

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
TRAJNOSTNO VODENJE: PRIKAZ PROJEKTA AVANT2GO

Ljubljana, avgust 2017

TINA TABAKOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Tabakovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trajnostno vodenje: prikaz projekta Avant2Go, pripravljena v sodelovanju s svetovalko Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 30.8.2017

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 TRAJNOSTNO VODENJE	2
1.1 Opredelitev vodenja	2
1.2 Pomen trajnostnega razvoja	2
1.3 Opredelitev trajnostnega vodenja in njegove značilnosti	3
2 TRAJNOSTNI VODJA	4
2.1 Elementi trajnostnega vodje	4
2.2 Razvoj trajnostnega vodje	4
2.3 Uspešna implementacija novega načina vodenja	5
2.3.1 Akcijsko učenje	5
2.3.2 360 stopinjsko vodenje	5
2.3.3 Mentorstvo	5
2.3.4 Pripovedovanje zgodb	5
3 TRAJNOSTNO VODENJE: PRIKAZ PROJEKTA AVANT2GO.....	6
3.1 Predstavitev podjetja Avant Car in projekta Avant2Go.....	6
3.2 Ključni deležniki	8
3.3 Raziskovalni del	10
3.3.1 Metodologija	11
3.3.2 SWOT analiza	12
3.3.3 Porterjev model	13
3.3.4 Analiza ankete zaposlenih	15
3.3.5 Analiza značilnosti vodje	17
3.3.6 Priporočila	17
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI.....	21
PRILOGE.....

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj trajnostnega vodenja	4
Tabela 2: Notranji in zunanji deležniki pri projektu Avant2Go.....	8
Tabela 3: SWOT analiza raziskovalnega vprašanja	12

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa v organizaciji.....	2
Slika 2: Porterjeva analiza panoge	14
Slika 3: Starostni razredi anketirancev	15
Slika 4: Pridobitve zaposlenih pri projektu Avant2Go	16
Slika 5: Zavedanje ciljev med zaposlenimi.....	16

UVOD

Znanje, informacije in politika so v močnem prepletu, ko pride do nastanka raznovrstnih sprememb, naj bodo to družbene, tehnološke ali politične spremembe, na koncu imajo vsi ti dejavniki močan vpliv na okolje. Zaradi celotnega procesa spreminjanja ne smemo pozabiti na razvijanje trajnostnega vodenja, preko katerega se današnja družba lažje spopada s sodobnimi izzivi, kateri podjetje naredijo celo bolj konkurenčno. Izzivi, kot so socialna vprašanja, kulturne razlike, okoljske spremembe in posledično tudi katastrofe; vse to so problematike ozaveščenih podjetij, ki si prizadevajo narediti spremembo za doseganje skupnih ciljev (Dimovski, 2014, str. 13).

Podjetja se čedalje bolj zavedajo, kako pomembna je trajnostna naravnost, pri čemer s svojim obstojem in delovanjem ne koristijo le sebi, temveč tudi številnim drugim deležnikom. Posledično je potrebno za takšne rezultate ogromno prilagajanja in usklajevanja, zaradi česar je vedno večja potreba po trajnostnem vodenju, kjer to vlogo prevzame odgovorna in za takšno mesto primerna oseba. **Namen** moje zaključne naloge je ugotoviti vse potrebne dejavnike, za vodenje trajnostnega podjetja kot je na primeru projekta Avant2go, ter posledice, ki jih imajo tovrstne odločitve na poslovanje podjetja kot tudi na širšo javnost oziroma njihove zaposlene; ter hkrati ugotoviti vse notranje in zunanje dejavniki, ki vplivajo na trajnostno vodenje na podanem primeru.

Cilj zaključne naloge je, spoznati enega izmed novih načinov vodenja, ki privablja vse večjo pozornost, ter preučiti in predstaviti prednosti in slabosti, kot tudi priložnosti in nevarnosti trajnostnega vodenja na primeru podjetja Avant2Go. Zaključna naloga se nanaša na raziskovalno vprašanje, ki glasi: "Kako je bil projekt Avant2Go sprejet z vidika zaposlenih, ter njegov vpliv na ozaveščanje o trajnostnem razvoju?"

Celotna **struktura** zaključne naloge je razdeljena na dva dela. Najprej je poudarek na teoretičnem delu, kjer so s pomočjo sekundarnih virov opredeljene ključne ugotovitve trajnostnega vodenja. Drugi del zaključne naloge se osredotoča na konkreten primer projekta Avant2to, kjer ponujajo *car sharing*¹ izkušnjo z električnimi vozili. Raziskovalni del se osredotoča predvsem na vodenje trajnostnega projekta z vidika vodje in zaposlenih, zato je v sklopu zaključne naloge pripravljen zaprt tip anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega se ugotavljajo ključne lastnosti projektov, ki vključujejo trajnostno vodenje. Da še enkrat povzamem, je začetek zaključne naloge, osnovan na teoriji o trajnostnem vodenju, nato sledi opis dejanskega stanja v podjetju in predstavitev njihovega trajnostnega delovanja na primeru projekta Avant2go. Narejena je tudi *SWOT* analiza in Porterjev model, bistvene ugotovitve pridobljene preko anket in lastne presoje, ter na koncu še zbirna priporočila za podjetje.

