

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZNAČILNOSTI VIZIJE, POSLANSTVA IN STRATEŠKIH
CILJEV V IZBRANIH SLOVENSKIH IN TUJIH PODJETJIH**

Ljubljana, februar 2009

Katarina Stadler

IZJAVA

Študentka Katarina Stadler izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mateja Lahovnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE PODJETJA.....	4
1.1 Proces strateškega managementa	6
1.2 Strategija podjetja.....	9
1.3 Strateški vodja podjetja	11
1.4 Bistvo strateškega razmišljanja	14
2 POSLANSTVO IN VIZIJA	17
2.1 Poslanstvo podjetja.....	17
2.1.1 Pomen vrednot pri oblikovanju poslanstva	20
2.1.2 Značilnosti dobro opredeljenega poslanstva	21
2.1.3 Razvijanje in uvajanje poslanstva v organizacijo	23
2.2 Vizija podjetja	25
2.2.1 Prednosti in značilnosti dobro opredeljene vizije	28
2.2.2 Razvijanje in uvajanje vizije v organizacijo	31
2.3 Strateški cilji.....	35
2.4 Usklajenost poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja	38
2.5 Izzivi in pasti razvijanja strateške perspektive.....	39
3 ANALIZA OPREDELJENIH VIZIJ, POSLANSTEV IN STRATEŠKIH CILJEV V IZBRANIH SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETJIH	41
3.1 Analiza opredeljenih poslanstev.....	45
3.2 Analiza vrednot	52
3.3 Analiza opredeljenih vizij	56
3.4 Analiza opredeljenih strateških ciljev	60
4 GLAVNE UGOTOVITVE O ZAPISANIH POSLANSTVIH, VIZIJAH IN STRATEŠKIH CILJIH V SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETJIH	65
SKLEP.....	67
LITERATURA IN VIRI	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vsebinske značilnosti opredeljenih poslanstev	49
Tabela 2: Opisne značilnosti opredeljenih poslanstev	51
Tabela 3: Značilnosti zapisanih vrednot.....	55
Tabela 4: Značilnosti opredeljenih vizij.....	60
Tabela 5: Značilnosti opredeljenih strateških ciljev.....	65

UVOD

Ob ustanovitvi podjetja lastniki praviloma vedo, kaj želijo z dejavnostjo v novoodprtem podjetju doseči. Cilji, ki si jih pri tem postavijo, so lahko precej različni. Lahko segajo od zgolj solidnega preživetja podjetja pa do velikopoteznih dolgoročnih načrtov, ki obsegajo skrbno planirano rast in širitev podjetja. Namen in cilji podjetja morajo biti jasni in predstavljeni v pisni obliki. Vendar pa obstajajo podjetja, ki opredelitvi vizije, poslanstva in strateških ciljev posvečajo veliko pozornosti, ter na drugi strani tista, ki omenjenih kategorij nimajo jasno opredeljenih. Pri tem se postavlja vprašanje, ali podjetje, ki ne opredeli jasno svojega poslanstva, željenega prihodnjega stanja in ciljev, lahko na dolgi rok uspešno posluje. Najpogosteje se podjetja z opredelitvijo vizije in poslanstva srečajo ob svoji ustanovitvi, vendar pa se v kriznih obdobjih podjetja velikokrat pokaže potreba po ponovnem pregledu zastavljenih ciljev in morebitni spremembi le-teh. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da tudi tista podjetja, ki imajo jasno zapisano vizijo, poslanstvo ter strateške cilje, ne izvajajo svojih aktivnosti v skladu z načrtano potjo.

Strateško vizijo podjetja Pučko (1999, str. 130) opredeli kot opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Vizija podjetja tako na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij, hkrati pa naj bi ponujala jasen in privlačen pogled na prihodnost. Poslanstvo podjetja pa naj bi opredeljevalo glavne dejavnosti podjetja, to je izdelke ali storitve podjetja, opredelitev lokacije delovanja ter tudi tehnologije. Pučko (1999, str. 132) pravi, da mora biti poslanstvo po eni strani dovolj natančno opredeljeno, da izključuje določena poslovna področja, po drugi strani pa dovolj široko, da pušča prostor za ustvarjalno rast podjetja. V poslanstvu je izražen namen in razlog za obstoj podjetja.

Namen poslanstva in vizije je ustrezna komunikacija tako z zaposlenimi kot tudi z ostalimi deležniki podjetja. Bistvena je torej predstavitev in posredovanje vrednot, prizadevanj in namena podjetja na način, da bodo zaposleni lahko sprejemali odločitve, ki bodo v skladu in v podporo osrednjim usmeritvam podjetja (Meredith & Shafer, 2001, str. 23). Vizija in poslanstvo podjetja se na nekaterih točkah približujeta, vendar pa je med njima pomembna razlika, saj poslanstvo govori predvsem o trenutnem položaju in usmeritvi podjetja, vizija pa je vezana na prihodnje željeno stanje in položaj podjetja. Vizija in poslanstvo sta lahko opredeljena ločeno, pogosto pa ju združujejo v enotno izjavo. Posebno ameriški teoretiki obravnavajo pojma poslanstvo in vizija enotno in ju ne ločujejo. V našem, slovenskem prostoru, pa se je uveljavil pogled Pučka (1999, str. 130–132), ki poudarja razliko med ločevanjem sedanosti in prihodnosti.

Zastavljeno vizijo bo podjetje lahko doseglo le s skrbno načrtovano in premišljeno poslovno strategijo. Strategija podjetja se osredotoča na konkurenčno prednost podjetja ter predvsem na to kako bo podjetje to konkurenčno prednost doseglo in jo tudi obdržalo. Strategija mora odražati delovanje podjetja v naslednjih letih, predvidoma mora zajemati cilje za naslednjih 3–5

let (Merredith & Shafer, 2001, str. 23). Strateško planiranje mora slediti opredeljeni viziji in poslanstvu podjetja, saj mora biti z njima usklajeno.

Na izbiro strategije podjetja vplivajo tako zunanji dejavniki poslovnega okolja kot tudi notranji vplivi v podjetju. Ustrezna strategija bo omogočala doseganje zastavljenih strateških ciljev. Strateške cilje je potrebno z ustreznimi kazalci redno preverjati in vrednotiti. Načeloma velja: če bo podjetje dosegalo izbrane cilje, bo uspešno. Seveda pa se takoj pojavlja vprašanje, ali so bili cilji izbrani pravilno oziroma ali so bili izbrani v skladu s postavljeno vizijo in poslanstvom podjetja. Na postavitev ciljev podjetja vpliva dinamika okolja, preteklo poslovanje, veliko vlogo pa imajo tudi splošno veljavne vrednote lastnikov in poslovodstva.

Ali je natančna opredelitev vizije, poslanstva in strateških ciljev ključnega pomena za uspeh podjetja in ali se opredeljene vizije, poslanstva in strateški cilji v izbranih slovenskih podjetjih razlikujejo v primerjavi z omenjenimi opredelitvami v tujih podjetjih? **Namen** magistrskega dela je, s pomočjo tuje in domače literature ter internetnih virov s področja strateškega managementa, sistematično predstaviti obstoječa spoznanja o pomenu vizije, poslanstva in strateških ciljev ter razširiti in predstaviti stanje in obseg pozornosti, ki ga temu področju podjetja namenjajo v praksi. Namen empiričnega dela magistrske naloge je z analizo na spletu opredeljenih vizij, poslanstev in strateških ciljev ugotoviti, ali se opredeljene vizije, poslanstva in strateški cilji v izbranih slovenskih podjetjih razlikujejo v primerjavi z opredelitvami v izbranih tujih podjetjih.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih spoznanj in z empiričnim raziskovalnim pristopom predstavitev značilnosti in razlik opredeljenih vizij, poslanstev ter strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih. **Cilji dela** so torej naslednji:

- predstavitev teoretičnih spoznanj o strateškem managementu;
- analiza in sinteza teoretičnih spoznanj o viziji, poslanstvu in strateških ciljih;
- kvalitativna analiza na spletu predstavljenih vizij, poslanstev, vrednot in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih;
- na podlagi empiričnih spoznanj v izbranih podjetjih predstavitev splošne slike o obsegu pozornosti, ki ga slovenska in tuja podjetja namenjajo oblikovanju vizije, poslanstva in strateških ciljev;
- na podlagi ugotovljenega stanja predstavitev podobnosti in razlik opredeljenih vizij, poslanstev in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih.

Hipoteza, ki jo bom skušala dokazati, je, da so razlike pri oblikovanju vizije, poslanstva in strateških ciljev med slovenskimi in tujimi podjetji predvsem posledica kulturnih razlik. Nadalje predpostavljam, da zgolj zapisano poslanstvo in vizija nista ključna za uspeh podjetja, podjetje mora zapisano tudi spoštovati in tudi delovati v skladu z le-tem. Prav tako pa mora

imeti podjetje jasno izbrano pot in opredeljene aktivnosti, ki jih bo izvajalo v prihodnosti. Hipotezo bom skušala dokazati na vzorcu izbranih slovenskih in tujih podjetij.

Magistrsko delo je sestavljeno iz **teoretičnega in empiričnega dela**. Raziskovanja izbrane tematike se bom lotila z metodo deskripcije, deduktivnega raziskovalnega pristopa in empirične metode znanstvenega raziskovanja. Izhajala bom iz teoretičnih izhodišč, na podlagi katerih bom predstavila osnove strateškega managementa s poudarkom na proučevanju vizije, poslanstva in strateških ciljev. Na podlagi mnenj različnih avtorjev bom predstavila vlogo omenjenih elementov pri uspešnem poslovanju podjetja. Delo bo temeljilo na raziskovanju in proučevanju strateškega managementa. Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, različne znanstvene prispevke v obliki člankov in drugih publikacij, pomemben vir pri raziskovanju pa bodo predvsem internetni viri. Poleg strokovne literature bo pri izdelavi magistrske naloge vključeno tudi lastno znanje, ki sem ga pridobila v času študija.

V teoretičnem delu bom uporabila znanstvene metode deskripcije, primerjave mnenj različnih avtorjev, sinteze in analize ugotovljenih podatkov. Svoja spoznanja iz teorije bom nato prenesla v prakso, saj bom v skladu z njimi v praktičnem delu analizirala zapisane vizije, poslanstva, vrednote in strateške cilje izbranih slovenskih in tujih podjetij.

V empiričnem delu naloge bom oblikovala vzorec podjetij, ki bo sestavljen iz dveh sklopov. V prvem bodo slovenska podjetja, v drugem pa tuja. Slovenskemu podjetju iz določene panoge v prvem sklopu bom v drugem sklopu za primerjavo izbrala tuje evropsko podjetje iz iste panoge. Na ta način bom zagotovila večjo primerljivost med slovenskimi in tujimi podjetji. Tako bom npr. izbrala slovensko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo bele tehnike, ter tuje podjetje, ki deluje v isti panogi (npr. slovensko podjetje Gorenje in nemško Electrolux). Na isti način bom v parih izbrala ostala podjetja, ki bodo predmet analize. Pri tujih podjetjih se bom omejila na evropska podjetja.

Postopek izdelave magistrskega dela bo temeljil na zgoraj omenjenih metodah znanstvenega raziskovanja, s poudarkom prenosa teoretičnih spoznanj v prakso. Raziskovalna strategija glede na namen temelji na deskriptivni oziroma opisni raziskavi opredeljene problematike, v praktičnem delu pa bo prešla v eksploratorno oziroma odkrivalno raziskavo. V empiričnem delu bom informacije o izbranih podjetjih pridobila preko spletnih strani podjetij. Primerjala in analizirala bom predvsem kvalitativne podatke, le-tem pa bom prilagodila tudi analizo. Kvantitativni podatki o uspešnosti podjetij ne bodo neposredni predmet preučevanja. Predmet kvalitativne analize bodo podatki, zapisani na uradnih spletnih straneh izbranih podjetij.

Magistrsko delo sestavljajo štiri poglavja. Uvodnemu delu, v katerem bom predstavila problematiko, namen in cilje dela, sledi teoretični del naloge. V prvem poglavju bom predstavila teoretična izhodišča strateškega upravljanja in poslovanja, s poudarkom na

samem procesu strateškega upravljanja in poslovođenja. V teoretičnem delu naloge bom v drugem poglavju natančneje opredelila poslanstvo, vizijo in strateške cilje. V empiričnem delu naloge bom v tretjem poglavju najprej utemeljila izbor in nato kratko predstavila izbrana podjetja, nato pa v nadaljevanju analizirala opredeljene vizije, poslanstva in strateške cilje. Proučevane kategorije bom primerjala med slovenskimi in tujimi podjetji. V četrtem poglavju bom na podlagi empiričnih spoznanj predstavila glavne ugotovitve ter razlike med slovenskimi in tujimi podjetji. V sklepu bom sprejela ali ovrgla zastavljeno hipotezo.

1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE PODJETJA

S pojmi vizija, poslanstvo in strategija se ukvarja **področje strateškega managementa**. Pučko (1999, str. 18) **pojem strateškega upravljanja in poslovođenja podjetja** (tj. strateški management) opredeli kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanšajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Strateški management je tesno povezan s poslovnim okoljem, v katerem deluje podjetje. Okolje pa je pogosto težko predvidljivo, saj se znanost, tehnologija ter tudi naravno okolje vse hitreje, pogosto pa tudi presenetljivo spreminjajo. Ključ za uspeh podjetij je prav v predvidevanju tako imenovanega nepredvidljivega, torej prilagajanju okolju, ki bo nastalo šele jutri. Pučko (1999, str. 18) tako kot bistvo strateškega upravljanja in poslovođenja navaja prav **oblikovanje odnosa med podjetjem in okoljem danes in jutri**. Takšno usklajevanje vse bolj postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetij.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 101) strateški management opredeljujejo kot niz medsebojnih zaporednih korakov, v katerih člani najprej analizirajo situacijo, se nato odločajo o oblikovanju strategij, le-te pa zatem spravijo v akcijo, ki jo na koncu ovrednotijo. Proces strateškega managementa tako sestoji iz temeljnih funkcij managementa, to je planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

Bistvo strateškega managementa je, da morajo managerji podjetje poslovoditi na strateški način (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3). Pri tem morajo nujno poiskati odgovore na naslednja tri bistvena vprašanja:

- Kakšen je trenutni položaj organizacije?
- V primeru, da v podjetju ne delamo sprememb zavestno, kje bo podjetje čez nekaj let? Ali je takšen položaj sprejemljiv?
- Če nismo zadovoljni z odgovori, kakšne odločitve mora vodstvo sprejeti?

Strateški management oz. strateško upravljanje in poslovođenje je torej predvsem planiranje in načrtovanje na podlagi trenutnega položaja podjetja. Četudi gre določenemu podjetju trenutno dobro, morajo vodilni ves čas spremljati dogajanje v okolju in celo »namenoma« ustvarjati

upravičen dvom v obstoječe stanje podjetja na trgu. Pri uspešnih podjetjih obstaja namreč še večja nevarnost, da le-ta zaspijo in v določenem trenutku zaradi lastnega uspeha prezrejo prihajajoče spremembe v okolju. Thompson in Strickland (1999, str. 24) v pojem prvovrstnega **strateškega razmišljanja** uvrščata naslednje značilnosti:

- zagotovitev boljšega vodenja podjetja na ključni točki obstoja: Kaj je tisto, kar želimo delati in kako bomo to dosegli?;
- dojemljivost managerjev in njihova sposobnost opažanja novih sprememb, priložnosti in razvojnih groženj okolice;
- sposobnost managerjev ustrezne ocenitve smiselnosti investiranja v nove kapitalske naložbe podjetja in/ali v nove zaposlene - kapital je potrebno nalagati v področja, ki sledijo strategiji podjetja in ustvarjajo odlične poslovne rezultate;
- poenotenje in uskladitev številnih strateških odločitev med managerji v celotni organizaciji;
- nastanek proaktivnega podjetja in zmanjšanje težnje podjetja za sprejemanje reaktivnih in obrambnih oz. defenzivnih odločitev.

Zanimiva je misel Hendersona (Atkinson & Wilson, 1996, str. 6), ki je mnenja, da mnogo podjetij pravzaprav niti nima opredeljene strategije ter da o njej le govorijo podobno kot o vremenu. Atkinson in Wilson (1996, str. 7) v povezavi s to trditvijo Hendersona navajata naslednjo opredelitev **strateškega razmišljanja**, ki mora biti prisotno v strateško usmerjenemu podjetju:

- dojemljivost za nove ideje;
- usmeritev v prihodnost;
- ohranjanje osnovne konkurenčne prednosti;
- razvijanje pozitivnega dojetja nepredvidljivih dogodkov.

V skladu z navedenimi mnenji zgoraj navedenih različnih avtorjev lahko torej povzamem **bistvo strateškega razmišljanja** predvsem z besedami usmeritev v prihodnost, proaktivnost in pripravljenost za novosti in nove ideje. Eden in Huxham (1988, str. 889–899) menita, da je strateško razmišljanje lahko učinkovito le, če temelji na naslednjih dveh predpostavkah:

- sam proces planiranja mora biti prav tako pomemben kot sama dejanja, izvedena v tem procesu in
- subjektivni pogledi posameznikov so pomemben prispevek v procesu planiranja.

Funkcija planiranja je torej ključna točka strateškega razmišljanja. Kako izbrati prave taktike in usmeritve, je zahteven proces, saj na izbiro in odločitev vpliva veliko različnih dejavnikov. Managerji, ki se zavedajo pomena strateškega razmišljanja, lahko podjetje uspešno vodijo in s tem vplivajo na dolgoročno rast in razvoj. Podjetja, ki jih vodijo managerji, ki bolj improvizirajo kot planirajo in se zanašajo na dober občutek in srečo, so le izjemoma uspešna

tudi na dolgi rok. Seveda pa mora manager, ki je zelo dober načrtovalec in domiselen vodja, imeti tudi sposobnost v samo strateško usmeritev podjetja, vključiti vse zaposlene in jim svojo vizijo tudi uspešno predstaviti. Ključnega pomena je predvsem, da se že v proces strateškega planiranja vključi tudi srednje managerje, saj se bodo le na tak način s strategijo podjetja poistovetili, jo razumeli ter tudi sami prevzeli odgovornost za njeno uresničevanje. Strateško planiranje tako nikakor ne more izvajati ena sama oseba, vanj mora biti vključen krog ljudi, ki pokrivajo vsa področja poslovanja in tako zagotavljajo pogled v prednosti in slabosti vsakega področja posebej.

1.1 Proces strateškega managementa

Aktivnosti podjetja je potrebno prilagajati trenutnemu položaju in razmeram, managerji pa morajo hkrati predvideti tudi možne spremembe v prihodnosti. Spremembe, ki nastopijo so lahko manjše in postopne, lahko pa so tudi precej dramatične in revolucionarne. Radikalne spremembe so ponavadi posledica drastične spremembe na trgu ali pa ugotovitve, da je bila prvotno zastavljena strategija podjetja napačna. Podjetje sprejema odločitve o svoji prihodnosti v procesu odločanja, ki ima ključno vlogo v procesu strateškega upravljanja in poslovanja. Odločanje je ena izmed osnovnih nalog managerjev. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 33) **proces odločanja** povzemajo v naslednjih fazah:

- ugotavljanje problemskih stanj;
- določanje problemov;
- iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira rešitev;
- logičen preizkus rešitve in z izvedbo v praksi tudi praktičen preizkus.

Tyran, Dennis, Vogel in Nunamaker (1992, str. 313–334) proces strateškega managementa opredelijo kot aktivnost strateškega odločanja. Odločanje je potrebno na vsakem koraku, zato se ta proces nikoli ne zaključi. Schwenk (Tyran et al., 1992, str. 313–334) pravi, da ima **strateško odločanje** tri glavne značilnosti:

- strateške odločitve so slabo strukturirane in nerutinske, ni jih možno rešiti oziroma uresničiti s formulami ali preprostimi pravili odločanja;
- strateške odločitve pomembno vplivajo na organizacijo, saj se dotikajo ključnih elementov podjetja in samega načina dela;
- strateške odločitve so zelo kompleksne in zahtevajo podrobno analizo konkurenčnega okolja, zmožnosti organizacije, politične vplive in vrednot vodstva.

Kadar se v podjetju sprejemajo odločitve, je pomembno, da s svojimi predlogi in aktivnim sodelovanjem pri tem sodeluje čim več ljudi. Blevins (1986, str. 45) opozarja, da je velikokrat skupno sprejemanje odločitev lahko zgolj navidezno, saj se je vodja sestanka ali skupine že pred sestankom odločil za določeno aktivnost oz. rešitev.

Do sprejemanja strateških odločitev največkrat pride v procesu celostnega planiranja. V kolikor je v organizaciji uspešno uveden sistem strateškega planiranja, so tudi strategije in cilji izbrani premišljeno in racionalno. Problem se pojavi pri podjetjih, ki so prisiljena odločitve sprejemati v kriznih razmerah, kar pomeni, da so odločitve pogosto sprejete z namenom reševanja krizne situacije za nazaj in niso toliko usmerjene v dolgoročno prihodnost. Odločitve v kriznih razmerah so pogosto sprejete nepremišljeno, saj so podjetja in vodstvo pod časovnim pritiskom. V takšnih primerih vodstvo praviloma ne ugotavlja vzroka za nastalo negativno stanje, temveč se predvsem osredotoči na reševanje obstoječega položaja.

V procesu strateškega managementa mora vodstvo podjetja torej sprejemati pomembne odločitve. Thompson J. (1997, str. 18) razvrsti **faze procesa strateškega planiranja**:

- določitev namena, ciljev in željene stopnje udejstvovanja;
- določitev časovne lestvice aktivnosti, ki bo omogočala doseganje zastavljenih ciljev in bo prilagojena tudi pogosto spreminjajočemu se okolju;
- uvedba potrebnih aktivnosti;
- doseganje napredka in ustreznih rezultatov.

Iz Thompsonove opredelitve faz strateškega managementa lahko vidimo, da mora podjetje predvsem v prvi fazi sprejeti ključne odločitve. Thompson in Strickland (1999, str. 3) sta v primerjavi s Thompsonom J. **proces strateškega managementa** opredelila še podrobneje. Po njunem je le-ta sestavljen iz petih zaporednih, a povratno povezanih faz, ki sta jih opredelila naslednje:

- opredelitev dejavnosti in določitev strateškega poslanstva;
- določitev strateških ciljev in učinkov;
- opredelitev strategije za doseganje ciljev in učinkov;
- uvedba in izvedba strateškega načrta;
- ocena in po potrebi sprememba strateškega načrta in/ali njegova izvedba.

Proces strateškega managementa se torej začne s proučitvijo sedanjega položaja podjetja, vendar pa mora biti vodstvo ves čas usmerjeno v prihodnost in na tej podlagi sprejemati najpomembnejše odločitve. Namen in cilji podjetja morajo biti jasni in nedvoumni, predvsem pa mora biti jasno željeno prihodnje stanje in položaj podjetja na trgu. Podjetje mora izdelati načrt, kako bo te cilje uresničilo. Cilje in načrte vodstvo določi v procesu planiranja. **Proces planiranja** zajema naslednje faze (Rozman et al., 1993, str. 83):

- analiza poslovanja, ki se začne z oceno poslovanja in se konča z diagnozo;
- analiza in predvidevanje okolja, ki pomaga odkriti nevarnosti, pa tudi možnosti;
- določanje poslovnih ciljev;
- določanje strategije in taktik.

Tudi Bowman (1994, str. 13) podobno kot Rozman et al. **korake v procesu celostnega planiranja** razvrsti v naslednje faze:

- določitev ciljev: razjasnitev celostnih ciljev, določitev ciljnih stopenj;
- analiza razkoraka: napoved prihodnjih učinkov, temelječih na sedanjih strategijah, ugotavljanje razkoraka med napovedmi in cilji;
- strateška ocena: zunanja ocena okolja, notranja ocena, ugotavljanje konkurenčnih prednosti, ponovna opredelitev ciljev v luči informacij, pridobljenih v fazi strateške ocene;
- oblikovanje strategije: ustvarjanje strateških alternativ, ovrednotenje strateških izbir, sprejem strateških odločitev;
- izvajanje strategije: priprava načrtov in proračunov, spremljanje in kontrola.

Aaker (1992, str. 11) pri strateškem planiranju poudarja predvsem osredotočenje na tržno okolje podjetja. Pri tem ne gre samo za predvidevanje, temveč za razumevanje kupcev in konkurence kot bistva tržnega okolja. Tudi Blevins (1986, str. 77) poudarja, da mora podjetje poleg analize svojih prednosti in slabosti proučiti tudi prednosti in slabosti konkurentov. Podjetja morajo svoje delovanje prilagajati tako spreminjajočemu se okolju kot tudi obnašanju konkurentov. Pomembno je predvsem, da je podjetje sposobno prepoznati priložnosti, ki jih nudi trg in izkoristiti svoje prednosti v primerjavi s tekmeci. Pomen le-tega poudarja tudi David (2001, str. 13), ki proces strateškega planiranja razvrsti v naslednje faze:

- razvijanje poslanstva in vizije;
- določanje priložnosti in nevarnosti;
- določanje prednosti in slabosti;
- postavljanje dolgoročnih ciljev;
- določanje možnih strategij;
- izbira določenih strategij.

Iz Davidove opredelitve procesa strateškega planiranja je razvidno, da je oblikovanje strategije rezultat predhodno opredeljenega poslanstva, vizije in strateških ciljev. Drugače povedano: poslanstvo, vizija in strateški cilji so ključni elementi in osnova za oblikovanja strategije. Osnova za planiranje aktivnosti v prihodnosti je torej temeljita proučitev trenutnega stanja. Na podlagi le-tega podjetja izdelajo strateški načrt, ki obsega različna področja v organizaciji podjetja. Atkinson in Wiliams (1996, str. 24) proces razvijanja strateškega planiranja opredelita:

- finančno planiranje: letni proračun;
- napovedno planiranje: zahtevan je daljši čas povračila investicij in zavezništev;
- planiranje, usmerjeno navzven: proces, ki analizira prejšnje stanje in prouči vse možne strategije;

- strateški management: zahteva negovanje strateškega razmišljanja, povezanost rezultatov na vseh ravneh; neformalno pomeni fleksibilnost podjetja, odprt dialog med vsemi zaposlenimi brez nadzornih svetov.

