrestnih mer in davkov ter kontrolo javnega zadolževanja (Britton et. al., 2003, str. 97–103). Ti dejavniki so lahko splošni in zadevajo vse gospodarske subjekte, prav tako pa so omejeni na posamezno panogo in tako vplivajo na mikroekonomskem nivoju.
- **Socialni:** kulturni trendi, vrednote, demografske značilnosti (starost prebivalstva, izobrazba delovne sile, spreminjanje starostne strukture), vsi ti dejavniki kažejo socialno oziroma družbeno okolje trga. Socialni dejavniki so zelo pomembni, ker vplivajo na odnos in vedenje ljudi. Kakovost in količina ljudi v državi bodisi v vlogi potrošnikov ali kot zaposlenih imata pomemben vpliv na zmožnost produkcije ter potrošnje neke države. Britton et al. (2003, str. 121–137) navajajo, da je kakovost delovne sile odvisna od dejavnikov, kot so izobraževalni sistem, splošni delovni pogoji, zdravstvene storitve, motivacija ljudi in kakovost ostalih produkcijskih faktorjev. Pri

značilnostih potrošnikov pa se upoštevajo starostna struktura populacije, struktura po spolu, struktura po izobrazbi in po kupni moči.

- **Tehnološki:** tehnologija ima ogromen vpliv na poslovanje podjetja na vseh področjih. Tehnološki razvoj in napredek zagotavljata nove proizvode, vplivata na izboljšave v proizvodnih procesih, vplivata na spremembe v samih metodologijah, organizacijo proizvodnje, na kakovost izdelkov in storitev, izboljšujeta načine distribucije itd. Vpliv tehnoloških dejavnikov na podjetja se odraža v povečanju produktivnosti, ki je omogočena z višjo kakovostjo ali količino ob nižjih stroških. Pomen tehnoloških dejavnikov močno narašča in zagotavlja uspeh tistim podjetjem, ki sledijo tehničnemu napredku in v svoje poslovanje neprestano uvajajo tehnične novosti in izboljšave. Jaklič (1999, str. 117) ugotavlja, da se rezultati razvoja tehnologije kažejo v povečanju produktivnosti podjetij, kar omogoča večjo proizvodnjo in kakovost proizvodov ob nižjih stroških. Osvajanje novih tehnologij podjetjem omogoča ohranjanje prednosti pred njihovimi konkurenti. Z razvojem tehnologije se spreminjajo tudi potrebe po znanjih in spretnostih zaposlenih. Vse več je intelektualnega dela, potrebna je fleksibilnost in prilagodljivost zaposlenih, od zaposlenih pa se pričakuje nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje. Zaradi vodenja in motiviranja vse večjega deleža intelektualnih delavcev pa se spreminjajo tudi drugačni pristopi vodenja podjetij.
- **Zakonodajni:** pravni sistem določa okvire delovanja podjetje ter dolžnost spoštovanja zakonskih norm. Pravna vprašanja mnogokrat vplivajo na poslovne odločitve. Pravni dejavniki vplivajo na odnos s kupci in dobavitelji, na pogodbeno razmerja, na moralni in pravni sistem, na sistem zaposlovanja, človekove pravice, neopredmetena sredstva, patente, blagovne znamke, oblike proizvodnje in konkurenčnost podjetij (Palmer & Hartley 2002, str. 293–325). Lahko trdimo, da imajo zakonodajni dejavniki tako notranji kot zunanji vpliv in pri preučevanju teh dejavnikov je treba biti pozoren na obe skupini. Pravni sistem države odraža politične in družbene odnose v državi. Podjetja si torej ne smejo dovoliti kršenja zakonodaje ali zavestnega ignoriranja pravnega sistema. V takšnem primeru se lahko hitro pojavi vprašanje etičnosti kot tudi integritete vodstva in podjetja samega, ki pa neposredno vpliva na ugled podjetja pri različnih ciljnih skupinah.
- **Okoljski:** v okviru etičnega in naravnega okolja podjetja lahko govorimo o družbeni odgovornosti podjetij. Družbeno odgovorno poslovanje pomeni, da podjetje pri sprejemanju odločitev upošteva interesne skupine, na katere vpliva s svojimi odločitvam, poslovanje podjetja pa vpliva tudi na naravno okolje (Britton et al., 2003, str. 438). Interesne skupine, na katere podjetje vpliva s svojim poslovanjem, po Jakliču (1999, str. 274–275) delimo na primarne interesne skupine in sekundarne interesne skupine. Primarne interesne skupine so tiste, ki so neposredno povezane z osnovnim poslanstvom podjetja, kot so lastniki oz. delničarji, kupci, dobavitelji, zaposleni, konkurenti, posojilodajalci ter prodajalci na drobno in debelo. K sekundarnim pa tiste,

ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja, mednje pa sodijo lokalne skupnosti, medije, poslovno-interesne skupine (npr, obrtna ali gospodarska zbornica), tuje in domače vlade ter javnost. Belak (2002, str. 120) opisuje pomembnost ekološke proučitve tako obstoječih kot predvidenih učinkov podjetja na okolje s proizvodi ali storitvami. Poleg končnih proizvodov podjetja je treba upoštevati tudi predvidene vire za proizvodnjo (surovine, materiali in energija), kot tudi kakšno grožnjo lahko predstavljajo proizvodi za okolje po koncu svoje življenjske dobe, torej kot odpadki. Primer pomembnega okoljskega vidika je Volkswagnova afera s prirejanjem rezultatov podatkov o izpušnih plinih. Kljub temu, da so njihova vozila po kakovosti v samem vrhu avtomobilske industrije, je vrednost delnice v nekaj dneh po objavi novice močno izgubila na svoji vrednosti. Ta primer nam nazorno pokaže, kako okoljski vidik lahko vpliva na ugled podjetja. Povečanje poznavanja učinkov izčrpavanja naravnih virov je vodilo do večje okoljske ozaveščenosti med prebivalstvom. Tako se je povečalo zanimanje za ohranjanje in recikliranje ter iskanje alternativnih oblik energije. Povečanje ozaveščenosti potrjujejo npr. certifikati (ISO), ki jih podjetja pridobivajo, kot tudi v zadnjem desetletju naraščajoči trend alternativnih oblik pridobivanja energije (vetrnice za proizvodnjo električne energije, fotovoltaični moduli za proizvodnjo električne energije, električna vozila itd).

2.2.3 Notranji dejavniki

Ravno tako kot zunanji dejavniki so tudi notranji dejavniki večkrat povod za spremembe v organizaciji. Myers et al. (2012, str. 25–35) notranje dejavnike delijo v tri skupine:

- Vloga novih vodij
- Rast organizacije kot osnova in gonilo sprememb
- Razpoložljivi viri podjetja kot vir sprememb

2.2.3.1 Vloga novih vodij

Kotter (1996) in Myers et. al. (2012) navajajo, da prihod novega človeka na vodstveni položaj velikokrat sproži spremembe v podjetju. Obstoječi zaposleni navadno niso sprožilci sprememb, ker ne želijo zagovarjati predhodnih neuspehov, ki bi se morda pokazali pri uvedbi sprememb ali pa se bojijo »podreti« večletno delo. Nova dimenzija oziroma spodbuda k spremembam so karizmatični vodje. Kotter (1996, str. 129–130) celo ugotavlja, da podjetja ne uspejo načrtovati in začeti velikih sprememb brez karizmatičnega vodje.

Uspešen vodja ima sposobnost navduševati sodelavce, kar je navadno kombinacija učinkovitega komuniciranja ter znanja, ki prinese v podjetje nove poglede na obstoječe stanje in pri širši skupini ljudi spodbudi željo po spremembah. Vodja ni sposoben speljati spremembe sam, zato mora za uspešno izvedbo sprememb navdušiti zadostno (kritično maso) ljudi, ki mu sledijo in uvajajo dogovorjene spremembe v podjetje. Uspešen vodja

ustvari novo vizijo podjetja ter zagotovi tesno povezanost ciljev in dosežkov, ki peljejo podjetje na pot sprememb in izboljšav. Transformacijski vodja izkazuje pozornost ne le skupini sodelavcev, ampak vsakemu posamezniku, katerega spodbuja in podpira, mu izkazuje zaupanje in spoštovanje, sodeluje pri njegovem osebnem razvoju ter krepi njegovo samozavest. Burn (v Charteris-Black, 2007, str. 1–22) opisuje transformacijsko vodenje kot vpliv vodje na vrednote njegovih sledilcev, posledično na njihovo samospoštovanje ter zaupanje, kar neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih, da delo čim bolje opravijo. Transformacijski vodje imajo navadno visoke etične vrednote, s čimer si pridobijo trdno zaupanje zaposlenih.

V praksi poznamo več znanih karizmatičnih vodij, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin) in Elon Musk (Tesla) so s svojo karizmo v podjetjih ustvarili takšno vzdušje, da so jim zaposleni sledili in skupaj so lahko izvedli zastavljeno strategijo podjetja.

2.2.3.2 Rast podjetja kot osnova in gonilo sprememb

Na vsakem koraku vidimo, da se podjetja spreminjajo. Podjetje Nokia kot glavni igralec na trgu mobilnih telefonov je v začetku 20. stoletja proizvajalo gumirane izdelke, najverjetneje se je takrat transformacija v popolnoma drugo področje, npr. telekomunikacije in kasneje mobilna telefonija, zdela precej nemogoča.

Greiner (1972, str. 55–60) je organizacije primerjal z živimi bitji. Podjetja so na vsakem koraku izpostavljena zunanemu okolju in se skozi svojo življenjsko dobo spreminjajo. Njegov model opisuje, kako se podjetja v času spreminjajo in imajo svoja življenjska obdobja. Edina spremenljivka v njegovem modelu je čas. Njegova predpostavka je, da podjetje v času raste in širi svoje poslovanje. Med temi obdobji je način dela v podjetju treba prilagajati. Ta obdobja se zaključijo z revolucijami in krizami, med katerimi se obstoječe navade in prakse vodenja izkažejo za neustrezne za trenutno velikost podjetja in zahtevajo spremembe, da podjetje doseže naslednjo stopnjo v razvoju. V času kriz se veliko vodij sooča s frustracijo, hkrati pa to navadno vpliva tudi na nezaupanje in razočaranje zaposlenih. Če organizacije ne prepoznajo neuspešnosti dovolj zgodaj in ustrezno ne spremenijo svojega delovanja, jim najverjetneje grozi propad, če delujejo v konkurenčnem okolju. Verjetno je drugače za monopolna podjetja, kjer stanje internega nezadovoljstva in neuspešnosti lahko traja dalj časa, ali pa svoje poslovanje lahko popravijo z relativno preprostimi ukrepi, kot je na primer dvig cen na trgu. Greiner ta obdobja imenuje »obdobja revolucije« in prav ta obdobja so povod za spremembe v podjetju ter so ključna za njegovo preživetje.

Schumpeter (1979, str. 83) opisuje uničevanja starih gospodarskih struktur in kreiranja novih oblik poslovanja kot proces kreativne destrukcije. Kot najpomembnejša dejavnika procesa industrijske transformacije opredeljuje inovativnost in podjetništvo, ki z novimi proizvodi in poslovnimi modeli povečujeta produktivnost in gospodarsko rast ter na ta

način izločata konkurenčna podjetja. Podjetnik poruši stare vire pridobivanja, ustvari novo vrednost in rast novega podjetja. Proces se odvija v neskončnost, saj porušenemu ravnotežju sledi ravnotežje na višji ravni, ki se z inovacijami znova poruši in odpre nove možnosti za rast. Proces ilustrira napredek gospodarskih oblik vse od tradicionalnih ročnih obrti in tovarn do nastajanja velikih koncernov.

Schumpetrova kreativna destrukcija je tako osnova številnim ekonomskim teorijam in je pomemben ekonomski koncept, ki opredeljuje dinamiko gospodarskih sprememb, od transformacije iz konkurenčnega stanja v monopolističen položaj in obratno, vendar pa ni nujno vselej koristen za gospodarstvo, kajti lahko pripelje do nastajanja monopolov. Tehnološki napredek omogoča stalne izboljšave proizvodov in zniževanje proizvodnih stroškov, kar zagotavlja konkurenčno prednost podjetjem, vendar pa so inovacije začasen in ne trajen vir konkurenčne prednosti.

2.2.3.3 Razpoložljivi viri podjetja kot vir sprememb

Razpoložljiva sredstva in zmožnosti podjetja so tretji notranji dejavnik, ki močno vplivajo na izvedbo sprememb. Hipoteza o osnovah konkurenčnih prednosti na temelju virov (v nadaljevanju hipoteza na temelju virov) zagovarja, da je veliko lažja in uspešnejša uporaba obstoječih virov na drugačen, nov način, kot iskanje virov za vsako priložnost ali nevarnost. Vire tukaj pojmujeemo v širšem smislu kot otipljive in neotipljive. Viri torej niso samo opredmetena sredstva, temveč so v ospredju neopredmetena sredstva, npr. patenti, licence, človeške sposobnosti, človeški kapital in znanje. Ravno neopredmetena sredstva so lahko bistvena komponenta uspeha ali neuspeha organizacije in mogoče do določene mere razložijo dejstvo, da so nekatera podjetja v vseh časovnih obdobjih uspešna, druga pa prvi večji neuspeh lahko vodi v propad.

2.3 Modeli (pristopi) managementa sprememb v podjetju

Ta poglavje je pomembno z vidika predstavitve različnih modelov in pristopov k managementu sprememb. Obstaja veliko modelov, in v tem delu bom opisal najbolj znane in popularne modele v procesu sprememb. Ob prebiranju literature sem ugotovil, da obstaja nekoliko dileme oziroma zmede pri definicijah modelov sprememb ter strategije sprememb (Johnson & Scholes, 1993).

Sadler (1996, str. 49) meni, da je strategija, ki jo je podjetje sprejelo, sredstvo za doseg ciljev, določenih s strani podjetja. Z drugimi besedami, strategija je način za doseganje namena, ki obsega vizijo, strategijo, ključne vrednote ter dolgoročne in kratkoročne cilje.

Obstaja več modelov managementa sprememb, ki se lahko uporabljajo tudi kot okvir za uvajanje sprememb v organizaciji. Bistvena sestavina uspeha vodilnih podjetij je, da se na spremembe odzovejo hitro ali pa so celo sami pobudniki sprememb. Vodilna podjetja se naučijo odzvati hitro in celovito, pri tem pa ni ključnega pomena za zagotovitev

konkurenčne prednosti, kateri model bo podjetje izbralo. Izbira modela samega je manjšega pomena kot vsebina. Opisal bom štiri precej tipične in poznane modele, med katerimi sta dva iz začetka obdobja proučevanja managementa sprememb, tako bralec lahko zazna enostavnost teh dveh modelov (Lewinov in Harrisov), medtem ko ostala dva (Anderson in Andersonov ter Kotterjev) obravnavata tematiko precej širše. Zadnja dva modela sta si medsebojno podobna po tem, da tematiko obravnavata na precej podoben način.

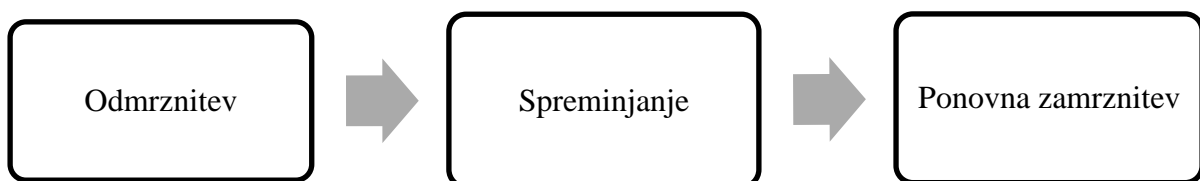
Na koncu tega poglavja bom povzel skupne lastnosti teh modelov in ugotovil, na kaj morajo biti podjetja pozorna pri uvajanju sprememb, ne glede na to, kateri model si izberejo kot okvir za vpeljavo sprememb.

2.3.1 Lewinov model sprememb

Model, ki se uporablja še danes in je bil osnova za mnoge uspešne vpeljave sprememb in razvoj nadaljnjih modelov, je Lewinov model managementa sprememb. Psiholog Kurt Lewin (1951) je v svojem delu celovito predstavil načrtovan pristop k organizacijskim spremembam in zanj je bila glavna skrb obnašanje skupine. Opazil je, da se vedenje posameznikov v skupinah razlikuje. S ciljem razumevanja, zakaj se skupine različno obnašajo, je postavil predpostavko, da je vedenje posameznikov, ki se skupinam pridružujejo, različno, vendar če se posameznik s skupino in njenimi cilji identificira, potem se vedenje posameznika prilagodi in skupaj kot skupina stremijo k skupnemu cilju.

Po modelu načrtovanih organizacijskih sprememb organizacije sistematično prehajajo skozi več sledečih si faz sprememb, in sicer: odmrznitev, sprememba in ponovna zamrznitev (Griffin & Moorhead, 2010, str. 532–533), kar prikazujem na sliki 4.

Slika 4: Lewinov model managementa sprememb



Vir: J.R. Schermerhorn, Introduction to management, 2010 str. 278.

Odmrznitev navadno pomeni, da se zaposleni ter organizacija odmaknejo od obstoječega načina delovanja oziroma sedanjega stanja. Odmrznitev se navadno začne z odkritjem pomanjkljivosti obstoječega stanja ali z znižanjem obstoječih vrednost, obnašanja ipd. S ciljem doseganja takšnega stanja se zaposlene spodbuja ali so prisiljeni, da se oddaljijo od cone udobja, ki je prevladovala v obstoječem sistemu. Krize so pogosto, ne pa nujno pomembno gonilo sprememb. Krize v poslovanju običajno nastopijo, ker podjetje ne

ukrepa, da bi ublažilo krizo, zato podjetja poskušajo z različnimi analizami in projekcijami kritična stanja predvideti vnaprej in tako pravočasno sprejeti ustrezne ukrepe.

Vendar pa ima ta proces pomanjkljivosti, kot je na primer odpor do sprememb, povezanih z negotovostjo, ki lahko vodijo do nekonstruktivnega vedenja s strani zaposlenih. Griffin et al. (2010, str. 548–550) navajajo, da je treba spremembe zaposlenim pojasniti, prav tako pa jim je treba pojasniti nujnost sprememb, pričakovanja glede rezultatov sprememb in zakaj so te spremembe nujne. Enake vedenjske vzorce pri zaposlenih je ugotovil Argyris (1993, str. 229–239), ki je opazil, da zaposleni postajajo zaskrbljeni pri opravljanju nove naloge, če ne poznajo rezultatov sprememb.

V drugem koraku (spreminjanje) zaposleni sodelujejo pri aktivnostih, ki so rezultat novega načina delovanja, kar prinaša zelene spremembe. V tej fazi prihaja do dejanske spremembe iz obstoječega na željeno stanje. Prva faza sama po sebi ne prinaša zadostne motivacije, temveč spremembo le sproži. Ravno v drugi fazi je potrebnega največ napora in usklajenega delovanja, da zaposleni in posledično podjetje dosežejo zelene spremembe. Harper (2001, str. 3–27) navaja, da mora management zagotoviti timsko delo za uspešno izvedbo sprememb. Opisuje, kako se lahko odgovornost prenaša na zaposlene, da se ti čutijo del sprememb in imajo posledično boljšo motivacijo za uspešno izvedbo. Boljše razumevanje potreb in koristi sprememb povzroča manjši odpor za uvajanje le-teh. Blokdijsk (2008, str. 66–68) dodaja pomembnost ustreznega vodenja v tem procesu kot ključno komponento uspeha. Obdobje sprememb je izredno kritično, saj zahteva veliko usposabljanja, prenosa znanj kot tudi kadrovskih sprememb.

V tretjem in zadnjem koraku (ponovna zamrznitev) pa je poudarek na krepitvi novih procesov, nalog in obnašanj v podjetju. Nova kultura in norme obnašanja morajo biti dolgoročno sprejete v podjetju, kajti, če se zaposleni z normami povrnejo v predhodno stanje, je celoten proces spremembe ogrožen, oziroma ne bo trajal dolgo. Harper (2001, str. 3–27) navaja, da so nagrade ključnega pomena za utrditev spremenjenih norm in obnašanja zaposlenih. Nagrade niso nujno samo finančne nagrade, obstaja cela vrsta nagrad, ki niso finančne in imajo ravno tako pomembno vlogo pri spreminjanju obnašanja zaposlenih.