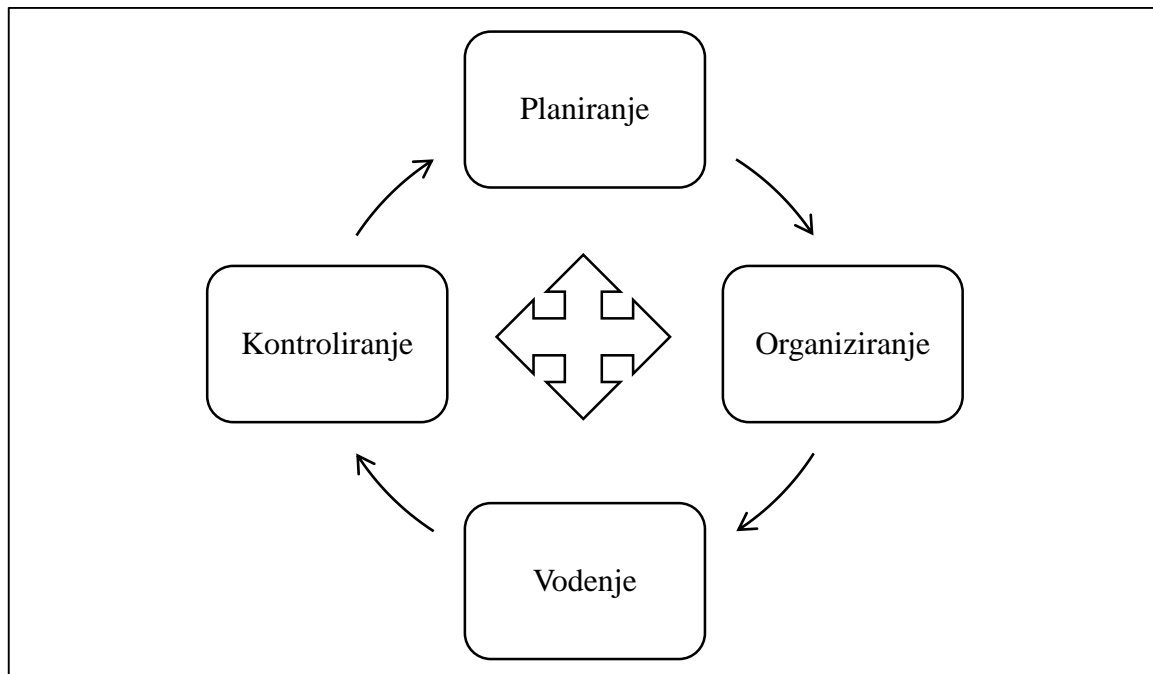
¹ *Car sharing* pomeni souporaba vozila (v nadaljevanju uporabljam termin *car sharing*).

1 TRAJNOSTNO VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Dimovski et al. (2014, str. 14) pojasnjujejo, da je možno management opisati s štirimi ključnimi funkcijami, preko katerih dosegamo zastavljene cilje. Funkcije managementa so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, ki so prikazane v Tabeli 1. Pri vsaki funkciji je izjemnega pomena usklajevanje, s katerim skrbimo za nemoten proces podjetja. Pri osredotočanju na funkcijo vodenja, sklenemo, da mora vodja skrbeti za doseganje zastavljenih ciljev, pri čemer skrbi za skupne odnose, motivacijo, komunikacijo, kot tudi usmerjanje zaposlenih.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 4.

1.2 Pomen trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj je po besedah Združenih narodov skrb za okolje v katerem živimo. Po povzeti Agendi 2030 za trajnostni razvoj opazimo, da je na samem vrhu odprava revščine in lakote, obenem si prizadevajo urediti zdravstvene razmere in povečati stopnjo izobraženosti. Tudi enakost med spoloma je še vedno pereč problem, prav tako kot pitna voda in cenovno dostopni vir energije. Za trajnostni razvoj je pomembno urejeno delovno mesto in gospodarska ras, ter razvoj infrastrukture. Poleg neenakosti med spoloma, je potrebno odpraviti neenakost znotraj države in poskrbeti za trajnostna mesta, kjer bo prevladovala premišljena in odgovorna proizvodnja. Spremembe so potrebne na področju podnebja, morja ter ekosistemov. Ne smemo pa pozabiti na pravičnost in mir (United Nations, 2015).

1.3 Opredelitev trajnostnega vodenja in njegove značilnosti

Danes se zaradi hitrega tempa življenja vse spreminja. Ljudje nismo nikoli zadovoljni in vedno iščemo nove, enostavnejše načine že znanih procesov. Tako se spreminjajo tudi poslovni modeli, ki so vedno bolj usmerjeni v trajnostni razvoj. Avtor poudarja, da se bistvo skriva v združevanju dveh pogledov in dveh različnih načinov usmeritve v trajnostno vodenje (Zilahy, 2016).