Strateško planiranje obsega več ravni odločanja in zahteva mnogo energije in zavzetosti tako vodstva kot tudi ostalih zaposlenih. Vendar pa je skupni izkupiček ob dosegu tako visoke ravni zavedanja organizacije neprecenljiv in nudi dolgoročno gledano večjo stabilnost podjetja. Iz zgoraj opredeljenih korakov procesa strateškega managementa je razvidno, da med različnimi avtorji prihaja do razlik v opredeljevanju faz procesa. Iz Davidove (2001, str. 13) opredelitve procesa oblikovanja strategije vidimo, da le-ta v osnovi izhaja iz vizije podjetja. Strateška vizija je tako po eni strani le začetni korak pri oblikovanju celostne strategije podjetja, po drugi strani pa njeno oblikovanje nosi veliko težo in odgovornost, saj je jasno opredeljena vizija pogoj in izhodišče za ustrezno oblikovanje strategije in tako tudi pomemben dejavnik za uspešnost podjetja.

1.2 Strategija podjetja

Rezultat strateškega planiranja je določitev ustrezne strategije podjetja. Strategija podjetja predstavlja pot za doseganje načrtane vizije in zastavljenih strateških ciljev. Podjetja navadno svoje strategije ne razglasajo javno, saj le-ta predstavlja določeno poslovno skrivnost. Običajno strateške cilje sicer jasno in tudi javno opredelijo, pot, kako jih bodo dosegli, pa je znana le vodstvu podjetja.

Mintzberg in Quinn (Atkinson & Wilson, 1996, str. 7) kot **prvinsko definicijo strategije navajata** citat generala Ulyssesa S. Granta, ki je strategijo opredelil kot izkoristek virov na način, ki bo najuspešneje premagal sovražnika. Tudi dandanes lahko v poslovnem svetu vidimo tako močno obliko konkurence, da jo dejansko lahko primerjamo in vrednotimo le z zmago ali porazom določene blagovne znamke ali podjetja.

Rughase (2006, str. 85) v osnovni **model procesa izbire strategije** podjetja vključuje naslednje faze:

- ustvaritev skupne željene identitete podjetja;
- izdelava možnih scenarijev prihodnosti podjetja z vidika kupca;
- usmeritev pozornosti na ključne kritične potrebe kupcev;
- povezava skupnega željenega prihodnjega stanja podjetja s kritičnimi potrebami kupcev v konkurenčnem okolju;
- oblikovanje dosegljive strategije za doseg željenih ciljev podjetja.

Uspešna podjetja so tista, ki so inovativna tako na področju proizvodov in storitev kot tudi na področju samega vodenja podjetja. Podjetje mora delovati v skladu z okoljem. Po eni strani

mora delovati prijazno lokalnemu dogajanju, po drugi pa slediti globalnim trendom in zahtevam trga. S spreminjanjem okolja podjetja se mora spreminjati tudi strategija podjetja. Nekaj, kar je veljalo za dobro in uspešno včeraj, bo že jutri lahko zastarela praksa. Strategija podjetja se mora torej prilagajati in spreminjati v skladu s spremembami poslovnega okolja. Strategija nikakor ne more biti večna. Ko so zastavljeni cilji doseženi, mora podjetje določiti nove ter ciljem prilagoditi svojo strategijo.

Podjetje se mora pri **določanju svoje strategije** zavedati treh osnovnih elementov (Thompson J., 1997, str. 18):

- zavedanje: razumevanje strateškega položaja podjetja;
- formuliranje: izbira ustrezne strategije;
- uvedba: zagotovitev uresničitve izbrane strategije.

Besanko, Dranove in Shanley (2000, str. 6) pravijo, da se strategija podjetja ukvarja s ključnimi dejavniki, ki zadevajo podjetje. Pri **oblikovanju in uvajanju strategije** morajo podjetja po njihovem mnenju upoštevati štiri dejavnike:

- omejitve podjetja: kaj naj podjetje dela, kako veliko naj bo, na katerem področju naj deluje;
- tržna analiza in analiza konkurence: na kakšnem trgu podjetje deluje in kakšna je narava povezanosti med podjetji, ki delujejo na tem trgu;
- pozicija in dinamika: kakšno mesto naj podjetje zavzame, da bo lahko konkuriralo drugim, katero konkurenčno prednost ima, kako se naj prilagodi trenutnim razmeram;
- notranja organizacija: kakšna naj bo struktura in sistematizacija podjetja.

Pri izbiri ustrezne strategije mora podjetje upoštevati tako notranje kot zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Notranja organizacija mora biti usklajena z zunanjim okoljem. Le tako bo strategijo možno uspešno izvajati in doseči željene cilje podjetja. Strategija podjetja deluje na večih povezanih nivojih. Thompson J. (1997, str. 18) navaja naslednje **stopnje strategije**:

- konkurenčna strategija: ustvarjanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti na vsakem področju poslovanja;
- funkcijska strategija: vsako funkcijsko področje podjetja mora imeti svojo strategijo, ki pa mora biti skladno koordinirana z osrednjo strategijo podjetja;
- korporacijska strategija: določa dejavnost podjetja ter samo strukturo in izvajanje aktivnosti.

Strokovnjaki navadno omenjajo različne vrste in stopnje strategije. Običajno jih podobno kot Thompson razvrščajo v tri oz. štiri ravni.

Atkinson in Wilson (1996, str. 5) navajata naslednje hierarhične stopnje strategije:

- korporacijska raven (angl. *corporate level*);
- poslovna ali strateško poslovna raven (angl. *strategic business unit level*);
- funkcijska raven, ki se ponavadi nanaša na trženjsko, finančno in operativno organizacijsko raven (angl. *functional level*);
- operativna raven (angl. *operational level*).

Različne ravni strategije vodijo tudi do postavljanja ciljev, ki ustrezajo določeni ravni. Funkcijski managerji tako postavljajo svoje cilje, ki pa morajo biti usklajeni s temeljnim ciljem podjetja. Slediti morajo osrednjemu poslanstvu in zastavljeni viziji podjetja.

Torrington (2002, str. 40) povezuje izbrano strategijo podjetja z osebnostjo vodij in splošno politiko ter odnosom podjetja do zaposlenih. Harvardska šola (Pučko, 1999, str. 173) širše opredeljuje strategijo kot opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev.

Lynch (2000, str. 8) opredeli korporacijsko strategijo kot vzorec glavnih ciljev in namenov ter opredelitev potrebne politike podjetja in planov za doseganje zastavljenih ciljev. Nadalje navaja pet ključnih elementov, ki jih je potrebno upoštevati pri sprejemanju strateških odločitev za doseganje dodane vrednosti in prekositov konkurentov: skladnost, opredelitev procesa uresničevanja strategije, opredelitev konkurenčne prednosti, povezava organizacije z okoljem in vizijo.

Meredith in Shafer (2001, str. 23) kot ključne dejavnike za izbiro strategije omenjata še okolje v celoti, prednosti in slabosti konkurence ter prednosti, slabosti, kulturo in vire podjetja. Ena najbolj razširjenih teorij o strategiji je Minzbergova strategija petih P-jev (angl. *five P's of strategy*), ki vključuje načrt (angl. *plan*), prijem (angl. *ploy*), vzorec obnašanja (angl. *pattern of behavior*), položaj v primerjavi s konkurenti (angl. *position with respect to others*) in pogled na svet (angl. *perspective*) (Sloman & Sutcliffe, 2004, str. 256).

Učinki izvajanja strategije se pokažejo šele po daljšem časovnem obdobju, bližnjice pa se večinoma izkažejo za slabo izbiro. Odgovornost za uspešno izbiro in izvajanje strateškega načrta nosi vodstvo podjetja. Vodja podjetja in področni vodje pa morajo imeti določene lastnosti in značilnosti, da lahko uspešno opravljajo svoje delo.

1.3 Strateški vodja podjetja

V današnjem poslovnem svetu, kjer podjetja dnevno tekmujejo in se borijo za svoj tržni delež, je strateško razmišljanje postalo nujno za samo preživetje. Odgovornost za zavestno strateško planiranje nosi direktor - poslovodja podjetja. Podjetja, ki kraljujejo na lestvicah uspešnosti in

donosnosti, so v večini primerov tako imenovana proaktivna podjetja. To so podjetja, ki ne reagirajo na spremembe, temveč jih predvidijo ali celo sama sprožijo.

Thompson J. (1997, str. 9) navaja osem sklopov, ki jih mora obvladovati **strateški vodja podjetja**. Strateški vodja mora imeti naslednje sposobnosti in značilnosti:

- visoko stopnjo strateškega zavedanja;
- razumevanje pomena zadovoljitve deležnikov podjetja;
- sposobnost določitve in izvajanja konkurenčne strategije;
- sposobnost uspešnega uvajanja strategije in potrebnih sprememb;
- razumevanje pomena konkurenčnosti v kvaliteti in skrbi za stranke podjetja;
- funkcionalno konkurenčnost;
- sposobnost izogibanja neuspehom in krizam;
- sposobnost etičnega ravnanja v skladu s socialno odgovornostjo podjetja.

Tudi Rozman et al. (1993, str. 37) navajajo pomembne razlike med delom managerjev in delom v izvedbi. Osnovna naloga managerjev je predvsem usklajevanje in odločanje. Rozman et al. (1993, str. 13) nadalje poudarjajo naslednje lastnosti managerjev: izkušnost, logično-analitično razmišljanje, ustvarjalnost, sistemski pristop in kvantitativne sposobnosti. Načinov, kako voditi podjetje, pa je seveda več.

Stil vodenja Burton in Obel (2003, str. 92) opisujeta z načinom odločanja vodje, ravnanjem z informacijami, oblikovanjem odnosov z drugimi ter sposobnostjo motivacije in izbire načina kontrole podrejenih. Navedeni dejavniki vodenja označujejo demokratično oz. avtokratično vodenje. Stil vodenja torej določajo naslednje dimenzije ravnanja z informacijami in načinom odločanja (Burton & Obel, 2003, str. 93):

- naklonjenost k delegiranju nalog;
- stopnja natančnosti v sprejemanju odločitev;
- reaktivno ali proaktivno sprejemanje odločitev;
- časovni okvir sprejemanja odločitev;
- nagnjenost k tveganju;
- sposobnost motivacije in način kontrole.

Stil vodenja je tesno povezan z vključevanjem zaposlenih v proces odločanja o poslovanju podjetja. Dober vodja mora imeti občutek za presojo smiselnosti vključevanja zaposlenih v odločanje. Za dobro strateško vodenje podjetja pa mora imeti manager najprej jasno lastno vizijo o svojem delovanju in tudi o prihodnosti podjetja. Da bi lahko podjetje uvedlo in predstavilo izbrano vizijo podjetja vsem zaposlenim, je nujno potreben vodja, ki se zaveda kako pomembno je, da zaposleni sprejmejo vizijo..

Vizionarski vodja je lahko človek, ki ima sledeče lastnosti (Lansdell, 2002, str. 8):

- vizijo je sposoben pisno predstaviti na privlačen način;
- ima sposobnost prepričati ljudi, da verjamejo v izbrano vizijo;
- spodbuja zaposlene in podjetje k dejavnostim, ki pripomorejo k uresničenju vizije.

Vključenost zaposlenih v sam proces strateškega razmišljanja je eno izmed osnovnih pravil strateškega managementa. Strateški vodja mora znati motivirati zaposlene in jih spodbujati, da s svojimi predlogi aktivno sodelujejo pri določanju prihodnosti podjetja. Pušnikova (2003, str. 28–34) navaja naslednje metode, ki jih lahko uporabijo managerji, ki želijo zaposlene vključevati v proces strateškega planiranja:

- vsem zaposlenim je potrebno omogočiti, da sodelujejo pri oblikovanju strategije podjetja glede na svoje želje, znanja in izkušnje;
- v ožji projektni tim je potrebno vključiti zaposlene, ki lahko s svojim znanjem in izkušnjami tvorno pripomorejo k oblikovanju strategije nadaljnjega razvoja podjetja;
- projektni organizaciji je potrebno pridružiti zaposlene, ki imajo močan vpliv v neformalni organizaciji podjetja in s tem posredno na sprejemanje in izvajanje odločitev.

Naloge najvišjega managementa so vezane predvsem na postavljanje in izvajanje strategij razvoja in načrtovanje poslovanja. Hauc (2003, str. 24–27) pri izvajanju projektnih strategij poudarja predvsem pomembnost pridobivanja novih konkurenčnih prednosti. Projekti morajo biti izvedeni predvsem uspešno; to ne pomeni le z nizkimi stroški in v čim krajšem času, temveč je predvsem pomembna usklajenost s strateškimi cilji razvoja.

Zanimiv je prispevek Ložarja (2000, str. 55–59), ki zagovarja trditev, da so v današnjem poslovnem okolju stara managerska strateška orodja, kot je npr. SWOT (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analiza, že zastarela. Ložar tako navaja štiri osnovne modele strateškega managementa, ki jih pozna sodobni management:

- vizionarstvo;
- operativni model izboljšav;
- implementacija prek strateškega kontrolinga;
- kultura in obnašanje (organizacijsko učenje, sistemsko učenje, vrednote).

Ložarjevo mnenje, da je SWOT analiza, katere predmet raziskovanja so prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, zastarela, lahko podprem le na podlagi dodatne razlage njegovega razmišljanja: zastarelost ne pomeni neuporabnost SWOT analize, temveč potrebo po nadgradnji le-te. Vizionarstvo, ki ga Ložar navaja kot alternativo, razumem kot korak naprej v primerjavi s SWOT analizo, torej jasno usmerjen pogled v prihodnost. Ložarjev pogled na

moderni strateški management nakazuje potrebo k vračanju k bistvu organizacije in preko podrobnejše analize kulture in obnašanja tudi vračanje k ljudem, članom organizacije.

Resnično uspešna podjetja uvajajo spremembe in jim ne le sledijo. Strateški managerji vodijo podjetje z jasno začrtano vizijo, ki prehyteva konkurenčna podjetja. So vodje, inovatorji novih idej, pristopov in strategij. Pri tem je seveda najpomembnejša vloga vrhnjega managementa, saj so managerji tisti, ki interpretirajo okolje in razvijajo različne cilje. Vse te njihove odločitve pa občutno vplivajo na uspešnost organizacije. Tako vrhnji management igra ključno vlogo pri doseganju organizacijske odličnosti (Dimovski et al, 2003, str. 15).

1.4 Bistvo strateškega razmišljanja

Podjetja se z določanjem poslanstva in vizije srečajo že ob sami ustanovitvi, saj se morajo jasno zavedati, kaj je tisto, kar bodo počela in kaj je njihova glavna konkurenčna prednost. S ponovno proučitvijo svojega poslanstva, vizije in strategije pa se podjetja lahko srečajo tudi ob morebitni krizi, v katero zapade podjetje. Kadar se podjetje znajde v krizi, se pogosto porajajo rešitve, ki bi dejansko omogočile izboljšanje položaja podjetja, vendar pa so zaradi časovne stiske premalo premyšljene in zato ne zaživijo, kot bi morale. Kot **krizno situacijo** v tem kontekstu Slatter (Atkinson & Wiliams, 1996, str. 15) opredeli tisto, ki je nenadna in zato predstavlja presenečenje za podjetje, v kateri je zelo malo časa za premislek in ki predstavlja visoko grožnjo obstoječim vrednotam in usmeritvam. Vzrok za krizno situacijo je lahko po mnenju Slatterja (Atkinson & Wiliams, 1996, str. 15) pomanjkanje finančne kontrole, nesposobno vodstvo, cenovna in programska konkurenca, neugodna struktura stroškov, spremembe in zahteve trga, nepričakovane spremembe na obstoječih trgih, pomanjkanje trženjske angažiranosti, veliki projekti, prevzemi, finančna politika in precenjenost sposobnosti in položaja podjetja. Navedenih dejavnikov in groženj za nastanek krizne situacije bi se podjetja morala zavedati že ob sami ustanovitvi in tako stremeti k preprečitvi dejavnikov za nastanek krize.

Pogoj za izbiro ustrezne vizije in poslanstva podjetja je poznavanje glavnih konkurenčnih prednosti podjetja. Ohmae (Atkinson & Wiliams, 1996, str. 17) konkurenčno prednost označi kot bistvo strategije in jedro organizacije. To je tisto, po čemer se organizacija razlikuje od vseh drugih. Brez konkurence namreč ne bi bilo nobene potrebe po strategiji. Bistvo strateškega planiranja je tako omogočiti podjetju, da čim bolj uspešno doseže prevlado nad svojim tekmeci.

Konkurenčna prednost (Atkinson & Wiliams, 1996, str. 18) podjetja lahko pomeni oz. vključuje naslednje dejavnike:

- edinstvene prednosti izdelka;
- edinstvene prednosti ugleda blagovne znamke;

- edinstvena servisna dejavnost;
- edinstveni odnosi med zaposlenimi;
- vrednostne prednosti;
- pravne prednosti;
- trženjske prednosti.

Danes podjetja iz celega sveta na trgu ponujajo veliko število podobnih izdelkov, ki konkurirajo drug drugemu. Na dolgi rok pa uspejo le podjetja, ki so inovatorji in ne posnemovalci izvirnikov. Konkurenčna prednost podjetja mora tako v čim večji meri zagotavljati naslednje tri dejavnike (Hamel & Prahalad, 1994, str. 235):

- zagotavljati mora potencialni dostop do različnih trgov;
- zagotavljati mora velik prispevek porabnikovemu zadovoljstvu;
- konkurenti jo težko posnemajo.

V realnosti je težko doseči unikatnost izdelkov. Še posebno to velja za netehnične proizvode. Za le-te velja, da je težje posnemati sam ugled oz. tako imenovane neoprijemljive dejavnike, kot so kreativnost, domiselnost promoviranja in obstoječa trženjska in distribucijska mreža. Porter (1998, str. 1) pravi, da je namen strateškega managementa podjetja postavljanje strategij, ki bodo zagotavljale dolgoročno uspešnost podjetja. Za doseganje dolgoročne uspešnosti pa je po Porterju potrebna konkurenčna prednost podjetja, ki je tudi osnovni oziroma strateški cilj podjetja in temelji na osrednji sposobnosti.

Zanimiva je trditev Lyncha (2000, str. 436), da podjetja vse premalo razmišljajo o svojem smislu obstoja, saj so tudi v teoriji mnogo bolj zastopana mnenja in raziskave o strategiji podjetja, ne pa o njihovem namenu. Pogosto podjetja celo poenostavljajo in kot svoj razlog obstoja navajajo željo po dobičku, kar pa seveda ni razlog temveč zgolj cilj. Nadalje Lynch (2000, str. 436) navaja pet vprašanj, na katera si morajo odgovoriti podjetja v procesu **oblikovanja smisla svojega obstoja**:

- Kaj je naše področje dejavnosti – in kaj bi moralo biti naše področje?
- Kakšno podjetje si želimo postati?
- Kakšna je pomembnost naših delničarjev in deležnikov?
- Ali želimo, da naše podjetje raste?
- Kakšni so naši odnosi s trenutnim okoljem in z okoljem na splošno?

Pomembnost določitve smisla obstoja organizacije je ključnega pomena za razvoj strategije. Strategija je zadnja točka v procesu. Na poti do postavljanja in izbire le-te pa mora podjetje najprej določiti svoj smisel obstoja, poslanstvo in svojo strateško vizijo. Strateško vizijo mora nato pretvoriti v strateške cilje, pot, po kateri bo te cilje doseglo, pa na koncu zapiše v svoji poslovni strategiji. Strateško razmišljanje je pozitivno povezano z donosnostjo podjetja.

Greenley (Atkinson & Wilson, 1996, str. 23) je tako povzel **prednosti formaliziranega strateškega razmišljanja**:

- strateško razmišljanje prisili vodstvo k proučitvi ustreznosti obstoječe strategije;
- vodstvo prisili k preučitvi alternativ;
- zahteva usmeritev v prihodnost in uskladitev kratkoročnih z dolgoročnimi odločitvami;
- zmanjšuje napetost z usmeritvijo energije in sredstev k problemom;
- zagotavlja ustrezno alokacijo sredstev;
- zagotavlja jasno sliko o notranjih prednostih in slabostih v povezavi z zunanjimi priložnostmi in grožnjami;
- uvaja logično in sistematično razmišljanje (v nasprotju z ad hoc sprejemanjem odločitev);
- zagotavlja komunikacijo, usklajenost in kontrolo;
- zagotavlja priložnost za izboljšanje klime med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v strateški proces;
- z udeleževanjem vseh zaposlenih v strateškem procesu zmanjšuje njihov odpor do sprememb.

Strateško razmišljanje ima torej veliko prednosti in je na prvi pogled edina smiselna osnova za uspešno poslovanje podjetja. Zakaj toliko podjetij nima jasno opredeljene svoje strategije, poslanstva in vizije, je torej nerazumljivo. Strateško razmišljanje podjetja se namreč še posebno v večjih korporacijah z dolgoletno zgodovino ne da doseči na enostaven način. Kot **osnovo za uvedbo strateškega razmišljanja** mora podjetje najprej odgovoriti na tri vprašanja. Johnson in Scholes (Atkinson & Wilson, 1996, str. 23) sta jih oblikovala tako:

- Kje smo sedaj? Analiza obstoječe situacije.
- Kam želimo iti? Postavitev jasnih ciljev.
- Kako bomo tja prišli? Določitev strategije.

Izbira strategije lahko kaže na trenutni položaj podjetja na trgu in na njegovo uspešnost. Čater (2004, str. 542–549) v skladu z rezultati svoje analize o obnašanju slovenskih podjetij ob koncu tranzicije navaja, da je izbira med celovito strategijo rasti, stabilizacijo in krčenjem ter strategijo prevzemov tesno povezana s trenutno uspešnostjo podjetja. Tako Čater navaja, da strategijo rasti uresničujejo predvsem bolj uspešna podjetja, strategijo krčenja pa predvsem pretežno neuspešna podjetja. Strategijo prevzema izvajajo predvsem finančno uspešnejša podjetja. Strategija združitve pa ni jasno povezana z uspešnostjo, saj ni nujno, da so podjetja, ki se združujejo, bolj uspešna od tistih, ki združevanja nimajo vključenega v svojo strategijo. Podjetja, ki imajo jasno opredeljeno poslovno strategijo, so načeloma uspešnejša od podjetij, ki je nimajo. Čater tudi meni, da so podjetja s strategijo diferenciacije uspešnejša od podjetij s strategijo nizkih stroškov. Podjetja, ki so inovatorji, ki imajo visoko stopnjo investicij in so pionirji na svojem področju, so tako praviloma uspešnejša od posnemovalcev. Glede omenjene Čaterjeve trditve, da so podjetja, ki imajo jasno opredeljeno poslovno strategijo praviloma

uspešnejša, sem sicer mnenja, da so takšna podjetja vložila veliko svojega truda v analizo tako podjetja kot tudi okolja, v katerem podjetje deluje, rezultati takšne podrobne analize pa se praviloma res pokažejo tudi v uspešnejšem poslovanju. Kljub temu pa ne moremo trditi, da podjetja, ki nimajo jasno opredeljene strategije, niso uspešna. Menim, da za kratkoročno uspešnost jasno opredeljena strategija ni nujno potrebna, na dolgi rok pa podjetje brez le-te vendarle ne more uspešno poslovati.

Sodobni management ima v današnjem poslovnem svetu dvojno naravo (Abell, 1995, str. 272). Da bi bilo podjetje uspešno, si mora na eni strani prizadevati za doseganje vrhunske kakovosti danes, hkrati pa se mora spreminjati za jutri. Za tak način delovanja podjetja so nujne spremembe v organizaciji in načrtovanju, saj se bo le tako lahko management prilagodil tej dvojnosti. Bistvo strateškega managementa je predvsem v predvidevanju sprememb v okolju, prepoznavanju in domiselni izrabi svoje konkurenčne prednosti (ki mora, če naj bo obranljiva, temeljiti na določeni osrednji sposobnosti podjetja) ter ustreznemu planiranju, katerega izhodišče je sedanji položaj podjetja na trgu. Pučko (1999, str. 160) konkurenčno prednost podjetja povezuje s sposobnostjo podjetja ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti. Pri tem se mora podjetje jasno zavedati izvora posebne vrednosti, ki jo je sposobno ustvarjati.

2 POSLANSTVO IN VIZIJA

2.1 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo je v literaturi pogosto opredeljeno kot prva faza strateškega managementa, nekateri managerji pa opredelitev poslanstva vidijo celo kot alternativo celostnemu planiranju. Bowman (1994, str. 17) navaja, da poslanstvo določa osnovna pravila organizacije in se navadno nanaša na:

- skupna prepričanja in vrednote;
- potrebe, katere je potrebno zadovoljiti, in izbrane željene trge ter potrebne tehnologije za dobavo izdelkov/storitev;
- legitimne zahteve zainteresiranih (delničarjev, zaposlenih, strank, družbe, lokalne skupnosti);
- odnos do rasti in financiranja, decentralizacije, inovacij itd.

Da bi management podjetja lahko odgovoril na vsa ta vprašanja, je potrebnih precej analiz in raziskovanj. Vizija je namenjena predvsem notranjemu komuniciranju in motiviranju zaposlenih v podjetju, **namen poslanstva** pa je predvsem seznanjanje deležnikov (angl. *stakeholderjev*) zunaj in znotraj podjetja o trenutnem stanju in usmeritvah podjetja. Opredelitev

poslanstva podjetja v eni ali nekaj povedih je koristna tako za majhna podjetja kot tudi za večja, prav tako pa tudi za državne in neprofitne organizacije.

Natančno opredeljeno poslanstvo podjetju služi kot osnova za razvoj strategije delovanja podjetja. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij. Svoje poslanstvo v obliki dokumenta podjetja predstavijo v kratki, zgoščeni, pisni in vsem razumljivi obliki. Osnovni namen poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem delovanju zaposlenih v točno določeni smeri (Rozman et al., 1993, str. 93).