Moje mnenje je, da Lewinov model lahko predstavlja okvir za razumevanje uvajanja sprememb, vendar pa je relativno splošen in ni zadosten za uspešno izpeljavo sprememb v podjetju. Različni avtorji navajajo še druge pomanjkljivosti:

- Lewinov model je lahko uspešen samo ob predpostavki, da so večje transformacijske spremembe že udejanjene, in je lahko uporaben le za projekte, ki niso medsebojno močno soodvisni. Lewinov pristop tako ni uspešen pri radikalnih transformacijskih spremembah (Dunphy & Stace, 1992, 1993; Harris, 1985);
- model ignorira politično moč v organizacijah, kjer lahko močan posameznik izniči napore za spremembe (Hatch, 1997; Pfeffer, 1992; Wilson, 1992);

- model je tipičen za pristop od zgoraj navzdol, medtem ko popolnoma izključuje spremembe v nasprotni strani, torej od spodaj navzgor, in si s tem močno zmanjšuje možnost uspeha (Dawson, 1994; Wilson, 1992).

2.3.2 Harissov model petih faz

Harris (1985) je avtor modela petih faz za upravljanje sprememb, za katerega ugotavlja, da si faze sledijo v zaporedju, vendar pa se pogosto medsebojno prekrivajo (Lunenburg & Ornstein, 2012, str. 193).

Faza 1: načrtovanje in sprožitev

Namen prve faze (Lunenburg, 2010, str 5.) je, da se določijo cilji in dejavnosti, ki bodo podjetje pripeljale do ciljev, ter sredstva v širšem pomenu. Avtor poudarja tudi na medsebojno povezanost projektov ali programov, njihovih ciljev ter sredstev.

Faza 2: ustvarjanje »momenta«

Harris poudarja pomembnost vodenja in ne samo managementa. Naloga vodenja je ustvariti vizijo in zagotoviti, da ljudje sledijo vodjem, management pa ima predvsem funkcijo nadzora nad izvajanjem. V tej fazi se začnejo porabljati viri, vključenost sredstev je na visoki ravni (Lunenburg, 2010, str 5.).

Faza 3: nastanek težav

Lunenburg in Ornstein (2012, str. 194) menita, da se v fazi izvedbe pojavijo prve težave. V tej fazi podjetje navadno pride do spoznanja, da načrtovane aktivnosti niso zadostne za doseganje ciljev, zato vodje načrtujejo nove aktivnosti, ki jih v prvi fazi načrtovanja niso predvideli. Ravno tako nastajajo razlike v razumevanju ciljev in navadno se tu pojavijo konflikti zaradi različnih vidikov. Zaradi konfliktov se predvideva nižja motivacija med zaposlenimi za doseganje ciljev, poleg tega pa se lahko pojavi tudi frustracija, ker se izkaže, da je cilje težje doseči, kot je bilo prvotno načrtovano. V tej fazi je ključna vloga vodij, da na ustrezen način koordinirajo in motivirajo zaposlene za doseganje ciljev.

Faza 4: točka preobrata

Težave, s katerimi se podjetje in zaposleni soočijo v tretji fazi, lahko postanejo nepremostljive, saj rastejo in se podjetje ni sposobno boriti z nastalimi težavami. Če pa podjetje in zaposleni pravilno identificirajo težave, se lahko z njimi tudi uspešno spopadejo in jih premostijo. V primeru slabega načrtovanja in slabotnega momenta verjetno podjetje ne bo uspešno v premagovanju težav, v nasprotnem primeru pa lahko težave ustvarijo dodatni zagon in motivacijo in jih lahko podjetje s pravilnim načrtovanjem lahko reši. Rezultat preobrata je v veliki meri odvisen od rezultatov v preteklih treh korakih.

Lunenburg in Ornstein (2012, str. 194) poudarjata, da je tudi v tej fazi kakovost vodenja ključnega pomena pri motivaciji zaposlenih.

Faza 5: ukinitev

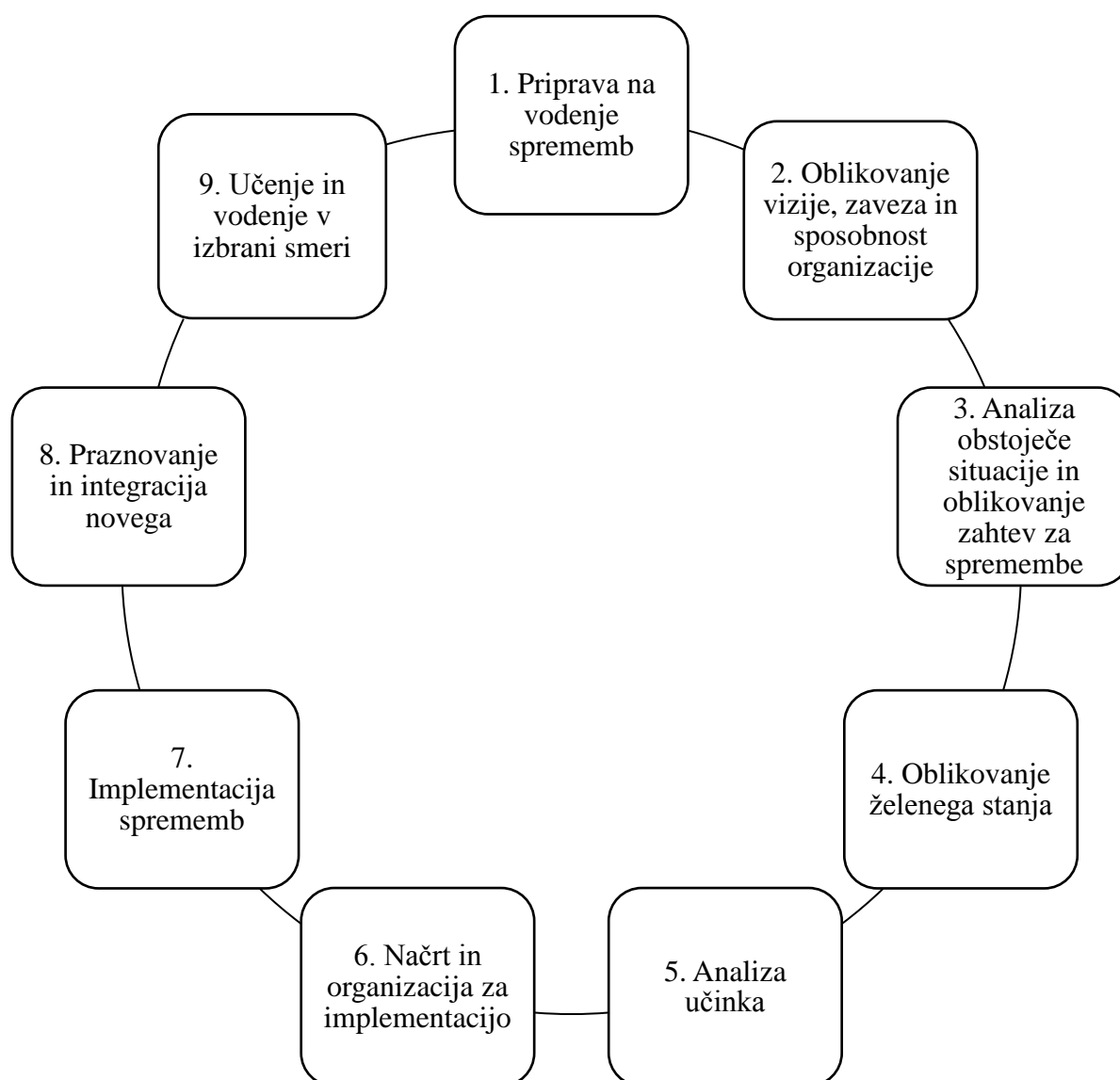
V primeru nepredvidljivih težav, kot so preveč zapletena naloga, pomanjkanje sredstev, pritiski na odgovornosti ipd., se navadno zanimanje oziroma ciljno usmerjena prizadevanja prenehajo, kar navadno vodi do prekinitve prizadevanja. Če pa so po drugi strani težave obravnavajo takoj, se naloge analizirajo, viri obstajajo in dejavnosti se navadno nadaljujejo z vse hitrejšim tempom.

Harrisov model je podobno kot Lewinov še vedno enostaven in razumljiv ter določa najpomembnejše korake pri uvajanju sprememb v podjetje. V primerjavi z Lewinovim modelom pa Harris že poudarja pomembnost vodij, ne poudarja pa pomembnosti podpore zaposlenim za spremembe. Zato menim, da je tretji korak namenjen reševanju težav. Model predvideva t.i. pristop od zgoraj navzdol in ne predvideva zadostne podpore zaposlenih pri uvajanju sprememb. Zaradi naštetih slabosti v nadaljevanju predstavljam še dva modela, ki lahko bolje služita podjetjem kot okvir za uvajanje sprememb.

2.3.3. Anderson in Andersonov model

Eden izmed modelov, ki kompleksnejše obravnavajo spremembe v podjetjih, je Anderson in Andersonov (2001) model sprememb, ki obravnava spremembe s treh pomembnih vidikov: vsebina (organizacijska in tehnična področja, ki so predmet sprememb), ljudje (spremembe v načinu razmišljanja, obnašanja, ki so potrebna, da lahko organizacija doseže želene spremembe) ter procesi (vsaka sprememba zahteva načrt ter implementacijo). Avtorja navajata, da morajo biti vsa tri področja medsebojno povezana prek devetih faz modela, ki je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Anderson in Andersonov model sprememb



Vir: L. Anderson in D. Anderson, *The Change Leader's Roadmap*, 2001, str. 15.

Faza 1: priprava na vodenje sprememb

Pobude za spremembe so navadno rezultat opozoril, ki jih zaposleni v podjetju dobivajo bodisi v notranjem ali zunanem okolju. Proces za pripravo podjetja in zaposlenih vključuje (Anderson & Anderson, 2001, str. 25):

- razjasnitev vloge; ta proces pojasnjuje prizadevanja za doseganje sprememb ter izbere zaposlene, ki imajo za opravljanje vloge najboljše sposobnosti ter znanja,
- utemeljevanje razlogov za spremembe,
- ocenjevanje organizacije in njene pripravljenosti na spremembe ter sposobnosti implementacije,
- okrepitev razlogov, ki sprožijo spremembe ter krepitev zaveze za izpeljavo sprememb,

- oblikovanje in načrt implementacije.

Faza 2: oblikovanje vizije, zaveza in sposobnost organizacije

Cilj te faze je zagotoviti razumevanje usmeritve podjetja (vizije in strategije) med zaposlenimi. Zaposleni le na ta način delujejo skladno s cilji in pričakovanji podjetja, kar se lahko doseže z naslednjimi dejavnostmi (Anderson & Anderson, 2001, str. 130):

- motiviranje zaposlenih,
- vodstvo mora jasno in večkrat komunicirati z zaposlenimi, da zaposleni čutijo, da so del sprememb,
- organizacija odkrito išče zaposlene, ki so podporniki sprememb ter aktivno prispevajo k uresničevanju,
- vodstvo prenaša odgovornost na nižje nivoje v organizaciji in s tem širi zaupanje med zaposlenimi.

Faza 3: analiza obstoječe situacije in oblikovanje zahtev za spremembe

Sledi faza analize obstoječega stanja in oblikovanje zahtev za uveljavitev sprememb v podjetju. V tej fazi se ugotavljajo dejavnosti in področja sprememb. Anderson in Anderson (2001, str. 148) za uspešno določitev dejavnosti in področij priporočata oblikovanje jasnih pričakovanj, potrebnih za uspešno doseganje spremembe, oblikovanje različnih potencialnih scenarijev, ki bi lahko vplivali na izvajanje sprememb, prepoznavanje tistih področij delovanja v podjetjih, ki jih je treba ukiniti, ter ukrepe za doseganje zelenih sprememb.

Faza 4: oblikovanje zelenega stanja

Vloga pobudnikov sprememb je oblikovati tako organizacijske kot tudi kulturološke osnove, ki omogočajo uspešno doseganje vizije in strateških ciljev. Anderson in Anderson (2001, str. 168) navajata, da naj za zagotovitev navedenega pobudniki sprememb oblikujejo t.i. štiri nivoje (vizija, strategija, taktike in vodenje), zagotovijo ustrezno vodenje le-teh, izvedejo pilotni preizkus ter se odločijo o komunikacijskih poteh in modelih, ki bodo izvedeni.

Faza 5: analiza učinka

Ta faza se osredotoča na analizo velikosti vplivov prihodnjega stanja in zagotavljanje, da bo zeleno stanje dejansko delovalo skladno z zelenim načinom. Avtorja za ocenjevanje obsega vpliva priporočata uporabo analize vrzeli. Analiza vrzeli naj bi odkrila težave in izzive, ki jih mora podjetje nasloviti z implementacijskim načrtom. Uporabi se lahko tudi metoda projekcije, ki pokaže možne odmike od zelenega stanja spremenljivk.

V tej fazi je pomembno, da se indikatorji sprememb osredotočijo na naslednja področja (Anderson & Anderson, 2001, str. 178):

- Oblikovanje formalne organizacije (strukture, sistemi za upravljanje, poslovni procesi, sposobnosti, število ljudi, tehnologije, delovnih prakse ipd).
- Človeški in kulturni vidiki organizacije (razmišljanja, vedenje, odnosi in drugi elementi kulture).
- Povezanost in medsebojna odvisnost formalne organizacije ter človeškega in kulturnega vidika podjetja.

Faza 6: načrt in organizacija za implementacijo

Cilj te faze je razviti načrt, ki opredeljuje ukrepe, potrebne za implementacijo zelenega stanja. V tej fazi se določijo procesi, ki podpirajo zahtevane spremembe ukrepov, oblikovanje strateških in taktičnih ciljev ter poti za doseganje le-teh. Določijo se tudi časovni okviri za lažje spremljaje napredka.

Pobudniki sprememb morajo biti na položajih v podjetju, ki zagotavljajo vpliv. Nevplivni zaposleni ne morejo doseči sprememb, oziroma ne morejo doseči zadostne podpore pri svojih podrejenih, zato iniciative za spremembe sčasoma zamrejo. Ravno tako avtorja poudarjata pomen komuniciranja z zaposlenimi, zakaj so spremembe nujne ter kako jih želi podjetje z njimi doseči (Anderson & Anderson, 2001, str. 180–188).

Faza 7: implementacija sprememb

Faze od 1 do 6 se v prvi vrsti ukvarjajo s pripravo na izvajanje. Poleg opisovanja zahtev za uvajanje sprememb avtorja poudarjata pomembnost merjenja. Strinjam se, da je treba napredek stalno preverjati, saj je lažje ukrepati, kadar so odmiki od poti manjši, kot če so odmiki od zelene poti večji, saj ti zadnji zahtevajo več napora. Vodstvo vključuje postopke preverjanja s ciljem, da se situacija ne prepusti naključju in da podjetje čim hitreje ugotovi možna odstopanja od zelenih ciljev.

Ta faza se nanaša na izvajanje načrta za doseganje zelenega stanja ter izvajanje vseh potrebnih sprememb v skladu s potrebami podjetja v trenutnem stanju. Za zagotavljanje uspešnosti te faze morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Anderson & Anderson, 2001, str. 201–206):

- Spremljanje odpora zaposlenih. Podjetje in vodje se morajo odzvati na odzive zaposlenih.
- Spremljanje in popravljanje procesa izvajanja. Vodje morajo upoštevati razna govoričenja in opravljanja in jih ne zanemarjati, kajti zaposleni lahko verjamejo tem govoričenjem bolj kot pobudnikom sprememb. Vplivni posamezniki lahko z

govoričenjem naredijo ogromno škode in lahko zaustavijo proces, še posebej, če se takšna dejanja ignorirajo in ne odpravljajo sproti.

- Sprejemanje in komuniciranje korektivnih ukrepov na poti do zelenega stanja s praktično vsakega vidika (strukture, sistemi, politika, tehnologija, oprema, kulture, znanja itn.).

Faza 8: praznovanje in integracija novega

Anderson in Anderson (2001, str. 211) zagovarjata, da se moramo veseliti uspehov, namen teh dogodkov je ustvariti širšo podporo spremembam in novi miselnosti, vrednotam in vedenju med zaposlenimi.

Praznovanja imajo na tem mestu širši pomen, in sicer so lahko v obliki pisem zaposlenim, ki vsebujejo pohvalo za dosežek, lahko so v obliki bonusov, finančnih ali nefinančnih ipd. Podporo spremembam in nov način delovanja je torej mogoče doseči na več načinov, praznovanja pa imajo tudi namen potrjevanja dosedanjih dosežkov, prav tako pa predstavljajo spodbudo za nadaljevanje v zeleni smeri.

Faza 9: učenje in vodenje v izbrani smeri

S ciljem omogočanja trajnih sprememb je treba zaposlenim prikazati odnos med spremembami in uspehom podjetja. V tej zadnji fazi gre za zasuk v načinu razmišljanja zaposlenih, kot tudi za spreminjanje organizacijske kulture. To vključuje ustvarjanje okolja, kjer so spremembe zaželeno in zaposleni se zavedajo, da spremembe prinašajo priložnosti za nadaljnjo rast. V zadnji fazi naj bi podjetje oblikovalo (Anderson & Anderson, 2001, str. 223):

- mehanizme za nenehno izboljševanje;
- strategijo za nenehno učenje ter kriterije za ocenjevanje merjenja napredka;
- ukrepe za boljšo pripravljenost in sposobnost za prihodnje spremembe organizacije;
- prekinitev procesov, tehnologije ipd., ki ne služijo in niso v podporo novim standardom v podjetju.

Poleg navedenega pa mora podjetje oblikovati sistem, ki omogoča stalno izboljševanje in neprestano iskanje novih priložnosti za ustvarjanje ali bodisi ohranjanje konkurenčnih prednosti.

Kot sem navedel že na začetku tega poglavja, je ta model v primerjavi z Lewinovim in Harrisovim precej bolj celovit in podroben. Bralcu daje veliko več izhodišč za korake, potrebne za spremembe v organizaciji, medtem ko sta prva dva nekoliko premalo podrobna za natančnejše definiranje načrta vpeljave sprememb. Model upošteva strateške odločitve, ki jih je treba obravnavati s pobudniki sprememb in tistimi, ki so vključeni v posamični

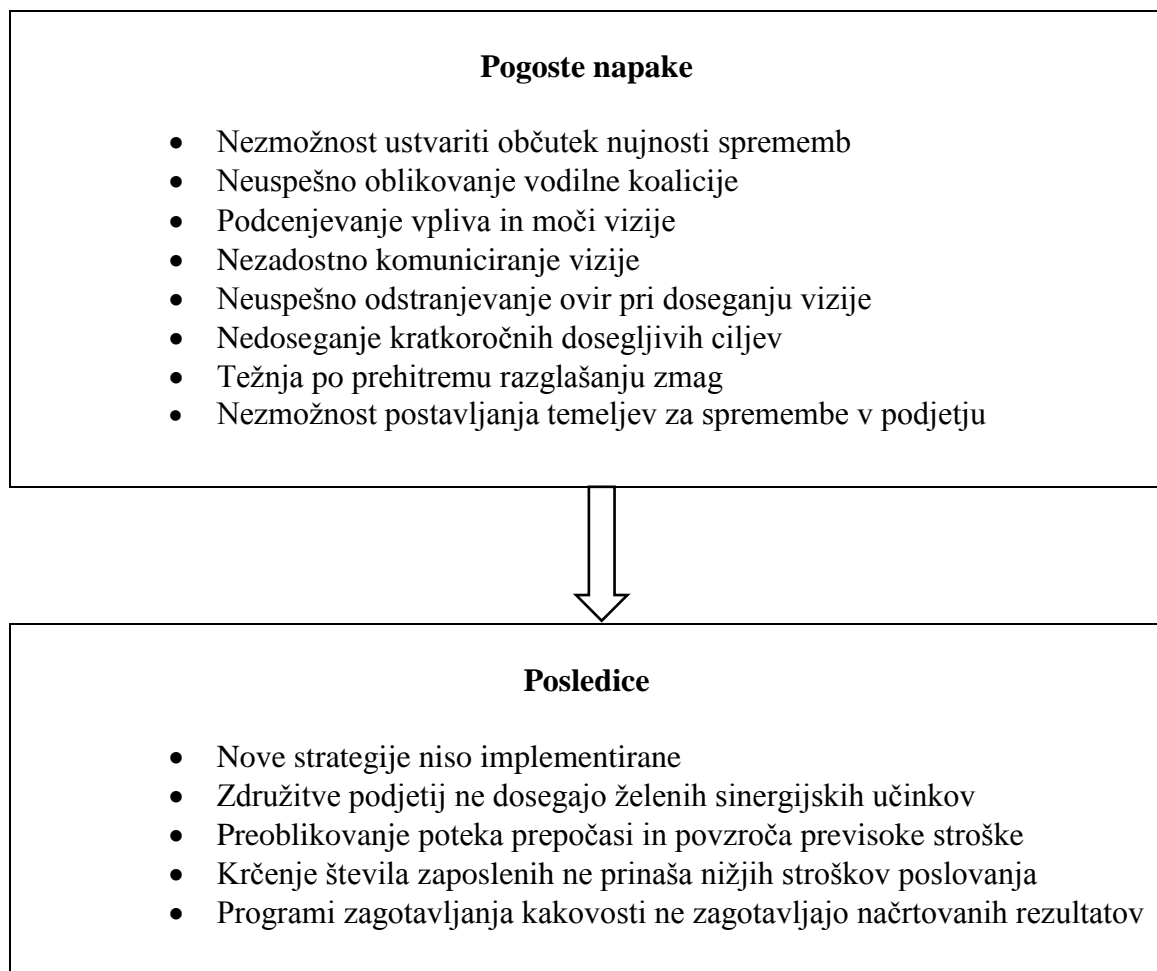
fazi, poleg tega pa opisuje tudi potencialne izzive in težave, ki jih lahko podjetja srečajo na poti sprememb.