Peterlin (2014, str. 173) je mnenja, da je potrebno za uspešno implementacijo trajnostnega vodenja pridobiti določen pogled nad celotnim pomenom le tega. Potrebne so številne spremembe, ki kreirajo boljšo prihodnost. V ta namen morajo podjetja delovati v dobrobit okolja in družbe. Poskrbeti morajo za ugled podjetja, ter hkrati biti odgovorni do vseh dejavnikov, ki pomagajo pri ustvarjanju njihovega poslovnega okolja. Zavedati se morajo, da bo zaradi takšnega načina vodenja prišlo do velikih sprememb. Ne samo, da bo potrebno zaupati številne naloge drugim, potrebna bo tudi nadgradnja njihove odgovornosti in znanja. Poleg omenjenega procesa je značilno, da se pri takšnem načinu vodenja spremeni celotna struktura dela. Običajne naloge postanejo del večjega tima, ki skrbi za njihovo izpolnitev. Posledično se ustvari timsko delo, preko katerega se gradijo odnosi, prav tako se vzpostavi skupna miselnost, na podlagi katere zaposleni skupinsko delujejo za boljše jutri. Ker moramo za potrebe trajnostnega razvoja skrbeti za svoje okolje in vse, kar je z njim povezano, se moramo hkrati zavedati, da so tu določeni dejavniki, ki bodo posredno, bodisi neposredno vplivajo na to. Ključni dejavniki, povzetih po raziskavi so: poštena cena, čim manjši vpliv na okolje preko transportnih sredstev, način dela za zagotavljanje uresničevanja osebnih ciljev zaposlenih ter ponudba izdelkov, ki je v skladu z zakonodajo. Vse to in še več je potrebno za trajnostno vodenje, ki se mora osredotočati na vse delujoče funkcije v podjetju. Le tako bo uresničena vizija trajnostnega vodenja.

Članek "Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validationse" opredeli način razvijanja trajnostnega vodenja znotraj podjetja. Vodstvo mora biti odprto za nove priložnosti, ki se ponujajo in biti pripravljeno na hitre odzive. Poudarek je vedno na trenutnih potrebah podjetja ter novih poslovnih modelih, preko katerih se zagotavlja dolgoročno uspešnost z različnih vidikov. Za doseganje takšnih ciljev je potrebna popolna usklajenost med višjim in nižjim managementom (Peterlin, Dimovski, & Penger, 2013, str. 34).

Izjemnega pomena je zavedanje, da poteka proces trajnostnega vodenja od spodaj navzgor, saj gre za poudarjanje dejanskega stanja v realnosti, in ne nečesa, kar temelji na predvidevanjih višjega managementa. Na takšen način pridobimo najboljše možne rezultate, na podlagi katerih dosegamo večjo učinkovitost trajnostnega delovanja znotraj kot tudi zunaj podjetja (Peterlin, 2014, str. 71).

2 TRAJNOSTNI VODJA

2.1 Elementi trajnostnega vodje

Članek "Kje so meje? Izobraževanje, šola in skupnost" se nanaša na šolski sistem, vendar je relevanten tudi za naš primer, saj gre za vključevanje trajnostnega vodenja v šolah kot tudi pri projektih, kjer je ključno sodelovanje. Vsak posameznik se mora zavedati svoje vloge in jo zagovarjati. Poleg ključnega sodelovanja je tu še napredek, ki ga moramo skrbno beležiti, saj preko njega merimo uspešnost, hkrati pa nam služi kot sproten opomin na nenehno željo po izboljšanju. Zavedati se moramo posledic, ki jih prinašajo naše odločitve in obenem skrbeti, da nam ne uidejo izpod nadzora (West-Burnham, 2011, str. 4).

Ključne značilnosti, ki jih mora imeti vodja, katerega cilj je ozaveščati ljudi o trajnostnem razvoju, so v veliki večini vezane na njegovo miselnost. Bistveno za njih je odzivnost, ki mora biti hitra in učinkovita, ter način komuniciranja (Peterlin, 2014, str. 25).

2.2 Razvoj trajnostnega vodje

Velikokrat pomislimo, da mora biti oseba rojen vodja, kar v večini primerov drži. Toda ko spremenimo pogled in začnemo razmišljati trajnostno, se stvari spremenijo. Vse pomembne aktivnosti za razvoj trajnostnega vodje so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 1: Razvoj trajnostnega vodenja

Razvojne aktivnosti trajnostnega vodenja	Določanje avtentičnih značilnosti, vizije, povezovanja s ključnimi javnostmi.
	Samorazvoj, vseživljensko učenje, vključevanje deležnikov, deljenje izkušenj s soljudmi.
	Spoznavanje sebe: ko v sebi ozavestimo te kvalitete, smo lahko dober zgled.
	Začeti je treba že v izobraževalnem sistemu. Gledanje v prihodnost.
	Diseminacija primerov dobrih praks: kot npr. Kaaita, spletna trgovina Homedesign, domači izdelki.
	Uporaba raznolikih znanj, njegove integracije in razvoj novih idej.
	Vprašanje, kako širiti svoje trajnostne ideje, da bi z njimi v prihodnosti opolnomočili naslednje generacije.
	Ne producirati produktov "kar tako" in na potrošniški način (z ustvarjanjem fiktivnih potreb), ampak izhajati iz realnih potreb ljudi.
	Ljudi/uporabnike vključevati v procese nastajanja projekta/produkta.
	Spoznati sebe je ključno.
	Ozaveščanje in poznavanje tematik odgovornega ravnanja in odnosa do okolja in soljudi.

Vir: J. Peterlin, Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop, 2014, str. 174.

2.3 Uspešna implementacija novega načina vodenja

V primeru, da ne govorimo specifično o trajnostnem vodenju, obstaja veliko načinov, preko katerih se poskušamo čim bolj približati zelenim ciljem, pa naj bo to avtentično, služnostno, trajnostno, etično ali spiritualno vodenje. Vsak način ima korake, preko katerih sledimo interesom podjetja.