Poslanstvo služi torej zaposlenim znotraj podjetja, namenjeno pa je tudi vsem strankam, ki so povezane s podjetjem, kot so npr. kupci, dobavitelji, banke in država. V poslanstvo podjetja običajno vključijo naslednja **področja** (Rozman et al., 1993, str.94):

- opredelitev proizvodov ali storitev običajno z vidika vrednosti, ki jo imajo proizvodi in storitve za kupca;
- opredelitev odnosa do kupcev, pogosto kot ključnega in prednostnega;
- opredelitev trga, kje podjetje posluje, kje konkurira;
- opredelitev tehnologije, osnovna tehnologija in odnos podjetja do tehnologije;
- opredelitev odnosa do delavcev in njihovih sposobnosti;
- družbeno-ekonomske cilje, s katerimi poudarjajo svoj odnos do družbe;
- filozofijo poslovanja, ki vključuje vrednote podjetja;
- prednosti svojega poslovanja, pogosto prednosti v primerjavi s konkurenti;
- opredelitev imidža v očeh javnosti.

Podjetje lahko v svojo opredelitev poslanstva vključi le nekatera navedena področja, pogosto pa v opredeljenih poslanstvih najdemo večino zgoraj navedenih področij.

Tudi Drucker (1973, str. 75) je mnenja, da podjetja ne določa ime ali statut, temveč je poslanstvo tisto, ki ga opredeljuje. Nadalje Drucker (1973, str. 75) navaja, da je jasno opredeljeno poslanstvo podlaga za določanje strateških ciljev podjetja, le ti pa so nujni za njegovo uspešno poslovanje. Osnovo za opredelitev poslanstva Drucker (1988, str. 41) vidi v opredelitvi proizvoda, splošnih potreb kupcev, opredelitvi trga, tehnologiji, ravni proizvodnje in distribucije in v premoženju in usposobljenosti podjetja. Katere dimenzije bo določeno podjetje upoštevalo pri oblikovanju poslanstva, je odvisno od same dejavnosti, v kateri deluje podjetje, in od preferenc vodstva. Lynch (2000, str. 534) pravi, da je poslanstvo podjetja namenjeno opredelitvi osnovne usmeritve podjetja s poudarkom na razlogih za ustanovitev in vrednotah podjetja.

Namen opredelitve poslanstva je torej sporočilo, zakaj smo podjetje ustanovili ter tudi, kaj nameravamo. Na svetu je veliko podjetij, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo, vendar pa ne obstajata niti dve podjetji, ki bi bili povsem enaki v smislu lastništva, virov in okoljskih

vplivov. To pa je tudi razlog, da ima lahko prav vsako podjetje svoje lastno poslanstvo, s katerim se razlikuje od drugih. Pri **oblikovanju poslanstva** je potrebno upoštevati naslednje dejavnike (Lynch, 2000, str. 530):

- narava dejavnosti podjetja: dejavnost, s katero se podjetje trenutno ukvarja, in dejavnost, s katero bi se moralo podjetje ukvarjati;
- pogled potrošnika: poslanstvo mora nagovarjati stranke podjetja in se tako usmerjati na njih in ne nazaj na podjetje;
- vrednote in prepričanja: v poslanstvu morajo biti zajete vrednote in prepričanja podjetja;
- konkurenčna prednost ali razlikovanje: v poslanstvu mora biti izražena prednost v primerjavi z drugimi podjetji ali pa je potrebno poudariti različnost;
- glavni razlog izbire za izbran pristop: v poslanstvu mora biti razložen določen izbran pristop, npr. zakaj smo se odločili za timsko delo.

Poslanstvo podjetja vodstvo zapiše v skladu s svojo poslovno presojo. Pri tem mora paziti, da bo poslanstvo razumljivo vsem. V kolikor poslanstvo ni jasno izraženo, se kasneje lahko pojavijo težave pri postavljanju strateških ciljev in izbiri strategije.

Sloman in Sutcliffe (2004, str. 267) kot ključne dejavnike vpliva na oblikovanje poslanstva in s tem namena podjetja navajata poslovodstvo podjetja, delničarje, poslovno etiko in kulturne vplive tako okolja kot vrednot managerjev. Poslanstvo podjetja mora ob poslovnih upoštevati tudi druge okoljske vplive, to je kulturo, prepričanja in vrednote ter okolje. V dobri opredelitvi poslanstva torej večina avtorjev vidi veliko prednosti za podjetje in samo poslovanje. **Prednosti** jasne opredelitve poslanstva podjetja so po mnenju Lyncha (2000, str. 529) naslednje:

- poslanstvo podjetja je v primeru jasne opredelitve posredovano vsem zaposlenim ter tako daje tudi možnost diskusije;
- zagotavlja občutek jasne usmeritve in cilja;
- povezuje organizacijo.

Kljub temu da ima opredelitev poslanstva številne prednosti, pa med strokovno javnostjo obstajajo tudi dvomi v smiselnost opredeljevanja tako poslanstva kot tudi strateških ciljev. Ti dvomi so zasnovani na predpostavki, da je prihodnost preveč nepredvidljiva, da bi lahko za več let naprej načrtali smiselnost in namen obstoja podjetja. Tako nekateri teoretiki opredelitvi poslanstva pripisujejo tudi negativno vlogo. Piercy (1997, str. 413) npr. pravi, da je opredeljeno poslanstvo samo sredstvo nesposobnega managementa, ki ne ve, kako naj se spopada z resničnimi problemi v podjetju.

2.1.1 Pomen vrednot pri oblikovanju poslanstva

Poslanstvo podjetja odraža vrednote, ki tako na nek način predstavljajo močno gonilo silo, ki vodi in usmerja delovanje podjetja. Vrednote so navadno globoko zakorinjene in jih je zelo težko spremeniti. Bowman (1994, str. 110) vrednote označuje kot stabilizacijsko silo, ki podjetju omogoča, da še naprej dela, kar je delalo v preteklosti in kar dela zdaj. Do težav pa seveda pride, če v podjetju obstoječe vrednote ne podpirajo strategije podjetja. V primeru, da so vrednote in kultura v podjetju zelo močno zakoreninjene, lahko pride do tega, da se managerji ne ozirajo na realnost trga in kar vztrajajo pri neuspešni strategiji. Pri tem ne zaznajo sprememb, ki se dogajajo na trgu in ki zahtevajo prilagoditev ali spremembo novim okoliščinam ter po potrebi tudi spremembo vrednot.

Temeljne vrednote določajo organizacijo. Bistveno je, da podjetje deluje skladno z zapisanimi vrednotami, managerji morajo tisto, kar govorijo, tudi izvajati. Podjetje morajo voditi skladno s splošno sprejetimi vrednotami podjetja. Blanchard in Waghorn (1997, str. 31) opisujeta **tri korake vodenja v skladu z vrednotami**:

- identifikacija temeljnih vrednot;
- informiranje o temeljnih vrednotah;
- uskladitev vrednot s poslovno prakso.

Bistveno pri opredeljevanju in navajanju vrednot podjetja sicer je, da se z njimi strinjajo vsi zaposleni, vendar pa je tudi pomembno, da podjetje za svoje vzame tiste vrednote, ki ga na nek način razlikujejo od drugih podjetij. Sociološko gledano, se vrednote prenašajo iz roda v rod, naučimo se jih v otroštvu, med odraščanjem ter pod vplivom socialnega okolja. Opredeljeno poslanstvo podjetja z jasno opredeljenimi vrednotami lahko bistveno pripomore k spodbujanju pripadnosti in poenotenju zaposlenih s podjetjem. Weiss (Weiss & Piderit, 1999, str. 193-223) meni, da povezava osebnih vrednot zaposlenih z vrednotami podjetja deluje motivacijsko na samo delo zaposlenih z različnih vidikov:

- povečuje verjetnost globlje vpletenosti zaposlenih v njihovo delo;
- zaposleni lažje sprejmejo podjetje in cilje podjetja za svoje;
- delo v podjetju zaposleni jemljejo kot obliko samopotrjevanja.

Vsi navedeni motivacijski dejavniki pozitivno vplivajo na učinkovitost in uspešnost podjetja, saj s poenotenjem vrednot zaposleni dobijo občutek, da dosegajo lastne cilje in ne samo cilje organizacije. Svoje vrednote imajo podjetja pogosto zapisane tako na svojih spletnih straneh kot tudi na ostalih promocijskih orodjih. Na ta način jih posredujejo širšemu okolju in tako skušajo ustvariti pozitivno sliko o svojem delovanju in odnosu do okolja.

2.1.2 Značilnosti dobro opredeljenega poslanstva

Ackoff (Atkinson & Wiliams, 1996, str. 26) poslanstvo označi kot nevidno roko, ki vodi podjetje. Poslanstvo ne sme biti nekaj, kar podjetje mora delati, da preživi, temveč nekaj, kar ga vodi, da sploh obstaja. Po mnenju Ackoffa (Atkinson & Wiliams, 1996, str. 26) bo **poslanstvo učinkovito**, če bo izpolnjevalo naslednje zahteve:

- predstavljati mora okvir za postavitev ciljev podjetja;
- izraženo mora biti v obliki, ki jasno predstavlja namen podjetja;
- zagotavlja prepoznavnost smisla organizacije;
- zagotavlja dolgoročno vizijo;
- razlikuje podjetje od drugih;
- namenjeno je vsem deležnikom podjetja;
- motivira, vzpodbuja in navdihuje.

Z upoštevanjem zgoraj navedenih kriterijev dobro opredeljenega poslanstva ne moremo mimo dejstva, da imajo nekatera podjetja svoje poslanstvo opredeljena neizvirno in neustrezno. Atkinson in Wiliams (1996, str. 27) navajata naslednje **kriterije za presojanje ustreznosti poslanstva**:

- Ali se je možno z navedenim poslanstvom nestrinjati?
- Ali je možno isto poslanstvo uporabiti za kakšno drugo podjetje na trgu?
- Ali opredeljeno poslanstvo navdihuje?
- Ali ga lahko uporabimo kot osnovo za opredelitev in izbiro strategije?

Ob proučitvi zgoraj navedenih kriterijev lahko pridemo do spoznanja, da pravzaprav niti ni enostavno opredeliti, zakaj pravzaprav obstaja naše podjetje in v čem smo boljši od drugih. Podobno kot Atkinson in Williams tudi Lynch (2000, str. 531) opredeli **kriterije za presojo opredeljenega poslanstva**:

- poslanstvo mora biti izraženo dovolj jasno, da lahko vpliva na obnašanje posameznikov v podjetju;
- poudarjati mora osrednje prednosti podjetja ter temeljiti na spoznanju lastnih prednosti in slabosti;
- opredeljeno mora biti realistično in dosegljivo;
- mora biti dovolj prilagodljivo, da lahko sledi morebitnim spremembam poslovnega okolja.

Kriteriji, ki jih navajajo zgoraj omenjeni avtorji, se med sabo razlikujejo, kljub temu pa vsi skupaj dajejo okvirno sliko, kako bi poslanstvo moralo biti opredeljeno. V literaturi je možno zaslediti mnenje, da nekatera podjetja sicer niti ne potrebujejo jasno opredeljenega poslanstva, saj je njihova osnovna prednost in dejavnost tako močno izrazita, da nimajo potrebe po jasno

artikulirani opredelitvi le-tega. Vendar pa je danes na trgu toliko podjetij, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo, da je tako potencialnim kupcem kot tudi potencialnim investitorjem nujno potrebno razložiti, kaj smo in kaj želimo doseči.

Podjetje mora svoje poslanstvo torej po eni strani opredeliti unikatno, po drugi pa zopet ne pretirano nenavadno, saj mora le-to kljub vsemu ohraniti jasnost in enostavnost. Kawasaki (Foster, 1993, str. 11) navaja, da mora **dobro opredeljeno poslanstvo** imeti naslednje tri značilnosti:

- kratkost: kratko in enostavno opredeljeno poslanstvo je lahko razumeti in si ga zapomniti, po drugi strani pa kaže na jasno načrtano pot podjetja;
- fleksibilnost: fleksibilno opredeljeno poslanstvo je uporabno dalj časa, se pravi, da mora opredeljevati tiste značilnosti in usmeritve podjetja, ki so brezčasne;
- različnost: izvirno opredeljeno poslanstvo razlikuje podjetje in njegov namen od drugih podjetjih s podobnim poslanstvom.

Kljub temu da je opredelitev poslanstva na prvi pogled enostavna, pa zahteva dejanska določitev besedila v eni ali dveh kratkih povedih veliko truda in domiselnosti. Že na prvi pogled po dosedaj opredeljenih usmeritvah za določitev in predstavitev poslanstva lahko opazimo, da so si navodila včasih tudi nasprotujoča. Kot primer lahko navedemo izvirnost in edinstvenost na eni ter jasnost na drugi strani. Izvirnost zahteva nekaj novega in presenetljivega, jasnost na drugi strani pa naj bi predstavljala neko splošno razumljivost. Jasnost naj bi temeljila na preprosto zapisanemu sporočilu, izvirnost pa mora vsebovati nekaj posebnega, še nikoli zapisanega.

Nightingale (Foster, 1993, str. 19) poslanstvo opredeli kot izjavo o viziji ali želji, ki opredeljuje uspeh in ustvarja osnovna pravila, ki določenemu podjetju omogočajo doseg željenega uspeha. Izraža torej namero vodstva o položaju podjetja v prihodnosti. Pri določanju poslanstva podjetja mora vodstvo, ki pri le-tem sodeluje, doseči **uskklajenost** pri naslednjih komponentah:

- določiti je potrebno jasno definicijo glavne dejavnosti podjetja;
- določiti je potrebno kritične prednosti in dosežke nove organizacije;
- imeti je potrebno jasno predstavo o prihodnjem poslovnem okolju podjetja v nadaljnjih petih letih;
- opredeliti je potrebno glavne dejavnike uspeha v skladu s pričakovanim poslovnim okoljem v prihodnosti.

Navedena definicija poslanstva podjetja kaže na mešanje pojmov poslanstva in vizije oziroma na neustrezno enačenje obeh. Nightingale (Foster, 1993, str. 19) poslanstvo enači z vizijo tako, da definira poslanstvo kot izjavo o viziji oziroma prihodnosti podjetja. Enotno gledanje na vizijo in poslanstvo je značilno predvsem za ameriške teoretike, ki vizijo in poslanstvo

večinoma združujejo v enotno izjavo. Drugi teoretiki pa poslanstvo opredeljujejo zgolj kot podlago za opredelitev vizije oziroma preprosto povedano kot razlog za obstoj podjetja, ki je hkrati podlaga in osnova, na kateri lahko gradimo našo prihodnost.

Podobno kot Nightingale tudi de Bakker (Foster, 1993, str. 25) opredeljuje naslednjih pet ključnih komponent, ki jih morajo podjetja upoštevati pri oblikovanju svojega poslanstva:

- opis dejavnosti, s katero se ukvarja podjetje: stranke podjetja, izdelki ali storitve, geografska predstavitev delovanja podjetja;
- poslanstvo oz. namen podjetja: kratek opis strateške namere podjetja glede dolgoročnih ciljev, ne da bi opredelili podrobnosti;
- premoženje podjetja in njegove ključne prednosti;
- okvirna strategija podjetja, ki zagotavlja uresničevanje poslanstva podjetja;
- vrednote, s pomočjo katerih oblikujemo poslanstvo.

Navedena opisa poslanstva, kot ga definirata Nightingale in de Bakker, potrjujeta tezo, da sta vizija in poslanstvo zelo povezana. Iz njunih definicij lahko celo sklepamo, da viziji ne pripisujeta samostojnega pomena, temveč vizijo vključujeta v samo poslanstvo podjetja. Združevanje in poenotenje obeh pa ima tako prednosti kot slabosti. Z mešanjem sedanosti in prihodnosti vsekakor podjetja pripomorejo k zmedi in zmanjšanju jasnosti glede pomena njihovega obstoja. Po mojem mnenju je vsekakor potrebno razlikovati med vprašanjema, zakaj smo na trgu danes in kje se vidimo čez nekaj let.

2.1.3 Razvijanje in uvajanje poslanstva v organizacijo

Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje najprej odgovoriti na vprašanje, zakaj pravzaprav obstaja. Poleg osnovnega, jasno določenega razloga obstoja, ki temelji na nujenju določene storitve ali proizvodnji izdelka, naj bi podjetje imelo jasno opredeljen trg, segment kupcev, vrsto tehnologije, predvsem pa bi se moralo zavedati svoje konkurenčne prednosti (oz. osnove zanjo, to je osrednje sposobnosti) v primerjavi s konkurenti. Ko podjetje določi svoje poslanstvo, pa vodstvo čaka še pomembna naloga, to je posredovanje in uvedba poslanstva v samo kulturo organizacije. Zaposleni morajo poslanstvo razumeti, ga vzeti za svojega ter ravnati v skladu z njim. Svoje poslanstvo mora podjetje jasno posredovati tudi vsem ostalim deležnikom, to je kupcem, sedanjim delničarjem in potencialnim investitorjem. Proces razvijanja poslanstva ima pomembno vlogo pri razvoju strategije podjetja, saj je z opredeljevanjem le-tega vodstvo prisiljeno proučiti več različnih strateških možnosti. V samem procesu razvijanja poslanstva mora podjetje obravnavati čim več možnih strateških usmeritev in se na koncu odločiti, kateri bo namenilo največ pozornosti. Proces uvajanja poslanstva v organizacijo zahteva veliko pozornosti, podobno kot bomo v nadaljevanju ugotovili tudi za uvajanje vizije. Potrebna je izvirna predstavitev in izbira ustreznega načina komuniciranja z zaposlenimi. V kolikor bo poslanstvo temeljilo na vrednotah, ki obstajajo oz. so v podjetju

razvite, ga bodo zaposleni lažje sprejeli in se v večji meri trudili delovati v skladu z njim. Za uspešno uvajanje poslanstva v organizacijo ima ključen pomen aktivna vloga vodstva. Managerji morajo voditi, slediti in živeti z rezultati procesa strateškega planiranja. Za uspešno uvedbo strateškega planiranja v organizacijo je bistveno (<http://humanresources.about.com>):

- procesu planiranja je potrebno nameniti posebno veliko pozornosti. Osredotočiti se je potrebno na napredek in ovire pri uvajanju sprememb. Najhuje je, če vodstvo ignorira ta proces;
- spodbujati je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih;
- višji managerji morajo predstavljati vzor še posebno v primerih, ko je zahtevana sprememba obstoječega obnašanja (angl. »*walk the talk*«);
- strukturo organizacije je potrebno prilagoditi strateškemu razmišljanju;
- pogosto je potrebno spremeniti sistem vrednotenja, nagrajevanja in prepoznavanja prispevka zaposlenih, saj nov način pričakovanega vedenja zahteva novo vrednotenje;
- razviti je potrebno ustrezno komunikacijo, spodbujanje željenega vedenja in zagotoviti strukturo, ki bo nato zagotavljala uresničevanje strateških ciljev;
- potrebno je zagotoviti povratne informacije s strani zaposlenih. Področni vodje in vodje oddelkov morajo svojim zaposlenim predstaviti nove usmeritve in sprejemati njihove morebitne predloge;
- prepoznati je potrebno potrebe posameznikov in jim nuditi podporo pri prilagajanju na spremembe;
- višji managerji morajo biti prisotni na usposabljanjih zaposlenih v zvezi z novo usmeritvijo organizacije. Sami bi morali pomagati s svojimi spoznanji, pridobljenimi na konferencah, raziskavah in drugih ostalih zaposlenim nedostopnih virih;
- vodstvo mora biti pošteno, vredno zaupanja zaposlenih.

Za uspešno uvedbo poslanstva je zelo pomembna popolna predanost in zaupanje vodstva novemu načinu poslovanja. Navedena priporočila za uspešno uvedbo poslanstva v kulturo organizacije veljajo tudi za uvajanje vizije, strategije, ciljev in novih aktivnosti. Poslanstvo podjetja odraža kulturne norme in vrednote podjetja, medtem ko vizija navadno odraža subjektivno interpretacijo željenega dosežka podjetja s strani trenutnega vodje (in se zato z menjavo vodje lahko tudi spremeni). Bistveno je, da je strategija usklajena z opredeljenim poslanstvom. Poslanstvo podjetja ne sme omejevati, temveč mora puščati prostor za razvoj in napredek. Nujno ga je torej redno preverjati in po potrebi prilagoditi novim dejstvom in napredku. Iz doslej napisanega je jasno, da vlogo dobro opredeljenega poslanstva večina teoretikov vidi kot pozitivno. Kljub temu da poslanstvo pomaga opredeliti usmeritev organizacije in motivira zaposlene za doseganje ciljev, pa Perkins (2008, str. 35) meni, da ima veliko podjetij svoje poslanstvo opredeljeno brezpomensko, hitro pozabljivo in popolnoma neučinkovito.

V praktičnem delu magistrske naloge bom opredeljena poslanstva analizirala na podlagi kriterijev, ki se mi po proučitvi teoretičnih spoznanj o poslanstvu podjetja zdijo bistveni. Navedeni kriteriji predstavljajo povzetek mnenj avtorjev, katerih teoretične poglede sem navedla v nalogi. Zapisana poslanstva na uradnih spletnih straneh izbranih podjetij bom proučevala s pomočjo naslednjih kriterijev:

- opredelitev proizvoda ali storitve podjetja;
- opredelitev okvirnih ciljev;
- opredelitev osnovne naloge;
- opredelitev tehnologije in inovativnosti;
- opredelitev konkurenčne prednosti v primerjavi s tekmeci;
- opredelitev odnosa do kupcev;
- opredelitev vrednot podjetja;
- opredelitev odnosa do zaposlenih;
- opredelitev odnosa do lastnikov in drugih partnerjev;
- opredelitev odnosa do okolja.

Predmet proučevanja bo vključenost navedenih elementov v opredeljena poslanstva. Z odgovori na ta vprašanja bom dobila odgovor na vsebinsko-sporočilno vrednost poslanstva. Menim, da je vsebinska analiza poslanstev lahko v veliki meri nepristranska. Nasprotno pa bo ocena kratkosti, fleksibilnosti, jasnosti, motivacije in izvirnosti odražala zgolj moje mnenje in subjektivno oceno proučevanih poslanstev.

2.2 Vizija podjetja

Abell (1995, str. 222) pravi, da časovni vidik vizije najlepše opiše izjava Doeringa, managerja v oddelku Power System v Caterpillarju, ki je dejal, da imajo v podjetju jasno vizijo za bližnjo prihodnost, na pol jasno vizijo na srednji rok, na dolgi rok pa le sanje, ki jih je treba šele opredeliti. Opredeljena vizija izraža vrednote in ambicije podjetja (Meredith & Shafer, 2001, str. 23). Vizija predstavlja željeno stanje podjetja v prihodnosti. Lynch (2000, str. 445) meni, da je pri oblikovanju vizije o delovanju podjetja v prihodnosti potrebno uporabiti in upoštevati naslednje dejavnike: predvidevanje, širino, edinstvenost, enotnost in trenutno delovanje podjetja.

Podjetje ne more uspešno poslovati, če vodstvo nima jasno začrtane slike, kje v poslovnem prostoru naj bi se podjetje nahajalo v prihodnosti. Vizija podjetja je tako tisto nekaj, kar vodi in motivira vodstvo in zaposlene podjetja k doseganju čimboljših rezultatov.

Thompson in Strickland (2001, str. 32) opredeljujeta naslednje tri vidike, ki jih morajo upoštevati managerji pri **določanju strateške vizije podjetja**:

- najprej je potrebno določiti osnovno poslanstvo podjetja, ki definira glavno dejavnost podjetja in odgovarja na vprašanja kdo smo, kaj delamo in kje smo sedaj;
- na podlagi opredelitve poslanstva je potrebno določiti dolgoročne cilje podjetja oziroma odgovoriti na vprašanje, kam gremo ter tudi načrtovati strateško pot, ki bo podjetje pripeljala do zastavljenega cilja;
- jasno, s preprostimi izrazi je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar bo pripomoglo k večji pripadnosti in poenotenju zaposlenih z organizacijo.

Poslanstvo in vizija podjetja sta torej tesno povezana. Opredelitev poslanstva predstavlja začetni korak pri opredelitvi vizije. Poslanstvo odgovarja na vprašanje, kaj podjetje dela sedaj in v čem je smisel obstoja, vizija podjetja pa mora odgovoriti na vprašanje, kje se podjetje vidi čez pet ali več let. Kljub dejstvu, da je v večini dejavnosti težko predvideti, kakšno bo poslovno okolje čez nekaj let in kako se bodo stvari v podjetju razvijale, pa mora podjetje pri **določanju svoje vizije** odgovoriti na naslednja vprašanja (Thompson & Strickland, 2001, str. 39):

- Kakšne spremembe se dogajajo na področju dejavnosti in kako bodo te spremembe vplivale na zastavljeno pot podjetja?
- Kakšne nove ali drugačne potrebe kupcev si moramo prizadevati uresničiti?
- Na katere nove ali drugačne tržne segmente kupcev se moramo osredotočiti?
- Katere nove geografske in produktne trge si moramo prizadevati osvojiti?
- Kako naj bi izgledala podoba podjetja čez pet let?
- Kakšno podjetje naj bi si prizadevali postati?

Managerji morajo, da bi poiskali odgovore na zgoraj navedena vprašanja, razmišljati kreativno, hkrati pa morajo ostati dovolj realni glede na spreminjajoče se razmere na trgu ter na konkurenčne, tehnološke, ekonomske, pravne in socialne razmere. Velikokrat pa se odgovor na zapleteno vprašanje, kam usmeriti podjetje v prihodnosti, skriva v preprostem obračanju h kupcem. Tako mora podjetje, ne glede na svojo velikost, biti odprto na predloge in kritične pripombe kupcev o izdelku ali storitvah, s katerimi podjetje sodeluje na trgu. Podjetje mora tako postati v prihodnosti tisto, kar želi trg in njegovi kupci. Da bi podjetje ostalo konkurenčno in zadržalo ali še bolje povečalo svojo uspešnost, mora velikokrat uvesti radikalne spremembe v svojem poslovanju. To pomeni, da mora v skladu s spreminjajočim se poslovnim okoljem le temu prilagoditi tudi svojo usmeritev v prihodnosti, torej svojo vizijo.

Različni avtorji opisujejo vizijo kot »romantično idejo« o idealnem podjetju, ki si ga želijo vsi. Managerji bi torej morali stremeti k tej ideji in si načrtovati pot, s pomočjo katere bi to idejo lahko dosegli.