2.3.4 Kotterjev model sprememb

Kot zadnjega opisujem Kotterjev model vpeljave sprememb. Podrobneje ga bom opisal v naslednjem poglavju, kjer bom analiziral spremembe v obravnavanem podjetju (v nadaljevanju Podjetje X).

Kotter (1996, str. 3–16) je razvil podroben model za uvajanje sprememb, s katerim je skušal odgovoriti na ključne napake, ki povzročajo neuspešno uvajanje sprememb v podjetja. Pogoste napake in posledice, na osnovi katerih Kotter (1996, str. 21) predlaga model korakov za uvajanje sprememb v podjetju, prikazujem na sliki 6.

Slika 6: Osem pogostih napak in posledice v procesu uvajanja sprememb v podjetjih



Vir: J.P. Kotter, Leading Change 1996, str. 16.

2.3.5 Ugotovitve o obravnavanih modelih sprememb

Obstaja torej veliko različnih metod in pristopov k managementu sprememb, ki podajajo celosten pogled na spremembo. Metode in pristopi se medsebojno razlikujejo glede tega, kako podrobno obravnavajo proces sprememb. Ugotavljam, da vsi avtorji opozarjajo, da je treba spremembe videti v celoti in se šele nato podrobno posvetiti vsakemu posameznemu vidiku, prav tako pa se je pomembno zavedati, da je kakršen koli teoretični model treba prilagoditi okoliščinam. Modeli lahko služijo kot okvir delovanja, ker izpostavljajo potrebne elemente za uspešno uveljavljanje sprememb v podjetjih. Na osnovi preučenega povzemam lastnosti, ki bi jih načrt in proces vpeljave sprememb v konkretnem podjetju moral vsebovati.

- Organizacija mora identificirati razlog za spremembe. Ta prvi korak začnejo vodje v organizaciji, ki imajo izziv ustvariti zadosten krog podpornikov oziroma koalicijo, kot navaja Kotter (1996, str. 51–66). Podporniki sprememb morajo imeti osebne lastnosti za ustvarjanje vzdušja oziroma okolja, kjer se od zaposlenih pričakuje več kot le minimalen vložek. Zaposleni ne bodo sprejeli sprememb, če ne vidijo ali ne razumejo oziroma nočejo razumeti razlogov za spremembe.
- Načrt oziroma proces vpeljave sprememb mora vključevati razvoj vizije in premik iz *statusa quo* v prihodnje stanje. Dobra vizija pomaga zaposlenim vedeti, kam so usmerjeni. Kakor koli pa vizija sama ni zadosten razlog, da bi zaposlene usmerjala v zeleno stanje. Vodje morajo vizijo komunicirati prek različnih kanalov, poleg tega pa je izrednega pomena, da so vodje v prvi vrsti vzgled za zaposlene (angl. *lead by example*), kajti če se njihova dejanja razlikujejo od tega, kar govorijo, ni mogoče pričakovati, da jim bodo zaposleni sledili. Če zaposleni začutijo oziroma vidijo razlike med izjavami vodij in njihovimi dejanji, to vodi v nezaupanje. Vodje morajo prenašati odgovornost na nižje ravni v organizaciji in tako dati moč zaposlenim, da lahko izvedejo spremembe. Seveda je predpogoj zaupanje in ustrezna usposobljenost zaposlenih, vodstvo pa se mora izogibati t.i. mikro managementu², kajti v takem primeru o zaupanju in prenašanju odgovornosti ne moremo govoriti.
- Vodje naj ravnajo kot povezovalni člani in naj zaposlene nenehno spodbujajo pri iskanju novih idej, ki lahko prinašajo izboljšave oziroma spremembe. V tem procesu se ustvarja zdravo delovno okolje, ki spodbuja razmišljanje in iskanje idej, na koncu pa iskanje konsenza, kaj je za podjetje najboljše. Zaposleni morajo razumeti, da je mogoče izboljšati vsak proces v podjetju, ter da sta nenehno iskanje novih idej in izboljšav ključni sestavini uspeha. Nenehne manjše spremembe podjetju zagotavljajo hitrejše napredovanje kot večji koraki, ki zahtevajo več priprav in usklajevanja, zato naj se vodje osredotočijo na nenehno izboljševanje in vzpostavitev okolja, ki prepozna tudi manjše uspehe.

² Vodja želi imeti vse pod nadzorom, pogosto sam prevzame izvajanje določene naloge, ker meni, da s tem zaposlenim pomaga, v resnici pa imajo ti občutek, da tako spodkopava njihovo samozavest in podcenjuje njihove sposobnosti. S pretiranim nadzorom pogosto doseže nasprotni učinek od zelenega. V nadaljevanju uporabljам izraz mikro management za opis tovrstnega obnašanja.

- Proces mora minimizirati odpor do sprememb. Kot bomo spoznali v nadaljevanju, se ljudje različno odzivamo na spremembe, in v večini primerov imajo ljudje strah pred spremembami, ker prinesejo neznano. Le redki ljudje v spremembah uživajo, odpor je običajna normalna reakcija in ga je treba v podjetju tudi pričakovati, zato je toliko bolj pomembno, da s komuniciranjem in vsemi ukrepi, ki jih navajam v tem delu, odpor minimiziramo. Večji odpor je navadno pričakovati v zgodnejših fazah sprememb, kjer ni mogoče videti ali otipati sprememb, ravno zato je nezaupanje posledično večje.
- Spremembe ne smejo biti vsiljene od zgoraj-navzdol, ko vodje le zahtevajo od zaposlenih, naj spremembe uresničijo. Pomembno je, da se v fazi načrtovanja vključi tudi nižje ravni v podjetju, saj to ustvarja občutek lastništva nad procesom sprememb s strani vseh zaposlenih. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je pomembna tudi v procesu izvajanja, saj mora vodstvo redno obveščati zaposlene o napredku.
- Zadostna in pravilna komunikacija je nujni pogoj za spremembe v podjetju. Komunikacija je orodje, s katerim vodstvo dobi zadostno podporo za spremembe in spodbuja zaposlene, da spremembam bodisi sledijo bodisi jih udeležijo ali celo načrtujejo.
- Zaposleni morajo ravnati preudarno in biti odgovorni za svoje delo. Vodje morajo zagotavljati pravičen sistem spremljanja napredka, ki ne sme biti subjektiven. Proces je torej treba meriti in ga nenehno nadzirati med izvajanjem. Merila omogočajo, da se proces in njegovi rezultati merijo in tako organizacija lahko spremlja napredek kot tudi odklone od načrtovanega. V primeru odklonov naj podjetje sprejme korektivne ukrepe ali celo spremeni cilje, če analiza pokaže, da je smotrneje nadaljevati v drugačni smeri, kot je bilo prvotno načrtovano.
- Pobudniki sprememb morajo imeti močne vodstvene sposobnosti. Kotter (1996) in Shields (1999) zagovarjata, da imajo močni vodje karizmo. Vodje morajo imeti sposobnost oblikovanja vizije kot tudi pridobivanja podpore, ko predstavljajo vizijo svojim zaposlenim.

3. PROCES TRANSFORMACIJE V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju magistrskega dela bom vzporedno podrobneje opisal Kotterjev model sprememb, ki sem si ga v svojem delu vzel kot okvir za analizo procesa transformacije v izbranem podjetju. Ime podjetja v delu ne bo razkrito (podjetje X), spodaj pa podajam kratek opis podjetja, da si bralec lažje predstavlja značilnosti podjetja.

V nalogi obravnavam slovensko podjetje, ki proizvaja programsko opremo za oblikovanje in tiskanje etiket s črtno kodo. Podjetje deluje kot krovno podjetje mednarodne skupine s podružnicami na Kitajskem, Nemčiji in v ZDA. V celotni skupini je v času nastajanja tega dela zaposlenih med 100 in 110 sodelavcev. Stranke podjetja so tudi največje svetovne multinacionalke, kot so podjetja Abbott, Benetton, DuPont, FedEx, Ikea, Nestlé, Siemens, Unilever, Volvo, Würth, Louis Vuitton in mnoga druga. Podjetje je za svoje informacijske

rešitve prejelo že več svetovnih priznanj, v letu 2015 pa je bilo razglašeno za izvoznika leta in za eno izmed najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, saj je osvojilo priznanje Gazela. Pospešena rast in uspehi so plod sprememb, ki so opisane v tem delu. Skupina je od leta 2013 skoraj podvojila svoje prihodke od prodaje (Podjetje X, 2015a, str. 3).

Če podjetje skrbno načrtuje spremembe in ustvari trdne temelje, potem je implementacija sprememb lažja, nikoli pa to ni lahka naloga. Kot sem že večkrat omenil, imamo ljudje po naravi navadno odpor do neznanega, ki ga prinašata prihodnost in spremembe. Na podlagi izkušenj ugotavljam, da kadar je v podjetju preveč nestrpnosti in se rezultate pričakuje prezgodaj, je zelo verjetno, da implementacija sprememb v podjetju ne bo uspešna.

Tudi Kotter (1996, str. 23–24) posebej poudarja, da je proces spreminjanja sestavljen iz več zaporednih faz, ki si sledijo in so medsebojno tesno povezane. Preskakovanje faz navadno ustvarja samo iluzijo hitrega napredovanja, vendar pa so končni rezultati nezadovoljivi in slabi, kot tudi dejstvo, da se kritična napaka, storjena v zgodnejši fazi, kaže v kasnejših fazah, njene posledice so navadno katastrofalne oziroma zelo upočasnijo napredek.

Kotter (1996, str. 20–23) opisuje 8 korakov, ki so potrebni za uvajanje sprememb v podjetju. Poleg tega pa poudarja, da z izboljšanjem sposobnosti, pripravljenosti ter naklonjenosti k spremembam podjetja izredno povečajo svoje možnosti za uspeh v nenehno spreminjajočem se okolju. Brez sposobnosti nenehnega prilaganja so podjetja dolgoročno obsojena na neuspehe in propad.

Po mojem mnenju je Kotter napravil vidnejši prispevek na področju učinkovitega uvajanja sprememb, zato njegov model v tem poglavju natančneje predstavljam, hkrati pa podajam ugotovitve na osnovi svojih opažanj v podjetju X. Slika 7 prikazuje Kotterjev model učinkovitega uvajanja sprememb.

Slika 7: Osem korakov za doseganje uspešnih sprememb

Korak	Ukrep	Novo vedenje
1	Krepitev občutka nujnosti sprememb	Ljudje začnejo drug drugemu pripovedovati: » Dajmo, stvari je treba spremeniti!«
2	Oblikovanje vodilnega tima	Ustvari se skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb in začne dobro delati.
3	Ustvarjanje vizije in strategije	Vodilni tim razvije pravo vizijo in strategijo za spremembe.
4	Stalna in učinkovita komunikacija vizije in strategije	Ljudje se začnejo navduševati za spremembe, kar se kaže v njihovem vedenju.
5	Odstranjevanje ovir	Več ljudi začuti sposobnost, da se lahko lotijo uresničevanja vizije in se je tudi v resnici lotijo.
6	Pomen hitrih zmag	Zagon se krepi, ko ljudje poskušajo uresničiti vizijo in čedalje manj se jih upira spremembam.
7	Vztrajnost pri uvajanju sprememb	Ljudje ustvarijo val za valom sprememb, dokler vizija ni uresničena.
8	Ustvarjanje organizacijske kulture, ki sprejema spremembe	Novo, zmagovito vedenje se nadaljuje kljub pritisku tradicije, menjavanju vodij sprememb itd.

Vir: J.P. Kotter in D.S. Cohen, *Srce sprememb*, 2003, str. 15.

3.1 Korak 1: krepitev občutka nujnosti sprememb

Kotter (1996, str. 5) navaja, da vodje večkrat lahko podcenjujejo, kako težko je premakniti zaposlene iz cone ugodja, ali pa jim preprosto primanjkuje potrpljenja, ki naj bi jih vodilo, da ne ustvarijo zadostnega občutka za uvajanje sprememb.

Po Kotterju (1996, str. 36–38) povzemam dva primera. Veliko podjetij je v coni ugodja zaradi dobre samopodobe oz. je samozadovoljnih ne glede na to, ali so svojih panogah uspešna ali celo pred propadom. To je stanje, ko zaposleni ne reagirajo na znake, da je potrebno ukrepati, temveč v podjetju vlada prepričanje, da je vse v redu in se ne bo nič spremenilo. Tako kot ne ukrepanje, pa je tudi neustrezna nujnost velika nevarnost za podjetje. V tem primeru so po navadi ljudje zelo zaposleni, vendar pa delo bodisi ni usklajeno bodisi vodenje poteka v napačno smer. Njihovo delo torej ne vodi k poslovnemu uspehu, lahko pa celo do nezadovoljstva zaposlenih in na koncu celo do izčrpanosti.

Drugi primer je bil tipičen za podjetje X, ker vodstvo ni oblikovalo jasne vizije ter strateških ciljev, temveč je preveč poudarjalo kratkoročne rezultate. Poleg tega je bil hkrati

prisoten tudi mikro management, kar je dajalo zaposlenim tudi občutek nezaupanja (Podjetje X, 2014d, str. 5).

Pravilno je ustvarjanje t.i. prave nujnosti, kjer so zaposleni jasno osredotočeni na napredek in redne spremembe. Pri zaposlenih je treba ustvariti občutek, da je na trgu veliko priložnosti kot tudi nevarnosti, kar daje zaposlenim navdih in željo po napredku in zmagah. Kotter poudarja kritičnost te faze, ki ji je potrebno nameniti zadosti časa in energije, da podjetje spozna potrebo po spremembi. Kotter (1996, str. 44) navaja možnosti, kako povečati stopnjo nujnosti z ukrepi, kot so ukinitve »luksuznih« ugodnosti, postavitve previsokih ciljev, ki z obstoječim načinom delovanja ne morejo biti doseženi, jasna komunikacija glede konkurentov itd.

Ravno tako je podjetje X stopnjevalo nujnost sprememb in tako zaposlene nenehno sililo iz cone ugodja. Orodja, ki se jih je podjetje X posluževalo, so vključevala prekinitev nagovorov vodstva o uspešnosti in primerjave z najožjimi konkurenti. Te primerjave so lahko bodisi tehnološke bodisi finančne, njihov namen je jasno prikazati položaj podjetja X na trgu, ne glede na to, kakšen občutek imajo zaposleni o svojem podjetju (Podjetje X, 2013c, str. 7). Na osnovi lastnih opažanj trdim, da so bile ravno primerjave s konkurenco šok za večino zaposlenih, ki so bili predhodno izolirani od dogajanja na trgu. Podjetje je vzporedno pričelo pridobivati tudi mnenja zunanjih svetovalcev, ki so brez čustev in lastne zgodovine v podjetju ravno tako prikazali položaj podjetja na trgu, kar je ponovno potrdilo drugačno razumevanje uspešnosti podjetja na interni ravni v primerjavi s položajem na trgu.

Kotter (1996, str. 44–45) navaja, da je poskus minimiziranja *status quo* nenehno informiranje zaposlenih o konkurenci, odkrivanju novih priložnosti, ki motivira zaposlene k nenehnemu iskanju rešitev ter prilaganju.

3.2 Korak 2: oblikovanje vodilnega tima

Kotter (1996, str. 51–59) navaja, da je cilj te faze sestaviti skupino ljudi, koalicijo zaveznikov (v nadaljevanju koalicija), ki podprejo spremembe in so tudi njihovi močni zagovorniki. Koalicija mora biti sestavljena iz posameznikov, ki imajo moč ter zaupanje v podjetju in voditi jih mora skupen cilj. Po navadi je tim ljudi uspešnejši in avtor navaja, da je le redko oziroma v zelo majhnem številu podjetij lahko posameznik sam uspešen pri uvajanju sprememb. Namen te faze je pridobiti širšo podporo v podjetju.

Cilji, ki naj jih koalicija poskuša doseči, so:

- oblikovanje prave vizije,
- komuniciranje z zaposlenimi oziroma pridobivanje zaupanja,
- odprava ključnih ovir,
- ustvarjanje kratkoročnih zmag,

- vodenje in upravljanje programa projektov sprememb v podjetju, in
- zakoreninjenje novih pristopov v kulturi podjetja.

Kotter (1996, str. 55) opisuje, da so podjetja prisiljena sprejemati odločitve hitreje in z manjšo gotovostjo, kot bi podjetja oziroma vodje verjetno želeli. Timsko delo je lahko bolj učinkovito pri odločanju, ker posamezniki nimajo vseh informacij ali pa teh informacij ne razumejo na način, kot ga premore tim, Poleg tega je posameznikov čas precej bolj omejen. Skupine vodij in managerjev, ki delujejo usklajeno, so lahko precej bolj učinkoviti subjekti, ki lahko sprejemajo boljše odločitve v teh okoliščinah. Bistveno je, da v skupini vlada zaupanje med posameznimi člani, kar je osnova uspešnega delovanja.

Pri oblikovanju pravega tima Kotter (1996, str. 57) določa štiri nujne značilnosti, in sicer:

- hierarhična moč: v koaliciji morajo biti posamezniki, ki imajo hierarhično moč, da spremembe lahko uveljavijo, poleg tega jih mora biti vključenih zadostno število;
- strokovnost: posamezniki v koaliciji morajo pokriti vsa relevantna področja poslovanja oziroma funkcije (tehnični, finančni, prodajni itd.), da so lahko njihove odločitve pravilne,
- verodostojnost: skupina mora uživati med zaposlenimi zaupanje, kajti le v takem primeru zaposleni spoštujejo skupino in so ji pripravljeni tudi slediti,
- vodenje: skupina mora imeti dovolj izkušene posameznike s področja vodenja, da je sposobna proces tudi izpeljati.

Kotter v svojem delu (1996, str. 58) navaja, da mora biti vodilna koalicija sestavljena tako iz vodij kot managerjev. Kotter ti dve skupini razlikuje in ugotavlja, da ima vodja lahko drugačne kompetence kot manager, in sicer, da vodja ustvarja pogoje za delovanje v prihodnosti (vizija, karizma ipd.), medtem ko je večina managerjev precej bolj kratkoročno orientiranih v rezultate. Zavedati se moramo, da so današnji rezultati posledica dela podjetja pred več meseci ali celo leti, in ravno zato je potrebno, da podjetje dolgoročno razume, kaj in na kakšen način želi rezultate doseči. Če pa gledamo izključno kratkoročno, vidimo rezultate preteklega dela, zato Kotter poudarja, da je idealno, da so tako vodje kot managerji sestavni del koalicije, ki podjetje usmerjajo in nato spremljajo napredek podjetja.

Podjetje X (2014d, str. 23) je oblikovalo koalicijo, ki pokriva vse poslovne funkcije, sami posamezniki pa imajo formalno moč v podjetju. Podjetje je večkrat naletelo na probleme s posamezniki, ki imajo moč vendar pa niso bili naklonjeni spremembam, ker so se oklepali preteklega dela in ga ščitili, ali pa je imelo podjetje v koaliciji osebo, ki se je obnašala izrazito individualno. Pomembne so tudi osebne lastnosti članov koalicije, kajti v primeru, da posamezna oseba ne spremeni svojega obnašanja (kar se kaže v tem, da kljub skupnemu dogovoru o cilju tega cilja ne podpira), lahko posameznik izniči napore koalicije.

Podjetje X je imelo v preteklosti težave s poenotenjem strategije in ciljev, poleg tega pa se s cilji in strategijami zaposleni niso poistovetili. Na osnovi lastnih opažanj so cilji in strategije obstajali le zapisani v letnih načrtih, kjer so ostali pozabljeni do naslednjega načrtovanja.

Z ustvarjanjem skupne vizije (Podjetje X, 2014d, str. 8) in s tem razloga za obstoj podjetja X so bili oblikovani trije najpomembnejši cilji. Vsi načrti na ravni poslovnih funkcij oziroma oddelkov morajo podpirati te tri osnovne cilje. S poenotenjem ciljev je podjetje X pričelo usklajeno delovati k skupnim ciljem in tako je iz stanja, kjer vsak posameznik deluje v svoji smeri, v obdobju enega leta prišlo na stopnjo, ko celotno podjetje stremi za istimi cilji in so taktične odločitve v oddelkih skladne ter podpirajo strategijo in obratno.