2.3.1 Akcijsko učenje

Številne metode novih načinov vodenja temeljijo na timskem delu in tudi akcijsko učenje ni nič kaj dosti drugačno. Pri omenjenem načinu gre za podajanje natančnejših navodil zaposlenim, ki preko praktičnega dela pridobivajo znanje in izkušnje, ki so danes izjemnega pomena za uspešno opravljanje dela. Bistvena razlika je le ta, da je pri akcijskem učenju veliko odvisno od celotnega tima, saj se napredek meri skupinsko, kjer ni pomembno individualno znanje temveč skupni prispevek (Peterlin, 2014, str. 39).

2.3.2 360 stopinjsko vodenje

Že samo število 360 pove veliko o tem načinu implementacije novega vodenja. Ime nam pove, da gre za nenehen proces, ki se ne konča oziroma na koncu, vedno dobimo ustrezne informacije, pridobljene tekom le tega. Tu so pomembne zanesljive ter kakovostne informacije, na podlagi katerih popravljamo trenutno stanje. Skozi celoten proces se beležijo spremembe, preko katerih ugotavljamo slabosti, ki jih je možno v prihodnosti nadzirati ter ustrezno preprečevati (Peterlin, 2014, str. 37).

2.3.3 Mentorstvo

Gre za odnos med mentorjem in drugo osebo, željno znanja. V tem primeru se osredotočimo, da vodja poišče pomoč pri mentorju, to pomeni dodatno zanimanje za okolje, iskanje in ustvarjanje novih priložnosti za delo, aktivno spodbudo ter novo znanje o poslovnem komuniciranju. Pozitivna stran tovrstne izkušnje, kot je mentorstvo, je, da ponuja ocenjevanje s strani tretje osebe, katere mnenje je objektivno. Hkrati omogoča podporo, saj se vodja zanaša na izkušeno osebo, vredno zaupanja, s katero gradi močno osebno kot tudi poklicno vez (Peterlin, 2014, str. 38).

2.3.4 Pripovedovanje zgodb

Pripovedovanje zgod temelji na igranju vlog, s katerimi lažje ponazorimo dogodke, ki so se zgodili v preteklosti. Na tak način se učimo razumeti razplet dogodkov ter ugotavljamo načine, ki bi preprečili nastalo škodo ali pa bi povečali možnost pozitivnih priložnosti in oplemenitili nastalo situacijo (Peterlin, 2014, str. 39).

3 TRAJNOSTNO VODENJE: PRIKAZ PROJEKTA AVANT2GO

3.1 Predstavitev podjetja Avant Car in projekta Avant2Go

Pred desetimi leti je podjetje Avant Car začelo z dejavnostjo rent a car in tako kot vsak rent a car, so tudi oni gradil na temu, da bi pridobil čim večji spekter kvalitetnih vozil, katere bi ponujali zvestim strankam. Želeli so se razširiti po celotni Sloveniji, kar so skozi leta tudi dosegli in si tako pridobili zaupanje domačih kot tudi tujih strank. Že leta 2008 so se močno zavedali kako pomembna je mobilnost, zato je to postal njihov zaščitni slogan za katerim še danes stojijo »Avant Car – mobilnost po vaši meri«. Njihovo področje je panoga izposoje avtomobilov, kjer gre za kratkoročni ali dolgoročni najemi, ti so odvisni predvsem od turizma. Sem sodijo tudi poslovni najemi, ki predstavljajo ogromne možnosti za razširitve poslovnega modela. Danes zasledimo velik vpliv trajnostnih trendov pri poslovanju, kjer je ključnega pomena sodobna tehnologija, prilagajanje, mobilnost in skrb za okolje. Tako se je razvil tudi *car sharing*, ki je za podjetje Avant Car postalo ključnega pomena (Avant Car, 2017).

Podjetje se je ves čas zavedalo, da mora za obstoj na trgu slediti novostim na področju avtomobilizma in to ne le na slovenskem nivoju, temveč tudi svetovnem. Prvi in tudi najpomembnejši korak so naredili leta 2013, ko so na naš trg pripeljali prvo Teslo modela S. To je bila takratna atrakcija, saj pred tem skoraj da nismo poznali električni avtomobilov. Od takrat se je vse drastično obrnilo na bolje (Pavšič, 2013).

Danes z gotovostjo trdimo, da Avant Car ne zasleduje tipičnih podjetij, ki izposojajo avtomobile. Njihov cilj je pridobiti in osvojiti Slovenijo s svojo električno mobilnostjo. Namreč že pred leti je bilo možno zaslediti močan vpliv tehnologije, ki je danes prerasla v nekaj povsem običajnega. Vse skupaj je že tako napredovalo, da je podjetje dobilo priložnost svoj poslovni model nadgraditi. Ne le da imajo danes bogato ponudbo električnih vozil, temveč imajo tudi na nek način novo storitev, preko katere privabljajo povsem novo ciljno skupino. Tu govorimo o *car sharingu*, kjer gre za podoben koncept kot pri Bicikelj. Tudi tu si je možno izposoditi vozilo brez kakršnega koli stika z ljudmi, potrebno je le podpisati pogodbo in opraviti kratko izobraževanje o uporabi električnih vozil ter njihovih aplikacij (Avant2Go, 2017; Bicikelj, 2017).