Lansdell (2002, str. 8) navaja naslednje **možne opise pojma vizija**:

- opis osrednje filozofije in navdiha podjetja;
- izjava o namenu oz. smislu obstoja podjetja;
- slika, kje in kako se vidi podjetje v prihodnosti;
- obljuba ali cilj.

Nadalje Lansdell (2002, str. 8) navaja naslednje **možne uporabe vizije**:

- oblikovanje skupnega mnenja v podjetju;
- vzpostavitev predanosti in poudarjanje pomena dela zaposlenih;
- vzpodbujanje izboljšav;
- vodenje sprejemanja odločitev.

Vizija je torej ideja, slika podjetja v prihodnosti. K uspehu podjetja pripomore kopica povezanih dejavnikov. Nekateri so takšni, da na njih podjetja nimajo vpliva, po drugi strani pa morajo biti managerji sposobni izkoristiti tiste dejavnike, na katere lahko vplivajo. Predvsem morajo imeti jasen načrt in sliko, kaj želijo. Prepričati morajo ljudi, da delajo dobro in jim predstaviti dobrobit, ki jo prinaša uspeh podjetja za vsakega zaposlenega. Dobro opredeljena vizija, podkrepljena z ustreznimi cilji, je lahko ključna za uspešnost podjetja. Osrednjo vlogo pri oblikovanju željene prihodnosti podjetja imajo kupci. Njihova zvestoba in zadovoljstvo bosta ohranila njihovo podporo izdelkom ali storitvam podjetja, s tem pa motivirala zaposlene k boljšemu delu. Če je podjetje v nekem trenutku uspešno, lahko to za vodstvo pomeni še dodatno motivacijo k oblikovanju ustrezne vizije za še lepšo prihodnost.

Dunn in Baker (2003, str. 268) navajata dva vidika opredeljevanja vizije s strani vodstva. Na eni strani so podjetja, ki se zaradi tveganja zlorabe idej bojijo postaviti izstopajočo vizijo in jo tako opredelijo zelo neambiciozno, na drugi strani pa so podjetja, ki v svetu vidijo prostor za svojo idejo in tako tudi svojo vizijo opredelijo v skladu s svojo pozitivnostjo in z vsemi odprtimi možnostmi. Kot najpreprostejšo opredelitev vizije Dunn in Baker (2003, str. 268) navajata prostor, kjer se podjetje vidi jutri ali v rahlo bolj oddaljeni točki v prihodnosti. Vizija je tako ključna komponenta v kulturi podjetja. Brez nje podjetje nima nobene ideje, kam je namenjeno oz. ali se doseganja svojega končnega cilja sploh pravilno in v časovnem smislu primerno loteva.

Nasprotno z vsemi dosedaj navedenimi prednostmi vizije pa je zanimiv pogled Goreckija in Powera (Lansdell, 2002, str. 41), ki pravita, da vizija ni vedno nekaj dobrega, temveč lahko vodi podjetje tudi v propad. Po njunem mnenju je vizija samo orodje za uspeh, vsako orodje pa je lahko uporabljeno v dobro ali slabo. Močnejše je to orodje, večjo moč ima tako v pozitivnem kot v negativnem smislu.

Gorecki in Power (Lansdell, 2002, str. 42) navajata naslednje **možne nevarnosti opredeljene vizije**:

- podjetje se lahko usmeri v napačno smer;
- podjetju lahko zmanjka sredstev, preden pride do zastavljenega cilja;
- med potjo do zastavljene vizije lahko podjetje spremeni mnenje;
- med potjo do zastavljene vizije si podjetje lahko poruši vse mostove, preden ugotovi, da se bo moralo po isti poti vrniti nazaj.

Navedene nevarnosti pri postavljanju vizije pomenijo, da bi se podjetja morala jasno zavedati svojih sposobnosti in mej pri postavljanju in doseganju opredeljene vizije. To ne pomeni, da bi si morala izbirati enostavne poti, kljub vsemu pa si morajo postavljati cilje, ki so realni in dosegljivi. Vizijo pa lahko zaposleni vidijo tudi kot nekaj negativnega. O'Brien in Meadows (2000, str. 36-44) nevarnosti v zvezi z opredeljevanjem vizije vidita, če:

- vizija ni uporabljena v formalnem procesu planiranja in
- vizijo podjetje omenja samo ob formalnih priložnostih.

Nevarnost oziroma bolje rečeno nesmiselnost opredeljene vizije je v tem, da obstajajo podjetja, ki imajo vizijo zgolj zapisano, dejansko pa ji nobene tekoče aktivnosti v podjetju ne sledijo. Isti problem se lahko pojavi pri vrednotah, kjer se lahko zgodi, da so zaposleni presenečeni, ko vidijo zapisane vrednote, saj jih pri delu v podjetju morda niso zaznali.

2.2.1 Prednosti in značilnosti dobro opredeljene vizije

Ustrezno izbrana in predstavljena vizija za podjetje predstavlja veliko **prednosti**, ki se kažejo predvsem v naslednjih vidikih (Thompson & Strickland, 2001, str. 41):

- prisili vodstvo podjetja, da jasno opredeli dolgoročno pot podjetja;
- zmanjšuje tveganje glede sprejemanja nenadnih in nepremišljenih odločitev;
- opredeli smisel podjetja na način, ki motivira vse zaposlene;
- predstavlja osnovo nižji ravni managerjev za opredelitev poslanstva oddelkov, oddelčnih ciljev ter funkcijskih in oddelčnih strategij v skladu s strategijo podjetja;
- pomaga pripraviti podjetje na prihodnost.

Tudi Collins in Lazier (1995, str. 53) v opredelitvi vizije vidita naslednje prednosti za podjetje:

- opredeljevanje vizije ustvarja osnovo za izreden človeški napor;
- zagotavlja skladnost med strateškimi in taktičnimi odločitvami;
- ustvarja povezanost skupnosti in timsko delo;
- podjetju daje možnost ustvariti zaupanje zaposlenih na podlagi preteklih dosežkov.

Podobno kot zgoraj navedeni avtorji tudi Lynch (2001, str. 443) meni, da jasna opredelitev strateške vizije podjetju prinaša številne prednosti.:

- večina podjetij se mora bojevati za svoj obstanek na trgu in za sredstva, ki jih potrebujejo za svoje delovanje. Ta boj prisili podjetja, da delajo načrte, kje se vidijo v prihodnosti;
- novo opredeljena vizija lahko pozitivno vpliva na obstoječe poslanstvo in cilje podjetja;
- v raziskovanju možne prihodnosti podjetja, ki gre preko obstoječih tržnih mej in virov, se lahko pokažejo nove strateške priložnosti;
- ni dovolj, da se pri postavljanju vizije osredotočimo zgolj na obstoječe stanje poslovnega okolja. Vodstvo ne sme zanemariti možnih novih informacijskih tehnologij, napredka biogenetike, okoljske vplive, nove možne materiale in nenazadnje tudi spremembo načina življenja;
- opredelitev vizije predstavlja izziv tako za višjo kot tudi za nižjo raven managementa.

Opredelitev vizije torej prisili vodstvo podjetja, da se intenzivneje osredotoči na prihodnost glede poslovanja podjetja. Vizija torej ni isto kot namen, kljub temu pa lahko v nekaterih primerih vodi k opredelitvi novega ali spremembi obstoječega namena podjetja. Pomembno je, da vodstvo ne zanemari sredstev, ki jih ima na voljo, in priložnosti, ki jih nudi trg. Vizija dobi smisel šele, ko je ustrezno posredovana vsem zaposlenim in ostalim deležnikom podjetja. Simons, Vazquez in Harris (1993, str. 91) tudi opozarjajo na razliko med vizijo in strategijo ali poslovnim načrtom. Vizija zgolj kaže ljudem, kam ciljati, ne definira pa poti do zastavljenega cilja. Vizija zgolj pritegne ljudi k ustvarjalnemu razmišljanju in kasneje k dejanjem, ki vodijo do zastavljenega cilja.

Hamel in Prahalad (Lynch, 2001, str. 444) sta postavila naslednje **kriterije, ki merijo relevantnost in primernost izbrane vizije podjetja**:

- predvidljivost: Koliko domišljije in realnosti je v viziji? Kakšen je časovni okvir?;
- širina: V kakšni meri je vizija prilagodljiva spremembam, ki so možne v poslovnem okolju? In koliko silam, ki vodijo k spremembam?;
- edinstvenost: Ali vizija vsebuje elemente edinstvenosti glede prihodnosti podjetja? Ali bo opredeljena vizija presenetila konkurence?;
- skladnost: Ali ima podjetje enotno mnenje glede svoje prihodnosti? Če ne, se lahko pojavi problem neskladnosti med večimi možnimi scenariji glede prihodnosti;
- aktivnosti: Ali so bile predvidene aktivnosti glede sledenja viziji? Ali obstaja splošni dogovor o takojšnjih ukrepih? Ali so bile opredeljene ključne prednosti podjetja in tržne priložnosti?

Tavčar (2005, str. 150) pravi, da je dobra vizija enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna ter da ima vizija materialen in nematerialen (duhovni) vidik. Vizija tako smiselno povezuje in

izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Udeleženci morajo verjeti v vizijo ter se zanjo zavzemati.

Ustrezno zastavljena vizija podjetja lahko bistveno pripomore k uspehu podjetja in nasploh izboljša klimo in pripadnost zaposlenih v podjetju. Pogoj za to je seveda vključevanje vseh zaposlenih, predvsem pa zavzetost in prepričanje managerjev v pravilnost izbrane poti. Pri postavljanju vizije in njeni uvedbi v kulturo podjetja bi managerji morali upoštevati naslednjih **pet osnovnih pravil** (Foster, 1993, str. 24):

- izvirnost in iskrenost v pripravi;
- izbiro procesa, ki deluje in nato vztrajanje pri izbranem;
- izogibanje potencialno škodljivim bližnjicam;
- ustrezna opredelitev poslanstva podjetja, ki mora slediti dnevnemu poteku dela v podjetju;
- predvidevanje problemov in njihovo reševanje, še predno se pojavijo.

Večina podjetij želi svojo vizijo posredovati zunanjim partnerjem in potrošnikom ter seveda zaposlenim v podjetju. Pri predstavitvi vizije je pomemben način komunikacije. Z zunanjo predstavitvijo vizije želi podjetje morda pridobiti investitorje, z notranjo predstavitvijo pa predvsem zaupanje zaposlenih. Kot osnovne razloge za predstavitev vizije zaposlenim O'Brien in Meadows (2000, str. 36–44) navajata naslednje potrebne aktivnosti:

- pridobitev podpore izbrani viziji in spodbujanje predanosti k viziji;
- ustvaritev razumevanja namena organizacije;
- sporočitev željene usmeritve in položaja organizacije v prihodnosti.

Vizija in namen podjetja se v mnogih točkah približujeta, vendar pa je med njima pomembna razlika. Medtem ko je bilo lahko več podjetij ustanovljeno z enakim namenom, je vizija podjetja tista, ki podjetja med sabo ločuje in ustvarja med njimi pomembno razliko glede njihovega delovanja in obstoja. Na koncu je potrebno poudariti, da vizije, ki jih ni mogoče uresničiti, so in tudi ostanejo samo sanje. Da se neka vizija spremeni v načrt, je potrebna (Abell, 1995, str. 222):

- jasna podrobna določitev začetne točke;
- jasna podrobna določitev cilja;
- jasno izražena določitev učinkovitih ukrepov za premikanje od začetne točke do cilja.

Vizijo je torej potrebno pretvoriti v konkretno opredeljene cilje podjetja. Z opredelitvijo ciljev postane vizija resnična in predvsem bolj realna, zaposleni pa si tudi lažje predstavljajo, kam jih bo delovanje v skladu z izbrano vizijo pripeljalo. Z jasno opredeljenimi cilji, ki nazorneje ponazarjajo željen rezultat, bodo zaposleni na vseh ravneh podjetja lažje razumeli, kaj vodstvo pričakuje od njih.

2.2.2 Razvijanje in uvajanje vizije v organizacijo

Zamišljanje podjetja v prihodnosti je eno, drugo, zahtevnejše, pa je podjetje dejansko pripeljati do zamišljene ideje. Lansdell (2003, str. 95) navaja deset korakov, ki jim morajo podjetja pri razvijanju in posredovanju svoje vizije slediti:

1. **Najprej se je potrebno odločiti, koga vključiti v proces razvijanja vizije.** Nekatera podjetja se odločajo za najem zunanjih svetovalcev, nekatera vodstva sama določijo vizijo podjetja, najboljša praksa pa je vključevanje zaposlenih z vseh ravni v razvijanje vizije podjetja. Vključevanje zaposlenih z različnih ravni prinaša številne prednosti:

- vizija bo tako izhajala iz različnih mnenj in strokovnih podkovanosti;
- izmenjavi različnih mnenj sledijo takojšnje povratne informacije, končna vizija pa je tako širša in kakovostnejša;
- ljudje, ki so vključeni v samo razvijanje vizije, se bodo lažje z njo poenotili in delovali v skladu z njo;
- proces vključevanja ljudi pozitivno vpliva na timsko vzdušje v podjetju.

2. **Določiti je potrebno trenutno stanje podjetja.** Šele ko vemo, kje smo sedaj, lahko začnemo razmišljati, kam želimo iti. Potrebno je upoštevati zgodovino podjetja, razvoj podobnih podjetij, prav tako pa so nujne strateške analize, kot so SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti, grožnje) in PESTLE (politični, ekonomski, socialni, tehnološki, pravni in okoljski dejavniki).

3. **Določiti je potrebno možne usmeritve podjetja v prihodnosti.** V tem koraku mora razvojni tim na podlagi stanja ugotovljenega v predhodnem koraku odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšen je smisel podjetja? Zakaj podjetje obstaja?
- Zakaj je naše delo pomembno?
- Zaradi koga smo v tem poslu?
- Zakaj je naše delo pomembno ostalim ljudem?
- Kdo ima od našega dela koristi?
- V katero smer želimo, da se razvija naše podjetje?
- Kakšno podjetje si želimo v prihodnosti?
- Kakšna sredstva imamo na razpolago, ki nam bodo pomagala pri napredovanju našega podjetja?

Odgovori na našeta vprašanja lahko dajo vsem, ki sodelujejo pri razvijanju vizije, različne možnosti glede opredelitve prihodnosti podjetja.

4. **Izbrati je potrebno vizijo.** Vizija podjetja mora temeljiti na izzivih in priložnostih v prihodnosti. Mora biti dovolj ambiciozna, vendar pa ne ogrožujoča za podjetje, zaposlene mora motivirati in navdihovati.

5. **Odločiti se je potrebno za ustrezno posredovanje vizije vsem zaposlenim.** Ustrezno posredovanje in predstavitev vizije vsem zaposlenim v podjetju ima ključno vlogo in vpliv na sprejetje izbrane vizije s strani zaposlenih. Zaposlene navadno najbolj zanima, kako bo nova vizija vplivala na njihovo dosedanje delo. Pri posredovanju vizije zaposlenim mora vodstvo upoštevati naslednja pravila:

- sporočilo mora biti enostavno, vendar se ne sme uporabljati žargona. Preveč zapleteno posredovanje bo hitro pozabljeno;
- pri opisu vizije je dobro uporabljati metafore, primerjave in primere. Z besedami je potrebno slikovito opisati, kakšno naj bi bilo podjetje v prihodnosti;
- zaposlenim je potrebno poudariti, kaj vse je podjetje že doseglo v preteklosti in tako vzbuditi pri njih občutek ponosa na dosedanje delo;
- vizijo primerjamo s trenutnim stanjem podjetja. Če je le-to v krizi, je zaposlene potrebno opozoriti na negativne možne posledice, če podjetje ne bo uvedlo sprememb;
- uporabiti je potrebno različna komunikacijska orodja – govorna v večjih in manjših skupinah, vizualne predstavitve, pisne predstavitve;
- pri uporabi različnih komunikacijskih orodij je potrebno paziti na njihovo konsistentnost, saj v nasprotnem primeru lahko izgubimo kredibilnost pri zaposlenih;
- zavedati se je potrebno, da komuniciranje vizije ni enkratni proces, temveč proces, ki zahteva nenehne ponovitve;
- predstavitev vizije podjetja je potrebna na le zaposlenim, temveč tudi investitorjem, kupcem, dobaviteljem in morda tudi širši skupnosti. Predstavitev delničarjem mora biti za razliko od predstavitve zaposlenim bolj formalna.

6. **Poskrbeti je potrebno za enotnost managementa.** Vodstvo podjetja mora biti zgled za vse zaposlene in tako vedno delovati v skladu z načrtano vizijo.

7. **Omogočiti je potrebno povratne informacije.** Zaposlenim je potrebno omogočiti izražanje lastnega mnenja glede izbire in izvajanja vizije podjetja. Možnosti za dajanje mnenj zaposlenih so različne. Podjetje lahko na primer uporabi škatle s predlogi, ankete med zaposlenimi, ankete na intranetu, sestanke, pisma v časopisu podjetja ipd.

8. **Razporediti je potrebno ustrezna sredstva, ki zagotavljajo uresničevanje vizije.** Vizija niso samo besede, potrebno je poskrbeti, da se le-te pretvorijo v gibanje. Sredstva so lahko finančni viri, zadostno število zaposlenih in materialna sredstva, kot so npr. oprema in obrati.

9. **Nagraditi je potrebno delovanje vseh, ki ravnajo v skladu z vizijo podjetja.** Zaposlenim mora biti jasno predstavljena njihova vloga in spremembe, ki jih morajo uvesti v svoj način dela. Pozitivno sprejemanje vizije mora biti nagrajeno, za negativno pa morajo biti predvidene sankcije.

10. **Nenehno je potrebno preverjati ustreznost izbrane vizije.** Vizija podjetja je namenjena usmeritvi in razvoju podjetja na dolgi rok. Kljub temu pa jo je potrebno nenehno preverjati. Namen preverjanja je preveriti, kako je v določenem časovnem obdobju podjetje napredovalo v smeri zastavljene vizije in ali je izbrana vizija še vedno ustrezna in ali so jo sprejeli vsi zaposleni.

Navedenih deset korakov razvijanja in komunikacije vizije lahko združimo v naslednje štiri faze (Lansdell, 2003, str. 98):

- **razvoj vizije**, v katero spada sestava razvojnega tima vizije, proučitev sedanjega stanja, določitev možnih usmeritev v prihodnosti in izbira oz. določitev vizije;
- **komunikacija vizije**, v katero spada izbira komunikacijske strategije, zagotovitev enotnosti managementa in zagotovitev možnosti povratnih informacij;
- **uvajanje vizije**, v katero spada zagotovitev potrebnih sredstev in nagrajevanje ravnanja v skladu z izbrano vizijo;
- **vzdrževanje vizije**, ki zahteva nenehno preverjanje ustreznosti izbrane strategije.

O'Brien in Meadows (2000, str. 36–44) pa navajata naslednjih sedem elementov, ki jih avtorji običajno omenjajo, kadar govorijo o razvoju vizije:

- analiza okolja podjetja v prihodnosti;
- analiza konkurence v prihodnosti;
- analiza virov in ključnih prednosti podjetja;
- opredelitev vrednot podjetja;
- opredelitev vizije podjetja;
- primerjanje vizije s trenutnim stanjem podjetja;
- uporaba vizije za razvoj strateških usmeritev, ciljev in možnosti.

O'Brien in Meadows sta vse elemente pri opredelitvi vizije usmerila v prihodnost. Ključno v njihovi opredelitvi korakov pri oblikovanju vizije je torej predvidevanje prihodnjega okolja in stanja podjetja. Lansdell pa se nasprotno najprej osredotoči v sedanje stanje podjetja in okolja in šele na podlagi le-tega lahko sledi opredelitev željenega stanja v prihodnosti. Za napoved razmer v prihodnosti menim, da je najprej potrebna dobra analiza sedanjega stanja, ki je že sama na nek način lahko napoved razmer v prihodnosti. Seveda pa je potrebno upoštevati tudi zunanje dejavnike in predvideti razmere na trgu v prihodnosti.

Posredovanje vizije zaposlenim v podjetju je prav tako pomembno kot samo postavljanje ciljev in izbira poti za uresničevanje le teh. Zaposleni v podjetju morajo vedeti in verjeti, da vodstvo podjetja točno ve, kaj dela in kaj želi doseči. S pravo predstavitvijo podjetja v prihodnosti lahko vodstvo ne le seznanj, temveč tudi motivira vse zaposlene. Dejstvo, da si podjetje vzame čas za predstavitev vizije zaposlenim, kaže jasno željo vodstva, da zaposlene vključi v svoje načrte in jim hkrati sporoča, da je vsak posameznik pomemben člen za doseganje uspeha. Kljub navedenemu pa je moje mnenje, da le redka podjetja v realnosti znajo vsem zaposlenim predstaviti svojo vizijo na ustrezen, motivacijski način. Tudi v primeru, da je vizija podjetja jasna in dobro zastavljena ter tudi zapisana, le-to delavcu, ki neposredno izdeluje izdelek ali izvaja storitev ne pomeni nič, če ni predstavljena tudi njemu na neposreden in razumljiv način.

Podjetja, za katera novo opredeljena vizija predstavlja spremembo dosedanje poslovne poti in ustaljenega načina dela, se lahko srečajo z nezaupanjem in odporom zaposlenih na spremembe. Vodstvo mora v tem primeru pojasniti nujnost sprememb, nova pravila in usmeritve ter jih zaposlenim ob vsaki priložnosti ponavljati, dokler le-ti ne uvidijo nujnosti sprememb. Vizija mora seveda biti zapisana in v pisni obliki poslana predvsem vodstvenim kadrom, delničarjem in ostalim deležnikom podjetja.

V praktičnem delu naloge bom zapisane vizije na spletnih straneh podjetij analizirala po naslednjih kriterijih, ki sem jih kot bistvo izluščila iz obsežne literature o viziji:

- analiza okolja in konkurence v prihodnosti;
- primerjanje vizije s trenutnim stanjem podjetja;
- opredelitev ključnih prednosti podjetja;
- nakazovanje potrebnih aktivnosti, strateških usmeritev in ciljev;
- fleksibilnost;
- izvirnost;
- ambicioznost.

Kriteriji, ki jih bom uporabila za analizo vizij podjetij, se ne razlikujejo bistveno od kriterijev dobro opredeljenega poslanstva. Pri opredeljevanju obeh kategorij je potrebno veliko predhodnega raziskovanja in domiselnosti. Morda je opredeljevanje poslanstva s tega vidika lažje, saj je pri opredelitvi vizije potrebno veliko predvidevanja o prihodnjem stanju okolja. Če izhajam s stališča, da podjetje najprej opredeli poslanstvo in šele nato vizijo, sklepam, da v kolikor ima podjetje že poslanstvo opredeljeno neustrezno in nedomiselno, ni prav veliko možnosti za izvirno opredelitev vizije.

2.3 Strateški cilji

Opredelitev strateških ciljev pomeni preoblikovanje poslanstva in vizije v konkretne in merljive rezultate. Strateški cilji morajo biti postavljeni natančno ter izhajati iz predhodnega podrobnega pregleda stanja tako znotraj podjetja kot tudi v samem okolju podjetja, lokalnem in globalnem. Baker (1998, str. 121) pravi, da morajo **dobro opredeljeni cilji** izpolnjevati najmanj tri osnovna pravila:

- določati morajo natančen končen rezultat;
- iz njih mora biti razvidno stanje in predvidevanja, na podlagi katerih so postavljeni;
- opredeljeni morajo biti merljivi kazalci uspešnosti in časovna lestvica, v kateri bodo cilji izpolnjeni.

Podjetje mora v procesu planiranja proučiti tako notranje kot zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje okolja, na podlagi le-teh pa nato določiti cilje ter pot do zastavljenih ciljev. V povezavi z določanjem ciljev Rozman et al. navajajo naslednje pomembne pojme (1993, str. 91):

- temeljni cilj poslovanja;
- vizija podjetja;
- poslanstvo podjetja;
- okvirni cilji;
- podrobni cilji.

Temeljni cilj poslovanja je navadno stalen in se ne spreminja. Določijo ga lastniki podjetja, zato se morata temeljnemu cilju, ki predstavlja tudi razlog za ustanovitev podjetja, prilagajati tudi vizija in poslanstvo. Okvirni in podrobni cilji morajo biti s temeljnim ciljem usklajeni.

Ansoff (1965, str. 49) definira cilj kot mero učinkovitosti procesa spreminjanja surovin. **Cilj sestavljajo trije elementi:**

- natančno določen prispevek, ki je izbran za merilo učinkovitosti;
- lestvica, s katero je prispevek merjen;
- cilj – točno določena vrednost na lestvici, ki jo podjetje želi doseči.

Primer omenjenih elementov cilja bi lahko bil tržni delež, ocenjen glede na vrednost, s ciljem deset procentnega tržnega deleža. Cilji morajo biti torej natančno določeni in predvsem merljivi. Sicer ni vedno nujno, da so cilji kvantitativno merljivi.

Lynch (2000, str. 534) kot glavna namena opredelitve ciljev navaja:

- usmeritev nalog managerjev na točno določen izid in
- zagotovitev možnosti ugotavljanja, ali so bili napovedani izidi v določenem obdobju doseženi.

Natančno določeni cilji dajejo smisel poslanstvu in viziji podjetja. Brez ciljev sta zapisano poslanstvo in vizija zgolj besede brez teže. Atkinson in Wiliams (1996, str. 28–29) navajata naslednje **faktorje, ki jih moramo upoštevati, kadar govorimo o ciljih podjetja**:

- hierarhija ciljev: v skladu z opredeljenimi funkcijskimi ravnmi strategije;
- dolgoročni in kratkoročni pogoji poslovanja: dolgoročni do pet let, kratkoročni do enega leta;
- izmenjave med na videz nepovezanimi cilji: paradoks med na videz nepovezanimi cilji v povezavi s kratkoročnostjo in dolgoročnostjo: kratkoročni dobiček vs. dolgoročna rast, denarni tok vs. rast usposobljene delovne sile, kvaliteta vs. kvantiteta;
- narava strateškega procesa: v vizionarskem modelu so cilji povezani z lastnostmi strateškega vodje, v političnem modelu so povezani z močjo, v logičnem modelu so večinoma kratkoročni.