Lastna opažanja potrjujejo, da je ustrezna in pogosta komunikacija vodstva vodila v miselni preskok zaposlenih, ki so spoznali, da se cilji lahko dosežejo le, če je delovanje zaposlenih v oddelkih in med oddelki usklajeno. V preteklosti se je velikokrat zgodilo, da so vodje oddelkov prepričevali drug drugega, kateri oddelčni cilji so pomembnejši, in zaradi pomanjkanja sodelovanja in stremljenja k istim ciljem so bili tudi poslovni rezultati podjetja slabši.

Kotter (1996, str. 65) ugotavlja, da je predanost ciljem pomembna sestavina uspeha, zato je potrebno, da jo člani koalicije jasno pokažejo s svojim delovanjem. Vidno je, ali koalicija oziroma njeni člani v cilje verjamejo in so jim pripravljene slediti. To je moralna zaveza, ki je na višji stopnji kot katera koli pogodba.

Predanost ciljem (2014d, str. 11) je bila tudi vidna v podjetju X, kjer se je v obnašanju posameznikov zelo hitro izkazalo, ali sledijo določenim ciljem ali ne. Podjetje X je skrbno izbralo koalicijo in neskladnosti med člani koalicije niso bile prevelike za ustavitev procesa, vendar pa na tem mestu iz lastnih izkušenj poudarjam, da lahko koalicija izgubi zaupanje, kadar je vedenje posameznikov drugačno od postavljenih standardov, in je v takšnem primeru ogrožen celoten proces uvajanja sprememb. Vsi člani koalicije morajo podpirati dogovorjene cilje in to prepričanje pokazati z dejanji.

3.3 Korak 3: ustvarjanje vizije in strategije

Jasna vizija ima tri ključne namene (Kotter, 1996, str. 68–69). Prvič, združuje taktične odločitve in jih poenostavlja. Drugič, motivira ljudi, da delujejo v določeni smeri, pa čeprav so prvi koraki boleči, in tretjič, pomaga pri usklajevanju ukrepov različnih ljudi na hiter in učinkovit način.

Na osnovi lastnih opažanj se je tretje zelo hitro pokazalo v podjetju X, kjer so postavili jasno vizijo in strategijo, vsi nižji cilji in taktike pa so tako bili v veliko večji meri usklajeni z vizijo in strategijo. V podjetju X so takoj vzpostavili boljše razumevanje usmeritve, kar se je kazalo v usklajenih dejanjih zaposlenih. Poleg tega je bil v podjetju X

hitro odstranjen mikro management, ker so se zaposleni začeli obnašati skladneje s pričakovanji.

Vizija je lahko na videz preprosta in sama po sebi ne more biti samostojna oziroma zadostna za učinkovito vodenje podjetja. Vizija je del večjega sistema, ki vključuje strategije, dolgoročne cilje, taktike ter kratkoročne cilje. Vendar pa je vizija nekakšno lepilo, ki smiselno povezuje te enote v smiselno celoto. Vizija navadno zahteva tudi žrtvovanje nečesa, kajti če podjetje dela preveč stvari hkrati, potem je lahko fokus takšen, da ga dejansko ni (Kotter, 1996, str. 68–69).

Izguba fokusa (2013c, str. 7–9) se je zgodila tudi v podjetju X, preden so jasno postavili strategijo in strateške cilje. Vse naloge so bile prioritete in zaposleni niso vedeli, kaj je za podjetje dobro in kaj ne. V primeru, da je bila naloga ovrednotena kot prioriteta, se zaposleni niso spraševali, kakšni so rezultati te naloge in kakšno dodano vrednost na trgu prinašajo podjetju. Opažam, da se je večina nalog opravljala brez jasnega namena in ciljev, največkrat je bil edini namen nalogo opraviti.

Kotter (1996, str. 75–76) poudarja, da mora biti vizija izvedljiva, upoštevati mora trenutno stanje podjetja, obenem pa mora biti ambiciozna. Vizija mora zagotoviti prave smernice in opisuje stanje v prihodnosti, poleg tega pa mora biti enostavna za komuniciranje. Vizija mora navduševati in voditi. Kotter (1996, str. 72) navaja še eno ključno lastnost vizije strategije, to je fleksibilnost. Tako kot se spreminja okolje, tako moramo v podjetju zagotoviti, da se lahko spreminja tudi vizija, vendar pa se le-ta ne sme spreminjati prepogosto in premočno. V nasprotnem primeru lahko zaposleni hitro izgubijo zaupanje v vizijo in posledično v vodstvo podjetja, ki za vizijo stoji in jo komunicira.

Podjetje X (2013c, str. 2) je predhodno vizijo definiralo takole: »Postati vodilno podjetje v panogi«, novo vizijo (Podjetje X, 2014d, str. 2) pa tako: »Postati prva izbira končnih kupcev na področju označevanja izdelkov, in ponujati svojim kupcem celovite rešitve, ki povečujejo produktivnost in zagotavljajo vrednost z osredotočanjem na reševanje poslovnih problemov kupcev, ustvarjanjem vrednosti za vse deležnike (kupce, partnerje, zaposlene, lastnike) ter neprestanim izboljševanjem«.

Menim, da je nova vizija predstavljava in obenem ambiciozna, poleg tega je privlačna za vse deležnike. V naslednjem poglavju predstavljam rezultate transformacije, ki omogočajo natančnejšo primerjavo med staro in novo. Kotter (1996, str. 72) našteva naslednje lastnosti učinkovite vizije. Vizija mora biti:

- predstavljava: podajati mora jasno sliko o tem, kakšna je prihodnost podjetja,
- zaželena: vsi deležniki si morajo želeli, da se vizija uresniči,
- realna: cilji morajo biti dosegljivi in ambiciozni,
- osredotočena: fokus podjetja mora biti jasen, da zagotovi smernice pri vsakodnevnem odločanju,

- prilagodljiva: omogočati mora spremembe v času skladno s spreminjajočim se okoljem in zahtevami,
- enostavna za komuniciranje: se lahko in jasno razloži. Enostavnost je ključna.

Oblikovanje vizije in strategije brez ustrezne komunikacije v podjetju X ne bi doseglo želenega napredka, zato vodstvo vizijo in cilje in strategijo nenehno komunicira zaposlenim.

3.4 Korak 4: stalna in učinkovita komunikacija vizije in strategije

Cilj je zagotoviti, da čim več zaposlenih vizijo razume in jo sprejme (Kotter, 1996, str. 85). Pridobivanje razumevanja ter obenem predanosti novi usmeritvi podjetja ni lahka naloga, zlasti v večjih in kompleksnejših podjetjih. Neučinkovita oziroma nezadostna komunikacija lahko ustavi proces transformacije.

Kotter (1996, str. 89) navaja, da večina podjetij v smislu količine in kakovosti nezadovoljivo komunicira vizije svojim zaposlenim. Eno pismo zaposlenim ali en govor izvršnega direktorja sta daleč od zadostnega. Cilj, ki se ga morajo podjetja zavedati, je, da je vizija predstavljena kjer koli in pogosto, torej na sestankih, ko oddelčni vodja s svojimi podrejenimi pregleduje mesečne rezultate, kjer lahko preverijo usklajenost s strategijo, v nagovorih vodij oddelkov oz. vodij poslovnih funkcij in navsezadnje lahko tudi v predstavitev kupcem.

V podjetju X (2014c, str. 8–10) so uvedli različne dogodke, ki so bili namenjeni tudi za komuniciranje vizije. Letno so uvedli marketinški ter prodajni tridnevni dogodek na začetku leta, kjer se srečata ta dva oddelka kot tudi oddelčni vodje drugih poslovnih funkcij, kjer si delijo izkušnje in prakse ter razmišljanja o usmeritvi za prihodnje leto. Srečanje se navadno zgodi pred uradnim delom načrtovanja z namenom, da se izkušnje in znanja lahko učinkovitejše uporabijo oziroma razširijo v naslednjem letu na vse zaposlene. Poleg tega so v podjetju X uvedli četrtletne preglede, kjer vsak oddelčni vodja predstavi dosežke preteklega četrtletja in načrte za naslednje četrtletje, hkrati pa tudi usklajenost taktičnih ciljev s strateškimi ter vizijo. Ko podjetje še ni imelo tako jasne vizije, je bil za vodstvo velik izziv določati prioritete, ki so bile navadno rezultat subjektivnih odločitev. Jasna vizija pa omogoča hitrejše odločanje, skladnost pregleda z vizijo in tako vodi do hitrejših odločitev o prioritetah. V primeru, da je potrebna dodatna raziskava, to izvedejo in obravnavajo na naslednjem četrtletnem pregledu oziroma skladno z dogovorom.

Poleg tega je podjetje X (2014c, str. 8–10) uvedlo tedenske predstavitve pomembnejših dogodkov v podjetju, lahko bi to enačili kot nagovor izvršnega direktorja, vendar tukaj te predstavitve izvajajo oddelčni vodje z namenom informiranja celotnega podjetja. Tako je poudarjena vizija in skladnost doseženega, kar »spomni« zaposlene na pomembnost usklajenosti dnevnega dela z dolgoročnimi cilji. Težava, ki se pojavlja, je, da je tedenska enourna predstavitev preveč, in verjetno bo podjetje X v prihodnosti uvedlo dvotedenske

enourne predstavitve. Predstavitve niso namenjene enosmerni komunikaciji, temveč se vedno spodbuja dvosmerna komunikacija, da se zaposleni poistovetijo z dosežki in dejansko vidijo ter začutijo, da vsi prispevajo k uspehu ali neuspehu podjetja.

Kotter (1996, str. 89–95) ugotavlja, da je treba pri komuniciranju upoštevati:

- enostavnost: žargon naj se ne uporablja, vsi deležniki morajo vizijo razumeti;
- živahnost: lahko uporabljamo metafore, primere, da poslušalcem približamo razumevanje;
- ponovljivost: če je razumljiva vsakomur, jo lahko vsak širi naprej.

Lastna opažanja potrjujejo, da so dejanja pomembnejša od besed. Vizija se lahko komunicira na vsakodnevni ravni, medtem ko vsak vodja s svojimi vsakodnevnimi dejanji deluje skladno ali neskladno z vizijo. Vodje, ki se zavzemajo za spremembe v organizaciji, morajo biti vzor zaposlenim in s svojim obnašanjem poudarjati vrednote, ki jih zahtevajo od svojih zaposlenih. Nič v podjetju ne vsebuje tako močnega sporočila, kot ravno obnašanje vodij skladno z novo smerjo in pričakovanji podjetja.

Tudi Kotter (1996, str. 95–97) potrjuje, da je obnašanje vodij lahko največji sovražnik, kadar dejanja niso skladna z vizijo in nobena komunikacija ne izniči dvoma in nemotiviranosti, če se tisti, ki spremembe komunicirajo, še ne spremenijo in delajo pa svojih ustaljenih navadah. Takšna transformacija je obsojena na neuspeh, še preden se je sploh začela.

3.5 Korak 5: odstranjevanje ovir

Velikokrat so notranje strukture podjetij v nasprotju z vizijo sprememb. Primer je podjetje, ki trdi, da so orientirani h kupcem, njihova interna struktura pa onemogoča pridobivanje informacij s trga. Podjetja, ki se predstavljajo kot družbeno odgovorna, imajo zaposlenih kopico odvetnikov, ki podjetje zastopajo in branijo v tožbah. Obstaja ogromno primerov, kjer vizija in organizacija, obnašanje ipd. podjetja niso skladna z vizijo in obstajajo ovire, ki jih mora organizacija v procesu transformacije zaznati in odpraviti (Kotter, 1996, str. 103–106).

V podjetju X (2014b, str. 3) je ravno transformacija v storitveno orientirano podjetje prinesla ogromno sprememb na organizacijski kot tudi na drugih ravneh. Organizacijsko gledano je bilo podjetje tipičen razvijalec programske opreme, ki trži svoje proizvode prek posrednikov. Komunikacija s posredniki je bila zelo enosmerna, kar pomeni, da je podjetje X proizvode posrednikom predstavilo, stik s končnim kupcem pa podjetja ni zanimal. Podjetje X oziroma njegovi zaposleni niso imeli stika z uporabniki svojih proizvodov in si torej niso niti natančno predstavljali, kako se njihovi izdelki v različnih industrijah uporabljajo. Ravno tako interna struktura ni omogočala stika s končnimi strankam. Razvoj

ali izboljšave proizvodov so potekale izključno v oddelku razvoja in niso dosegle uporabnikov.

V podjetju X, ki je usmerjeno navznoter in se zavestno ni ukvarjalo z končnimi kupci, so bile nujne spremembe na več ravneh, in sicer:

- Notranja struktura je predvidela vzpostavitev dveh novih oddelkov in sicer produktno vodenje ter skupina za implementacijo rešitev. Cilj produktne skupine je bilo postaviti vez med trgom, ki zajema posrednike kot tudi večje končne kupce in podjetja s ciljem zagotavljanja obojestranske redne komunikacije (Podjetje X, 2014d, str. 12).
Skupina za implementacijo rešitev pa je bila ustanovljena predvsem z namenom, da podjetje dobi dostop do večjih uporabnikov, ki zahtevajo implementacijo končne rešitve in ne le dostave programske opreme, temveč tudi implementacijo rešitve v njihovo okolje (Podjetje X, 2014b, str. 2).
- Podjetje X (2014d, str. 14) je močno spremenilo tudi način delovanja oddelka trženja in prodaje, in sicer:
 - Oddelek trženja je začel na osnovi informacij, ki sta jih pridobila bodisi oddelek produktnega vodenja ali skupina za implementacijo rešitev, pripravljati materiale, ki so namenjeni končnim kupcem in jih lahko posredniki uporabijo pri svojem delu.
 - Oddelek prodaje je podjetje X razdelil na dva dela, in sicer na prodajalce, ki iščejo nove stranke, ter podporo tem prodajalcem. Podjetje je zaposlilo prodajalce, ki so večino svojega časa na poti in imajo pri strankah precej boljši vpogled v uporabo programske opreme, poleg tega pa je podjetje s tem močno povečalo število stikov s posredniki in izboljšalo komunikacijo ter zaupanje. Podjetje X je prav tako uvedlo pomoč pri prodaji posrednikom, kjer prodajalci skupaj s posredniki obiskujejo končne stranke in tako bistveno bolje razumejo probleme in zahteve končnih uporabnikov ter tako pomagajo posrednikom pri iskanju najboljših rešitev.

Lastna opažanja potrjujejo, da spremembe internih struktur mnogokrat predstavljajo težji del sprememb, saj so odraz delovanja in razmišljanja zaposlenih in so del zgodovine. Tudi Kotter (1996, str. 101–102) opisuje, da je težko spremeniti interno strukturo podjetja, vendar pa brez spremembe tudi nova vizija ne more zaživeti, kajti prepad med načrtovanim in realnostjo je po navadi prevelik, da lahko podjetje uresniči svoje načrte.

Kotter (1996, str. 112–114) navaja, da dodatno oviro za učinkovite spremembe lahko predstavljajo posamezniki, ki imajo formalen ali neformalen vpliv in se novim zahtevam nočejo ali pa ne želijo prilagoditi. Navadno gre pri takšnih posameznikih za kombinacijo osebnostnih značilnosti, navad ter dosedanjega delovanja, kar jih vse skupaj odvrča od sprememb. Kotter (1996, str. 114) predlaga, da takšnih posameznikov podjetja ne bi smela

ignorirati, kar velikokrat storijo, temveč se je z nasprotniki sprememb treba soočiti, pogovoriti in nato ukrepati dalje.

3.6 Korak 6: pomen hitrih zmag

Cilj je ustvariti kratkoročne vidne rezultate.

Za vodje so kratkoročne zmage ključnega pomena, saj potrjujejo, da je podjetje na pravi poti. Kotter (1996, str. 120) navaja časovnico od 6 do 18 mesecev, ko se prvi rezultati morajo pokazati in rezultati morajo biti nedvoumno posledica uvajanja sprememb. V nasprotnem primeru lahko zaposleni izgubijo zaupanje v predlagane spremembe, ker vidnih rezultatov ne občutijo. Izkušnje kažejo, da se podjetjem, ki so v procesu sprememb dosegla hitre zmage, bistveno povečala možnost, da bo projekt uspel, kot pri podjetjih, ki zmag niso zagotovila relativno hitro v samem procesu.

Z namenom zagotavljanja uspeha mora biti kratkoročno zmaga tako vidna kot tudi nedvoumno povezana s transformacijo. Takšne zmage dokazujejo, da se spremembe in žrtvovanja, ki jih spremembe terjajo od podjetja, izplačajo in zagotavljajo boljšo prihodnost. Hitre zmage povečujejo občutek nujnosti in optimizem tistih, ki si prizadevajo za spremembe. Zmage vplivajo na moralo in motivacijo, prav tako pa motivirajo vse tiste, ki v spremembe še ne verjamejo, dajejo dodatno motivacijo in ugled tistim zaposlenim, ki so pobudniki sprememb. Prav tako prve zmage že omogočijo tudi merjenje rezultatov in, če je potrebno, prve korektivne ukrepe.

Na osnovi lastnih opažanj v podjetju ugotavljam, da kratkoročne zmage na zelo učinkovit način spodbujajo verodostojnost zaposlenih, ki v novo vizijo in spremembe ne verjamejo. Jasne izboljšave utišajo še tako velike skeptike in nasprotnike oziroma jim odvzamejo možnost nadaljnjega spodbujanja ukrepov. Poleg tega lahko v primeru, da je sprememba začeta na drugi ali tretji ravni v podjetju, daje vodstvu neizpodbiten dokaz, ki ga enostavno ni mogoče več ignorirati v pravi usmeritvi. V podjetjih ni nujno, da so vse spremembe podprte na najvišji ravni. Tu so pomembni zaposleni, ki verjamejo v spremembo in so hierarhično še vedno dovolj močni, da si pridobijo nujne podpornike, da lahko spremembo tudi uresničijo. Vodstvo v takšnem primeru ne more samo opazovati dogajanja, ampak se mora odločiti, ali bo spremembo, ki so jo zaposleni predlagali in poleg tega uspeli doseči tudi prvo(-e) zmago(-e), podprlo ali pa dokončno ustavilo napore v tej smeri. To je točka preloma, kjer je odločitev z vrha nujna. Planiranje kratkoročnih zmag je precej več kot le upanje in rezultati so posledica dejanj, kjer sreča navadno predstavlja le delček v mozaiku, vendar pa se nikakor v procesu ne smemo zanašati na to, da je karkoli samoumevno in da se bo rešitev že našla. Takšno razmišljanje je izredno nevarno in tudi ne prinaša zelenih rezultatov.

Kotter (1996, str. 124) opisuje, da kratkoročne zmage ustvarijo moment, kjer lahko podjetje izredno pospeši proces, saj se odpor proti spremembam v podjetju zmanjša ali pa

sploh ne obstaja več. Kljub pomembnosti doseganja kratkoročnih zmag Kotter (1996, str. 124–127) povzema, da podjetja na to fazo velikokrat »pozabijo«, ker so v podjetju prepogosto zaposleni usmerjeni izključno v operativne naloge ali pa se vodstvo in zaposleni enostavno nočejo zavezati k rezultatom. Oba razloga sta lahko uničujoča in pomenita ustavitev procesa in končni propad.

V podjetju X (2014c, str. 8) so pri uvajanju sprememb uporabljali refleksijo kratkoročnih zmag in naporov z vizijo in obratno. Vizija je v bistvu služila za neko motivacijo, in izrednega pomena je bilo, da je podjetje doseglo prve zmage, kjer je zaupanje v pravilnost odločitev ter vizijo povečalo. Vodstvo (2012a, str. 18–20) je prek različnih medijev, ki so natančno določeni (okrožnica, elektronska pošta, objava na intranetu) redno obveščalo zaposlene o rezultatih in vzrokih za rezultate. Vodstvo podjetja X poudarja, da kratkoročne zmage pomenijo potrditev in dodajo pritisk na podjetje v prizadevanju transformacije.

Na osnovi opažanj v podjetju X lahko potrdim, da kratkoročne zmage povečajo tako nujnost kot izvedljivost, če jih vodstvo predstavi na način, da zaposleni lahko vidijo neposredno povezavo med rezultati in vzroki.

3.7 Korak 7: vztrajnost pri uvajanju sprememb

Kotter (1996, str. 132–133) zagotavlja, da odpora do sprememb dejansko pri ljudeh nikoli zares ne odpravimo, zato je lahko pogubno, če ob prvih zmagah ne izkoristimo momenta in vodje ne speljejo spremembe do konca. V primeru, da se ritem transformacije nekoliko upočasni, obstaja realna grožnja, da je to lahko konec procesa. Nove norme obnašanja in prakse morajo biti glavno vodilo za zagotavljanje dolgoročnega uspeha podjetja. V primeru, da proces obstane, je potrebnega izredno veliko napora, da se ponovno začne, kajti v takih primeru odpor do sprememb v ljudeh naraste zaradi neuspeha, poleg tega ljudje, ki so bili nasprotniki sprememb, dobijo dodaten razlog, zakaj naj se podjetje sprememb raje niti ne loteva.