Ob vsem tem je pomembno izpostaviti, da je bilo za takšne dosežke, kot jih ima Avant Car potrebnih ogromno sprememb, ki so privedle do današnjega stanja. Tehnologija je imela tudi tu prste vmes, zato je potrebno izpostaviti, da se je moralo podjetje popolnoma prilagoditi novemu poslovnemu modelu. Velik poudarek je bil na zaposlenih in njihovem izobraževanju, saj je bilo potrebno vsem približati novosti, ki so sledile. Zamenjal se je tudi njihov program, s katerim so sledili vozilom ter uvedli popolnoma nove aplikacije s katerimi so olajšali delo sebi in njihovim uporabnikom. S to spremembo so naredili še eno pozitivno spremembo, ki je koristila vsem deležnikom, kot tudi okolju. Namreč zaradi enostavne

uporabe aplikacije, je potreba po tiskanih oblikah pogodb skoraj izginila. Tudi sam model je tako zasnovan, da se storitev opravi brez pomoči zaposlenih in brez kakršne koli pisne oblike pogodb (Avant2Go blog, 2017).

Poslovno okolje takšnega podjetja gradijo notranji in zunanji deležniki. Med notranje prištevamo lastnike in celoten tim redno zaposlenih delavcev, h katerim dodamo še vse študente, ki tvorijo celoto podjetja. Tej skupini sledijo zunanji deležniki, med katere sodijo vsi pretekli, sedanji in prihodnji uporabniki najemnih storitev, poslovni partnerji, država in njene uredbe ter zakoni, konkurenčna podjetja, mediji, ter različne skupnosti katere s svojim delovanjem vplivajo na podjetje (Dimovski, 2005, str. 11).

Njihov ključni izziv je vnesti električna vozila v naš vsakdanjik in to ne le v izbranih ciljnih skupinah temveč to velja za vso populacijo, ki ima vozniški izpit. . S tem si želijo približati *car sharing* izkušnjo ter pridobiti naklonjenost ljudi, še posebej mladih, saj verjamejo, da lahko pridobijo tudi njih, kateri so največji uporabniki sodobnih tehnologij in vseh novosti, zato so idealni za širjenje takšnega trenda, s katerim zdržimo prijetno s koristnim in poskrbimo za boljši jutri. Tako podjetje skrbi, za ozaveščenost ljudi o problemih okolja saj na tak način spodbuja k uporabi električnih vozil, h katerim se zateka vse večje število ljudi. Podjetje si hkrati prizadeva sodelovati z drugimi podjetji, kar tudi vidimo pri njihovem novem projektu imenovan, *Eco Silver House*, kjer so se povezali s tako imenovano pametno, ekološko ozaveščeno hišo (Avant2Go blog, 2017).

Ker je podjetje že od samega začetka zasledovalo novosti na področju tehnologije v avtomobilizmu, vidimo, da se zavedajo, kako pomembno je slediti le tem. Avant Car je eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji na področju rent a car, ki prav tako uveljavlja novo dejavnost imenovano *car sharing*, zaradi česar imajo odlične možnosti dolgoročnega preživetja na slovenskem kot tudi tujem trgu.

Skozi celotno predstavitev podjetja zasledimo, da si nenehno prizadevajo slediti trendom na področju tehnologije, ter biti ob tem kar se da družbeno odgovorni. Njihova ponudba navadnih avtomobilov se je v preteklih letih drastično zmanjšala, saj so to nadomestili z električnimi avtomobili, preko katerih spodbujajo k varčnejši in izjemno ekološki uporabi. Kot podjetje Avant Car delujejo na slovenskem kot tudi hrvaškem trgu, kar je ključno za razširitev poslovnega modela Avant2Go, katerega zelo kmalu pričakujemo tudi v sosednjih državah. Avant Car si tako prizadeva ustvariti okolju prijazno skupnost, vendar so za takšno delovanje potrebne korenite spremembe znotraj podjetja, kjer moramo preoblikovati celotni poslovni model. V ta namen je nastal Avant2Go, ki neposredno vpliva na boljšo prihodnost Slovenije in širi svoj vpliv tudi izven nje (Ma, 2017).

3.2 Ključni deležniki

Vpliv deležnikov je bil večkrat omenjen. Razlog je ravno v tem, da so vsi bolj ali manj enakovredni deli, ki tvorijo celotno poslovno okolje podjetja, ter tako posredno ali neposredno vlivajo nanj. Deležniki se razdelijo na notranje in zunanje, podroben prikaz je predstavljen v Tabeli 3. Vsi podatki so pridobljeni preko pogovora z vodjo projekta Avant2Go.

Tabela 2: Notranji in zunanji deležniki pri projektu Avant2Go

Notranji Deležniki	Zunanji deležniki
Lastniki	Stranke
Redno zaposleni	Poslovni partnerji
Študentje	Mediji
	Skupnosti
	Konkurenca
	Država

Opis deležnikov poslovnega okolja temelji na zastavljenem raziskovalnem vprašanju, katerega fokus je na zaposlenih. Celotna analiza vključenih deležnikov iz notranjega in zunanjega okolja je tako osnovana na ključnih akterjih, z večjim poudarkom na zaposlenih, državi in lastnikih podjetja. V primeru, da želimo uspešno poslovanje podjetja, moramo zajeti vse poglede znotraj kot tudi zunaj podjetja in poskušati zadovoljiti potrebe obeh. Prav z vsakim izmed njih ima podjetje skupen interes, ki ga poskuša uresničiti, in biti pri tem čim bolj gospodarsko, socialno in okoljevarstveno ozaveščen, saj gre pri projektu Avant2Go izključno za trajnostni način vodenja, kjer je v ospredju skrb za prihodnje generacije, na podlagi trenutnih dejanj.