Peter Drucker (Baker, 1998, str. 122) je opredelil **sedem pomembnih tržnih ciljev**, ki bi jih morali upoštevati v vsakem podjetju:

- željeno stanje obstoječih proizvodov na trgu v primerjavi s položajem in tržnim deležem neposrednih in posrednih konkurentov;
- željeno stanje obstoječih proizvodov na novih trgih v primerjavi s položajem in tržnim deležem neposrednih in posrednih konkurentov;
- obstoječi proizvodi, ki jih je potrebno nemudoma ukiniti, in priprava skupin proizvodov v prihodnosti;
- novi proizvodi, ki so potrebni na obstoječih trgih, število, stanje ter ciljni tržni delež;
- novi trgi, ki jih bodo pomagali razviti novi proizvodi, po velikosti in deležu;
- organizacija distribucije, potrebne za doseganje tržnih ciljev, in cenovna politika, prilagojena ciljem;
- servisni cilji, ki opredeljujejo, kako naj bodo kupci oskrbovani, da bodo dosegli največje možno zadovoljstvo.

V nasprotju z Druckerjem pa McKay (Baker, 1998, str. 122) med glavne tri tržne cilje podjetja uvršča povečanje tržnega deleža, povečanje donosnosti in povečanje trga. Cilji podjetja morajo biti torej jasno postavljeni. Ob sami opredelitvi cilja morajo biti določene tudi kontrolne točke, s katerimi lahko merimo izpolnjevanje zastavljenih ciljev.

Gordon Greenley (1986, str. 47) je cilje podjetja razdelil v štiri skupine:

1. Usmeritveni cilji:

- tržno vodstvo, merjeno s konkurenčnim položajem, stopnjo inovacij in tehnološkimi prednostmi;
- tržna razširjenost, merjena s številom trgov, številom skupin strank, številom panog in številom držav;
- servisna dejavnost za kupce, merjena s koristnostjo proizvodov, kakovostjo proizvodov in zanesljivostjo proizvodov.

2. Proizvodni cilji:

- rast, merjena s prodajno vrednostjo, količino proizvodov, čistim dobičkom in prispevkom;
- dobičkonosnost, merjena s povratkom vloženega kapitala, povratkom od premoženja, dobičkom od prodaje in dobičkom na delnico.

3. Notranji cilji:

- učinkovitost, merjena s prodajo, rastjo delnice, kreditnim obdobjem, likvidnostjo in stroški oddelka prodaje;
- osebje, merjeno z odnosi in moralo zaposlenih, osebnim razvojem in vrednostjo prodaje na zaposlenega.

4. Zunanji cilji:

- družbena odgovornost, merjena z ugledom podjetja, razmerjem med cenami in dobičkom, izkoriščanjem virov, javno udeležbo in skrbjo za okolje.

Iz Greenleyeve opredelitve je lepo razvidna večplastnost ciljev, ki jih lahko zasleduje podjetje. Vsi navedeni cilji so med sabo povezani. Nezadovoljni zaposleni bodo namreč težko prispevali k večjemu dobičku podjetja z novimi idejami in požrtvovalnim odnosom do podjetja in svojega dela. Pri postavljanju ciljev mora podjetje imeti pred sabo zelo široko sliko o podjetju, se pravi tako razmere znotraj kot tudi zunaj podjetja. Le tako bo lahko namreč postavilo realne cilje. Le-ti pa, kot rečeno, izhajajo iz vizije in poslanstva podjetja.

Cilje morajo postavljati vsi managerji znotraj podjetja. Različni področni cilji morajo slediti osnovnim, generalnim ciljem podjetja, ki morajo biti usklajeni z vizijo podjetja. Ključno za uspešnost podjetja je, da je zadovoljena tako finančna učinkovitost kot tudi ustrezna strateška pozicija podjetja. To pomeni, da mora podjetje zasledovati predhodno zastavljene finančne in strateške cilje. Finančni cilji se osredotočajo na finančne rezultate, ki jih želi dosežati vodstvo podjetja. Cilji zajemajo rast, sprejemljiv dobiček od investicij, rast dividend in vrednosti delnice, ustrezen denarni tok in kreditna sposobnost podjetja. V nasprotju z navedenim pa strateški cilji zasledujejo povečanje konkurenčnosti in stremijo k močnejšemu tržnemu položaju podjetja. Strateški cilji podjetja so npr. pridobitev dodatnega tržnega deleža, premagovanje ključne konkurence z boljšo kakovostjo proizvodov, doseganje večjega zadovoljstva kupcev ter ne nazadnje tudi večjega zadovoljstva zaposlenih.

Med določenimi cilji pa lahko prihaja tudi do konfliktnosti. Kot že nakazano, večinoma prihaja do navzkrižja med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji. Dodatno investiranje v podjetja bo npr. prineslo rezultate šele čez nekaj let, nekateri delničarji in lastniki podjetja pa bi morda želeli večji kratkoročni dobiček. Večinoma podjetja sprejmejo kompromis med razumnim kratkoročnim dobičkom in dolgoročnimi investicijami.

V praktičnem delu naloge bom analizirala zapisane cilje podjetij po naslednjih kriterijih, ki sem jih kot pomembne izbrala na podlagi prebranih teoretičnih spoznanj:

- opredelitev rasti podjetja z opredelitvijo tržnega deleža in novih trgov;
- opredelitev rasti produktivnosti in dobičkonosnosti podjetja;
- opredelitev notranjih ciljev;
- opredelitev družbeno-odgovornih ciljev;
- opredelitev distribucijskih in servisnih ciljev;
- opredelitev ciljev, povezanih s stroškovno učinkovitostjo;
- opredelitev strateških usmeritev.

Pri sami analizi bom posebno pozornost namenila tudi sami konkretnosti opredeljenih ciljev, to je jasnosti in predvsem kvantitativnim in časovnim opredelitvam.

2.4 Usklajenost poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja

Ustrezna opredelitev vizije, poslanstva in strateških ciljev je pomemben sestavni del tako imenovanega **celovitega kakovostnega upravljanja podjetja** (angl. *TQM – Total Quality Management*). Slednje Costin (1998, str. 4) opredeli kot povezavo naslednjih povezanih področij:

- skrb za učinkovitost, ki temelji na analizi procesov. Ključni vidik skrbi za učinkovitost je v učinkoviti izrabi virov in nenehni težnji po izboljševanju procesov;
- timsko delo. To je posebej pomembno in se nanaša na ugodno delovno klimo. Področje upravljanja s človeškimi viri opredeljujejo timsko delo, sinergije med zaposlenimi in vzbujanje delavcem občutek pripadnosti;
- strategija in skupna vizija. Cilji vsakega podjetja so obstoj, dobiček, tržni delež in pomembna konkurenčna prednost v izjemno konkurenčnem globalnem okolju. Ključni elementi pri tem so strategija, poslanstvo, vizija in povezava področij (angl. *benchmarking*).

Opredelitev poslanstva in vizije ter na njuni podlagi izbira strategija predstavljajo tako imenovani brezčasni ključ za uspešnost podjetja. Ključnega pomena pa je, da so opredeljene kategorije med sabo usklajene. Svoje poslanstvo, vizijo in strateške usmeritve s cilji podjetja definirajo boljše ali slabše, ključne konceptualno ustrezne povezave s poslanstvom pa so po

Klemmu (Baker, 1998, str. 120): opredeljeno poslanstvo podjetja, opredeljena definicija podjetja, cilji in vrednote, namen podjetja, načela podjetja, cilji ter odgovornost in obveznosti podjetja. Klemm nadalje vse omenjene koncepte hierarhično razvrsti v naslednjih opredelitvah podjetja:

- poslanstvo podjetja: opredelitev dolgoročnega smisla organizacije, ki odraža globoke poglede organizacije;
- strateški cilji: opredelitev dolgoročnih strateških ciljev, ki opredeljujejo željeno smer in dejavnost podjetja v širokem pogledu;
- kvantitativno določeni planirani cilji: kvantitativno opredeljeni planirani cilji oz. željeni dosežki v točno določenem časovnem obdobju;
- dejavnost podjetja: opredeljeno industrijsko in geografsko področje in aktivnosti podjetja.

Pri sami analizi opredeljenih poslanstev, vizij in strategij se lahko pojavijo težave zaradi različnega razumevanja omenjenih kategorij. Kot že omenjeno, nekateri avtorji poslanstva in vizije ne ločujejo, temveč ju povezujejo v skupno izjavo. Zanimiv je pogled Liptona (O'Brien & Meadows, 2000, str. 36–44), ki definira vizijo kot kombinacijo poslanstva, strategije in kulture, pri čemer je poslanstvo opredeljeno kot namen organizacije, strategija kot osnovni pristop za doseg poslanstva, kultura pa kot skupek vrednot, ki podpirajo namen in strategijo. Torej se že pri sami opredelitvi, kaj je prva točka strateškega razmišljanja, mnenja razhajajo. Tako tudi O'Brien in Meadows (2000, str. 36–44) navajata razhajanja pri definiranju vizije, kjer nekateri avtorji vizijo vidijo kot kombinacijo poslanstva in strategije, drugi pa menijo, da je vizija tisti prvi korak potreben za opredelitev poslanstva in izbiro strategije. V svoji analizi bom izhajala iz samostojnega razumevanja obravnavanih treh elementov. Poslanstvo bom obravnavala kot opredelitev osnovnega namena podjetja in predvsem sedanjega stanja, medtem ko bom vizijo razumela kot željeno prihodnje stanje podjetja. Sam namen raziskave je med drugim ravno ugotoviti kako ti dve kategoriji razumejo in opredeljujejo podjetja. Strategijo pa razumem kot določitev poti in potrebnih aktivnosti za doseg jasno opredeljenih ciljev podjetja.

2.5 Izzivi in pasti razvijanja strateške perspektive

Ko se podjetje znajde v položju, ko je prisiljeno spremeniti svojo strategijo, se mora najprej znebiti starih navad in prepričanj, pogosto pa tudi vrednot. Mintzberg in Quinn (Atkinson & Wilson, 1996, str. 15) govorita o organizacijski odučitvi oz. organizacijskem pozabljanju:

- organizacija mora najprej pozabiti, kaj zna, preden lahko pridobi novo znanje;
- organizacija mora najprej opustiti zaupanje v stare voditelje, preden lahko začne slediti novim;
- organizacija mora najprej zavreči stare cilje, preden lahko sprejme nove;

- organizacija mora najprej zavreči stare vzorce dojemanja okolja, da bo lahko prepoznala signale, ki jih prej ni;
- organizacija mora najprej doumeti, da so bile stare metode neustrezne, preden bo lahko postavila in uporabila nove.

Organizacija mora torej po krizni situaciji, v kateri se je približala propadu, začeti dobesedno na novo. Verjetno je to v večini primerov težje, kot pa ustanoviti novo podjetje z novimi ljudmi. Najtežji del pri spremembi je namreč doseči pri zaposlenih spoznanje, da sta nova strategija in vizija nujna za obstoj podjetja. Pri razvijanju strateške usmeritve podjetja ima torej veliko vlogo sama organizacija in usklajenost dela v podjetju. Vodstvo mora v razvoj strateške usmeritve premišljeno vključiti prave ljudi, ob tem pa ne sme nihče v podjetju dobiti občutek popolne izključenosti iz planiranja prihodnosti podjetja. Podjetje se v procesu strateškega planiranja lahko sreča z različnimi izzivi. Pušnikova (2003, str. 28–34) tako navaja naslednje **izzive**, ki so skupni podjetjem, ki stopajo na pot projektnega izvajanja strategij:

- Kako čim prej uresničiti zastavljene strategije?
- Kako doseči zavedanje managementa oz. vseh zaposlenih o pomenu stalnega strateškega in projektnega managementa za uspešen razvoj podjetja?
- Kako uspešno integrirati projektni management s sedanjim vodenjem in managementom?
- Kako organizirati projektni management?
- Kako doseči poenotenje zaposlenih s strategijo podjetja?
- Kako prilagajati strategijo in projekte spremembam v okolju?

Zaradi morebitne krizne situacije v podjetju in pogosto tudi časovnega pritiska se velikokrat zgodi, da strateško najbolj pomembne odločitve niso dovolj premišljene. Tako podjetja pogosto delajo veliko napak pri opredeljevanju vizije, poslanstva in strateških ciljev. Predvsem je pomembno, da podjetje ne hiti nepremišljeno v uvajanje sprememb in da je pripravljeno na dejstvo, da se rezultati ne bodo pokazali takoj. Potreben je čas za organiziranje in uvedbo novega načina dela. Nightingale (Foster, 1993, str. 23) navaja naslednje **najpogostejše napake**, ki jih podjetja delajo pri uvajanju sprememb:

- pomanjkanje jasnosti v viziji: podjetja svojo vizijo neuspešno predstavijo zaposlenim in napačno predstavijo svoje poslanstvo;
- nezadostna zavzetost vodstva: cinizem, skeptičnost, neprepričljivost in odpor vplivajo na vse ravni podjetja;
- neuspešna vključitev zaposlenih, trga in ostalih dejavnikov, pomembnih za uresničevanje poslanstva: nezadostna komunikacija;
- pomanjkanje načrtovanja in premišljene uvedbe: gledanje na sprejetost poslanstva kot na nalogo in dodatno breme namesto kot na osnovno nalogo in samo bistvo obstanka;
- neuspešno spopadanje z morebitnimi neuspehi, kar predstavlja pomanjkanje predanosti ali sposobnosti.

Podobno kot Nightingale tudi Bowman (1994, str. 19–21) ugotavlja, da zelo veliko organizacij ne razvije dobrih procesov strateškega managementa. Med najpomembnejšimi razlogi Bowman vidi naslednje:

- vodstvo nima jasne predstave o dejanski situaciji, v kateri je organizacija;
- vodilni managerji se kolektivno slepijo o položaju organizacije;
- nekateri vplivni managerji imajo močne interese, da vzdržujejo status quo;
- vodstvo je preveč vpeto v vsakodnevne operativne probleme;
- pretekli uspehi otežujejo videnje dejanskega trenutnega stanja;
- spreminjanje usmeritev nekateri dojemajo kot spoznanje, da so bila prejšnja ravnanja neustrezna;
- vodilni se ne zavedajo, zaradi česa je njihova organizacija uspešna.

Iz vsega naštetega lahko ugotovimo, da ima ključno vlogo pri razvijanju strategije vodstvo podjetja. Od le-tega je odvisna usoda podjetja. Seveda je to pričakovano, vendar pa v realnem poslovnem svetu vse prevečkrat vidimo, da se vodilni managerji trkajo po prsih, ko podjetje žanje uspehe, kadar pa podjetja delujejo neuspešno, pa nihče od vodilnih ne prevzame odgovornosti za slabo poslovanje. Skratka, vzroke za slabo poslovanje vodstvo praviloma skoraj vedno vidi v zunanjih dejavnikih, medtem ko za morebiten uspeh pripisuje zasluge le sebi in se temu primerno tudi ustrezno nagradi. Past za podjetja, ki so trenutno uspešna, predstavlja predvsem pretirano samozaupanje in samoumevnost uspeha. Ob tem takšna podjetja lahko pozabijo na nenehno spremljanje okolja in kaj hitro se lahko zgodi, da jih trenutno manj uspešni konkurenti prehitijo.

3 ANALIZA OPREDELJENIH VIZIJ, POSLANSTEV IN STRATEŠKIH CILJEV V IZBRANIH SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETJIH

Podjetja, ki sem jih vključila v analizo, sem izbrala naključno, vendar v parih po dve podjetji iz enake ali sorodne dejavnosti. Kot tuja podjetja sem opredelila tudi podjetja registrirana v Sloveniji, vendar pa z matičnim sedežem v tujini. Prav pri teh podjetjih sem mnenja, da se še najbolj pokažejo razlike v analizi obravnavanih kategorij, ki so posledica tujega ali domačega lastništva, saj ta podjetja delujejo v enakem okolju kot primerjana slovenska. Predmet analize vizije bo predvsem ambicioznost in dolgoročnost, pri poslanstvu bom analizirala različne faktorje, ki so jih podjetja vključila v svojo opredelitev, pri strateških ciljih pa predvsem jasnost in prav tako ambicioznost slovenskih podjetij v primerjavi s tujimi. V nadaljevanju podajam kratke predstavitev proučevanih slovenskih in tujih podjetij.

1. **Krka, d. d.**, se uvršča v vrh generičnih farmacevtskih podjetij v Evropi. Temelj poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost. V podjetju s 7.300 zaposlenimi in s prodajo na več kot 70 svetovnih trgih so samo v prvi polovici leta 2008 zabeležili 469,3 milijona EVR prometa. Osrednja skupina izdelkov so zdravila na recept, izdelki za samozdravljenje in kozmetični izdelki, izdelujejo in tržijo pa tudi veterinarske izdelke. Hčerinsko podjetje Terme Krka ponuja zdraviliško-turistične storitve.(<http://www.krka.si/si/>).

2. **Bayer AG** je multinacionalno podjetje, vodilno na področju zdravstva, prehranjevanja in inovativnih izdelkov. Gre za podjetje, katero odlikujejo kakovostni izdelki, visoka strokovnost osebja, odlična storilnost in inovacijske zmogljivosti. V lanskem letu je Bayer AG beležil 14 milijard EVR prihodkov od prodaje na evropskem trgu, kar predstavlja 44 % vse prodaje tega podjetja v svetu (<http://www.bayer.si/>).

3. **Merkur, d. d.**, je ponudnik najkakovostnejših tehničnih izdelkov, zbranih na enem mestu. Na domačem trgu utrjujejo vodilni položaj pri prodaji kakovostnih izdelkov za opremo doma, izdelkov »naredi sam«, elektrotehničnih, metalurških, gradbenih in profesionalnih tehničnih izdelkov, vse bolj pa razvijajo in krepijo blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih. V Sloveniji po posameznih blagovnih skupinah dosegajo od 20 do 50 % tržnega deleža, vodilni delež pa načrtujejo doseči tudi na trgih držav jugovzhodne Evrope (<http://merkur.si/>).

4. **Bauhaus Slovenija, d. o. o.**, ponuja široko ponudbo izdelkov za delavnico, hišo in vrt ter tudi posebno ponudbo za obrtnike in podjetja. Prav BAUHAUS je pred več kot 40 leti v Nemčijo pripeljal nov koncept trgovine nakupovanja pod eno streho. Dnevno približno 12.000 zaposlenih po vsej Evropi zavzeto svetuje strankam (<http://www.bauhaus.si/>).

5. **Gorenje, d. d.**, je podjetje z 58 letno tradicijo. Skupina obsega 75 družb, od tega 50 v tujini. Podjetje z 11.700 zaposlenimi letno proizvede in proda 3,9 milijona velikih gospodinjskih aparatov, od tega jih 90 % izvozi. V letu 2007 so konsolidirani prihodki od prodaje znašali 1,29 milijarde EVR. Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na tri poslovna področja, in sicer Gospodinjski aparati, Notranja oprema ter Trgovina in storitve (<http://www.gorenje.si/>).

6. **Electrolux AG** je vodilno podjetje na področju bele tehnike za uporabo v gospodinjstvih in v profesionalne namene. Letno prodajo več kot 40 milijonov proizvodov na 150 trgih. Proizvodnja obsega proizvodnjo hladilnikov, pomivalnih strojev, pralnih strojev, sesalcev, kuhalnih plošč in kuhinjskih pečic. Izdelki bele tehnike se prodajajo pod blagovnimi znamkami Electrolux, AEG-Electrolux, Zanussi, Eureka in Frigidaire. Podjetje se osredotoča na skrbno načrtovane inovacije, ki temeljijo na potrebah in zahtevah kupcev (<http://www.electrolux.si/> & <http://www.electrolux.com>).

7. **Mura, d. d.**, že 80 let proizvaja in trži vrhunska ženska in moška oblačila za najzahtevnejše kupce. Njihova dejavnost obsega izvajanje storitev kompleksnega proizvodnega in modnega

inženiringa za lastne in globalne modne blagovne znamke ter upravljanje in trženje lastnih blagovnih znamk: Mura s podznamkami, Carla Degen, Classic, Cavelli, Palatini. V letu 2007 je podjetje ustvarilo 70,3 milijona EVR od prodaje, večinoma v Nemčiji kot glavnem trgu. V podjetju je 3917 zaposlenih (<http://www.muraonline.si/>).

8. **Hugo Boss AG** je že vrsto let ena izmed vodilnih sil visoke mode. S svojim delovanjem na globalnem trgu postopno še utrjujejo svoj položaj. Podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1970, dosega letno prodajo v višini 1,6 bilijona EVR, zaposlenih pa ima več kot 9500 ljudi. Podjetje je s svojimi visoko kakovostnimi proizvodi in odlično logistično podporo prisotno v več kot stotih državah (<http://www.hugoboss.com/>).

9. **Peko, d. d.**, je slovenski proizvajalec kakovostne, elegantne in modne obutve srednjega in višjega cenovnega razreda za ženske in moške. Podjetje z dolgoletno tradicijo z začetki v letu 1903 skuša z modernimi pristopi obstati na zahtevnem obutvenem trgu. S povezovanjem tradicije in sodobnosti si tako v Peku prizadevajo ohraniti staro slovensko obrt čevljarstva (<http://www.peko.si/>).

10. **Ecco** je leta 1963 na Danskem ustanovila družina Toosbuy, podjetje pa je še danes v popolnoma družinski lasti potomcev ustanoviteljev. Obutveno podjetje Ecco izdeluje raznovrstno moško in žensko obutev, tako športno kot poslovno. Posebno prednost v podjetju dajejo samemu procesu izdelovanja čevljev, posebni tehnologiji in materialom, povezanimi z inovativnostjo in funkcionalnostjo proizvodov (<http://www.ecco.com>).

11. **Adria Mobil, d. o. o.**, katerega začetki segajo v leto 1965, je eden največjih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic. Podjetje z 810 zaposlenimi trži svoje izdelke pod blagovno znamko ADRIA ter kar 99 % svoje realizacije proda na zahtevne trge zahodne Evrope. Na evropskem trgu podjetje dosega 6 % tržni delež, v preteklih letih pa so prodajno mrežo uspešno razširili tudi na japonski ter avstralski trg. Skupina Adria, v kateri je skupno 1410 zaposlenih, je del poslovnega sistema ACH, družbe za gospodarjenje z naložbami, d. d., Ljubljana (<http://www.adria-mobil.si/>).

12. **Hobby Caravans AG** je že vrsto let vodilno podjetje na področju izdelave počitniških prikolic in avtodomov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1967 v Fockbeku v Nemčiji, leta 1985 pa je podjetje proizvedlo 100.000. prikolico. Podjetje s 1250 zaposlenimi je v letu 2007 ustvarilo 300 milijonov prihodkov od prodaje. Na nemškem trgu ima podjetje 25 % tržni delež, na evropskem trgu pa 20 % tržni delež (<http://www.hobby-caravan.de/>).

13. **Mercator, d. d.** Skupina Mercator je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in vodilna trgovska veriga v Sloveniji, ki se čedalje bolj uveljavlja tudi na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. V zadnjih letih je podjetje nadaljevalo s širitvijo na jugovzhodnih trgih, leta 2005 so tako vstopili na trg Makedonije, leta 2007 v Črno

goro ter na začetku tega leta v Bolgarijo. Poslovni sistem Mercator, d. d., je bil ustanovljen leta 1989, v letu 2007 pa je bilo v njem 12.828 zaposlenih (<http://www.mercator.si/>).

14. **Spar Slovenija, d. o. o.** Podjetje Spar je bilo ustanovljeno leta 1932 na Nizozemskem z željo ponuditi čim večji nabor izdelkov na enem mestu. Prva trgovina Spar je v Ljubljani odprla svoja vrata v času osamosvajanja Slovenije leta 1991. Od tedaj je Spar Slovenija neprestano širil svojo trgovsko mrežo in ponudbo in tako postal eden izmed ključnih trgovcev v Sloveniji. Spar Slovenija je del mednarodne verige trgovin Spar, prisotne v več kot 32 državah po vsem svetu. V letu 2008 lahko v Sloveniji naštejemo že 72 trgovin, ki jih krasi popularna Sparova jelka (<http://www.spar.si/>).

15. **Skupina Viator & Vektor, d. d.**, se uvršča med vodilna logistična podjetja v Sloveniji in jugovzhodni Evropi. Z oblikovanjem lastne logistične mreže v Sloveniji, v državah Evropske unije ter vzhodne in jugovzhodne Evrope kupcem zagotavljajo celovito logistično storitev. Začetki podjetja segajo v leto 1958, v letu 2007 pa je bilo povprečno število zaposlenih v družbi Viator & Vektor, d. d., 556 (<http://www.viator-vektor.si/>).

16. **Schenker, d. d.**, je eden vodilnih mednarodnih ponudnikov integralnih logističnih storitev. Podpirajo industrijo in trgovino v svetovni izmenjavi blaga: v kopenskem prometu, v zračnem in pomorskem prometu po vsem svetu. Skupno 38.000 zaposlenih po vsem svetu na več kot 1.100 lokacijah ustvari letni promet v višini 6,9 milijarde EUR. Schenker izvaja vse pomembne stotitve za svoje stranke na enem mestu – načelo poslovanja, ki se je ohranilo iz časa pred 130 leti, ko je bilo podjetje ustanovljeno (<http://www.schenker.si/>).

17. **Trimo, d. d.**, se ukvarja z inženiringom, proizvodnjo in montažo jeklenih montažnih zgradb in namerava postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na tem področju. Podjetje ima lasten razvoj, oddelek za projektiranje, montažo in servisne storitve ter lastno proizvodnjo. Tako kupcu v vsakem trenutku lahko nudijo učinkovito in zaključeno ponudbo za montažne objekte: od idejne zasnove do dovršenega objekta (<http://www.trimo.si/>).

18. **Skupina Tondach Gleinstätten AG** je specializirano podjetje za proizvodnjo glinenih strešnikov in zidnih opek. Podjetje Tondach AG zaposluje po Evropi več kot 3.200 sodelavcev v 34 tovarnah in 11 državah. V letu 2006 je podjetje ustvarilo promet v višini približno 220 mio EVR. Podjetje **Tondach Slovenija, d. o. o.**, je bilo ustanovljeno leta 2000 in od takrat že za 40 % povečalo proizvodnjo (<http://www.tondach.si/> & <http://www.tondach.at/>).