Kotter navaja (1996, str. 143), da naj bi v tem sedmem koraku bilo v projektih uspešne transformacije že vidno, kot je opisano v nadaljevanju:

- Dodajanje novih projektov v program sprememb.
- Med pobudnike sprememb (koaliciji) so vključeni dodatni ljudje, ki so navadno bili podporniki prvih sprememb v organizaciji.
- Vodstvo se osredotoča na vzdrževanje jasnosti celotnega programa ter vzdržuje tempo uvajanja novih sprememb.
- Pooblaščenje zaposlenih na nižjih ravneh za vodenje projektov v okviru celotnega programa.
- Dosledno komuniciranje rezultatov kot posledice uvedbe sprememb.

Opažam, da se je v podjetju X po prvih zmagah oblikovala močna koalicija, ki je razvila program sprememb, ki predvideva spremembe na mnogih področjih v podjetju. To je bil moment, kjer je vodstvo izkoristilo inercijo in zelo na široko postavilo program transformacije.

Na tem mestu na kratko opisujem, kaj je program projektov za lažje razumevanje bralcu. Rozman (2002, str. 3) podaja definicijo programa kot skupino med seboj povezanih projektov, Ameriški inštitut za projektni management (angl. *Project Management Institute*, 2000, str. 10) poudarja koordinacijo projektov s ciljem pridobivanja koristi, ki je sicer ni mogoče pridobiti, če se projekte vodi neodvisno med seboj. Z večjim številom povezanih projektov se lahko ustvari vzajemna korist, ki je večja od vsote posameznih delov. Koristi uresničevanja programov se kažejo v učinkovitejši in primernejši uporabi virov, projektih, izpeljanih skladno s poslovno strategijo in potrebami, boljšem načrtovanju in koordinaciji ter jasni prepoznavi in razumevanju odvisnosti projektov (Pellegrineli, 1997, str. 142–143).

V podjetju X (2014d, str. 24) se zavedajo pomembnosti vodenja projektov in povezovanja v program in so kot glavni cilj programa projektov opredelili, da povezuje različne projekte in s tem omogoči najbolj učinkovit in smotrni način uresničevanja vizije in doseganja strateških ciljev. Program projektov podrobno predstavljam v naslednjem poglavju dela kot enega izmed glavnih dejavnikov uspešne transformacije podjetja X.

Kotter (1996, str. 127–130) navaja, da se v tem koraku ponovno pokaže potreba po kombinaciji vodij in managerjev v koaliciji. Vodje v sedmem koraku že vidijo nove priložnosti, kako izkoristiti dejstvo, da ena sprememba ali manjše število sprememb vodi v večjo organizacijsko spremembo, ki jo bom imenoval transformacija. Prav tako vodje poskrbijo, da soustvarijo kulturo zaposlenih, ki je naklonjena spremembam, ter nove prakse in vedenje postanejo globoko zakoreninjene v kulturi zaposlenih in podjetja. Na ta način si vodje zagotovijo manj odpora do sprememb v prihodnosti in agilnost podjetja samega.

3.8 Korak 8: ustvarjanje organizacijske kulture, ki sprejema spremembe

Spremembe, kakršne koli že so, prinašajo negotovost in, kot omenjeno v prejšnjem poglavju, ljudje odpora do sprememb nikoli ne izgubimo. Ravno to je razlog, da Kotter (1996, str. 157) postavlja spremembo kulture podjetja in zaposlenih v zadnjo fazo svojega modela sprememb. Splošne ugotovitve o spremembi kulture vključujejo naslednje:

- Sprememba kulture podjetja ja zadnji in nikakor prvi korak v procesu.
- Vodje morajo biti sposobni dokazati, da je nov način vedenja in norm drugačen in boljši od starega. Povezava uspeha in sprememba kulture mora imeti jasno povezavo.
- Zahteva nenehno komuniciranje o novih vrednotah.
- Verjetno bodo nekateri zaposleni, tudi ključni, zapustili podjetje.

- Nove norme in vrednote je treba vključiti v nove sisteme, npr. pri človeških virih je potrebno nagrajevanje s spodbudami, napredovanji in nagradami.

Na podlagi lastnih opažanj ugotavljam, da se nove prakse in vedenja morajo v podjetju globoko zakoreniniti s ciljem, da podjetje ostane pripravljeno na spremembe v prihodnosti. Tradicija je močna nevidna sila. Spremembe na dolgi rok lahko ohranimo z ustvarjanjem nove in dovolj močne organizacijske kulture, ki spremembe podpira. Okolje se nenehno spreminja, zato je kultura podjetja in zaposlenih, ki so se pripravljene učiti in spreminjati celo življenje, kapital podjetja, ki ga je težko denarno ovrednotiti. Koalicija sama ne more spremeniti kulture, ne glede na to, kako močna je koalicija. Sprememba kulture zahteva, da večina podjetja sprejme nove vrednote in samo tako je lahko podjetje na dolgi rok uspešno.

Kultura podjetja je skupek vedenja zaposlenih in njihovih vrednot. Vsak posameznik, ki se pridruži podjetju, postane del kulture, ne da bi se tega resnično zavedal.

3.9 Analiza dejavnikov uspešnosti transformacije

V prejšnjem podpoglavju sem opisal dejavnike procesa vpeljave sprememb v podjetju X na osnovi Kotterjevega modela. Na tem mestu dejavnike strnjeno predstavljam, v naslednjem poglavju pa natančneje predstavljam rezultate transformacije podjetja X.

V fazi krepitev občutka nujnosti sprememb je bil namen vodstva zaposlenim prikazati realni položaj podjetja X na trgu, katerega se zaposleni niso realno zavedali. Vodstvo je zato prekinilo nagovore in s tem prekinilo občutek v podjetju, da podjetje posluje uspešno oziroma skladno s pričakovanji, poleg tega pa je vodstvo začelo predstavljati primerjalne analize podjetja npr. tržni delež podjetja, konkurenčni položaj, ki so pokazale realno sliko konkurenčnega položaja podjetja X.

V fazi oblikovanja vodilnega tima je podjetje oblikovalo močno koalicijo posameznikov, ki imajo tudi hierarhično moč in vpliv in bi spremembe v podjetju podprli. V tej fazi je podjetje imelo nekaj težav, predvsem z vplivnimi posamezniki, ki pa sprememb niso podpirali, zlasti zaradi strahu, da bi se analiziralo njihovo preteklo delo, ki bi se lahko izkazalo za neuspešno. Vodstvo je ta odpor zaznalo in je posameznikom dodatno predstavilo namene transformacije, in tako premostilo odpor.

Podjetje X je za tretjo fazo ustvarjanja vizije in strategije preučilo takratno vizijo in jo spremenilo. Na osnovi opažanj v podjetju ugotavljam, da nova vizija naslavlja vse deležnike, je realna in obenem ambiciozna in enostavna za komuniciranje. Poleg tega je prilagodljiva, kar pomeni, da jo je mogoče v prihodnosti enostavno dopolnjevati.

Redno in učinkovito komunikacijo vizije in strategije je podjetje izvajalo na različnih dogodkih. Podjetje X je uvedlo nove dogodke, katerih primarni namen je bil spremljanje napredka podjetja na poti sprememb, obenem pa je na vsakem dogodku vodstvo redno

komuniciralo spremembe v podjetju ter novo vizijo, strategije in strateške cilje. Taki dogodki so: letni marketinški ter prodajni pregled, četrtletni pregledi poslovanja, tedenske predstavitve najpomembnejših dogodkov in dosežkov v podjetju, za katere se je pokazalo, da je boljše, če se izvajajo na dva tedna.

Faza odstranjevanja ovir je prinesla veliko organizacijskih sprememb. Za boljše komuniciranje in pretok informacij ter boljšo povezanost podjetja s trgom sta bila ustanovljena dva nova oddelka, in sicer produktno vodenje ter skupina za implementacijo rešitev, v oddelku marketinga in prodaje pa je vodstvo z dodatnim zaposlovanjem in prestrukturiranjem omogočilo boljši in pogostejši stik zaposlenih z kupci.

Hitre zmage: zaradi dolgotrajnosti in obsežnosti procesa (program projektov) vodstvo podjetja zaposlene redno (obvestila, okrožnice, elektronska pošta) obvešča o najpomembnejših dosežkih, ki so posledica sprememb v podjetju. Vodstvo jasno predstavi tudi vzroke za ustvarjene rezultate.

Vztrajnost pri uvajanju sprememb: vodstvo je izkoristilo moment ob prvih uspešnih rezultatih in oblikovalo program projektov s ciljem izvajanja večjega števila projektov hkrati in njihovo povezanostjo, s čimer je vodstvo zagotovilo učinkovito uresničevanje vizije in doseganje strateških ciljev.

V zadnji fazi ustvarjanja organizacijske kulture, ki sprejema spremembe pa je podjetje ustvarilo projekt nove identitete podjetja, ki postavlja nove norme v obnašanju zaposlenih kot tudi pričakovanja od novo zaposlenih. Nova identiteta podjetja X obravnava tudi zahtevane spremembe organizacijske kulture.

Na sliki 8 prikazujem dejavnike, ki jih je podjetje X uveljavilo v svojem poslovanju. Slika prikazuje tako ukrepe, ki so bili ključni za uspeh, kot ukrepe, za katere je bilo ugotovljeno, da predstavljajo le ovire in jih je treba spremeniti.

Slika 8: Dejavniki uspeha in neuspeha v procesu transformacije v podjetju X

Ukrepi, ključni za uspeh	Neuspešni ukrepi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasna vizija in strateški cilji 2. Ponujanje celovitih rešitev 3. Pomoč posrednikom pri prodaji 4. Segmentacija trga 5. Program projektov 6. Vpeljava IT-orodij 7. Motiviranje zaposlenih 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neusklajenost med strategijo, programom in projekti 2. Ukinitve posrednikov 3. Premagovanje odpora do sprememb

4. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI TRANSFORMACIJE V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Jasna vizija in strateški cilji

Pri definiciji vizije podjetje X ni vztrajalo biti najboljši v panogi, temveč zdajšnja vizija definira fokus, je uresničljiva in ambiciozna obenem. Ob definiranju vizije se je oblikovala tudi strategija z glavnimi strateškimi cilji. Podjetje X (2014d, str. 9) je definiralo tri glavne strateške cilje, od katerih dva naslavljata obstoječe poslovanje, eden pa inovacije.

V preteklosti je imelo podjetje X nejasno vizijo in posledica je bila neusklajenost strateških ter taktičnih ciljev. Zaradi nejasnosti vizije in neusklajenosti je bila tudi motivacija za doseganje ciljev nizka. V prizadevanjih za izboljšanje neusklajenosti je bil poudarek managementa na uvedbi strukturirane kontrole, torej mikro managementa. Mikro management je v praksi pomenil spiske opravil, ki so jih zaposleni opravljali, posledica tega so bili konflikti in stres. Cilji zaposlenih so postali usmerjeni na listo nalog, ne glede na to ali je bila naloga prioriteta in je imela vpliv na rezultat oziroma poslovanje podjetja ali ne. Zaposleni so postali ozko usmerjeni v dodeljene naloge, in na osnovi svojih opažanj lahko trdim, da je bilo podjetje X v preteklosti interno usmerjeno, namesto da bi se obrnilo proti trgu in svojim kupcem.

Podjetje X ugotavlja (2013c, str. 3), da je bila prejšnja vizija neizvedljiva in je ravno zato vodstvo iz leta v leto izgublja podporo zaposlenih. Podjetje X (2013c, str. 2) je vizijo definiralo takole: »Postati vodilno podjetje v panogi.«

Podjetje X (2014d, str. 2) je novo vizijo definiralo takole: »Postati prva izbira končnih kupcev na področju označevanja izdelkov, in ponujati svojim kupcem celovite rešitve, ki povečujejo produktivnost in zagotavljajo vrednost z: osredotočanjem na reševanje poslovnih problemov kupcev, ustvarjanjem vrednosti za vse deležnike (kupce, partnerje, zaposlene, lastnike) ter neprestanim izboljševanjem«.

Menim, da je nova vizija predstavljava in obenem ambiciozna, saj opredeljuje, da želi podjetje postati prva izbira končnih kupcev. Prejšnja vizija je opisovala, da bo podjetje postalo najboljšo v panogi, pri čemer pa ni definiralo kriterija. Z novo vizijo naj bi bili proizvodi in storitve prva izbira kupcev, kar pomeni, da morajo proizvodi in storitve zagotavljati večjo dodano vrednost, boljše investicije itd. v očeh kupcev, ki pri svojem nakupnem odločanju ovrednotijo tudi konkurenčne proizvode. Podjetje ponuja celovite rešitve, ki zagotavljajo dodano vrednost vsem deležnikom, poleg tega pa podjetje spodbuja inovacije in spodbuja zaposlene k inovativnemu razmišljanju, da obdrži oziroma izboljšuje svoj tržni položaj.

Podjetje X (2014d, str. 2–3) je v svojo vizijo vključilo še dodatno komponento, in sicer, da je vizija privlačna za vse deležnike, tako za zaposlene kot tudi za lastnike podjetja,

vključuje pa tudi kupce. Ker so vizijo podprli s strateškimi cilji in na koncu načrti poslovnih funkcij, so se zaposleni poenotili z vizijo, podjetju je tako uspelo premostiti težavo, ki jo je imelo s prejšnjo vizijo. Rezultat je višja podpora vodstvu in spremembam. Ko se vsak zaposleni najprej vpraša, ali je dejanje, ki ga izvaja, skladno z vizijo, je cilj dosežen.

4.2 Ponujanje celovitih rešitev

Podjetje X (2015c, str. 5) je v preteklosti na trgu nastopalo izključno prek svojih partnerjev, ki so programsko opremo podjetja X nato ponujali končnim strankam. Model nastopanja na trgu preko posrednikov ima mnoge prednosti ter pomanjkljivosti, ki se jih mora podjetje zavedati, kadar uporablja izključno eno ali drugo prodajno pot.

Kotler (1996, str. 525–526) opredeljuje tržne poti kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v proces dajanja proizvodov ali storitve v uporabo ali porabo kupcu. Tržne poti predstavljajo obveznost podjetja do večjega števila neodvisnih podjetij in posameznih trgov, ki jih oskrbujejo. Po Petrin (1993, str. 2) poznamo več opredelitev tržnih poti, ki jih na tem mestu naštevam, in sicer:

- Tržna pot je pot, po kateri se blago giblje od proizvajalca proti kupcu.
- Tržne poti sestavljajo vsa podjetja, ki posredujejo blago na poti od proizvajalca do kupca.
- Tržne poti razumemo kot proces stalnih, neprekinjenih menjav in spremljajočih dejavnosti od proizvajalca do kupca.

Z definiranjem tržnih poti je povezano tudi zagotavljanje ravni obsega storitev, ki jih kupci pričakujejo (Kotler, 1996, str. 531–532):

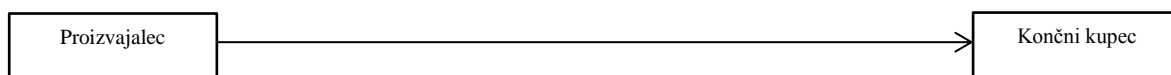
- odzivni čas (cilj je čim hitrejša oskrba kupci z proizvodi oziroma storitvami),
- lokacija (tržna pot naj kupcu maksimalno olajša nakup izdelka),
- raznovrstna ponudba proizvodov in storitev (kupci odjemalci imajo radi izbiro, ker s tem povečajo možnost, da bodo zadovoljili svoje potrebe),
- prosto odločanje o količinah blaga pri nakupu (različni kupci želijo oskrbo z različnimi količinami blaga ob enem nakupu),
- podporne storitve (kupci pričakujejo dodatne storitve pri nakupu).

Kotler (1998, str. 528–530) opisuje več ravni tržnih poti, ki jih predstavljam na sliki 9. Prva je ničelna raven tržne poti oziroma neposredna tržna pot, kjer proizvajalec prodaja neposredno končnemu kupcu (prodaja od vrat do vrat) Tržna pot ene ravni vključuje eno vrsto prodajnega posrednika (trgovec na drobno). Tržna pot dveh ravni ima dve vrsti posrednikov (trgovec na drobno in trgovec na debelo), medtem ko ima tržna pot treh ravni tri vrste posrednikov (trgovec na drobno, specializirani posrednik in trgovec na debelo). Poleg teh obstaja še tržna pot več ravni, vendar proizvajalec v tem primeru težko pridobiva

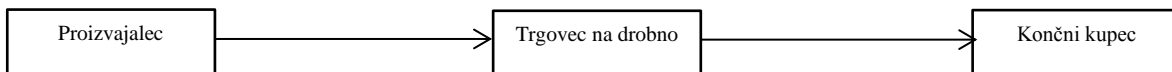
informacije o končnih odjemalcih in izvajanje nadzora narašča z večanjem števila ravni, ta tržna pot je prisotna predvsem v zunanjetrgovinskem poslovanju.

Slika 9: Ravni tržnih poti

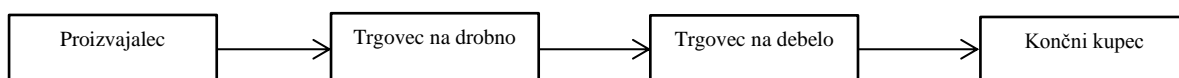
Ničelna raven:



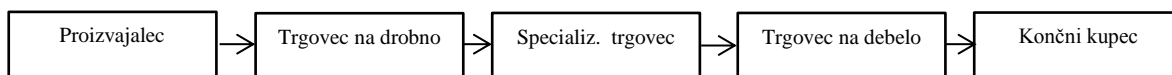
Prva raven:



Dve ravni:



Tri ravni:



Vir: P. Kotler, Marketing management, 1998, str. 323.

Na osnovi lastnih opažanj ugotavljam, da se tržna pot lahko razlikuje med proizvodi in storitvami. Pri proizvodih končni kupci lažje primerjajo značilnosti in ceno in se tako odločijo za nakup, medtem, ko je primerjanje med storitvami bistveno težje. Za storitve je značilno, da se med nastajanjem tudi porabljajo in so zato vnaprej neotipljive.

Več analiz (2013c, 2014a, 2015c) v podjetju X je pokazalo predvsem naslednje slabosti prodajne poti preko posrednikov:

- Nepoznavanje uporabe proizvodov (programske opreme) pri končnih strankah.
- Primanjkljaj informacij o uporabi programske opreme in posledično slabe oziroma pomanjkanje informacij pri razvoju.
- Slabi marketinški materiali, ki so naslovljeni predvsem na posrednike in ne na končne stranke.
- Marketinškega materiala posredniki ne morejo uporabiti pri končnih strankah, ker ni oblikovan za to ciljno publiko.
- Posredniki ne vlagajo truda v prodajo rešitev, temveč se obnašajo po mini-maks načelu (z določenim naporom doseči maksimalni prihodek).
- Slab pretok oz. slaba kakovost informacij preko posrednikov.
- Posredniki lahko zaznavajo proizvajalca kot konkurenta.

Glavna prednost nastopanja na trgu prek posrednikov (2014d, str. 24–25) je prožnost pri obsegu poslovanja. Bodisi se gre za širjenje ali krčenje, stroški zaposlenih in drugega materiala proizvajalca ne prizadenejo, razen posredno pri zvišanju ali znižanju prihodkov od posameznega posrednika. Poslovanje preko posrednikov je način, ki ga je enostavno širiti in ožiti. Glavno slabost, ki jo je podjetje zaznalo, da programska oprema ni enostaven produkt, ki ga lahko trži kdor koli, temveč zahteva veliko znanja in izkušenj kot tudi motivacije, da se programska oprema trži. Vodstvo je na osnovi predstavljenih informacij sprejelo odločitev, da se bosta uporabljali dve tržni poti, in sicer:

- Neposredna prodajna pot za večje in strateške končne kupce.
- Posredna prodajna pot preko enega ali maksimalno dveh posrednikov.

Za neposredno prodajno pot strateškim kupcem se je podjetje X odločilo zaradi pridobivanja znanja in izkušenj s ciljem, čim bolje razumeti končne kupce. Vse pridobljeno znanje in izkušnje pa podjetje uporablja pri razvoju novih izdelkov, marketinških materialov itd. ter izobražuje posrednike in jim intenzivno pomoč pri prodaji njihovih rešitev. Ravno ta pomoč pri prodaji se je kasneje izkazala za pravo odločitev, saj posredniki niso izgubili zaupanja v podjetje X, poleg tega so bili zaradi strokovnega znanja proizvajalca pri trženju še bolj uspešni (Podjetje X, 2014d, str. 26).