Lastniki so eni izmed ključnih akterjev pri projektu Avant2Go, saj so ravno ti tisti, ki morajo sprejeti prave odločitve. Matej Čer in Gašper Žvan sta lastnika podjetja, ki združuje mobilnost, tehnologijo in skrb za okolje. Njun prvotni cilj je bila mobilnost po meri uporabnika, ki je kasneje prerasla v veliko večji projekt imenovan električna mobilnost. Njuna miselnost je bila ob pravem času in na pravem mestu, saj sta ključen korak naredila že leta 2013, ko sta se odločila za nakup Tesle modela S. Ta odločitev, je bila v njunem primeru odločilna, saj je popeljala podjetje v smer uspeha (Pavšič, 2013).

Naslednji segment notranjih deležnikov so **redno zaposleni delavci**, o katerih je bilo kar nekaj govora v intervjuju z vodjo projekta. Prav vsi so del generacije X, kar jih naredi dosti manj prilagodljive v primerjavi s študenti. Med njimi je možno zaslediti ogromno sodelovanja, ki je tudi pogoj za uspešno opravljanje vsakodnevnih opravil. Zaradi nenehnih novosti imajo v podjetju poskrbljeno, da zaposlenim omogočijo redna usposabljanja in team buildinge, preko katerih gradijo skupnost in boljšo povezanost znotraj podjetja.

Čeprav se zdi **študentko** zanemarljivo v primerjavi z delom za nedoločen čas, vidimo, da v podjetju Avant Car temu ni tako. Njihova pomoč je tu več kot dobrodošla. Vse odkar se je razvil projekt Avant2Go, se je njihov prispevek k uspešnosti in učinkovitosti podjetja le še povečal. Namreč danes bi podjetje zelo težko poslovalo brez njihove pomoči, kar se tudi sami dobro zavedajo, zato predstavljajo študentje enakovreden delež v podjetju, saj so enako obravnavani kot vsi ostali zaposleni. Tudi njim pripada redno usposabljanje in vse ugodnosti, ki jih ponuja delo v sodobnem, trajnostnem okolju.

Njihove **stranke**, so razlog, zakaj podjetje obstaja, zato morajo toliko bolj paziti na skupen odnos in ga vzdrževati. V današnjem svetu, kjer imamo dostop do vseh informacij, je izjemno pomembno, kako nadzorovati le te. Kaj hitro pride do slabe kritike, neprimerne publicitete in neželenega ugleda podjetja, ki se čez noč spremeni v katastrofo. V času uvajanja novega projekta Avant2Go, so v podjetju poskrbeli za novo, potencialno ciljno skupino, ki so jo informirali na izjemno zanimiv način. Ponudili so jim blog, posvečen električni mobilnosti in *car sharingu*, kjer vsaki uporabnik spleta sledi novostim na tem področju (Avant2Go blog, 2017). Podjetje se zaveda pomena sodobne tehnologije, preko katere ozavešča ljudi o ekološko-trajnostni uporabi avtomobilov. Ko danes pogledamo na slovenske ceste, je že skoraj nemogoče, da ne bi opazili električnih avtomobilov podjetja Avant Car. Že zaradi svoje barve in neslišnosti lovijo pozornost mimoidočih sprehajalcev. To je dokaz, uspešne uvedbe trajnostnega vodenja med zaposlene in njihove uporabnike, ki zvesto sledijo trendom, ki jih narekuje sodobna, ekološko usmerjena družba.

Poslovni partnerji, kot so Eco Silver House, BTC City, Petrol, Four Points by Sheraton hotel, Tehnološki park, Aerodrom Ljubljana in še mnogi; vsi ti so del izjeme izkušnje, ki jo ponuja *car sharing*. Ne samo, da so del zgodbe o uspehu, temveč gre za vzajemno partnerstvo, kjer imata korist obe podjetji. S tem si tako eni, kot drugi zagotovijo pozitivno publiciteto, preko katere si ustvarijo dobro ime, kar ima posreden ali neposreden vpliv na širšo javnost, katerim sporočajo trajnostne smernice za boljše jutri (Avant2Go, 2017).

Mediji imajo velik vpliv, ko pride do posredovanja informacij. Nekaj leta nazaj se skoraj da ni pisalo o podjetju Avant Car, danes je temu popolnoma drugače. Zahvaljujoč projektu Avant2Go, ki je postal njihov prepoznavni dejavnik in naredil medijski bum, je poleg izjemno uspešnega modela, še bolj kot to udarna njegova sinje modra barva avtomobilov. Medijski prepoznavnosti podjetja je pripomogel tudi prihod Tesle na slovenski trg, zaradi česar je ogromno ljudi, katerih je prva asociacija na Avant Car: "A, to je tisto podjetje, ki ima Tesle." Mediji so tako dodali svojo vrednost k poslovnemu uspehu velikana električne mobilnosti na slovenskem trgu, mu povečali prepoznavnost, ugled ter naredili dobro ime podjetju, ki danes slovi po svoji ekološki ozaveščenosti ter širokem naboru tehnološko dovršenih vozil (Avant2Go blog, 2017).

Primer **skupnosti** so različne fakultete in mestne občine, ki podpirajo tovrstne projekte. Vzemimo za primer Mestno občino Ljubljana in naredimo hiter pregled nad dogodki ter tako vidimo, kako velik vpliv je imelo sodelovanje pri projektu Avant2Go. Od leta 2016 se Ljubljana ponosno imenuje Zelena prestolnica Evrope. Posledično je v interesu Mestne občine podpreti projekte, ki samo še povečujejo njeno ekološko in trajnostno ozaveščenost in gradijo novo miselnost njenih prebivalcev.