19. **Odeja, d. d.**, je največji specializirani proizvajalec prešitih izdelkov v Sloveniji. Podjetje nadaljuje več kot 70-letno tradicijo škofjeloške družine Thaler, ki se je ukvarjala z ročnim izdelovanjem prešitih odej. V letu 2007 je bilo povprečno število zaposlenih 155 (<http://www.odeja.si/>).

20. **Billerbeck GmbH** je znani nemški proizvajalec odej in vzglavnikov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1921 v Krachtalu kot družinsko podjetje, proizvaja pa odeje, vzglavnike, zaščite za vzmetnice in ostale izdelke, povezane s spanjem, ki jih odlikujejo visokokvalitetni materiali. Podjetje ima proizvodne obrate v Nemčiji, Švici in na Madžarskem, izdelke pa proizvajajo večinoma ročno. Znano je po visoko kvalitetnih materialih, natančni izdelavi in po prijaznosti okolju (<http://www.billerbeck.info/de/>).

Opredelitve poslanstva, vizije in strateških ciljev se med podjetji razlikujejo tako po vsebinsko-sporočilni vrednosti kot tudi po jasnosti in načinu izražanja. Podatke o proučevanih kategorijah izbranih podjetji sem pridobila na njihovih spletnih straneh. Že tu se kažejo razlike pri obsegu pozornosti, ki jo podjetja namenjajo svoji predstavitvi na spletu. V nadaljevanju bom predstavila najprej poslanstva in vrednote, nato vizije in na koncu še opredeljene strateške cilje izbranih podjetij.

3.1 Analiza opredeljenih poslanstev

Podjetja imajo zelo različno opredeljena poslanstva. Nekatera zgolj v eni povedi povzamejo svoje bistvo in razlog obstoja, druga pa se osredotočajo predvsem na sam izdelek ali storitev, ki jo ponujajo na trgu. V nadaljevanju predstavljam zapisana poslanstva proučevanih podjetij.

1. **Krka, d. d.:** Živeti zdravo življenje. Naša osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato paleto izdelkov in storitev – z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliško-turističnimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom (<http://www.krka.si/si/>).

2. **Bayer AG:** Poslanstvo podjetja Bayer je ponuditi ljudem potrebne izdelke in storitve, ki izboljšajo kakovost življenja, hkrati pa si Bayer prizadeva dejavno sodelovati pri ustvarjanju prihodnosti in svojo ponudbo obogatiti z inovativnimi storitvami. Zato že vrsto let vlaga v raziskave, prav tako pa tudi v tehnološki napredek, kajti prav inovativnost zagotavlja konkurenčnost, razvoj in uspešnost (<http://www.bayer.si/> & <http://www.bayer.com/>).

3. **Merkur, d. d.:** S kakovostnimi izdelki in odličnim svetovanjem ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev (<http://www.merkur.si/>).

4. **Bauhaus Slovenija, d. o. o.:** Vaš strokovnjak za delavnico, hišo in vrt (<http://www.bauhaus.si/>).

5. **Gorenje, d. d.:** Ustvarjamo izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane ter uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočeni smo v povečevanje

zadovoljstva potrošnikov, ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjamo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje (<http://www.gorenje.si/>).

6. **Electrolux AG**: Biti najboljši v obvladovanju zunanjih virov (<http://www.electrolux.si/> & <http://www.electrolux.com>).

7. **Mura, d. d.**: Inovativnost tehnologij, kakovost materialov, vrhunski design, s ciljem zadovoljevati želje po ekskluzivnosti ter poudarjeni individualnosti pri oblačilih, v katerih se bodo ljudje sproščeno in prijetno počutili (<http://www.muraonline.si/>).

8. **Hugo Boss AG**: Podjetje nima jasno opredeljenega poslanstva. V svoji predstavitvi na spletu poudarja prijaznost družbenemu okolju in naravi, donosnost in pomembnost zaposlenih. Pri predstavitvi svojih proizvodov podjetje navaja različne modne znamke za vse segmente kupcev, predvsem pa poudarjajo modno raznolikost in konstantno visoko kvaliteto izdelkov (<http://www.hugoboss.com/>).

9. **Peko, d. d.**: V Peku razvijamo in tržišimo kakovostno, elegantno in modno obutev srednjega in višjega cenovnega razreda za ženske in moške. Poslanstvo Peka je nadaljevati to tradicijo, jo ohraniti v slovenskem okolju in se z zadovoljevanjem potreb ter želja svojih kupcev v mednarodno razvejani lastni maloprodajni mreži z vrhunskimi storitvami in široko ponudbo različnih vrst obutve še bolj približati vsem generacijam, od najmlajših do najstarejših (<http://www.peko.si/>).

10. **Ecco**: V Eccu smo predani izdelovanju obutve. Izogibamo se enoličnosti in se trudimo presenečati z inovativnim izgledom in izdelki – brez sklepanja kompromisa med kvaliteto in udobnostjo. Ne želimo postati največji – želimo biti samo najboljši (<http://www.ecco.com>).

11. **Adria Mobil, d. o. o.**: Najboljši partner za prosti čas (<http://www.adria-mobil.si/>).

12. **Hobby Caravans AG**: Preprosto prijetne počitnice. Že več kot štirideset let zagotavlja Hobby s svojimi prikolicami in avtodomi, ki so veliko več kot potujoča streha s štirimi zidovi, najprijetnejše tedne v letu (<http://www.hobby-caravan.de/>).

13. **Mercator, d. d.**: Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo (<http://www.mercator.si/>):

- koristi za potrošnike z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami;
- koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- koristi za dobavitelje s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih;

- koristi za lastnike z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja;
- koristi za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

14. **Spar Slovenija, d. o. o.:** Podjetje nima jasno zapisanega poslanstva, možno pa ga je razbrati iz predstavitve podjetja. Politika temelji na čim višji kakovosti izdelkov za sprejemljivo ceno. Misel DOBRO ZAME v Sparu Slovenija preko naših trgovin povezuje na tisoče ljudi in zavedamo se, da smo kot podjetje v prvi vrsti odgovorni prav njim (<http://www.spar.si/>).

15. **Skupina Viator & Vektor, d. d.:** Svet bo z Viator & Vektorjem preprostejši (<http://www.viator-vektor.si/>).

16. **Schenker, d. d.:** Schenker po vsem svetu – integralno logistično podjetje. Na vseh poteh z vami (<http://www.schenker.si/>).

17. **Trimo, d. d.:** Delujemo celovito. Naše osnovno poslanstvo je zagotavljati originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb (<http://www.trimo.si/>):

- z dovršenostjo rešitev omogočati kupcem, da povečajo uspešnost;
- razvijati potencialne vsakega posameznika v podjetju;
- graditi finančno močno firmo, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za delničarje;
- ohraniti čisto okolje zanamcem in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujemo s podporo različnim dejavnostim.

18. **Tondach Slovenija, d. o. o.:** Podjetje se je odzvalo odzivom trga po doseganju višjih standardov kakovosti strešnikov kakor tudi storitev in s ponudbo novih vrst proizvodov, s ciljem po zagotovitvi ustreznega tržnega deleža na tržišču (<http://www.tondach.si/> & <http://www.tondach.at/>).

19. **Odeja, d. d.:** Naše poslanstvo je z odličnimi izdelki omogočiti ljudem zdravo spanje, obnovitev energije in uživanje v počitku. V tej smeri razvijamo naš program, sledimo svetovnim modnim smernicam, uporabljamo nove materiale, ki se pojavljajo na trgu, hkrati pa upoštevamo tudi želje naših kupcev. V zadnjih letih največ pozornosti posvečamo razvoju izdelkov pod lastno blagovno znamko. Našemu kupcu želimo ponuditi maksimalno vrednost za njegov denar (<http://www.odeja.si/>).

20. **Billerbeck GmbH:** Naše znanje je vaš uspeh (angl. *Our knowledge is your success*). Podjetje Billerbeck je dovolj veliko glede na današnje povpraševanje, vendar pa še vedno transparentno in osebno. Naš proces odločanja je kratek, stiki s strankami pa so neposredni in

temeljijo na partnerstvu. Vaša prednost: veliko lahko pridobite z našimi globalnimi izkušnjami. Naše kontaktno osebje je z veseljem tukaj za vas (<http://www.billerbeck.info/de/>).

Podjetja v opredeljenih poslanstvih na spletnih straneh omenjajo različne stvari. Velikokrat povedo, **kaj delajo oz. zakaj obstajajo**, ne omenijo pa neposredno proizvoda ali storitve, s katero se ukvarjajo. Kot primer navajam zapisano poslanstvo Skupine Merkur, ki se glasi: “S kakovostnimi izdelki in odličnim svetovanjem ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev.” Tako opredeljeno poslanstvo bi bilo po mojem mnenju bolje imenovati slogan, saj iz zapisanega ne izvemo, s čim se podjetje pravzaprav ukvarja. To je tudi razlog, zakaj sem pri obravnavi ločila kategoriji opredelitev proizvoda oz. storitve in razlog oz. osnovno nalogo, ki jo podjetje navaja za svoj obstoj. Obravnavala sem tako imenovane vsebinske kategorije, s pomočjo katerih sem analizirala vključenost uporabljenih elementov v samo vsebino poslanstva ter tako imenovane opisne kategorije (izbrane na osnovi teorije, ki opredeljuje značilnosti dobro napisanega poslanstva), s katerimi sem po lastni presoji ocenjevala kratkost, jasnost, fleksibilnost oz. prilagodljivost, motivacijski vidik in izvirnost zapisanih poslanstev.

Večina podjetij ima v poslanstvu jasno opredeljeno svojo **storitev oz. proizvod**. Menim, da bi moralo dobro opredeljeno poslanstvo jasno opredeljevati tako proizvod oz. storitev, ki jo podjetje ponuja, kot tudi razlog, zakaj obstaja. **Osnovna naloga**, ki si jo zastavi podjetje, je namreč tista, ki podjetje ob poplavi enakih ali podobnih proizvodov razlikuje od drugih. V tej točki bi izpostavila poslanstvu podjetja Adria Mobil, d. o. o., ki navaja zgolj razlog zakaj oz. kdo podjetje je s sloganom “Najboljši partner za prosti čas” ter podjetje Hobby Caravans AG, ki svoj slogan “Preprosto najlepše počitnice” v nadaljevanju dopolni z opredelitvijo svojega proizvoda. Razlika je očitna, saj nam poslanstvo podjetja Hobby Caravans AG dejansko nekaj pove, medtem ko pri Adrii Mobil, d. o. o., ostaja nedorečeno.

V nasprotju s teoretičnim pogledom, da naj bi podjetje s poslanstvom opredelilo tudi svoj **ciljni trg**, se v praksi tako slovenska kot tudi tuja podjetja le-tega ne držijo. Morda je to na nek način razumljivo, saj se z določitvijo trga podjetje morda preveč omeji le na določen geografski trg ali segment kupcev. V današnjem globalnem ekonomskem okolju je cilj vsakega podjetja osvojitve svetovnega trga. Nasprotno z opredelitvijo trga, ki v obravnavanih poslanstvih ni prisotna, pa skoraj vsa slovenska in tuja podjetja s poslanstvom identificirajo oz. nagovarjajo svoje **kupce** oz. povedo, kaj ponujajo in želijo svojim strankam. Pri tem morda najbolj izstopa poslanstvo podjetja Billerbeck AG, ki poudari pomembnost kupcev s stavkom “Naše kontaktno osebje je z veseljem tukaj za vas.” Razumljivo je, da se tako slovenska kot tudi tuja podjetja zavedajo, da je njihov obstoj odvisen od zadovoljstva kupcev.

Svoje ugotovitve glede zapisanih poslanstev izbranih podjetij podrobneje predstavljam v **Tabeli 1**. V polje z določeno kategorijo sem zapisala podjetja, katerih poslanstvo vsebinsko in oblikovno ustreza zapisani lastnosti. **S krepkim tiskom zapisano ime** podjetja pomeni, da zapisano poslanstvo določenega podjetja vsebinsko temelji na tej kategoriji.

Tabela 1: *Vsebinske značilnosti opredeljenih poslanstev*

	SLOVENSKA PODJETJA	TUJA PODJETJA
PROIZVOD OZ. STORITEV	Krka, d. d., Gorenje, d. d. , Peko, d. d. , Trimo, d. d., Mura d. d.	Tondach Slovenija, d. o. o., Hobby Caravans AG , Ecco,
OSNOVNA NALOGA	Gorenje, d. d. , Merkur, d. d., Mura, d. d., Odeja, d. d., Peko, d. d., Trimo, d. d. , Adria Mobil, d. o. o. , Viator & Vektor, d. d. , Krka, d. d.	Hugo Boss, AG , Ecco, Tondach Slovenija, d. o. o., Hobby Caravans AG, Schenker d. d., Bayer AG, Bauhaus Slovenija, d. o. o.
OKVIRNI CILJI	Odeja d. d., Mura d. d.	Bayer AG, Tondach Slovenija, d. o. o. , Ecco, Electrolux AG
TEHNOLOGIJA, INOVATIVNOST	Gorenje, d. d., Mura, d. d., Peko, d. d., Odeja, d. d.	Bayer, AG , Ecco, Billerbeck GmbH
KONKURENČNA PREDNOST	Merkur, d. d. , Mura, d. d., Odeja, d. d., Trimo, d. d., Peko d. d.	Electrolux AG , Hugo Boss AG, Ecco, Spar Slovenija, d. o. o. , Bauhaus Slovenija, d. o. o., Billerbeck GmbH
VREDNOTE	Krka, d. d. , Mura, d. d., Peko, d. d.	Bayer AG, Hugo Boss AG
ZAPOSLENI	Krka, d. d., Gorenje, d. d., Mercator, d. d. , Trimo, d. d., Merkur, d. d.	Hugo Boss AG, Spar Slovenija, d. o. o.
OKOLJE	Krka, d. d., Gorenje, d. d., Peko, d. d., Mercator, d. d. , Trimo, d. d.	Hugo Boss AG
ODNOS DO KUPCEV	Krka, d. d., Merkur, d. d., Gorenje, d. d., Mura, d. d. , Adria Mobil, d. o. o., Mercator, d. d. , Trimo, d. d., Odeja, d. d. , Peko, d. d.	Bayer AG, Hugo Boss AG, Bauhaus Slovenija, d. o. o., Hobby Caravans AG, Spar Slovenija, d. o. o., Billerbeck GmbH
ODNOS DO LASTNIKOV (povečevanje vrednosti) IN DRUGIH PARTNERJEV	Gorenje, d. d., Merkur, d. d., Trimo, d. d., Mercator, d. d.	Hugo Boss AG

Okvirne cilje v zapisanih poslanstvih v večji meri navajajo tuja podjetja, medtem ko slovenska podjetja v večji meri navajajo svojo osnovno nalogo. V tem pogledu izstopa poslanstvo podjetja Trimo, d. d., ki svoje cilje jasno opredeli. Poslanstvo podjetja Krke, d. d., pa jasno sporoča le svojo osnovno nalogo. Podjetje je tako opredelilo svoj cilj in razlog za obstoj, ki je nedvomno brežčasen. V tej kategoriji pa vsekakor izstopata dve tuji podjetji, ki v svojem poslanstvu jasno sporočata svoj cilj. Podjetje Electrolux AG s svojim "Biti najboljši v

obvladovanju zunanjih virov” in podjetje Ecco z “Ne želimo postati največji – želimo biti samo najboljši” jasno sporočata, kaj želita doseči. Vendar pa tak pogled v prihodnost v skladu s teorijo že meji na opredeljevanje vizije. Pri tem bi izpostavila poslanstvo podjetja Electrolux AG, ki je opredeljeno zgolj z eno povedjo in še ta se nanaša na prihodnost.

Med slovenskimi in tujimi podjetji največjo razliko vidim v **omenjanju zaposlenih**, saj pri tem izstopajo slovenska podjetja, ki zaposlenim pri opredeljevanju poslanstva namenjajo več pozornosti. Med podjetji Krka, d. d., Gorenje, d. d., Trimo, d. d., Merkur, d. d. in Mercator, d. d., najbolj izstopa slednji, ki v poslanstvu neposredno omenja koristi za zaposlene. Druga bistvena razlika pa je v **odnosu do okolja**, kateremu slovenska podjetja namenjajo več pozornosti, saj kar polovica izmed obravnavanih slovenskih podjetij v poslanstvu neposredno izraža skrb za okolje. **Koristi za lastnike** prav tako omenja več slovenskih podjetij, kar štiri od desetih, medtem ko izbrana tuja podjetja lastnikov neposredno ne omenjajo. Izjema je Hugo Boss AG, vendar kot že omenjeno, to podjetje nima jasno opredeljenega poslanstva.

Pri obravnavi poslanstev je bila zanimiva presoja tako imenovanih **opisnih kategorij**. Za nekoga je lahko določeno poslanstvo izvirno in motivacijsko, za drugega pa je lahko enako opredeljeno poslanstvo popolnoma nedomiselno. Pri tem poudarjam, da gre zgolj za mojo osebno oceno. Poslanstva tako slovenskih kot tujih podjetij so večinoma **kratka**. Nekaj je opredeljenih zgolj z eno povedjo, vendar pa jih največ zapiše svojo poslanstvo z večimi povedmi. Nadalje menim, da imajo obravnavana slovenska podjetja v večji meri **jasno in nedvoumno** zapisano poslanstvo. Kar sedem od desetih v primerjavi s štirimi tujimi. Tako slovenska kot tuja podjetja imajo svoja poslanstva zapisana precej prilagodljivo, skoraj vsa poslanstva se mi zdijo namreč zelo fleksibilna in opredeljena za daljše časovno obdobje. Podjetja se na splošno ne želijo pretirano omejevati in preveč določeno opredeljevati svojega delovanja. Nasprotno s prilagodljivostjo, pa je moja ugotovitev glede **motivacijskega vidika** poslanstva porazna. Sama namreč nisem zaznala, da bi podjetja z opredeljevanjem poslanstva želela motivirati svoje zaposlene. Če v poslanstvih govorijo o zaposlenih, govorijo zgolj z vidika vlaganja v zaposlene, torej na nek način izpostavljajo svoja pričakovanja do njih, ne izpostavljajo pa kvalitet zaposlenih. Pri tem naj kot izjemo omenim podjetje Ecco, ki izpostavlja lastnost predanosti zaposlenih svojemu delu. Izvirnost opredeljenih poslanstev je morda ravno nasprotna z vidikom prilagodljivosti. In če je bila moja ocena fleksibilnosti visoka, je nasprotno glede **izvirnosti**. Poslanstva namreč podjetja v veliki meri opredelijo neizvirno. Menim, da je morda še najbolj inovativno poslanstvo Ecce, ki se razlikuje od drugih z jasno opredelitvijo svoje dejavnosti in konkurenčne prednosti na eni in jasnim ciljem oz. razlogom svojega obstoja na drugi strani. Izvirnost tako opredeljenemu poslanstvu daje skupek vseh značilnosti opredelitve. Po drugi strani pa nekatera podjetja z željo po izvirnosti pretiravajo. Poslanstvo Skupine Viator & Vektor, d. d. “Svet bo z Viator & Vektorjem preprostejši” je morda privlačno, vendar pa je pomanjkanje vsebine preveč očitno. Kaj in na kakšen način bo podjetje zagotovilo preprostejši svet, iz zapisanega ni razvidno. Omenjeni slogan bi bil morda sprejemljiv le kot geslo, ki spremlja podjetje, ni pa primeren za opredelitev

poslanstva, saj je preveč nepopolen. Prav tako je zelo zveneče poslanstvo Adrie Mobil, d. o. o., “Najboljši partner za prosti čas”, vendar pa mu prav tako manjka določena vsebina. Problem vidim v tem, da podjetja tako opredeljene slogane sama kar poimenujejo poslanstvo. Biti najboljši namreč ne pomeni nič, če vsaj približno ne nakažemo, kako bomo to dosegli in v čem je osnovna prednost podjetja. V **Tabeli 2** so predstavljene opisne značilnosti poslanstev proučevanih slovenskih in tujih podjetij.

Tabela 2: *Opisne značilnosti opredeljenih poslanstev*

	SLOVENSKA PODJETJA	TUJA PODJETJA
KRATKOST	Krka, d. d., Merkur, d. d., Gorenje, d. d., Mura, d. d., Peko, d. d., Odeja, d. d., Skupina Viator & Vektor, d. d., Adria Mobil, d. o. o.	Bayer AG, Ecco, Bauhaus Slovenija, d. o. o., Hobby Caravans AG, Electrolux AG, Schenker, d. d., Billerbeck GmbH
JASNOST	Peko, d. d., Trimo, d. d., Mura d. d. Odeja, d. d., Krka d. d., Gorenje d. d., Mercator d. d.	Bayer AG, Ecco, Hobby Caravans AG, Tondach Slovenija, d. o. o.
FLEKSIBILNOST	Krka, d. d., Merkur, d. d., Gorenje, d. d., Mura, d. d., Peko, d. d., Mercator, d. d., Odeja, d. d., Trimo, d. d., Adria Mobil, d. o. o., Skupina Viator & Vektor, d. d.	Bayer AG, Bauhaus Slovenija, d. o. o., Electrolux AG, Ecco, Hobby Caravans AG, Schenker, d. d., Billerbeck GmbH
MOTIVACIJSKI VIDIK		Ecco
IZVIRNOST		Ecco, Electrolux AG

Menim, da je dobro opredeljeno poslanstvo tisto, kateremu lahko pripišemo značilnosti kot so kratkost, jasnost, fleksibilnost, motivacijski vpliv in na koncu še izvirnost. Vsem navedenim kriterijem med obravnavanimi tujimi poslanstvi ustreza le poslanstvo **podjetja Ecco**. To je poslanstvo, ki si ga zlahka zapomnimo, ga razumemo in če se postavimo v vlogo zaposlenega, tudi vzamemo za svojega. Med slovenskimi podjetji imajo po mojem mnenju razmeroma dobro opredeljena poslanstva podjetja Odeja, d. d., Peko, d. d. in Mura, d. d., ki jasno odražajo bistvo in osnovni namen podjetja. Manjka jim sicer motivacijski vidik, ki ga morda še največ vsebuje poslanstvo podjetja Odeja, d. d., ki poudarja odličnost svojih izdelkov in izraža veliko mero optimizma. Na splošno imajo slovenska podjetja v skladu s teorijo bistveno bolj opredeljena svoja poslanstva v primerjavi z obravnavanimi tujimi. Tako imajo tudi podjetja Trimo, d. d., Mercator, d. d. in Gorenje, d. d. poslanstva opredeljena jasno in nedvoumno. Problem pri

obravnavanju morda predstavlja tudi moja pristranskost in poznavanje okvirne zgodovine slovenskih podjetij. Pri tem bi izpostavila podjetje Mura, d. d., ki ima poslanstvo jasno in dobro opredeljeno, vendar pa je ob poznavanju stanja podjetja vprašljiv motivacijski vidik na zaposlene. Po prebranem opredeljenem poslanstvu podjetja Mure, d. d., namreč niti ne pomislimo, da gre za podjetje, ki se komaj prebija in v katerem je nezadovoljstvo zaposlenih zelo veliko.

3.2 Analiza vrednot

Izbrana podjetja imajo na svojih spletnih straneh zapisane naslednje vrednote:

1. **Krka, d. d.:** hitrost in fleksibilnost; partnerstvo in zaupanje; kreativnost in učinkovitost. (<http://www.krka.si/si/>).
2. **Bayer AG:** povezanost, odkritost in poštenost; spoštovanje ljudi in narave; konsistentnost (sustainability) naših dejanj (<http://www.bayer.si/> & <http://www.bayer.com/>).
3. **Merkur, d. d.:** prilagajanje spremembam v okolju; sposobnost odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti; želja po nenehnem razvoju, učenju in izpolnjevanju; usmerjenost v prihodnost, v nove izzive in ideje (<http://merkur.si/>).
4. **Bauhaus Slovenija, d. o. o.:** najboljša izbira, prvovrstna kakovost, poceni in blizu; skupna prihodnost; skupinski duh za več bližine s kupcem; prijaznost okolju; prepričljiva izbira s pestro ponudbo; zadovoljstvo zaposlenih in kupcev (<http://www.bauhaus.si/>).
5. **Gorenje, d. d.:** poštenost; odprtost; lojalnost; kreativnost; ambicioznost (<http://www.gorenje.si/>).
6. **Electrolux AG:** sodelovanje; izobraževanje zaposlenih; skrb za okolje; profesionalnost; hitrost (<http://www.electrolux.si/> & <http://www.electrolux.com/>).
7. **Mura, d. d.:** Podjetje na spletu nima zapisanih vrednot.
8. **Hugo Boss AG:** Podjetje na spletu nima zapisanih vrednot.
9. **Peko, d. d.:** kakovost in zanesljivost; strokovnost (znanje); skrb za svoje kupce in zaposlene; inovativnost; natančnost in fleksibilnost; etično poslovanje (poštenost, lojalnost); družbena odgovornost (<http://www.peko.si/>).

10. **Ecco**: varovanje okolja; spoštovanje različnih kultur; človekove pravice; enakopravnost na delovnem mestu in zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih; izobraževanje; razvoj; inovativnost (<http://www.ecco.com>).

11. **Adria Mobil, d. o. o.**: timsko delo; znanje in inovativnost; zadovoljstvo strank in zaposlenih (<http://www.adria-mobil.si/>).

12. **Hobby Caravans AG**: Podjetje na spletu nima zapisanih vrednot.

13. **Mercator, d. d.** (<http://www.mercator.si/>) ima vrednote podjetja zapisane na naslednje:

- povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje, vrednote so močno timsko delo, odkritost v odnosih, spodbujanje ustvarjalnosti, motiviranje sodelavcev;
- nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas, vrednote so: dosledno izobraževanje doma in v tujini, stalen prenos znanja, zagotavljanje osebne rasti in razvoja, izjemna konkurenčnost kadrov;
- naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno, vrednote so: konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva, dostopnost do ključnih informacij, doslednost in poštenost;
- širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo, vrednote so: usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog, razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

14. **Spar Slovenija, d. o. o.**: visoka kakovost; nizke cene; zaposleni; izobraževanje; kakovost življenja; zdrav način življenja (<http://www.spar.si/>).