Neposredna prodajna pot pa je zahtevala precej sprememb v interni organizaciji podjetja X. Sprememba je najbolj vplivala na oddelek prodaje, podpore, marketinga, na novo pa se je ustanovil oddelek za dostavo rešitev (angl. *Professional Service Group*).

Oddelek za dostavo rešitev (v nadaljevanju izvajalec) je sestavljen iz strokovnjakov, ki si prizadevajo iskati najboljše rešitve za končne stranke (v nadaljevanju naročnik). Skupaj z naročniki analizirajo stanja obstoječega sistema in poslovnih procesov ter oblikujejo funkcionalne in tehnološke zahteve prihodnega sistema (Podjetje X, 2014b, str. 1).

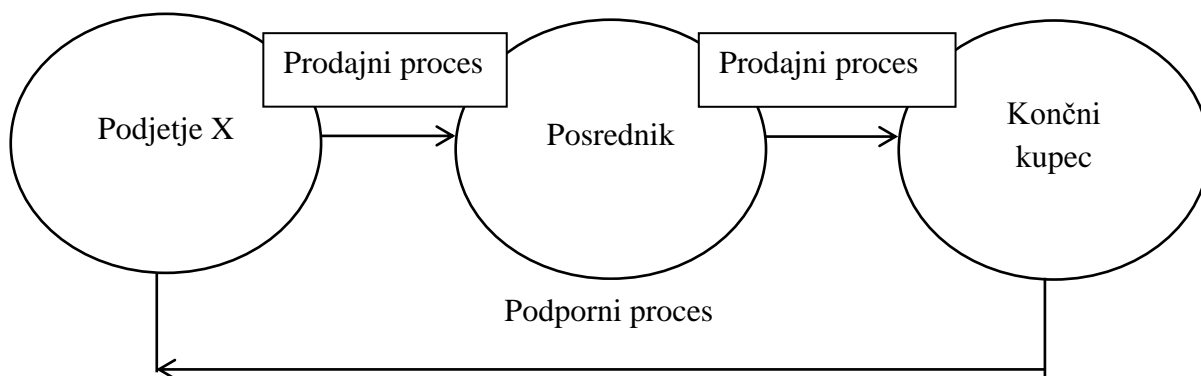
Podjetje X (2014b, str. 3–7) v začetni fazi (analiza in potrditev zahtev) pripravi analizo naročnikovih zahtev. Ko so zahteve naročnika jasno določene, dokumentirane in potrjene, izvajalec definira aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta, čemur sledi določanje virov, potrebnih za izvedbo projekta (človeški viri, znanja kot tudi oprema). Proces je definiran v štirih fazah, vendar ni namen podrobneje opisovati te faze, temveč jih na tem mestu samo na kratko predstavil. Prvi fazi sledi faz načrtovanja sistema, kjer se upoštevajo izsledki iz prve faze. V tem trenutku je že natančno jasno, kaj se od tehnološke rešitve pričakuje, zato se prične z izdelavo podrobnega načrtovanja sistema. Sledi faza izvedbe projekta oziroma implementacije, ki po navadi obsega najdaljše in najkompleksnejše obdobje. Pravilna priprava v predhodnih fazah je ključnega pomena za uspešno implementacijo in omogoča učinkovito in ustrezno izdelavo izdelka v tej fazi ter skrajša čas, potreben za izvedbo. V tretji fazi se implementirajo načrtovane funkcionalnosti. Sočasno z implementiranjem rešitve se pripravljajo natančni testni scenariji, ki se jih izvaja delno sproti, v celoti pa po implementacije celotne funkcionalnosti. Ravno tako tretja faza

vključuje izdelavo uporabniške in tehnične dokumentacije. Ta faza se zaključi s pozitivnim testnim poročilom testne skupine. Sledi zadnja faza in sicer potrditev in vpeljava, ki predstavlja zaključno fazo projekta. Cilj te faze je, da se naročniku pokaže pravilnost delovanja celotnega proizvoda. V tej fazi se preda tudi celotna dokumentacija in izvede izobraževanje naročnikovih uporabnikov.

Podjetje X (2014b, str. 10) ne glede na to, ali prodaja svoje proizvode prek svojih posrednikov, omogoča oziroma spodbuja končne kupce za neposredno komunikacijo s podpornim centrom. Na ta način podjetje X pridobiva kakovostne informacije o težavah, ki jih imajo končni kupci s programsko opremo in tako se je podjetje X sposobno hitreje odzvati, če se napake ponavljajo. Podjetje namreč bolje pozna poslovne procese končnih kupcev in tako gradi znanje o uporabi in aplikaciji svoje programske opreme v različna okolja, različne industrije oziroma vertikale itd.

Kljub temu, da je prodajno-nakupni proces potekal prek posrednika, lahko podjetje X nudi podpirne storitve končnemu kupcu neposredno (Podjetje X, 2014b, str. 10–12). S tem podjetje X stimulira posrednike, da se osredotočijo na prodajni proces. Hkrati znanja, ki jih ima podjetje X kot proizvajalec programske opreme, omogočajo bistveno boljšo storitev podpore končnim kupcem, ki so hitreje in bolj strokovno obravnavani. Podjetje X se zaveda, da je v primeru, ko ima končni kupec težave pri uporabi njihove programske opreme, izguba zaupanja v proizvod ali celo v blagovno znamko ključnega pomena za ohranitev ali celo izboljšanje ugleda blagovne znamke (Podjetje X, 2014d, str. 8). Na sliki 10 je ponazorjena razlika med prodajnim in podpornim procesom.

Slika 10: Prodajni in podporni proces v podjetju X



Vir: Podjetje X, Business Segment Plan – Professional Service Group, 2014b, str. 6.

Vzdrževanje oziroma podpora (2014b, str. 11) lahko opišemo kot zagotavljanje storitev izvajalca končnim kupcem. Vzdrževanje je v podjetju X ključni steber v ponudbi celovitih rešitev, saj zagotavlja strankam delovanje sistemov oziroma pomoč v primeru težav. Zelo enostavno analogijo programski opremi postavimo v avtomobilski industriji, ko

zagotavljanje nemotenega delovanja vozila vzdržujejo servisi in s tem omogočajo primerno življenjsko dobo vozil.

Storitve vzdrževanja pa podjetje X (2014b, str. 28) uporablja tudi za marketinške namene v procesu pridobivanja novih strank, saj lahko potencialnim novim kupcem z različnimi ključnimi kazalniki uspešnosti (angl. *Key Performance Indicators*) pokažejo stabilnost rešitev pri obstoječih strankah ali pa pri procesu odpravljanja. Seveda to zahteva, da ima podjetje X urejene interne procese in ustrezno IT-infrastrukturo, ki omogoča delovanje podpornega centra 24 ur na dan (2012a, str. 10).

Cilj je torej ustvariti in ohranjati najvišjo raven zadovoljstva končnih kupcev. Zadovoljstvo kupcev je zelo pomembno za vsa podjetja, vendar pa lahko na osnovi opažanj v podjetju X trdim, da je v primeru storitvenih podjetij to izjemno pomemben dejavnik.

4.3 Pomoč posrednikom pri prodaji

Naslednji pomemben ukrep, ki je pripomogel k uspehu podjetja X, je bila uvedba pomoči pri prodaji celovitih rešitev posrednikom. Podjetje X je na osnovi povratnih informacij, ki jih je redno spremljajo, ugotovilo da imajo partnerji navkljub letnim šolanjem pomanjkljivo znanje (Podjetje X, 2014a, str. 9).

Podjetje X (2014b, str. 23) ponuja svojo programsko opremo in storitve prek različnih posrednikov. Tržna pot vključuje največ dve ravni posrednikov, posredniki pa so lahko:

- Distributerji programske opreme so podjetja, ki masovno prodajajo programsko opremo. Distributerji kupujejo programsko opremo podjetja X in jih preprodajajo naprej končnim kupcem ali drugemu nivoju posrednikov, specializiranih za posamezno industrijo.
- Specializirana podjetja kupujejo programsko opremo in jo prodajajo končnim strankam, vendar pa poleg programske opreme ponujajo tudi storitve, torej ne preprodajajo samo naprej, kot je to značilno za distributerje. Njihova dodana vrednost je v razvoju aplikacij, izvajanju izobraževanj, podpori itd.
- Sistemski integratorji pa so podjetja, ki kupujejo programsko opremo in na osnovi programske opreme razvijajo kompleksne rešitve za končne stranke (npr. sistem za upravljanje skladišč, sistem poslovne inteligence ipd.).

Podjetje X (2014b, str. 23) trži svoje izdelke prek posrednikov z namenom doseganja čim večjega števila končnih kupcev, saj takšne mreže ne bi mogli razviti na svoje stroške. Podjetja, ki so na svoje stroške razvila svojo prodajno mrežo, so v praksi redka. Primer enega je nemško podjetje Würth, ki ima zaposlenih več kot 30.000 prodajalcev. Za podjetje Würth predstavlja lastna mreža prodajalcev konkurenčno prednost.

Podjetje X kombinira posredne prodajne poti z neposredno potjo, ki pa se je poslužuje le izjemoma (kadar gre za strateške končne kupce). Ta model končnemu kupcu omogoča izbiro, da programsko opremo proizvajalec pridobi na način, ki najbolj ustreza njihovim potrebam.

Strategija prodaje prek posrednikov je lahko tudi vir konfliktov, ker lahko istemu končnemu kupcu več posrednikov ponuja isti produkt, zato je podjetje X (2015c, str. 3–5) uvedlo sistem certifikacije oziroma segmentacije posrednikov, da se ti medsebojno razlikujejo. Kako poteka samo izobraževanje na tem mestu, ne bom opisoval, ker ni ključnega pomena za namen tega dela.

Na osnovi lastnih opažanja v podjetju X ugotavljam, da so ključni dejavniki, ki so podjetju X zagotovili učinkovit nastop na trgu preko posrednikov naslednji:

- Portfelj izdelkov, ki zagotavlja stalnost od nizko cenovnih proizvodov do vrhunskih proizvodov. Analogija je podobna avtomobilski industriji, kjer cenejši modeli privabljajo kupce in jih sčasoma podjetje lahko premika po svojem portfelju navzgor proti višje cenovnim proizvodom.
- Zagotovljena tehnična podpora končnim uporabnikom, ne glede na to ali so kupili programsko opremo prek posrednikov ali ne.
- Intenzivna podpora pri prodaji posrednikom.

4.4 Segmentacija trga

Podjetje X (2014b, str. 14) je ugotovilo, da so zahteve oziroma poslovni procesi v različnih industrijah z vidika informacijske podpore zelo podobni, če ne celo enaki. Podobno je v avtomobilski industriji, kjer en model vozila lahko zadovoljuje potrebe različnih uporabnikov, ki jim je na voljo dodatna konfiguracija, s katero prilagodijo vozilo svojim željam.

Ugotavljam, da je enako analogijo uporabilo podjetje X pri razvoju programske opreme, kjer je osnovni del programske opreme ne glede na industrijo popolnoma enak, z različno konfiguracijo pa se lahko dosežejo prilagoditve posamični industriji. Ta proces razvoja programske opreme bi podjetje X lahko še izboljšalo z boljšim poznavanjem standardov in regulative v različnih segmentih, vendar se je podjetje odločilo za pasivno učenje, torej iz izkušenj, ki jih imajo neposredno s končnimi kupci njihove programske opreme. Podjetje X je diferenciralo tržno pozicioniranje proizvodov, kjer marketinški materiali prikažejo programsko opremo specifično glede na zahteve posamezne industrije.

4.5 Program projektov

Podjetje X sočasno vodi več projektov, ki so medsebojno povezani oziroma sledijo istim ciljem. Podjetje je hkrati pripravilo večje števila projektov, ki so medsebojno usklajeni.

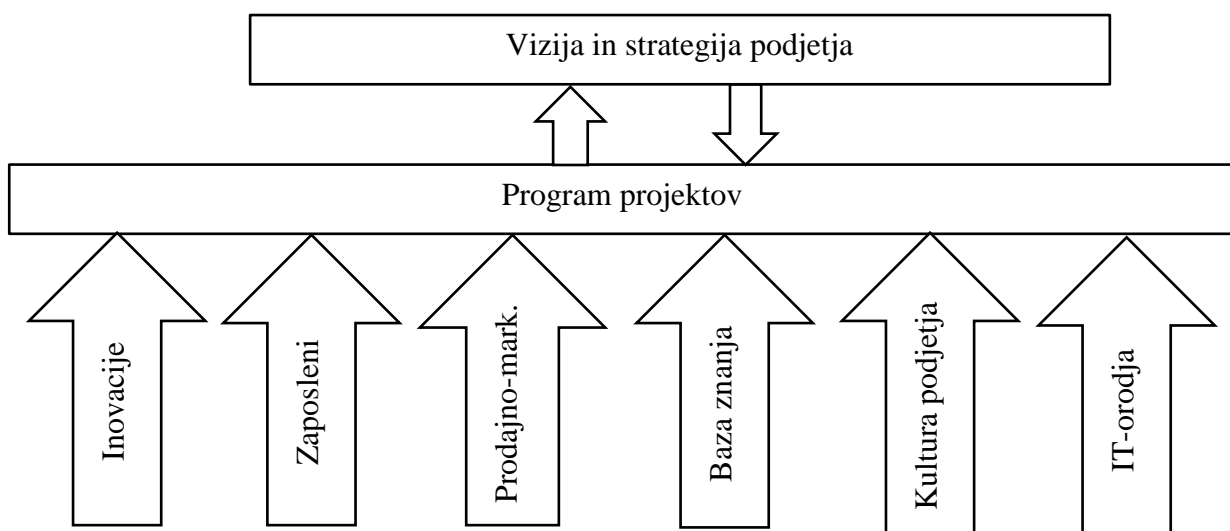
Podjetje je najprej pravilno določilo vizijo in strategijo ter šele nato določilo potrebne projekte za podporo strategiji. Spremembe so predvidene na vseh področjih oziroma vseh poslovnih funkcijah v podjetju, od prodaje in marketinga do razvoja, vsak oddelek vodi več projektov hkrati, poleg tega pa poteka uvedba IT-orodij na ravni celotnega podjetja (npr. poslovna inteligenca, orodje za podporo ipd.).

Nekateri projekti so v tem delu omenjeni kot ključni dejavniki, ki so vplivali na uspeh podjetja X. V tem poglavju sem že podrobno opisal spremembe na področju oblikovanja tržnih poti, ki se je preprosto imenoval *Go To Market* (Podjetje X, 2014d, str. 28–32), obseg projekta pa je določal analizo možnih poti in izbiro primernih kriterijev za uspeh. Poleg tega projekta lahko naštejemo še par projektov, ki so delno omenjeni v tem poglavju, da bralec dobi lažjo predstavbo (Podjetje X, 2014e, str. 4–10):

- Inovacije
- Zaposleni kot ključni vir diferenciacije podjetja X
- Vrednote zaposlenih in njihovo spreminjanj
- Marketinško-prodajni proces in podpora procesov z IT-orodji (CRM, Google Analytics itd.)
- Baza znanja (o trgu, o konkurenci ipd.)

Slika 11 prikazuje, da posamični projekti, ki so združeni v programu projektov, stremijo k istim ciljem in viziji podjetja. Program torej vsebuje seznam projektov, ki omogočajo, da podjetje doseže zastavljene vizije in cilje. Pri postavljanju programa projektov se je podjetje znašlo pred mnogimi težavami, ker je vodstvo podpiralo projekte, ki niso bili usklajeni z vizijo podjetja. Težave so podrobneje opisane v naslednjem poglavju tega dela.

Slika 11: Primer programa projektov podjetja X



Vir: Podjetje X, Internal Project Management, 2014e, str. 5.

Če povzamem iz dokumenta programa projektov, se podjetje za doseganje želene vizije osredotoča na svoje zaposlene, na njihove sposobnosti in znanja ter njihovo aktivnost, na tesno sodelovanje med poslovnimi funkcijami ter uporabo učinkovitih IT-orodij (Podjetje X, 2014e, str. 4). Poleg tega se podjetje zaveda pomena hitrih zmag, ki potrjujejo pravilno pot posameznega projekta kot skupne poti. Na tem mestu ne bom podrobneje obravnaval posameznih projektov, temveč se osredotočam na povezanost teh projektov v programu.

Podjetje je izbralo in hkrati izvajalo večje število projektov, ki so bili med seboj povezani. Z izvajanjem teh projektov je podjetje uspešno nadaljevalo svojo pot za doseganje strateških ciljev in vizije. Izredno pomembna je usklajenost projektov, saj podjetje na ta način pridobiva koristi na projektnem nivoju oziroma izvajanju le-tega ter z usklajevanjem med projekti, saj izvaja strategijo in uresničuje strateške cilje. Na osnovi lastnih opažanj navajam, da je podjetje na začetku storilo napako, saj projekti niso bili medsebojno usklajeni in so bili načrtovani od spodaj navzgor ob predpostavki, da se bodo projekti medsebojno sami od sebe povezali. Ker ni bilo postavljene vizije in strategije, dejansko ni bilo ključnega elementa, ki bi usmeril snovalce projekta. Neusklajenost med vizijo/strategijo in projekti bi navedel kot bistveno težavo, s katero se je moralo vodstvo podjetja soočiti. Več o tem navajam v naslednjem poglavju tega dela.

Podjetje X (2014e, str. 7) pri vodenju programa projektov uporablja projektno-matrično organizacijo, vendar je podpora posameznemu projektu zagotovljena na najvišji ravni. Uskladitev z najvišjo ravno zagotavlja, da je projekt skladen z vizijo in ciljem ter tudi kot pomoč pri sami izvedbi. Pomoč pri izvedbi ni mišljena na operativni ravni, temveč je to najvišja raven v podjetju, kjer deluje programska pisarna, ki je sponzor projektov podjetju in zagotavlja:

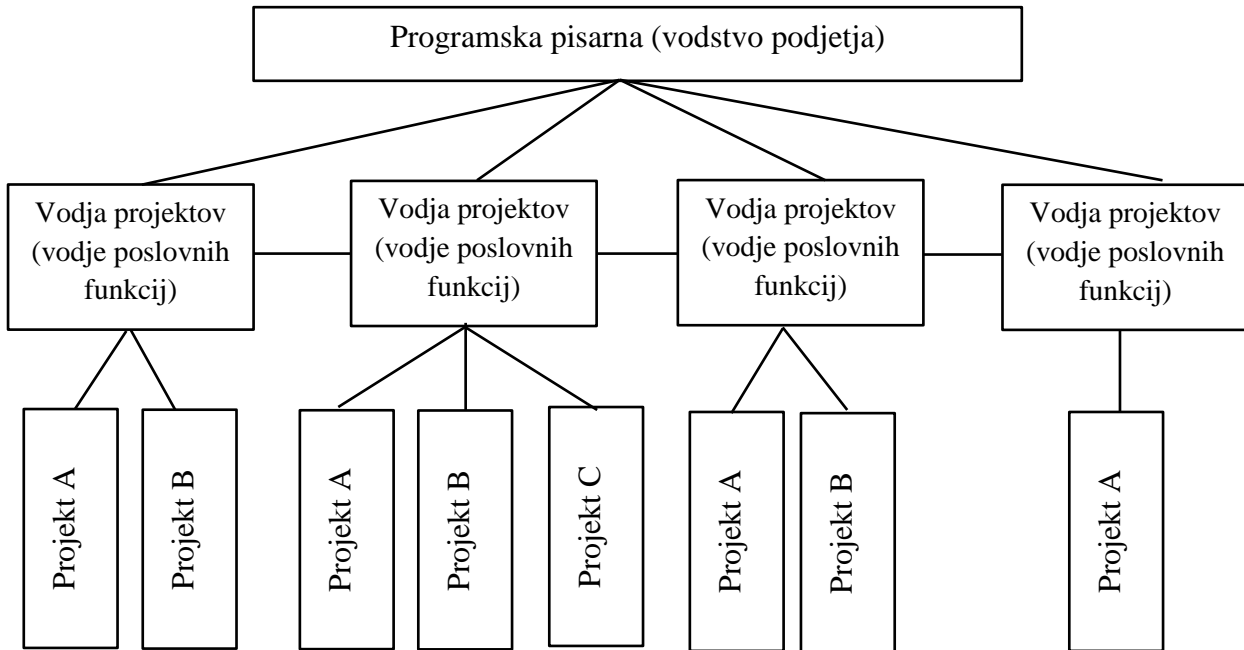
- **Iskanje virov.** Programi in njihovi projekti za svoje delovanje zahtevajo ljudi s specifičnimi sposobnostmi, pri čemer pomaga programska pisarna bodisi interno ali eksterno.
- **Strateško podpora.** Programska pisarna pomaga timom z omogočanjem dostopa do pravih strateških informacij, različnimi analizami ipd. z namenom uresničevanja strategije.