Konkurenca podjetja Avant Car je na slovenskem trgu izredno majhna. Seveda obstajajo različni substituti, s katerimi nadomestimo njihove storitve, vendar je zato tudi izkušnja popolnoma drugačna. Z novim modelom Avant2Go so pridobili nepremostljivo konkurenčno prednost, ki jo bodo druga podjetja težko nadomestila ali nadgradila. Seveda podjetju dosednji dosežki dajejo le spodbudo, da se še naprej trudijo in ohranjajo svoj konkurenčni položaj na vrhu lestvice.

Zadnji deležnik, ki sodi v zunanje okolje predstavlja **država**. Njeno delovanje je izjemno pomembno, saj ponuja ogromno subvencij in olajšav, ki finančno pripomorejo pri podprtju novih projektov, zaradi česar je celoten proces hitrejši in enostavnejši. Njen vpliv sega celo do urejanja raznih uredb in zakonov, katerim se mora podjetje prilagajati, saj v nasprotnem primeru sledijo kazni. Po kratkem zaključku vidimo, da ima država pozitiven ali negativen vpliv.

3.3 Raziskovalni del

Raziskovalni del je namenjen preučitvi vodje projekta Avant2Go, ki je ključen deležnik pri odločanju o načinu vodenja; prav tako se preko raziskave preučijo zaposleni in njihov odnos do novih metod dela kot tudi do novega poslovnega modela. Izziv podjetja se osredotoča na vpliv trajnostnega vodenja na projektu Avant2Go. Največji poudarek je na njegovem učinku, ki ga ima na zaposlene in njihov način sprejemanja novosti. Velikokrat predstavlja implementacija novih modelov ogromne probleme, saj je potrebno veliko usklajevanja in poučevanja tako znotraj kot zunaj podjetja. Raziskovalno vprašanje zaključne naloge se tako glasi: "Kako je bil projekt Avant2Go sprejet z vidika zaposlenih, ter njegov vpliv na ozaveščanje o trajnostnem razvoju?"

Celoten poslovni model močno vpliva na notranje in zunanje dejavnike. Težava, ki se večkrat pojavi v podobnih situacijah je ne sprejemanje novost. Ljudje smo izjemno naravnani na rutino in procese, ki so nam poznani. Tu imamo v mislih starejše generacije ali tako imenovano generacijo X, katera ima številna odstopanja od trenutne generacije Y. Maja Vukasinović-Žontar (Žagar, 2009) je mnenja, da je generacija X podjetna, samostojna in pravična; med tem ko pri generaciji Y prevladuje osebna rast, nova znanja in doživetja.

3.3.1 Metodologija

Pri analiziranju izbranega podjetja in njihovega projekta Avant2Go, sta uporabljeni dve metodi, ki temeljita na primarnih in sekundarnih podatkih. Velik del raziskave je osnovan na sekundarnih podatkih, ki so pridobljeni na uradni spletni stran podjetja, prav tako je v veliko pomoč prišel njihov blog, ki je v celoti posvečen novemu modelu Avant2Go. Tu je možno zaslediti novosti na področju *car sharinga*, kot tudi pretekle in vse prihodnje dogodke, ki se bodo ali so se že zgodili. Poleg uradne strani in bloga je kar precejšnji del, rezultat različnih znanstvenih člankov, katerih namen je поблиžje spoznati trajnostno vodenje in njegov vpliv na vse dejavnike v ožjem ter širšem okolju. Zaradi velikega zanimanja za tovrstno storitev je možno na spletu zaslediti veliko novinarskih člankov, ki podrobneje predstavijo aktualne dogodke. V ta namen je zaključna naloga osnovana na parih člankih, ki so bili objavljeni na poročevalskih spletnih straneh.

Zaključna naloga zajema še dve dodatni metodi, uporabljeni za raziskavo izbranega raziskovalnega vprašanja. Prva je izvedena *SWOT* analiza, kjer se opredelijo prednosti in slabosti podjetja, poudarijo se tudi njegove priložnosti in nevarnosti, saj se tako naredi kratek pregled nad bistvenimi slabostmi, da ne pride do ne želenih nevarnosti, hkrati se izpostavijo vse prednosti, ki v prihodnosti kreirajo nove priložnosti za podjetje. Takšna metoda je izjemno uporabna, saj na zelo preprost način izvemo ključne lastnosti, ki definirajo podjetje. Druga oblika analize je Porterjeva, ki se osredotoča na štiri elemente, preko katerih odkrivamo privlačnost panoge: pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost substitutov in nevarnost vstopa novih konkurentov. Vsi ti dejavniki tvorijo okolje, ki je privlačno ali neprivlačno za vstop.