15. **Skupina Viator & Vektor, d. d.**: zanesljivost; natančnost; tekmovalnost (<http://www.viator-vektor.si/>).

16. **Schenker, d. d.**: skrb za zdrav in varen življenjski prostor (<http://www.schenker.si/>).

17. **Trimio, d.d.**: Podjetje na spletu nima zapisanih vrednot.

18. **Tondach Slovenija, d. o. o.**: Podjetje na spletu nima zapisanih vrednot.

19. **Odeja, d. d.**: Vrednote našega podjetja so kakovost, težnja k napredku, medsebojno sodelovanje in pripadnost podjetju, agresivnost in hitrost, stroškovna učinkovitost, varčnost in zanesljivost ter prilagodljivost v okviru proizvodnega programa. Naše vrednote nam bodo pripomogle k dosegu cilja: biti vrhunsko podjetje po produktih, tehnologiji in organizaciji za proizvodnjo prešitih izdelkov za dom (<http://www.odeja.si/>).

20. **Billerbeck GmbH**: Podjetje na spletu nima zapisanih vrednot.

Vrednote naj bi predstavljale vodilno silo vsakega podjetja, hkrati pa tudi temelj za opredelitev poslanstva in vizije. Med zapisanimi vrednotami slovenskih in tujih podjetij je kar nekaj razlik. Slovenska podjetja imajo številčno zapisanih več vrednot. V primerjavi s tujimi bolj poudarjajo poštenost, partnerstvo in zaupanje. Vrednote, ki jih navajajo samo slovenska podjetja, so fleksibilnost, kreativnost, učinkovitost ter presenetljivo tudi ambicioznost. Navedenih vrednot tuja podjetja ne omenjajo. Slovenska in tuja podjetja pa so enotna glede pomembnosti zadovoljstva zaposlenih in kupcev, pomena timskega dela ter skrbi za okolje. Tuja podjetja pa v primerjavi s slovenskimi kot vrednoto bolj cenijo kakovost.

Bistveno vprašanje seveda je, v kolikšni meri se podjetja zapisanih vrednot tudi držijo. Na prvi pogled je namreč presenetljivo, da slovenska podjetja bolj cenijo izobraževanje in inovacije, kreativnost in učinkovitost ter ambicioznost. Iz tega bi lahko sklepali, da so tudi bolj kreativna in na sploh v večji meri inovatorji. Kljub temu pa je realnost drugačna. Da ima neko podjetje zapisane določene vrednote, morda ne pomeni, da se jih bolj drži, lahko je le znak, da v preteklosti določenih vrednot ni dovolj cenilo. Poudarjanje vrednot, kot so poštenost in zaupanje, lahko izvira iz nezaupljivega obnašanja okolja in zaposlenih do poslovanja podjetja v preteklosti. Morda nekih splošno sprejetih vrednot nekatera podjetja ne navajajo, ker se jim zdijo samoumevna in tako ne vidijo smisla v poudarjanju le-teh. Opredeljene vrednote so posledica zgodovinskega in kulturnega okolja, nanje pa imajo močan vpliv tudi razmere v trenutnem okolju. V podjetjih, kjer je v preteklosti v matičnem okolju vladala neenakopravnost, tako npr. bolj poudarjajo enakopravnost. Skrb za čisto okolje je postala vrednota v globalnem pomenu in tako veliko podjetij poudarja lastno skrb za okolje ter poslovanje in razvoj v skladu s prijaznim odnosom do okolja. Razlog za poudarjanje določenih vrednot za podjetja ne bi smel biti v želji po všečnosti, temveč v želji, da te vrednote ponotranjijo vsi zaposleni, in v kolikor jih ne, da postanejo sestavni del organizacijske kulture.

Podrobneje sem svoje ugotovitve glede zapisanih vrednot proučevanih slovenskih in tujih podjetij predstavila v **Tabeli 3**.

Tabela 3: *Značilnosti zapisanih vrednot*

	SLOVENSKA PODJETJA	TUJA PODJETJA
HITROST	Krka, d. d., Odeja, d. d.	Electrolux AG
FLEKSIBILNOST	Krka, d. d., Peko, d. d., Odeja, d. d.	
POŠTENOST, ZAUPANJE IN PARTNERSTVO	Krka, d. d., Gorenje, d. d., Skupina Viator & Vektor, d. d., Peko, d. d., Mercator, d. d., Odeja, d. d.	Bayer AG, Ecco, Tondach Slovenija, d. o. o.
KREATIVNOST	Krka, d. d., Gorenje, d. d., Merkur, d. d.	
UČINKOVITOST	Krka, d. d., Merkur, d. d., Skupina Viator & Vektor, d. d.	
KAKOVOST	Peko, d. d., Odeja, d. d.	Bauhaus Slovenija, d. o. o., Electrolux AG, Spar Slovenija, d. o. o., Tondach Slovenija, d. o. o.
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Peko, d. d., Trimo, d. d., Mercator, d. d., Adria Mobil, d. o. o.	Bayer AG, Ecco, Bauhaus Slovenija, d. o. o., Spar Slovenija, d. o. o.
ZADOVOLJSTVO KUPCEV	Peko, d. d., Mercator, d. d., Adria Mobil, d. o. o.	Bayer AG Ecco, Bauhaus Slovenija, d. o. o., Spar Slovenija, d. o. o., Schenker, d. d., Tondach Slovenija, d. o. o.
OKOLJE	Merkur, d. d., Peko, d. d., Mercator, d. d., Trimo, d. d.	Bayer AG, Ecco, Bauhaus Slovenija, d. o. o., Electrolux AG, Schenker, d. d.
IZOBRAŽEVANJE IN INOVATIVNOST	Merkur, d. d., Gorenje, d. d., Peko, d. d., Trimo, d. d., Adria Mobil, d. o. o., Mercator, d. d.	Electrolux AG, Ecco
TIMSKO DELO	Adria Mobil, d. o. o., Odeja, d. d., Mercator, d. d.	Bauhaus Slovenija, d. o. o., Electrolux AG
AMBICIOZNOST	Gorenje, d. d., Odeja, d. d., Mercator, d. d., Skupina Viator & Vektor, d. d.	

3.3 Analiza opredeljenih vizij

Podrobno sem analizirala tudi vizije, ki jih imajo podjetja zapisane na spletu.

1. **Krka, d. d.:** Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij na evropskem tržišču. To dosegamo samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja (<http://www.krka.si/si/>).

2. **Bayer AG:** Smo profitno podjetje s področja skrbi za zdravje, usmerjeno k strankam in zavedajoče se odgovornosti. Prevezemamo pobude, smo ustvarjalna delovna skupina, pri strankah pa vzbujamo navdušenje s proizvodi vrhunske kakovosti. Naša podjetniška kultura navdihuje vse poslovne partnerje, nas pa zavezuje k vrhunski storilnosti. Vizijo ima podjetje Bayer zapisano pod navedbo svojega cilja, ki se glasi: Želimo biti eno vodilnih podjetij s področja skrbi za zdravje v jugovzhodni Evropi. Vrednost podjetja bomo povečali do možnih meja z dobičkom in z rastjo prodaje. Odgovorni smo svojim strankam, ljudem, lastnikom, družbi in okolju (<http://www.bayer.si/> & <http://www.bayer.com/>).

3. **Merkur, d. d.:** Pri prodaji izdelkov za opremo doma, "naredi sam" in gradbenih izdelkov, elektrotehničnih, metalurških in profesionalno tehničnih izdelkov bomo postali vodilni trgovec v delu JV Evrope (<http://merkur.si/>).

4. **Bauhaus Slovenija, d. o. o.:** Skupna prihodnost: privlačna, fleksibilna in v toku časa. Prihodnost se kaže v fleksibilnih in odprtih konceptih ter dosledni usmeritvi h kakovosti. Tega se je BAUHAUS zgodaj zavedal in uspešno uresničil. Več kot 185 specializiranih trgovskih centrov po vsej Evropi je sinonim za začrtano gospodarsko rast. Zato naši sodelavci iz oddelka za širitev prodajnih centrov nenehno iščejo primerne objekte in zemljišča. Zemljišča in nepremičnine so za nas prav tako zanimiva kot morebitni prevzemi podjetij. Največjo korist od tega pa imajo iskalci zaposlitve, obrtniki in majhna podjetja. Podjetje Bauhaus nima jasno opredeljene vizije, naveden je povzetek željene prihodnosti, ki jo je moč razbrati iz zapisanega na spletnih straneh podjetja (<http://www.bauhaus.si/>).

5. **Gorenje, d. d.:** Želimo postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu (<http://www.gorenje.si/>).

6. **Electrolux AG:** Electrolux bo postal vodilni na svetovnem trgu s svojo proizvodnjo izdelkov, ki zagotavljajo udobnejše, lažje in varnejše vsakodnevno življenje. Zagotovili bomo tako kvalitetne izdelke, da bodo stranke aktivno izbrale sodelovanje z nami. Tako bomo tudi zagotavljali vrednost za delničarje. Da bi dosegli te cilje, bomo še krepili kulturo podjetja Electrolux, gradili na prednostih multikulture organizacije in spoštovanju vseh zaposlenih (<http://www.electrolux.si/> & <http://www.electrolux.com/>).

7. **Mura, d. d.:** Postati vodilni strokovnjak v srednji in jugovzhodni Evropi za kompleksni modni inženiring, namenjen najzahtevnejšim poslovnim partnerjem in končnim kupcem (<http://www.muraonline.si/>).

8. **Hugo Boss AG:** Kreativnost in inovativnost povezani s kvaliteto in obliko odlikujejo uspeh HUGO BOSSovih znamk. Hugo Bossev cilj je ta uspeh še stopnjevati in nadgraditi. To bomo dosegli s predanimi, inovativnimi posamezniki, ki se bodo izučili v našem podjetju (<http://www.hugoboss.com/>).

9. **Peko, d. d.:** Peko bo postal vodilni evropski proizvajalec modne, udobne in kvalitetne moške in ženske obutve z razvito prodajno mrežo, vrhunskimi storitvami, prijaznimi partnerskimi odnosi in dobrim posluhom za svoje kupce. Slogan podjetja je "Odločili smo se za optimizem" (<http://www.peko.si/>).

10. **Ecco:** Eccova vizija je postati najbolj željena inovativna in udobna obutvena znamka. To bomo dosegli z nenehnim raziskovanjem novih poti na področju vlaganja v zaposlene in v našo ključno prednost razvoj izdelkov in razvoj proizvodne tehnologije (<http://www.ecco.com>).

11. **Adria Mobil, d. o. o.:** Postati eden vodilnih evropskih proizvajalcev izdelkov za prosti čas (<http://www.adria-mobil.si/>).

12. **Hobby Caravans AG:** Podjetje na spletu nima predstavljene vizije.

13. **Mercator, d. d.:** Biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v jugovzhodni Evropi (<http://www.mercator.si/>).

14. **Spar Slovenija, d. o. o.:** Naša razvojna strategija se odraža v nenehni širitvi trgovinske mreže, saj je naš cilj približati trgovino kupcem v vseh večjih in manjših slovenskih krajih. Podjetje nima jasno opredeljene vizije, navedeno se nanaša na opredelitev željenega prihodnega stanja, ki ga je moč zaslediti na spletu (<http://www.spar.si/>).

15. **Skupina Viator & Vektor, d. d.:** S prepletanjem niti uporabne znanosti in gospodarstva ter iskanjem poslovnih sinergij integriramo logistiko, maloserijsko proizvodnjo, servis gospodarskih vozil, avtobusne prevoze ter zastopstva (<http://www.viator-vektor.si/>).

16. **Schenker, d. d.:** Podjetje na spletu nima predstavljene vizije.

17. **Trimo, d. d.:** Vsi si delimo ene sanje. Postali bomo vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (<http://www.trimo.si/>).

18. **Tondach Slovenija, d. o. o.:** Delujemo zato, da bi bili uspešni in s tem izpolnjevali pričakovanja lastnika, zaposlenih in tudi družbe. Želimo ustvariti dobiček ter s tem razvoj podjetja v smislu širjenja ponudbe palete proizvodov in količinske prodaje, za zaposlene pa zagotoviti primerne nagrade ter možnost napredovanja. Zahteve naših strank so osnova našega delovanja. Zato so vse naše misli in dejanja orientirane k tem zahtevam. Vse naše aktivnosti, od dostave, svetovanja, proizvodnje, logistike prilagajamo temu, da bi za naše stranke bili z vidika storitev in kvalitete priznani kot vodilni partner (<http://www.tondach.si/> & <http://www.tondach.at/>).

19. **Odeja, d. d.:** Naše vrednote nam bodo pripomogle k dosegu cilja: biti vrhunsko podjetje po produktih, tehnologiji in organizaciji za proizvodnjo prešitih izdelkov za dom (<http://www.odeja.si/>).

20. **Billerbeck AG:** Podjetje na spletu nima predstavljene vizije.

Po analizi opredeljenih poslanstev in vizij, sem prišla do spoznanja, da podjetja bistveno več pozornosti namenjajo poslanstvu. Presenetljiva je tudi ugotovitev, da imajo slovenska podjetja v primerjavi s tujimi vizijo zapisano jasneje in v večji meri v skladu s teoretičnimi priporočili. Kar polovica obravnavanih tujih podjetij svoje vizije sploh nima zapisane ali pa jo imajo zapisano neustrezno.

V predstavitvi vizije nobeno izmed proučevanih podjetij ni posebej opredeljevalo **okolja v prihodnosti**, prav tako pa podjetja niso konkretno opredelila **razkorak med sedanjim stanjem podjetja in vizijo** podjetja v prihodnosti. Podjetje Bayer v svojem zapisu vizije na spletu govori zgolj o sedanjem stanju. Vizijo ima pravzaprav zapisano pod navedenim ciljem. Prav vsa slovenska podjetja imajo zapisano svojo vizijo, žal pa jo kar nekaj podjetij pojmuje neustrezno. V nekaterih je moteča že sama uporaba časovne opredeljenosti. Vizija podjetja Krka, d. d., se namreč začne z besedo utrjujemo. Menim, da le-ta ni ustrezna, saj mora vizija odgovarjati na vprašanje, kje se vidimo čez nekaj let in ne kaj počnemo sedaj. Njihovo vizijo, ki se glasi: "Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij na evropskem tržišču", bi po proučitvi teoretičnih osnov o viziji podjetja, sama preoblikovala v: "Postali bomo vodilno farmacevtsko generično podjetje na evropskem tržišču" in nato naprej s "To bomo dosegli z ...". Primer napačno opredelitve vizije pa predstavlja tudi vizija podjetja Viator & Vektor, d. d., saj ni v skladu ne s teoretično opredelitvijo vizije niti ne nakazuje prihodnjega željenega stanja podjetja. Podjetje pod navedbo vizije odgovarja le na vprašanje, kaj dela.

Slovenska podjetja se v opredeljenih vizijah **primerjajo s konkurenco** z opredelitvijo svojega položaja v prihodnosti, konkretno to storijo z uporabo besede "vodilni", izjema je le podjetje Gorenje, d. d., ki se vidi kot najbolj izvirno. Kot najboljša in vodilna pa se vidijo tudi tista tuja podjetja, ki so zapisala svojo vizijo.

Bistveno v obravnavi vizij se mi zdi pomembnost vključitve **konkurenčnih prednosti** v opredelitev vizije. Konkurenčno prednost v zapisano vizijo so vključila le tri slovenska podjetja (Gorenje, d. d., Peko, d. d. in Odeja, d. d.). Med navedenimi je le Gorenje, d. d., tisto, katerega vizija pravilno sloni na konkurenčni prednosti. Med tujimi podjetji pa kar tri opredeljene vizije temeljijo na konkurenčnih prednosti podjetja (Electrolux AG, Hugo Boss AG in Ecco).

Aktivnosti in cilje v viziji med slovenskimi podjetji konkretnije omenja le Krka, d. d., medtem ko tuja podjetja v večji meri nakažejo pot do svoje željene prihodnosti (Hugo Boss AG, Ecco, Spar Slovenija, d. o. o., Tondach Slovenija, d. o. o.). Pomembna razlika med slovenskimi in tujimi podjetji se kaže tudi v **omenjanju lastnikov**. Slednje namreč omenjajo le tuja podjetja, in sicer Tondach Slovenija, d. o. o., Bayer AG in Electrolux AG.

Glede **prilagodljivosti** opredeljenih vizij menim, da ni bistvenih razlik med slovenskimi in tujimi podjetji. V prihodnosti se jih večina vidi kot vodilne in najboljše. Za doseg tega cilja bo večina potrebovala kar nekaj let (nobeno podjetje dejansko ne opredeljuje, do kdaj bo cilje doseglo), zato bi s tega vidika lahko ocenila vizije kot zelo fleksibilne, saj se potreba po spremembi še ne bo pokazala tako kmalu. Seveda pa se z večjo mero prilagodljivosti zmanjša **izvirnost** opredeljene vizije. Moje mnenje je, da je še najbolj unikatna med slovenskimi vizija Gorenja, d. d., med tujimi pa sta jo najbolj edinstveno opredelila Electrolux AG in Ecco. Druga podjetja so se izgubila med poplavo najboljših in vodilnih. Postati najboljši in vodilni pa kaže na veliko mero **ambicioznosti**. Le-ta se kaže v vseh opredeljenih vizijah slovenskih podjetij, razen v viziji podjetja Viator & Vektor, d. d., ki jo, kot že zapisano, v bistvu v skladu s teoretičnimi spoznanji niti ne moremo imenovati vizija. Med slovenskimi podjetji pa presenetljivo negativno izstopa podjetje Odeja, d. d., ki je svojo vizijo po mojem mnenju zapisalo premalo ambiciozno. Ob branju njihove vizije, v kateri imajo zapisano, da želijo postati vrhunsko podjetje, se nehote postavlja vprašanje, ali to že niso. Menim, da je to tipičen primer preskromno zastavljene vizije. Tudi v primeru, da podjetje še nima vrhunsko organizirane logistike in tehnologije, menim da le-to (torej posamezni procesi) ne bi smelo biti osnovni cilj. Konec koncev tako tudi svojim konkurentom sporočajo svoje glavne pomanjkljivosti, ravno nasprotno pa bi vizija morala temeljiti na glavnih konkurenčnih prednostih, konkretno v podjetju Odeja d. d., torej na kvaliteti in pestri izbiri. Ambiciozno sta svoji viziji opredelili tuji podjetji Electrolux AG in Ecco.

Svoje ugotovitve o značilnostih zapisanih vizij slovenskih in tujih proučevanih podjetij povzemam v **Tabeli 4. Ime podjetja, zapisano z odebelenim tiskom**, pomeni, da vizija tega podjetja temelji na elementu, ki opredeljuje določeno polje.

Tabela 4: *Značilnosti opredeljenih vizij*

	SLOVENSKA PODJETJA	TUJA PODJETJA
OKOLJE V PRIHODNOSTI		
SEDANJE STANJE VS. PRIHODNOST		
KLJUČNE PREDNOSTI	Gorenje, d. d. , Peko, d. d., Odeja, d. d., Krka, d. d.	Electrolux AG, Hugo Boss AG, Ecco, Bauhaus Slovenija, d. o. o.
NAKAZOVANJE AKTIVNOSTI IN CILJEV	Krka, d. d. , Peko, d. d., Skupina Viator & Vektor, d. d.	Hugo Boss AG, Ecco, Spar Slovenija, d. o. o., Tondach Slovenija, d. o. o., Electrolux AG
LASTNIKI		Electrolux AG, Bayer AG, Tondach Slovenija, d. o. o.
FLEKSIBILNOST	Gorenje, d. d., Peko, d. d., Adria Mobil, d. o. o., Odeja, d. d., Krka, d. d., Mercator, d. d.	Bayer AG, Ecco
IZVIRNOST	Gorenje, d. d.	Ecco
AMBICIOZNOST	Merkur, d. d., Mura, d. d., Gorenje, d. d., Peko, d. d., Adria Mobil, d. o. o., Mercator, d. d., Trimo, d. d.	Electrolux AG, Ecco

Po mojem mnenju ima med slovenskimi podjetji najbolje zapisano vizijo Gorenje, d. d., saj le-ta vsebuje največ izvirnosti, hkrati pa temelji na konkurenčni prednosti, ki jo podjetje vidi v oblikovno dovršenih izdelkih za dom. V isti panogi ima zelo dobro opredeljeno vizijo tudi podjetje Electrolux AG, ki se vidi kot proizvajalec, ki bo svojim kupcem zagotavljal udobnejše, lažje in varnejše vsakodnevno življenje. Osebnostno se mi zdi najbolj privlačno zapisana vizija podjetja Ecco, ki jasno opredeli svojo konkurenčno prednost, hkrati pa tudi nakazuje, kako bo zastavljeni cilj doseglo.

3.4 Analiza opredeljenih strateških ciljev

Odnos podjetij do opredeljevanja konkretnih strateških ciljev na spletu se med podjetji zelo razlikuje. V nadaljevanju predstavljam zapisane strateške cilje proučevanih slovenskih in tujih podjetij.

1. **Krka, d. d.**, (<http://www.krka.si/si/>) si je do leta 2012 zastavila naslednje ključne strateške cilje:

- doseganje več kot 10 % povprečne letne rasti vrednosti prodaje;
- ohranjanje najmanj 40 % deleža novih izdelkov v skupni prodaji;
- krepitev konkurenčne prednosti produktnega portfelja skozi vertikalno integracijo in lansiranje izbranih izdelkov na izbranih ključnih tržiščih kot prvi generik;
- izboljšanje kazalnikov poslovanja;
- učinkovita uporaba sredstev in izboljšanje stroškovne učinkovitosti izdelkov;
- izboljšanje stopnje inovativnosti;
- ohranjanje samostojnosti.

2. **Bayer AG**: Želimo biti eno vodilnih podjetij s področja skrbi za zdravje v jugovzhodni Evropi. Vrednost podjetja bomo povečali do možnih meja z dobičkom in z rastjo prodaje. Odgovorni smo svojim strankam, ljudem, lastnikom, družbi in okolju. Cilj je povečati vrednost svojih dejavnosti in uresničiti dolgoročni razvoj. Blagovna znamka Bayer je po vsem svetu znana kot sinonim take usmerjenosti (<http://www.bayer.si/> & <http://www.bayer.com/>).

3. **Merkur, d. d.**: Podjetje načrtuje velike investicije, ki bodo zagotavljale hitro širitev na trgih jugovzhodne Evrope. Do leta 2013 načrtujejo (<http://www.merkur.si/>):

- pričetek gradnje prek 25 trgovskih centrov MERKUR v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji ter Bosni in Hercegovini s skupaj 350.000 kvadratnimi metri površin;
- Big Bang bo predvidoma odprl 9 novih centrov in se do leta 2013 začel postopno širiti tudi na trga Hrvaške in Srbije;
- s posodobitvami prodajnih kapacitet in z razvojem dodatne vrednosti za kupce bomo pri večini blagovnih skupin še utrdili med 20 % in 50 % tržnega deleža na domačem trgu;
- v tujini bomo tam, kjer potekajo investicije v prodajne zmogljivosti, do leta 2013 dosegli približno 10 % tržni delež;
- zunaj Slovenije bomo že v letu 2008 realizirali več kot četrtno vseh prihodkov, v letu 2013 pa naj bi se delež prodaje izven Slovenije že približal polovici celotnega prometa;
- na področju metalurgije, kjer v Sloveniji na večini produktnih skupin danes že dosegamo od 25 % do 50 % tržne deleže, bomo poleg investicij v logistiko in dodelavne storitve nadaljnjo rast izven Slovenije zagotavljali s prevzemi nekaterih metalurških podjetij. Ob zagotovitvi dodatnih proizvodno-skladiščnih kapacitet bo tako dosežen cilj prodaje prek 1 milijona ton metalurških izdelkov do leta 2013.

Uresničitev navedenih ciljev naj bi podjetju v naslednjih petih letih podvojilo obseg prodaje, tako naj bi leta 2013 dosegli že blizu 3 milijarde EVR prihodkov iz prodaje. Do leta 2013 se bo število zaposlenih v Merkur Group povečalo za okrog 4.000 novih sodelavcev, na skupaj več kot 8.500 zaposlenih (<http://www.merkur.si/>).

4. **Bauhaus Slovenija, d. o. o.**: Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

5. **Gorenje, d. d.:** Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

6. **Electrolux AG:** Konkurenčni sistem proizvodnje, inovativni proizvodi, narejeni v skladu s potrebami kupcev in močna tržna znamka tvorijo strategijo, ki bo na dolgi rok zagotavljala podjetju mesto najboljšega v panogi. Podjetje želi s proaktivnimi dobavitelji doseči naslednje cilje (<http://www.electrolux.si/> & <http://www.electrolux.com>):

- razvijati novosti;
- skrajšati čas prispetja proizvodov na trg;
- zmanjšati proizvodne stroške;
- izboljšati kvaliteto proizvodov;
- optimirati razmerje učinkom in stroški (angl. *performance/cost*).

7. **Mura, d. d.:** Iz proizvodnega podjetja postopoma preiti v modno podjetje, ki je sposobno organizirati proizvodno in logistiko za ugledne evropske blagovne znamke, in ob tem izkoriščati znanje za poudarjen tržni preboj lastnih znamk na trgih srednje, jugovzhodne in kasneje tudi zahodne Evrope (<http://www.muraonline.si/>).

8. **Hugo Boss AG:** Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

9. **Peko, d. d.:** Strateške usmeritve podjetja so (<http://www.peko.si/>):

- finančni vidik: trajna dobičkonosna rast;
- vidik kupcev: preseganje pričakovanj ciljnih kupcev ob hitrem sledenju svetovnim modnim trendom;
- optimizacija delovnega in razvojnega procesa: naredimo prvič prav v roku;
- nabava: strateški partner dobaviteljev in proizvodnje;
- vidik učenja/rast: motivirani, usposobljeni in inovativni zaposleni, ki med seboj sodelujejo in prenašajo znanje.