Projektni vodja (2014e, str. 8) je običajno izbran iz dotične poslovne funkcije, ki se projekta zadeva, npr.:

- Inovacije —————> produktni vodja
- Kultura podjetja —————> izvršni direktor in vodja kadrovske službe
- Prodajne poti —————> vodja prodaje

Projekti zahtevajo vertikalno in horizontalno usklajenost na ravni poslovnih funkcij. Vodstvo podjetja s svojim sponzorstvom in kontrolo zagotavlja nujno potrebno usklajenost za doseganje vizije in strategije podjetja, kar je prikazano na sliki 12.

Slika 12: Vodenje programa in projektov v podjetju X



Vir: Podjetje X, *Internal Project Management*, 2014e, str. 5.

Ker je podjetje X mednarodno podjetje, se je soočilo s posebnim izzivom, kako povezovati projekte prek različnih poslovnih funkcij in geografskih meja. Spreminjanje razmer na trgu prinaša podjetjem vedno nove izzive primerne obvladovanja in prilagajanja novim razmeram. V podjetju X projektni vodje četrtletno spremljajo usklajenost projektov, prav tako pa prilagajajo projekte glede na nove informacije z trga. Drugi cilj teh četrtletnih pregledov je interna usklajenost vseh projektov v podjetju. Podjetje X se zaveda, da je program projektov evolucija podjetja in s projekti ne želi izvajati revolucije.

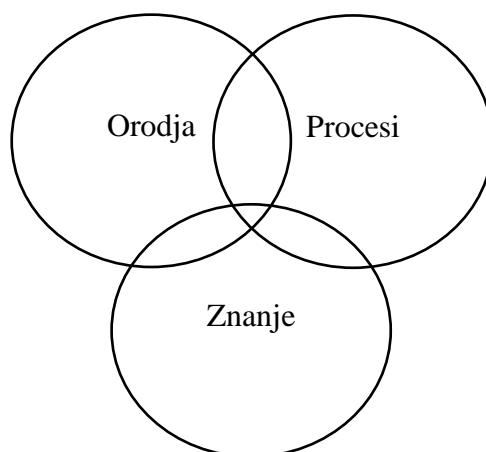
Hauc, Kovač in Semolič (1993, str. 170) poudarjajo, da vsak strateški načrt oziroma strategija povzroči veliko projektov, ki jih je treba medsebojno uskladiti. Navaja, da gre z organizacijskega vidika za situacijo, ko je treba v podjetju vzpostaviti projektno zvrst ravnanja (managementa). Vsak projekt zase zahteva obvladovanje novih in nepoznanih aktivnosti, spremembo ustaljenega načina dela in časa itd. Skratka, potreben je poseben pristop ravnanja projektnega procesa – projektni management.

Westland (2006, str. 2) opredeli projektni management kot samostojno organizacijsko obliko, ki temelji na specifičnih lastnostih projekta (kompleksnost, enkratnost, časovna omejitve itd.), celoviti integraciji (vključeni so specialisti iz različnih oddelkov oziroma poslovnih funkcij) ter strateški komponenti, ker se s projekti dosežajo predvsem strateški cilji. Na sliki 13 prikazujem glavne komponente projektnega managementa, in sicer:

- **Znanje:** z znanjem, veščinami in izkušnjami podjetja zmanjšujejo projektno tveganja in negotovost. Tak proces je npr. načrtovanje.

- **Orodja:** različna orodja povečujejo učinkovitost in pomembno prispevajo k uspehu projekta. Primer so IT-orodja, s katerimi načrtujemo in spremljamo projekte v izvedbi.
- **Procesi:** zagotavljajo transparentnost in obvladovanje projekta. Primer: časovni in stroškovni management.

Slika 13: Komponente projektnega managementa



Vir: J. Westland, The Project Management Life Cycle, 2006, str. 3.

4.6 Vpeljava IT-orodij

Vpeljava različnih IT-orodij je ključnega pomena za podporo poslovnemu procesu ter točen prikaz informacij kot osnove pri odločanju v vsakem podjetju. Helfirch (2002, str. 183) navaja, da je danes nasploh nemogoče govoriti o spremembah poslovnih procesov, ne da bi pri tem podjetja ne pomislila na podporo le-teh z ustreznimi IT-orodji.

Namen tega dela ni podrobneje opisovati posameznih projektov, na osnovi lastnih opazovanj pa ugotavljam, da so potrebe po učinkoviti informacijski tehnologiji v podjetjih vse večje in da se skladno s povečevanjem kompleksnosti poslovanja posledično povečuje tudi kompleksnost informacijske tehnologije. Najrazvitejša podjetja izkoriščajo informacijsko tehnologijo kot eno od svojih bistvenih konkurenčnih prednosti. Z odvisnostjo podjetij od informacijske tehnologije pa se povečujejo tudi stroški v primeru izpada te tehnologije. Poleg tega je treba upoštevati, da neustrezno delovanje posameznih sklopov informacijske tehnologije (počasna povezava, nedelujoča storitev, izpad strežnikov, neučinkovita aplikacija itd.) lahko pogubno vpliva na poslovanje podjetja. Pri tem mislimo na pojave kot so izpad proizvodnje, izguba dohodka, izgubljene priložnosti, izguba tržnega deleža in podobno, kar odločno vpliva na finančne rezultate in stabilnost podjetja. V želji po čim boljšem ter čim preglednejšem izkoriščanju virov podjetja vedno bolj težijo k enotnemu in organiziranemu načinu pregleda teh virov. Tako je zaželeno, da je celotno poslovno okolje podjetja čim bolj pregledno in nadzorovano.

Groznik in Kovačič (2003, str. 137–140) v svoji raziskavi ugotavljata, da obstaja povezava med vlaganji v IT in povračilom teh vlaganj v obliki povečane produktivnosti, vendar raziskava ni pokazala povezave pri izboljšanju poslovanja zaradi vlaganj v IT. V svoji raziskavi ugotavljata, da na povezavo vpliva več dejavnikov. Tako Groznik in Vičič (2005, str. 199) razlikujeta med otipljivimi in merljivimi ter neotipljivimi in težje merljivimi koristmi IT-orođij, kar prikazujem na sliki 14.

Slika 14: Otipljive in neotipljive koristi IT

OTIPLJIVE KORISTI	NEOTIPLJIVE KORISTI
Višja produktivnost	Višje zadovoljstvo strank
Nižji operativni stroški	Povečana prilagodljivost poslovanja
Sprememba strukture zaposlenih	Višja kakovost informaciji
Višja dodana vrednost	Izboljšana kontrola virov
Nižji prodajni stroški	Izboljšanje procesa načrtovanja
Nižji stroški administracije	Zvišanje naklonjenosti zaposlenih
Znižanje rasti izdatkov	Izboljšano upravljanje premoženja
Znižani stroški delovne opreme	Boljši ugled podjetja

Vir: A. Groznik in D. Vičič, Vrednost in pomen informatike v podjetju 2005, str. 199.

Podjetje X (2012a, str. 3) je uvedlo mnoge spremembe na področju IT, in sicer:

- uvedba baz podatkov o segmentaciji trgi in velikost trga,
- uvedba sistema za upravljanje z strankami – CRM (angl. *Customer Relationship Management*),
- uvedba poslovne inteligence – BI (angl. *Business Intelligence*),
- izboljšava orodja za pomoč uporabnikom (angl. *Help Desk*),
- itd.

Opažam, da je podjetje X z vpeljavo poslovne inteligence postavilo pomemben mejnik v razvoju hitro rastočega podjetja in tako začelo konsolidacijske procese. Centralno skladiščenje podatkov in zahteva po kakovostnih informacijah posredno vsiljujeta potreben red in čistost podatkov, kar predstavlja osnovo za sistem poslovne inteligence. Kakovostna podatkovna skladišča in kakovostne informacije v pravem času so ključnega pomena za poslovno odločanje.

4.7 Motiviranje zaposlenih

Cilj podjetja X (2013a, str 3) je pritegniti in ohraniti visoko usposobljene ter motivirane ljudi. Pričakuje in spodbuja aktivno sodelovanje vseh zaposlenih, saj timsko delo prispeva k hitrejšemu uspehu podjetja. Spodbuja se torej učinkovitost zaposlenih, ki ima prednost pred ostalimi kazalniki kot je npr. delovni čas.

Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005a, str. 28) navajajo, da sodobna organizacija nujno potrebuje ekonomijo znanja v procesu managementa, ki vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Argyris (1990, str. 34) pa navaja pomembnost razvoja ideje o učeči se organizaciji, kjer zahtevnost spreminjanja temeljnih smotrov in vizije enači s težavnostjo inoviranja. S teorijo učenja se učno dejavnost posameznika postavi na raven organizacije kot celote, predvsem v smislu zavzemanja kritičnega stališča do obstoječih praks, norm in prepričanj.

Senge (1990, str. 3) opisuje pet temeljnih elementov učeče se organizacije, in sicer:

- sistemsko mišljenje: sistemski pristopi, celovitost razumevanja in pristopov, upoštevanje vseh vidikov,
- osebno mojstrstvo: razvoj posameznika in njegove odličnosti, nujno doseganje sprostitve posameznikovih zmožnosti,
- razvoj miselnih modelov kot globinskih usmerjevalcev posameznikov, organizacije in njene kulture,
- udeležba pri skupni viziji: samo skupna vizija omogoča sinergije zmogljivosti in ustrezno motiviranost udeležencev,
- timsko učenje kot najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komuniciranja in prenos znanja.

Dimovski et al. (2005b, str. 76) opredeljujejo učečo se organizacijo kot učenje posameznikov, kjer so bistvene štiri sestavine: pridobivanje znanja, shranjevanje informacij, razlaganje informacij in spomin. Pri učeči se organizacije je poudarek na učenju iz preteklih izkušenj, problemi pa se rešujejo s komunikacijo med zaposlenimi. Vse je povezano z odprtostjo, sistemskim mišljenjem, kreativnostjo in učinkovitostjo. Zaposleni se nenehno izboljšujejo, imajo ideje, iščejo rešitve, se izobražujejo v skupinah, v čemur pa uživajo in jim to ne pomeni napora.

Dolgoročni cilj podjetja X je, da zaposleni dosežejo svoj polni potencial. Podjetje stremi k dolgoročnejšemu cilju, ki je tudi za podjetje najpomembnejši, kajti če na svojem delovnem mestu zaposleni lahko dosežejo svoj potencial, se podjetje zaveda koristi za vse deležnike v tem procesu. Podjetje X se je na svoji poti motiviranja zaposlenih srečevalo z mnogimi težavami in predvsem z zaupanjem in hierarhičnimi »vezmi« in z namenom lažje usmeritve zaposlenih je oblikovalo smernice, ki se nanašajo na pričakovano vedenje zaposlenih. V nadaljevanju omenjam najpomembnejše ugotovitve na osnovi opazovanj v podjetju X, ki so:

- spodbujanje nenehnega učenja,
- spodbujanje sodelovanja in timskega dela,
- opolnomočenje zaposlenih.

4.7.1 Nenehno učenje

Podjetje X (2013a, str. 5–7) navaja štiri pomembne vidike nenehnega učenja:

- **neformalno in neprestano učenje:** podjetje X spodbuja neprestano učenje, saj se zaveda, da formalno izobraževanje (enkrat letno ali polletno) ne zadostuje. Učenje naj bo na vsakodnevni ravni, kjer koli, kadar koli in ves čas;
- **učimo se lahko drug od drugega:** podjetje X je podjetje, kjer ima večina zaposlenih univerzitetno izobrazbo in je vsak posameznik razvil določena znanja, ki jih drugi nimajo. Zato podjetje X spodbuja učenje drug od drugega;
- **on-line (spletno) učenje:** dostopnost je glavna prednost interneta, kjer lahko najdemo neomejen vir literature, izkušnje itd. Glavna ovira je prav količina virov in način, kako najti najboljše in najbolj pomembne vire.
- **spodbujanje radovednosti:** nove tehnologije prinašajo nove in nove zahteve, življenjska doba tehnologij pa se krajša. Ljudje morajo zato biti radovedni in naj se neprestano učijo, da podjetje lahko sledi spremembam in trendom v industriji.

4.7.2 Spodbujanje sodelovanja med oddelki in timsko delo

Na osnovi lastnih opažanj v podjetju X ugotavljam, da pred leti zaposleni niso stremeli k istemu cilju, kar je bila tudi posledica nejasne vizije, nejasne komunikacije le-te in pomanjkanja razumevanja ciljev. To je povzročilo tudi slabše oziroma pomanjkljivo sodelovanje med oddelki. Takrat na novo zaposleni vodja enega izmed oddelkov je izjavil, da ima občutek, da je podjetje kot kup posameznikov, ki vsak dela kot v lastnem podjetju. Z opazovanjem v podjetju X sem ugotovil, da so se spremembe v podjetju X začele s procesom načrtovanja in sicer pri gradnji in razumevanju ciljev, usklajevanju in nato v jasnem zapisu vizije ter najpomembnejših ciljev podjetja.

Vodstvo (Podjetje X, 2015a, str. 23) ni poudarjalo ustvarjanja in pripravljanja načrtov, temveč proces načrtovanja in usklajevanja. S postavitvijo vizije od zgoraj navzdol so bili načrti na ravni poslovnih funkcij veliko bolj usklajeni in medoddelčno sodelovanje je dobilo nov zagon in pomen. S tem načinom načrtovanja je imelo podjetje X namen vzpostaviti vzorčno-posledične povezave tudi med oddelki. Tako je na primer nezadostna prodaja tesno povezana z marketinškimi aktivnostmi pridobivanja in če ta dva oddelka ne delujeta usklajeno, potem izostanejo tudi prodajni rezultati. To je le en ilustrativni primer potrebnega medoddelčnega sodelovanja, kjer se kaže odvisnost med poslovnimi funkcijami.

4.7.3 Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje zaposlenih je ključnega pomena za učeče se organizacije (Podjetje X, 2013a, str. 10). Opolnomočenje zaposlenih mora biti izvedeno na kontroliran način, kajti v nasprotnem primeru zaposleni lahko sprejemajo napačne in slabe odločitve. Podjetje X

spodbuja zaposlene k sprejemanju odločitev, vendar pa morajo ti imeti ustrezna znanja in izkušnje.

Podjetje X je imelo v preteklosti velike težave z opolnomočenjem zaposlenih, kar na osnovi lastnih opažam pripisujem togi hierarhični strukturi ter nezaupanju vodstva do zaposlenih, ki se je kazalo v mikro managementu. Posledica prevelikega obsega vmešavanja vodstva v taktične odločitve je povzročilo, da zaposleni niso želeli sprejemati nobenih odločitev. Opazil sem tudi, da je opolnomočenje pozitivno vplivalo tudi na motivacijo zaposlenih, saj so dobili občutek zaupanja, poleg tega so se začeli truditi sprejemati odločitve, ki so skladne z vizijo in strategijo. Komunikacija vizije in strategije podjetja vsem zaposlenim je zato ključnega pomena, zato je bila tudi natančneje oziroma podrobneje predstavljena. Poleg naštetega sem opazil še eno prednost opolnomočenja zaposlenih v podjetju X: to pripomore k zadrževanju kakovostnih kadrov v podjetju.

Ugotovitve na osnovi opazovanj so strnjene v tri prednosti opolnomočenja, in sicer:

- Pospešuje komunikacijo v vseh smereh (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in vodoravno).
- Izboljšuje znanje zaposlenih, saj so znanje in sposobnosti ključnega pomena za sprejemanje dobrih odločitev.
- Zaposleni dobijo moč samostojnega odločanja, podjetje pa tako izkazuje zaupanje svojim zaposlenim.

5. KLJUČNE OVIRE PRI TRANSFORMACIJI V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Neusklajenost med strategijo, programom in projekti

Podjetje X je imelo na začetku nemalo težav zaradi nejasnosti vizije in strategije. Kot sem omenil v tem delu, je vodstvo podjetja poizkušalo z natančnim določanjem nalog kontrolirati poslovanje, ni pa ga bilo sposobno usmeriti v želeno smer, kar je posledično vodilo v mikro management in nezadovoljstvo zaposlenih. Podjetje je med procesom opazovanja združilo vizijo in strategijo s cilji projektov, ta proces pa je trajal skoraj dve leti.

Podjetje X se ni zavedalo, da sta vizija in strategija temeljni izhodišči. Po postavitvi vizije in strategije, ki sta obširneje že opisani v tem delu, pa na tem mestu predstavljam proces za kvalifikacijo projektov v podjetju X, ki je po mojem mnenju bistveno pripomogel k uskladitvi taktičnih nalog z strategijo podjetja X.

Podjetje X (2012b, str. 17–19) definira zahteve za predlog novega projekta, kjer vsak predlagatelj na kratko opiše projekt z odgovarjanjem na šest sklopov vprašanj. Namen

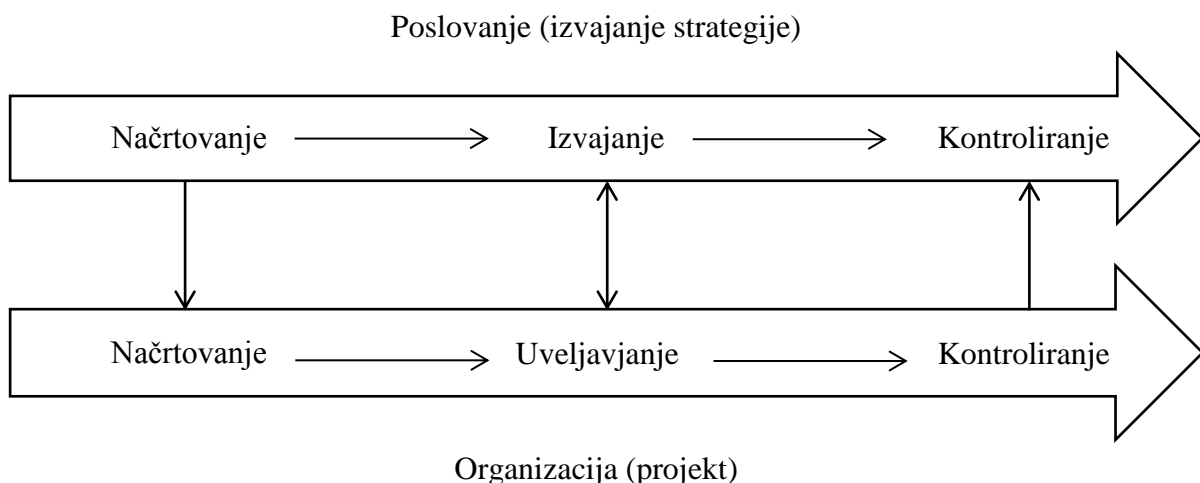
dokumenta je hitro in jasno razložiti osnovno zamisel koncepta projekta, in na osnovi tega se vodstvo odloči o nadaljnjih korakih. V tej fazi se ne pričakuje kakršnega koli taktičnega načrta in podrobnih ciljev. Namen procesa ja, da zagotovi izhodišča za razpravo in nadaljevanje taktičnega procesa. V dokumentu je treba opisati in nadalje določiti poslovno vrednost, vizijo, vzroke za projekt, cilje, merila uspeha in tim (2012b, str. 3–7).

Ko je projekt potrjen, se nadaljuje s pripravo natančnejše projektne dokumentacije. S tem procesom se podjetje izogne tudi problemu neuskkljenosti projektov. Projektni načrt vsebuje naslednja poglavja (2012b, str. 7–8):

- Raziskava: poudarek je na zbiranju informacij na strukturiran način. Analizira interno obstoječe stanje, kaj delajo podobne organizacije. Cilj ni gledati ozko, kaj lahko podjetje X zagotovi danes, temveč kaj bi bila najboljša praksa. Nato se izvede analiza vrzeli med želenim in obstoječim stanjem.
- Priporočila oziroma smernice za delovanje: na osnovi analize vrzeli se določijo ukrepi za premostitev vrzeli in doseganje želenega cilja.
- Izvedba: ko ima projekt zadostno interno podporo, se naredi izvedbeni načrt, kjer se določita nosilni ter terminski plan. Podjetje X izvaja politiko majhnih korakov, torej so iteracije kratke, saj se pregledi napredka delajo na dva tedna.
- Pričakovane hitre zmage: posredujejo se odgovori, kdaj se prve hitre zmage pričakujejo, ki jih ob doseganju vodstvo redno komunicira zaposlenim, še posebej pri kompleksnejših in dolgotrajnih projektih.

Medsebojno odvisnost projektov in strategije povzemam po Rozmanu, ki loči proces vodenja projektov in izvajanje strategij, kar prikazujem na sliki 15.

Slika 15: Zaporedje odvijanja faz v procesih ravnanja poslovanja in ravnanja projekta



Vir: R. Rozman, Uresničevanje strategij s projektno organizacijo, 2000, str. 10.

Rozman (2000, str. 10) opisuje, da ravnanje poslovanja sestoji iz načrtovanja, izvajanja ter kontroliranja poslovanja in strategije celotne institucije ter se nanaša na uspešnost podjetja kot celote. Projektno vodenje pa je organizacijski proces, ki je sestavljen iz načrtovanja, uveljavljanja ter kontroliranja. Projekt namreč vsebuje samo del, povezan z podjetjem, medtem ko se poslovanje (strategija) nanaša na celotno podjetje. Cilj podjetja kot celote je uspešnost, ki se največkrat meri z dobičkom oz. donosnostjo, medtem ko je cilj projekta zagotoviti njegovo smotrnost in doseči učinkovitost (razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napori).

5.2 Ukinitev posrednikov

Podjetje X se je v preteklosti znašlo pred izredno pomembnim vprašanjem, kakšna je optimalna tržna pot.

Kot sem opisal v prejšnjem poglavju, celovite rešitve zahtevajo od ponudnikov več znanja, zato se je podjetje X soočilo z problemom, da velika večina njihovih obstoječih posrednikov nima znanja, sposobnosti ali motivacije za prodajo celovitih rešitev, zato je vodstvo začelo razmišljati, da bi za omenjeni segment na trgu podjetje X začelo nastopati neposredno.

Ob preizkusu neposredne prodajne poti so se pokazale slabosti tega pristopa. Bistvena slabost, ki je vplivala na podjetje X (2014a, str. 24), je zmanjšanje števila stikov podjetja s potencialnimi kupci, kot če bi podjetje uporabljalo tudi posredno prodajno pot. Posredniki, ki nastopajo predvsem v vlogi prodajalcev, zagotavljajo neprimerljivo višje število prodajnih stikov s končnimi kupci, ki jih podjetje X samostojno ni sposobno zagotoviti. V prejšnjem poglavju sem podal primer podjetja Würth, ki ima lastno prodajno osebje, kar predstavlja konkurenčno prednost, saj množica prodajalcev zagotovi dnevno določeno število stikov s končnimi strankami. Podobne organiziranosti si podjetje X ne more zagotoviti zaradi stroškov lastnega prodajnega osebja.

Podjetje X torej uporablja posrednike in svoje prodajno osebje kot prodajno orodje, katerega cilj je zagotoviti čim večje število stikov s končnimi kupci. Posredniki na ta način še vedno ohranjajo občutek, da podjetje X ne predstavlja njihove konkurence, ker prodajni stiki še vedno potekajo prek njih, tesno sodelovanje med posredniki in podjetjem X v celotnem procesu pa se kaže v vedno boljših rezultatih za obe strani. Podjetje X zagotavlja praktično vse od podpore, dostave in implementacije rešitev končnemu kupcu, posredniki pa nastopajo pri končnih kupcih kot zaupanja vredni prodajalci, ki imajo podporo samega proizvajalca programske opreme.

5.3 Premagovanje odpora do sprememb

Odpor do sprememb je pomemben vidik uvajanja sprememb v podjetja in na osnovi pregleda literature ugotavljam, da avtorji odpor večinoma razlagajo z negativnim odzivom

zaposlenih. Kotter (1996, str. 10), ugotavlja, da je odpor ovira v organizacijski strukturi. Leigh (1994, str. 69) pa navaja, da je odpor kakršno koli vedenje, katerega cilj je ohranitev nespremenjenega stanja obstoječega stanja, ko se zaposleni sooči s pritiskom spremembe. Maurer (1996, str. 56) navaja, da je od polovice do dve tretjini velikih sprememb v podjetju neuspešnih prav zaradi odpora do sprememb.

Eccles (1996, str. 25–30) ja navedel naslednje razloge, ki lahko pri zaposlenih povzročajo odpor do sprememb:

- nerazumevanje problema,
- nenaklonjenost rešitvi, ker je zaposlenim bolj všeč alternativna rešitev,
- občutek, da predlagana rešitev ne bo delovala,
- občutek, da morajo zaposleni za spremembo plačati nesprejemljivo osebno ceno,
- nagrade niso ustrezne,
- pomanjkanje motivacije za spremembo,
- potencialna izguba vpliva in kontrole,
- strah, da se ne bodo sposobni prilagoditi novemu okolju,
- nejasni vzroki za spremembe,
- sprememba grozi, da bo uničila njihovo socialno ureditev, in
- sprememba bo zmanjšala moč in karijerne možnosti.

Tavčar (2000, str. 68) navaja, da je odpore treba pravočasno prepoznavati in jih reševati. S ciljem, da podjetje uspešno rešuje odpore, pa je potrebno poznati vzroke, zaradi katerih odpori nastanejo. Vzroki so velikokrat objektivne narave, še pogosteje pa subjektivni, povezani z interesi posameznih zaposlenih ali celo skupin.

Na osnovi lastnih opažanj v podjetju potrjujem, da ljudje v veliki večini niso naklonjeni spremembam. Ljudje imajo načeloma strah pred prihodnostjo, saj spremembe vplivajo na razvoj dogodkov v prihodnosti. Po mojem mnenju je odpor posledica strahu pred negotovostjo, ki jo prihodnost prinaša, saj ljudje ne vedo, kaj se bo zgodilo in kako bo to vplivalo na njih. Podjetje X (2014c, str. 18) si je postavilo dve glavni načeli, ki lahko služita tudi kot priporočila za druga podjetja:

- **Komunikacija:** podjetje X ugotovilo, da odpor do sprememb in vedenje v zeleni smeri v veliki meri izvira iz pomanjkanja jasnosti ali pogostosti komunikacije. S pogosto in jasno komunikacijo je podjetje doseglo, da se omeji tiste odpore, ki so nastali zaradi pomanjkanja razumevanja bodisi ciljev bodisi posledic sprememb. Poleg komunikacije bi izpostavil še zaupanje. V primeru, da se vodstvo podjetja ne obnaša skladno z pričakovanji, ki jih komunicira zaposlenim, potem je lahko pričakovati, da bo vodstvo uživalo majhno stopnjo zaupanja. Vodstvo mora dajati zgled. Ključnega pomena nista zgolj jasnost in količina komuniciranja, temveč tudi relevantnost vsebine komunikacije.

- **Podpora in pomoč:** komunikacijo v eni smeri (od zgoraj navzdol) zaposleni razumejo kot vsiljevanje. Že zaradi načina komunikacije imajo zaposleni lahko odpor, kljub temu, da se z ukrepi strinjajo. Zato se mora vodstvo zavedati, da vodje z nudenjem podpore zmanjšajo odpor, saj podpora in dvosmerna komunikacija zaposlenim predstavljata ne le pomembnost sprememb temveč tudi pripravljenost vodstva na odziv zaposlenih. Na ta način vodstvo sporoča zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno, posledično pa se zmanjšuje odpor zaposlenih do sprememb.

SKLEP

Namen magistrskega dela je izboljšati poznavanje tematike na področju uvajanja sprememb v podjetja. Magistrsko delo povezuje spoznanja na področju strateškega managementa, uvajanja sprememb v podjetja, projektnega vodenja ter organizacijske kulture in tako daje celostni pogled na obravnavano tematiko. Z magistrskim delom želim prispevati tako teoretične kot praktične izkušnje podjetjem na poti transformacije.

Cilj naloge je prikazati proces transformacije v podjetju X, zato sem najprej preučil literaturo na področju strateškega managementa, managementa sprememb, projektnega vodenja in organizacijske kulture. V delu primerjam različne avtorje in podajam smiselne zaključke na osnovi preučenega. V praktičnem delu nato prikazujem in analiziram transformacijo podjetja X na osnovi Kotterjevega modela.

Okolje zahteva od podjetij nenehno prilagajanje in spreminjanje, svoje vire pa morajo uporabljati na vedno nove in inovativne načine. V delu ugotavljam, da je v današnjem času večji poudarek na neopredmetenih sredstvih. Človeški kapital je lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja, če vodje znajo zaposlene pravilno razvijati in jih voditi. Tudi pri spremembah so bistvo ljudje v podjetju, zato v delu predstavljam, da je potrebno najprej spremeniti vedenje zaposlenih, da lahko dosežemo spremembo. Analiziram tudi odpore do sprememb, ki lahko ogrozijo napore podjetja.

V magistrskem delu natančneje obravnavam štiri modele uvajanja sprememb v podjetje ter podajam mnenje o vsakem modelu. Predstavim dva enostavnejša modela ter dva modela, ki kompleksnejše obravnavata uvajanje sprememb v podjetje. Po mojem mnenju je Kotter napravil vidnejši prispevek na področju učinkovitega uvajanja sprememb in zato njegov model v delu natančno predstavim in ga uporabim pri analizi transformacije podjetja X.

Ugotavljam, da so zgodnejši modeli uvajanja sprememb preprostejši in so uporabni na ravni projektov, ne pa večjih transformacijskih sprememb, poleg tega ignorirajo pomembnost komunikacije in odpora zaposlenih do sprememb. Ugotovitve preučevanja modelov podam v strnjenih ugotovitvah kot priporočilo, česar podjetje v procesu transformacije ne sme pozabiti.

V magistrskem delu sem postavil dve raziskovalni vprašanji:

RV1: Kakšen je bil proces transformacije v izbranem podjetju?

RV2: Kateri so bili ključni dejavniki uspeha in neuspeha v tem procesu?

Ugotovitve o raziskovalnih vprašanjih so predstavljene v četrtem in petem poglavju, kjer na osnovi analize in opazovanj v podjetju X predstavim proces transformacije ter ključne dejavnike uspeha in neuspeha. V delu predstavim in analiziram sedem dejavnikov uspeha in tri dejavnike neuspeha, v zadnjem poglavju predstavim rezultate transformacije v podjetju X.

Dejavniki uspeha, ki so podjetju X zagotovili uspešno transformacijo podjetja v storitveno usmerjeno podjetje, so opredelitev jasne vizije in strateških ciljev, ponujanje celovitih rešitev, pomoč posrednikom pri prodaji, segmentacija trga, program projektov, vpeljava IT-orodij ter motiviranje zaposlenih.

Nova vizija podjetja X je predstavljiva, ambiciozna, poleg tega pa vključuje vse deležnike podjetja. Spremembe v podjetju X potekajo v vseh poslovnih funkcijah, vsak oddelek vodi več projektov hkrati, ki so združeni v program projektov. Jasna vizija je zagotovila uskladitev ciljev posamičnih projektov v podjetju z vizijo podjetja. Vpeljava različnih IT-orodij v podjetju X je bila namenjena vzpostavitvi podpore poslovnim procesov, saj zagotavljajo hitre in točne informacije o poslovanju podjetja.

Podjetje je za tržno pot izbralo kombinacijo posredne in neposredne prodajne poti. Podjetje X je analiziralo slabosti in prednosti obeh poti, za večje in strateške kupce uporablja neposredno prodajno pot, medtem ko posredniki zagotavljajo stik z velikim številom končnih kupcev. Neposredna prodajna pot je zahtevala tudi precej sprememb v notranji organizaciji podjetja X in sicer v oddelku prodaje, podpore, marketinga, na novo pa je podjetje X ustanovilo oddelek za dostavo rešitev. Za neposredno prodajno pot k strateškim kupcem se je podjetje X odločilo zaradi pridobivanja znanja in izkušenj s ciljem, da bi čim boljše razumelo končne kupce ter ponujalo celovite rešitve na trgu, ki poleg programske opreme vključujejo tudi storitve implementacije in podpore. S pridobljenim znanjem podjetje izobrazuje posrednike, da ti pri trženju storitev dosegajo čim boljše uspehe. Zaposleni v podjetju X so najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, zato podjetje X pomembno vlaga v svoje zaposlene in skrbi za njihovo motivacijo.

Težave na poti transformacije v podjetju X so vključevale neuskklajenost med strategijo, programom in projekti, ukinitve posrednikov ter odpor do sprememb. Med pripravo in določanjem vizije je imelo podjetje veliko težav z mikro managementom in nezadovoljstvom zaposlenih. Proces nove vizije in usklajevanja je zahteval veliko časa in napora. Ravno tako je podjetje X v času mojega opazovanja poizkusilo ukiniti posrednike, kar se je ravno tako izkazalo za neustrezno, saj si je s tem podjetje X zmanjšalo število

stikov s potencialnimi kupci. Posredniki, ki nastopajo predvsem v vlogi prodajalcev, zagotavljajo neprimerljivo višje število prodajnih stikov s končnimi kupci, ki jih podjetje X samostojno ni sposobno zagotoviti. Odpor do sprememb zaposlenih lahko velikokrat ustavi transformacijo podjetja, zato se podjetje X trudi razumeti vzroke za odpore in ji premostiti, predvsem z vzpostavljanjem ustrezne ravni in načina komunikacije.

Želim, da magistrsko delo služi kot priročnik podjetju na poti transformacije, ki ponuja tako teoretični pregled kot tudi konkretne izkušnje in priporočila podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Alsop, R. J. (2004). Corporate Reputation: Anything But Superficial – the Deep But Fragile Nature of Corporate Reputation. *Journal of Business Strategy*, 25(6), 21–29.
2. Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
3. Anderson, L., & Anderson, D. (2001). *The Change Leader's Roadmap*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
4. Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publisher.
5. Argyris, C. (1993). *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell Business.
6. Bach, S. B., Judge, W. Q., & Dean, T. J. (2008). A Knowledge-Based View of IPO Success: Superior Knowledge, Isolating Mechanisms and the Creation of Market Value. *Journal of Managerial Issues* 20(4), 507–525.
7. Bamberger, I. (1989). Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. *Long Range Planning, Oxford*, 22(5), 80–88.
8. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
9. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
10. Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy*. ZDA: John Wiley & Sons, Inc.
11. Blokdijk, G. (2008). *Change Management 100 Success Secrets: The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management*. Brisbane: Emereo Pty Ltd.
12. Bobek, S., & Lesjak, D. (1993). *Informatika za ekonomiste*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Branson, R. (1999). *Losing My Virginity: How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*. London: Crown Business.
14. Bromley, D. B. (2001). Relationships between Personal and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316–334.
15. Britton, C., & Worthington, I. (2003). *The Business Environment* (4th ed.). Essex: Pearson Education.
16. Bulc, V. (2005). Dobre in slabše prakse vodenja inovativnih procesov. *Manager +: posebna izdaja – inovativnost*, 5(poletje 2005), 22–25.
17. Charteris-Black, J. (2007). *The Communication of Leadership: The Design of Leadership Style*. New York: Routledge.
18. Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
19. Čater, T. (2000). *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business Review Press.
22. Dawson, P. (1994). *Organisational Change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing.
23. Dolphin, R. R. (2004). Corporate Reputation – a Value Creating Strategy. *Corporate Governance*, 4(3), 77–92.
24. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005a). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005b). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
26. Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1992). *Under New Management: Australian Organizations in Transition*. Sydney: McGraw-Hill.
27. Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), 905–918.
28. Eccles, T. (1996). *Succeeding with Change: Implementing Action-Driven Strategies*. London: McGraw-Hill Book.
29. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations – Behavior, Structure, Processes* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
30. Goel, A., Rana, G., & Rastogi, R. (2010). Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage. *South Asian Journal of Management* 17(3), 104–116.
31. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T., & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., & Smith, A. (2002). *Managing Organizational Change*. Queensland: John Wiley & Sons Australia Limited.
33. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard business review*, 76(3), 55–60.
34. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
35. Groznik, A., & Kovačič, A. (2003): The Real Business Value of IT. *Economic and Business Review*, 5(1/2), 137–146.
36. Groznik, A., & Vičič, D. (2005): Vrednost in pomen informatike v podjetju. *Moderna organizacija*, 38(april 2005), 198–202.
37. Harper, S. C. (2001). *The Forward-Focused Organization*. New York: American Management Association.
38. Harris, P. R. (1985). *Management in Transition*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

40. Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 25(12), 1155–1178.
41. Hauc, A., Kovač, J., & Semolič, B., (1993): *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
42. Helfrich, C. (2002): *Business Reengineering*. München: Hanser.
43. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
44. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107–120.
45. Ivanuša-Bezjak, M. (1998). Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik*, 14(5), str. 52–53.
46. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Jang, S. H. (2013). The Offensive Framework of Resource Based View (RBV): Inhibiting Others from Pursuing Their Own Values. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 62–69.
48. Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*. London: Prentice Hall.
49. Kanji, G. P., & Moura, E. P. (2003). Sustaining Healthcare Excellence through Performance Measurement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), 269–289.
50. Kanter, R. M., Stein, B., & Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
51. Kern-Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije* (doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
52. Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Education & Training*, 47(8/9), 628–639.
53. Kovačič, A., & Peček, B. (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
54. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Tržno upravljanje, analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
55. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola* (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
56. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
57. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
58. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
59. Leigh, A. (1994). *Effective Change, Twenty Ways to Make It Happen*. London: Institute of Personnel Management.
60. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
61. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A.C. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices* (6th Ed.). Belmont: Wadsworth.

62. Lunenburg, F. C. (2010): Approaches to Managing Organizational Change. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 12(1), 1–10.
63. Maurer, R. (1996). Using Resistance to Build Support for Change. *Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56–63.
64. Marzec, M. (2007). Telling the Corporate Story: Vision into Action. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 26–36.
65. McMillan, E. (2004). *Complexity, Organizations and Change*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
66. Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (1998). Creating Competitive Advantage in Industrial Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 339–355.
67. Mittins, M., Abratt, R., & Christie, P. (2011). Storytelling in Reputation Management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405–421.
68. Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading Organizational Change. *Career Development International*, 6(2), 111–119.
69. Mulej, M. (1994). *Inovacijski management*. (1. knjiga), Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
70. Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
71. Palmer, A., & Hartley, B. (2012). *The Business Environment* (7th ed). London: McGraw-Hill.
72. Pellegrinelli, S. (1997). Programme Management: Organizing Project-Based Change. *International Journal of Project Management*, 15(3), 141–149.
73. Petrin, T. (1993). *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
75. Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People. *Management Review*, 36(2), 5–23.
76. Podjetje X d.o.o. (2012a). *Internal Information System* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
77. Podjetje X d.o.o. (2012b). *Internal Project Management* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
78. Podjetje X d.o.o. (2013a). *Business Segment Plan – Human Resources* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
79. Podjetje X d.o.o. (2013b). *Annual Report 2013* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
80. Podjetje X d.o.o. (2014a). *Annual Report 2014* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
81. Podjetje X d.o.o. (2014b). *Business Segment Plan – Professional Service Group* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
82. Podjetje X d.o.o. (2014c). *Continuous Learning* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.

83. Podjetje X d.o.o. (2014d). *Global Strategy 2014–2019* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
84. Podjetje X d.o.o. (2014e). *Internal Project Management* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
85. Podjetje X d.o.o. (2015a). *Annual Report 2015* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
86. Podjetje X d.o.o. (2015b). *Pricing Policy* (interno gradivo). Šenčur: Podjetje X d.o.o.
87. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
88. Porter, M. E. (1990a). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
89. Porter, M. E. (1990b). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press.
90. Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
91. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square Pennsylvania: Project Management Institute.
92. Pušnik, K. (2010). *Analiza poslovnega okolja podjetja* (2. izdaja) Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
93. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV založba.
94. Resnick, J. T. (2004). Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation – Applying Rigorous Measures to a Key Asset. *Journal of Business Strategy*, 25(4), 30–38.
95. Rozman, R. (2002). *Ravnanje projektov, gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Rozman, R. (2014). Priprava strateškega plana v podjetjih in združbah. *Izzivi managementu*, 6(1), 5–17.
97. Rozman, R., Mihelčič, M., Rusjan, B., Kovač, J., Stare, A., & Mihelič, K.K. (2011). *Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
98. Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), 80–89.
99. Rumelt, R. P. (1996). The Many Faces of Honda. *California Management Review*, 38(4), 103–111.
100. Sadler, P. (1996). *Managing Change*. London: Kogan Page Limited.
101. Schermerhorn, J. R. (2010). *Introduction to Management* (10th ed.). Asia: John Wiley & Sons.
102. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process I*. New York: McGraw-Hill Book Company.
103. Schumpeter, J. A. (1951). *The Theory of Economic Development* (4th ed.). Cambridge: Harvard University Press.
104. Schumpeter, J. A. (1979). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen and Unwin.

105. Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
106. Shields, J. (1999). Transforming Organizations: Methods for Accelerating Culture Change Processes. *Information Knowledge Systems Management*, 1(2), 105–115.
107. Smith, I. (2005). Continuing Professional Development and Workplace Learning 11: Managing the “People” Side of Organisational Change. *Library Management*, 26(3), 152–155.
108. Tajnikar, M. (2003). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen* (4. dopolnjeni natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
109. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa – Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
110. Zupan, N. (1996). Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija*, 47(5/6), 510–524.
111. Westland, J. (2006). *The Project Management Life Cycle: a Complete Step-By-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*. London: Kogan Page.
112. Wilson, D.C. (1992). *A Strategy of Change*. London: Routledge.
113. Wissema, A. J. (2001). Offensive Change Management with Step-By-Step Method. *Journal of Change Management*, 1(4), 332–343.