10. **Ecco:** V podjetju skušajo dosežati rast dobička ob obdržanju največje možne finančne neodvisnosti. Tako bodo lahko dolgoročne cilje uresničili brez zunanjih finančnih pritiskov. ECCO je dosedanje rezultate dosegel in bo dosegal v prihodnje z zaposlenimi, ki verjamejo, da bodo oblikovali prihodnost z delanjem stvari drugače (<http://www.ecco.com>).

11. **Adria Mobil, d. o. o.:** Glavni poslovni cilji podjetja so (<http://www.adria-mobil.si/>):

- 5-odstotna rast prodaje in z njo povezana rast prihodkov;
- povečanje tržnega deleža na primarnih in sekundarnih trgih;
- okrepitev svojega položaja med vodilnimi podjetji v panogi;
- povečevanje poslovnega ugleda podjetja in ugleda blagovne znamke Adria.

12. **Hobby Caravans AG:** Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

13. **Mercator, d. d.:** Strateški cilji so postavljeni na podlagi Srednjeročnega gospodarskega načrta Skupine Mercator za obdobje 2008–2012 (<http://www.mercator.si/>):

- rast čistih prihodkov trgovke dejavnosti: povprečna letna nominalna rast v EVR okoli 9 %;
- ciljni tržni deleži: na Hrvaškem povečanje do leta 2012 za 9 %, V Srbiji za 7 %, v BIH za 8 % ter vstop na trg Črne gore, Makedonije in Bolgarije;
- letne naložbe v povprečni višini 220–260 mio EVR, financirane z lastnimi viri in dodatnim dolžniškim kapitalom, izdaja novega kapitala za izvedbo morebitnih večjih strateških povezav;
- rast kosmatih denarnih tokov iz poslovanja mora biti v povprečju za 1 odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov iz prodaje, zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2008–2012, zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2008–2012.

14. **Spar Slovenija, d. o. o.:** Naša razvojna strategija se odraža v nenehni širitvi trgovinske mreže, saj je naš cilj približati trgovino kupcem v vseh večjih in manjših slovenskih krajih. Uresničujemo tudi pomembne strateške projekte, med katere lahko uvrstimo lastno pekarno Spar ter postavitve enega izmed najsodobnejših distribucijskih centrov v Sloveniji. Uspešno razvijamo izdelke lastne trgovinske znamke Spar, ki v celoti izpopolnjujejo naša visoka merila kakovosti in cenovne ustreznosti (<http://www.spar.si/>).

15. **Skupina Viator & Vektor, d. d.:** Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

16. **Schenker, d. d.:** Okvirni cilji podjetja so stalno izboljševanje okoljskih vidikov poslovanja, preprečevanje onesnaževanja, izpolnjevanje zahtev zakonodaje in predpisov ter drugih zahtev iz področja ravnanja z okoljem, gospodarno ravnanje z energijo in surovinami ter racionalno porabo drugih naravnih virov, sodobno in učinkovito ravnanje z odpadnimi snovmi, ki ne obremenjuje okolja, pregledna okoljska politika, dostopna javnosti, spremljanje svojih dejavnosti in odziv na vplive ter pobude iz okolja, obveščanje o uresničevanju okoljskih ciljev in programov (<http://www.schenker.si/>).

17. **Trimo, d. d.:** Postali bomo prva izbira za vse kupce jeklenih montažnih zgradb. Obvladujemo tehnologije prihodnosti in zagotavljamo vrhunske gradbene materiale. V procesu gradnje z vso zavzetostjo sodelujemo od idejne zasnove do dovršenega objekta. Na zastavljene naloge vedno odgovarjamo s celovitimi rešitvami. Uresničujemo tudi najdrznejše arhitekturne zamisli (<http://www.trimo.si/>).

18. **Tondach Slovenija, d. o. o.:** Do konca leta bomo površinsko obdelali, to je engobirali in glazirali, skoraj 80 % proizvodnje ali 14,5 mio kosov strešnikov. Količina izdelanih strešnikov zadostuje za 3.000 novih streh na individualnih hišah, ki jih lahko krasi 30 različnih barvnih odtenkov engob in glazur (<http://www.tondach.si/> & <http://www.tondach.at/>).

19. **Odeja, d. d.:** Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

20. **Billerbeck GmbH:** Podjetje na spletu nima zapisanih strateških ciljev.

Med obravnavanimi podjetji tri slovenska podjetja od desetih in štiri tuja podjetja nimajo na spletu zapisanih ne ciljev ne strateških usmeritev. Razlogov za to je verjetno več. Večinoma podjetja zgolj opisno predstavljajo svoje okvirne strateške usmeritve, ki pa jih velikokrat imenujejo kar cilji. Slovenska podjetja Krka, d. d., Merkur, d. d., Mercator, d. d., in Adria Mobil, d. o. o., imajo cilje konkretno opredeljene tudi s številkami, medtem ko imajo Peko, d. d., Mura, d. d., in Trimo, d. d., zapisano zgolj okvirno strateško usmeritev. Podjetji Gorenje, d. d., in Odeja, d. d., kljub jasno opredeljenemu poslanstvu in viziji nimata predstavljenih svojih ciljev. Za podjetje Viator & Vektor, d. d., se je izkazalo, da ima že vizijo zapisano napačno, zato ne preseneča, da nima konkretno opredeljenih ciljev. Eden izmed razlogov nepredstavitve ciljev na spletu je lahko preprosto varovanje poslovne skrivnosti. Konkretno opredeljeni cilji lahko namreč predstavljajo poslovne namere, ki jih podjetje v določenem trenutku še ne želi deliti z javnostjo. Drugi razlog, da podjetje morda ne želi javno razglasiti svojih ciljev, je nevarnost, da konkurenca vzame tuje cilje za svoje in tako izkoristi javno izražene priložnosti, ki jih v prihodnosti vidi podjetje, ki jih je objavilo. S cilji, posebno s številčnimi cilji v pravem pomenu, se podjetje na nek način zaveže vsem deležnikom, da bo ta cilj tudi doseglo.

Zanimiva je ugotovitev, da niti eno obravnavano tuje podjetje nima jasno opredeljenih svojih ciljev na spletu. Tako predstavljajo zgolj opisne cilje, ki pa so v resnici le strateške usmeritve. V njih namreč ne govorijo o konkretni rasti svojega tržnega deleža, o novih trgih, ki jih želijo osvojiti, in konkretni rasti prodaje. Poleg opisne rasti tuja podjetja kot svoj cilj omenjajo predvsem varovanje okolja. Med slovenskimi podjetji imajo Krka, d. d., Merkur, d. d., in Mercator, d. d., izredno natančno številčno določene cilje. Za ugotovitev ali so konkretno določeni cilji pogoj za uspešnost podjetja, bi bila sicer potrebna obširnejša analiza, na prvi pogled pa se zdi, da so omenjena slovenska podjetja med obravnavanimi slovenskimi med najbolj uspešnimi.

Svoje ugotovitve v zvezi z opredelitvami strateških ciljev predstavljam v **Tabeli 5**.

Tabela 5: *Značilnosti opredeljenih strateških ciljev*

	SLOVENSKA PODJETJA	TUJA PODJETJA
OPREDELITEV RASTI TRŽNEGA DELEŽA	Krka, d. d., Merkur, d. d., Mercator, d. d., Adria Mobil, d. o. o. (opisno)	
OPREDELITEV NOVIH TRGOV	Krka, d. d., Mercator, d. d., Merkur, d. d.	
OPREDELITEV RASTI PRODAJE/DOBIČKA	Krka, d. d., Mercator, d. d., Merkur, d. d., Peko, d. d. (opisno) Adria Mobil, d. o. o.	Bayer AG (opisno), Ecco (opisno)
OPREDELITEV NOTRANJNH CILJEV	Merkur, d. d., Peko, d. d.	Ecco
OPREDELITEV DRUŽBENO ODGOVORNIH CILJEV	Krka, d. d.	Bayer AG, Schenker, d. d., Tondach Slovenija, d. o. o.
OPREDELITEV DISTRIBUCIJSKIH IN SERVISNIH CILJEV	Merkur, d. d., Peko, d. d.	Electrolux AG, Schenker, d. d.
STROŠKOVNA UČINKOVITOST	Krka, d. d., Mercator, d. d.	Electrolux AG
STRATEŠKE USMERITVE	Krka, d. d., Mura, d. d., Peko, d. d., Merkur, d. d., Adria Mobil, d. o. o., Trimo, d. d.	Bayer AG, Ecco, Spar Slovenija, d. o. o.

4 GLAVNE UGOTOVITVE O ZAPISANIH POSLANSTVIH, VIZIJAH IN STRATEŠKIH CILJIH V SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETJIH

Na podlagi empirične analize opredeljenih poslanstev, vizij in strateških ciljev izbranih podjetij sem prišla do naslednjih spoznanj:

- podjetje, ki ima dobro opredeljeno poslanstvo, ima načeloma tudi jasno sliko o tem, kaj želi doseči v prihodnosti, torej razvito svojo vizijo. Kljub temu pa so redka podjetja, ki imajo ob dobro opredeljenem poslanstvu in viziji tudi javno predstavljeno pot za doseg željene prihodnosti;
- slovenska podjetja imajo v primerjavi s tujimi poslanstva, vizijo in strateške cilje v večji meri opredeljene v skladu s teoretičnimi opredelitvami kot pa obravnavana tuja podjetja;
- med tujimi podjetji je več tistih, ki ne opredeljujejo posebej poslanstva, temveč v predstavitvi podjetja na spletni strani širše predstavijo zgodovino in glavne dejavnosti podjetja.;

- več tujih kot slovenskih podjetij sploh nima opredeljenih vizije (imajo pa opredeljeno poslanstvo);
- obravnavana tuja podjetja na spletu ne opredeljujejo konkretnih ciljev, temveč le ohlapno nakazujejo svoje strateške usmeritve;
- slovenska podjetja, ki imajo jasno opredeljene strateške cilje in usmeritve, so med uspešnejšimi oz. celo najuspešnejša v slovenskem prostoru, delujejo že skoraj globalno (Krka, d. d., Gorenje, d. d., Merkur, d. d.). Nasprotno pa to ne velja za podjetja, ki imajo dobro opredeljeno poslanstvo in vizijo. Tudi trenutno manj uspešna podjetja (Mura, d. d.) imajo namreč razmeroma dobro opredeljeno poslanstvo in vizijo, se pravi, da le-temu namenjujejo veliko svoje pozornosti, kar je dobro, saj mora izboljšanje poslovanja temeljiti ravno na tem.
- dobro opredeljena poslanstvo in vizija nista pogoj za uspešnost podjetja. Ugotovitev sicer ni empirično preverjena, temelji pa na splošnem poznavanju stanja obravnavanih podjetij. Podjetje Mura, d. d., ima npr. opredeljeno tako poslanstvo kot vizijo, pa ji gre npr. bistveno slabše kot podjetju Hugo Boss AG, ki pravzaprav ne enega ne drugega nima natančno opredeljenega;
- tako tuja kot slovenska podjetja pogosto zamenjujejo obravnavane kategorije. Pomanjkanje razumevanja poslanstva kot opredelitve sedanjega stanja in osnovnega razloga ustanovitve podjetja ter vizije kot željenega prihodnjega stanja je prisotno ne glede na to, ali gre za domače ali tuje podjetje;
- podjetja velikokrat opredelijo svoj cilj kot vizijo in svoje strateške usmeritve imenujejo cilji;
- opredeljene vrednote podjetjem pogosto ne predstavljajo osnove za poslanstvo;
- tako v slovenskih kot tudi tujih podjetjih sta poslanstvo in vizija opredeljeni večinoma neizvirno. Podjetja večinoma stavijo na "Postali bomo najboljši ...", hkrati pa nimajo odgovora na vprašanje "Kako bomo postali najboljši?";
- podjetja iz iste ali sorodne panoge imajo podobne vrednote in cilje;
- slovenska podjetja na splošno namenjujejo več pozornosti opredeljevanju obravnavanih kategorij, vendar pa so morda včasih celo preveč ambiciozna in dajejo vtis, da se premalo posvečajo notranjim problemom v podjetju ter nimajo jasne predstave, kako bodo željen prihodnji položaj podjetja na trgu dosegli;
- besede ostajajo zgolj besede, če se jih vsakodnevno ne izvaja in spoštuje. Z omenjeno analizo zgolj zapisanih elementov strateškega managementa težko podam mnenje o izvajanju in implementaciji prvin strateškega managementa v obravnavanih podjetjih. Po pogovoru z zaposlenimi v nekaterih obravnavanih podjetjih pa ugotavljam, da v bistvu nihče ne zna naštetih glavnih vrednot podjetja, v katerem je zaposlen, prav tako pa ne poznajo opredeljene vizije;
- uvedba opredeljenega poslanstva in predvsem vizije in ciljev v kulturo podjetja ni bil neposredni predmet obravnave. Predvidevam pa, da podjetja temu ne posvečajo dovolj pozornosti. Kot zaposlena v enem izmed obravnavanih slovenskih podjetij ob slabi delovni

klimi nisem nikoli občutila, da ima podjetje kakršno koli vizijo, še manj pa sem v vsakdanjem delu zaznala vrednote, ki jih ima podjetje zapisane na spletu;

- glavne napake v obravnavanih podjetjih se nanašajo na nepoznavanje in zamenjevanje osnovnih pojmov o pomenu poslanstva in vizije podjetja in neopredeljevanje strateških ciljev in usmeritev;
- slovenska podjetja premalo izpostavljajo svoje konkurenčne prednosti;
- menim, da bi podjetja morala več pozornosti nameniti predvsem opredeljevanju sredstev in poti, ki bi omogočale doseganje željenega položaja podjetja na globalnem trgu v prihodnosti.

SKLEP

Strateški management s poudarkom na strateškem planiranju postaja vse bolj pomemben dejavnik uspeha podjetja. Tako domači kot tuji managerji se zavedajo pomembnosti ustreznega planiranja, vendar pa jim pri tem manjka predvsem več izvirnosti in inovativnosti. V večji meri bi se morali posvetiti samemu motivacijskemu dejavniku poslanstva, vizije in strateških ciljev ter jih opredeliti na osnovi vrednot podjetja.

Moja hipoteza o kulturnih razlogih različno opredeljenih poslanstev, vizij in strateških ciljev, ki sem jo navedla v uvodu naloge, se je delno potrdila. Vrednote podjetja v veliki meri izhajajo iz okolja, v katerem podjetje deluje. Pristopi oz. razumevanje treh obravnavanih osnovnih elementov strateškega managementa so pri izbranih slovenskih in tujih podjetjih vidno različni. Ker opredeljena poslanstva temeljijo na vrednotah, prihaja do razlik pri opredeljevanju poslanstev in vizij med slovenskimi in tujimi podjetji. V kolikor gre za podjetje, ki je le enota v tujini ustanovljenega podjetja, mora le-to prevzeti usmeritve matičnega podjetja. Podružnice morajo spoštovati politiko in vrednote matičnega podjetja, le delno pa jih lahko prilagodijo trgu, na katerem dejansko poslujejo. V takšnih primerih torej pretehta lastništvo. Spletne strani tujih podjetij, ki delujejo v Sloveniji, so večinoma zgolj prevedene strani matičnega podjetja. Na nek način se torej potrjuje teza, da imajo kulturne razlike veliko vlogo pri različnem opredeljevanju strateških kategorij. Postavljanje strateških usmeritev je naloga vrhnjega managementa (in lastnikov oz. predstavnikov lastnikov), zato so v njihovo opredeljevanje vključene tudi osebne vrednote in lastnosti konkretnih oseb, ki zasedajo te položaje.

Ali podjetja delujejo v skladu z zapisanim poslanstvom in vizijo, je sicer objektivno težko opredeliti, vendar pa zaposleni redko poznajo zapisane vrednote svojega podjetja. Slovenska podjetja tudi premalo pozornosti namenjajo opredelitvi poti in potrebnih aktivnosti za doseganje željene prihodnosti, tuja pa zgolj nakazujejo svoje strateške usmeritve.

Slovenska podjetja imajo, presenetljivo, vsebinsko bolj obširne spletne strani, ki razkrivajo bistveno več podatkov kot spletne strani tujih podjetij. Le-ta namreč v veliki meri predstavljajo

le proizvode podjetij in so bolj tržno naravnane. Izjemoma kdaj obširneje govorijo o zgodovini podjetja, skoraj nikoli pa ne razkrivajo konkretnih ciljev. Tipični stereotipni slovenski lastnosti, zaprtost in skromnost, v podjetjih v tem pogledu nikakor ne veljata. Slovenska podjetja imajo namreč konkretno in ambiciozno opredeljene svoje cilje s številkami, v svoji prihodnosti pa se večina vidi kot najboljše in vodilno podjetje. Tuja podjetja v glavnem le nakazujejo svojo strateško usmeritev, večinoma pa bolj kot slovenska podjetja izpostavljajo svoje konkurenčne prednosti in predvsem kakovost. Slovenska podjetja v večji meri upoštevajo ekonomsko vedo in tako njihove spletne strani resnično temeljijo na ekonomskih terminih poslanstvo, vizija in strategija. Žal sicer pri nekaterih naletimo tudi na neustrezno razumevanje navedenih terminov. Tuja podjetja imajo spletne strani oblikovane bolj poljubno in s svojimi besedami. V manjši meri torej uporabljajo pravilne ekonomske teoretične izraze. Vizijo in tudi osnovno poslanstvo je tako pri tujih podjetjih velikokrat potrebno razbrati iz obsežnejše predstavitve podjetja. Na spletnih straneh praviloma nimajo opredeljenih strateških ciljev. Predpostavljam, da jih sicer imajo popolnoma jasno opredeljene, vendar pa jih vidijo kot poslovno skrivnost podjetja in svojih konkretnih namer ne želijo razkrivati. Zaradi čedalje bolj agresivnega konkurenčnega obnašanja na trgu svojih strateških ciljev ne želijo jasno opredeliti. Svojim kupcem in okolju tako zgolj nakazujejo svoje strateške usmeritve.

Moja splošna ugotovitev je, da se slovenska podjetja dobro zavedajo pomena jasne opredelitve dejavnosti, poslanstva, vizije in strateških ciljev (v narejenih primerjavah celo bolj kot tuja podjetja), vendar pa velikokrat navedene kategorije opredeljujejo nekako prisiljeno. Pogosto opredeljene vrednote zvenijo zlagano, vizije pa so na prvi pogled celo preambiciozne. Pri nekaterih slovenskih podjetjih tako preseneča pogled na ime podjetja, katerega vizijo beremo. Znan je trend, da veliko podjetij najema zunanje svetovalce, ki jim oblikujejo spletne strani in na žalost pogosto tudi vsebino le-teh. Ekonomski termini so tako uporabljeni neustrezno in tako oblikovana predstavitvena stran lahko celo škodi ugledu podjetja. Tuja podjetja pa k oblikovanju spletnih strani pristopajo bolj sproščeno in jih jemljejo predvsem kot marketinško priložnost za promocijo podjetja in njegovih proizvodov ali storitev.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Aaker A. D. (1992). *Strategic Market Management (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Abell D. F. (1995). *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Ansoff H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York. McGraw-Hill Book Company.
4. Atkinson J., Wilson I. (1996). *Strategic Marketing: Cases, Concepts & Challenges*. London: Harper Collins Publishers Ltd.
5. Baker J. M. (1998). *The Marketing Manual*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
6. Besanko D., Dranove D., Shanley M. (2000). *Economics of Strategy (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
7. Blanchard K., Waghorn T. (1996). *Misija Mogoče: Kako ustvariti vrhunsko organizacijo, dokler je še čas*. Ljubljana: Taxus.
8. Blevins D. E. (1986). *Management: Concepts and Effective Practice (2nd ed.)*. Saint Paul: West Publishing Co.
9. Bowman C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Burton M. R., Obel B. (1998). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application (2nd ed.)*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
11. Collins C. J., Lazier C. W. (1992). *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
12. Costin H. (1999). *Strategies for Quality Improvement, Second Edition*. Orlando: The Dryden Press.
13. David R. F. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row.
15. Drucker, P. F. (1988). *Developing Business Strategy (2nd ed.)*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
16. Dunn P., Baker R. J. (2003). *The Firm of the Future: A Guide for Accountants, Lawyers, and other Professional Services*. Hoboken (N. J.): J. Wiley Cop.
17. Čater T. (2004). Strateško obnašanje slovenskih podjetij ob koncu tranzicije. *Organizacija, Revija za management*, Kranj, 37 (9). 542–549.
18. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Foster T. (1993). *101 Great Mission Statements: How the Worlds Leading Companies Run Their Businesses*. London: Kogan Page.
20. Greenley G. E. (1986). *The Strategic and Operational Planning of Marketing*. London: McGraw-Hill.

21. Hamel G., Prahalad C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School.
22. Hauc A. (2003). Projektni zagon strategij. *Projektna mreža Slovenije: Informacije Združenja za projektni management Slovenije*, Ljubljana, 6 (4). 24–27.
23. Hunger J. D., Wheelen T. L. (1996). *Strategic Management*. New York: Addison - Wesley Publishing Company.
24. Lansdell S. (2002). *The Vision Thing*. Oxford: Capstone.
25. Ložar B. (2000). Povej v enem stavku, kam si namenjen: Vizija, ključno orodje sodobnega managerja. *Manager: revija za podjetne*, Ljubljana, 3 . 55–59.
26. Lynch R. (2000). *Corporate Strategy, Second Edition*. Harlow: Pitman Publishing, 2000. 1014 str.
27. Meredith J., Shafer S. (2001). *Operations Management for MBAs, Second Edition*. New York: John Wiley&Sons Inc.
28. Perkins B. (2008). Make a Statement. *Computer World*, US, 8 (32). 35–35.
29. Piercy N. (2003). *Market-Led Strategic Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
30. Porter M. E. (1998). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: Eith a New Introduction*. New York: The Free Press.
31. Pučko D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pušnik K. (2003). Projektni zagon strategij v časopisno-založniškem podjetju ČŽP Večer. *Projektna mreža Slovenije: Informacije Združenja za projektni management Slovenije*, Ljubljana, 6 (4). 28-34.
33. Rozman R., Kovač J., Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Rughase O. G. (2006). *Identity and Strategy: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy that Works*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
35. Simons F. G., Vazquez C., Harris R. P. (1993). *Transcultural Leadership: Empowering the Diverse Workforce*. Houston: Gulf Publishing Company.
36. Sloman J., Sutcliffe M. (2004). *Economics for Business (3rd ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.
37. Tavčar I. M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
38. Thompson A., Strickland A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases (11th ed.)*. Singapore: Irwin McGraw-Hill.
39. Thompson A., Strickland A. J. (2001). *Crafting and Executing Strategy (12th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Irwin Company.
40. Thompson J. (1997). *Lead with Vision: Manage the Strategic Challenge*. London: International Thomson Business Press.
41. Torrington D. (2002). *Human Resource Management (5th ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.

Viri

1. *Adria Mobil (podjetje Adria Mobil, d. o. o.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.adria-mobil.com/si/adria_mobil/
2. *Build a Strategic Framework (About.com Human Resources)*. Najdeno 15. oktobra 2008 na strani http://humanresources.about.com/od/strategicplanning1/a/implement_plan.htm?p=1
3. *Corporate Governance (podjetje Electrolux)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.electrolux.com>
4. *Družba (podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.viator-vektor.si/druzba.aspx>
5. Eden C., Huxham C. (1988, oktober). Action-Oriented Strategic Management. *The Journal of the Operational Research Society No. 10. Vol. 39*. Najdeno 18. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/2583040>
6. *O Mercatorju (Mercator, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/o_mercatorju
7. *O nas (podjetje Ecco)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ecco.com/si/sl/onas/index.jsp>
8. *O podjetju (podjetje Tondach Slovenija, d. o. o.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.tondach.si/>
9. *O Skupini Peko (podjetje Peko, d. d.)* Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.peko.si/?viewPage=8>
10. O'Brien F., Meadows M. (2000, januar). Corporate Visioning : A Survey of UK Practice. *The Journal of the Operational Research Society, Part Special Issue: OR and Strategy No. 1. Vol. 51*. Najdeno 18. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://jstor.org/stable/253945>
11. *Podjetje (podjetje Odeja, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.odeja.si/sl/index.php?sv_path=7,8
12. *Podjetje (Trimo, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/client/index.php>
13. *Predstavitev (podjetja Bayer AG)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://pharma.bayer.com/scripts/pages/en/index.php>
14. *Predstavitev (podjetja Krka d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/si/krka/predstavitev/>
15. *Predstavitev (podjetja Merkur d. d.)* Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.merkur.eu/slo/skupina_merkur0/index.html
16. *Predstavitev (podjetja Mura, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.muraonline.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=5&id_informacija=33
17. *Predstavitev (podjetja Schenker, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.schenker.si/12708/si/main_node_13033.html
18. *Predstavitev in organizacija (podjetja Bayer AG)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bayer.com/en/Profile-and-Organization.aspx>

19. *Profil (podjetja Bauhaus Slovenija, d. o. o.)* Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bauhaus.si/index.php?id=1415>
20. *Profile (podjetje Billerbeck Betten-Union GmbH & Co. KG)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.billerbeck.info/en/home.php>
21. *Skupina Gorenje (podjetje Gorenje, d. d.)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje
22. *The Company (podjetja Hugo Boss AG)*. Najdeno 20. septembra leta 2008 na spletnem naslovu http://group.hugoboss.com/en/supervisory_board.htm
23. Tyran C.K., Dennis A.R., Vogel D.R., Nunamaker J.F. (1992, september). The Application of Electronic Meeting Technology to Support Strategic Management. *MIS Quarterly* No. 3. Vol. 16. Najdeno 18. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/249531>
24. *Unternehmen (podjetje Hobby Caravan AG)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.hobby-caravan.de/Unternehmen/Philosophie_120.html
25. *Unternehmen (podjetje Tondach)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.tondach.at/navigation/cms,id,264,nodeid,264,_country,at,_language,de.html
26. *Vision (podjetja Spar)*. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://unternehmen.spar.at/spar/unternehmen/vision.htm>
27. Weiss J. A., Piderit S. K. (1999, april). The Value of Mission Statement in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* No. 2. Vol. 9. Najdeno 18. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://jstor.org/stable/1181805>