In še za konec so poleg sekundarnih podatkov vključeni primarni podatki, ki tvorijo raziskovalni del zaključne naloge, sestavljen s pomočjo anket. Ta je zgrajena iz desetih vprašanj, preko katerih se ugotavlja mnenje posameznikov, ki so vpleteni v delovanje novega modela Avant2Go. En del ankete je namenjen redno zaposlenim delavcem, med tem ko je drug del namenjen študentom, ki s svojim delom ogromno prispevajo k uspehu podjetja. Celoten anketni vprašalnik je predstavljen v Prilogi 1, poleg je še vprašalnik namenjen vodji projekta, ki je prikazan v Prilogi 2. S prvim anketnim vprašalnikom se ugotavlja zavedanje zaposlenih o trajnostnem vodenju in kako ga oni doživljajo, drugi vprašalnik se osredotoča na vodjo in njegov pogled na vpliv podjetja, ki ga ima takšen način vodenja projekta Avant2Go. S pomočjo raziskovalnega dela se ugotavlja, uspešnost implementacije trajnostnega vodenja na primeru projekta Avant2Go, ki ga izvaja podjetje Avant Car. Zaradi različnega vpliva, ki ga imajo zaposleni, kot tudi vodstvo, sta bila izvedena dva vprašalnika. Namreč ne bi bilo smiselno sklepati, da se trajnostno vodenje nanaša zgolj na vodjo. Ob vsakem projektu, pa naj bo to majhen ali velik, so potrebne korenite spremembe vseh deležnikov, zato je ključno poznavanje njihove miselnosti.

3.3.2 SWOT analiza

Osnovna opredelitev *SWOT* analize je bila podana v teoretičnem delu zaključne naloge. Njen namen je izpostaviti najpomembnejše poglede na podjetje. Ker gre v zaključni nalogi za postavljen izziv oziroma postavljeno raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na enega izmed projektov podjetja Avant Car, je tudi celotna analiza temu prilagojena. Osredotoča se na implementacijo novega modela poslovanja imenovan Avant2Go, katerega višji namen je ozaveščati širšo javnost o perečih problemih enega največjih onesnaževalcev okolja, prometa. Implementacija se osredotoča na sprejemanje novega načina vodenja projekta, skozi oči zaposlenih.

Tabela 3: *SWOT* analiza raziskovalnega vprašanja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• Zaposleni so veliko bolj prilagodljivi in navajeni na spremembe.• Sledijo trendom na področju tehnologije in okoljske ozaveščenosti.• Delo v sodobnem in inovativnem okolju.• Zaposleni so deležni rednih usposabljanj.• Nenehna želja po izboljšavi in učenju.	<ul style="list-style-type: none">• Prilagajanje in učenje je izredno hiter proces.• Nekateri zaposleni niso naklonjeni spremembam.• Določene osebe ne vidijo pomena v iskanju rešitev in izvajanju le teh, za doseganje boljših življenjskih pogojev.• Splošna neusklajenost s kulturo podjetja pri novem projektu Avant2Go.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">• Možnost širjenja ozaveščenosti med širšo javnost ter bližnje prijatelje in družino.• Spoznavanje novih načinov dela.• Spremembe v obnašanju posameznikov, ki se odražajo na gospodarskem, socialnem in okoljskem področju.	<ul style="list-style-type: none">• Ne doseganje zelenih rezultatov je lahko usodno.• Izkoriščanje delovnega položaja zato, da posameznik preizkuša novo tehnologijo, vendar je ob tem neproduktiven, saj ne zasleduje ciljev podjetja, temveč zadovoljuje izključno svoje potrebe.

SWOT analiza kaže, da gre pri prednostih na obravnavanem izzivu za lastnosti, ki izhajajo iz zaposlenih oziroma z drugimi besedami, gre za nekakšno konkurenčno prednost, ki gradi edinstvenost projekta Avant2Go. V primeru, da so zaposleni samoiniciativni, znanja željni in prilagodljivi, potem so najboljši približek tistemu, česar si v podjetju najbolj želijo. Takšen projekt, ki je deležen trajnostnega vodenja, mora zagotoviti tudi ustrezno delovno silo, ki bo vodila do uspehov in pri tem zadovoljevala vse sedanje potrebe, ne da bi pri tem škodovala gospodarskim, socialnim ali okoljskim ciljem.

Slabosti, ki jih prinese trajnostno vodenje z vidika zaposlenih, so predvsem tiste pomanjkljivosti, ki jim mora vodstvo nameniti večjo pozornost. Te postanejo ključne za obstoj podjetja. Vsi deležniki so pomembni pri tvorjenju celotnega okolja, naj bodo to zunanji ali notranji. Še posebej so tu na udaru zaposleni in njihov odnos do novih načinov vodenja,

preko katerih ima podjetje velik vpliv. Zato je dobro poznati mnenja in njihove poglede, drugače pride hitro do neskladja in težav, ki bi se utegnile sproti razrešiti, če bi le poznali stališča vseh notranjih deležnikov.

Največja priložnost projekta Avant2Go, so njegovi zaposleni, v katere je zaželeno vložiti dosti truda, da povečamo možnosti uspeha, tako na ravni podjetja, kot na ravni zaposlenih. Vodstvo mora analizirati vse prednosti, ki jih ima zaradi usposobljenega kadra. Šele potem gradi na novih priložnostih in novih ciljih. Prav tako je dobro poznati želje in potrebe zaposlenih, saj preko teh informacij hitreje dosežemo zelene učinke. Tako se usmerimo na povečevanje zadovoljstva znotraj podjetja, ter hkrati skrbimo za trajnostni razvoj, ki ga zasleduje vodstvo.

Namen *SWOT* analize je ravno v preučevanju vseh prednosti, ki tvorijo nove priložnosti, ter nam obenem prikažejo vse slabosti, preko katerih preprečimo nastanek potencialnih nevarnosti. Ta je pri projektih, kot je Avant2Go, ki združuje sodobno tehnologijo z okoljevarstveno ozaveščenostjo, izjemno pogost pojav. Ob dejstvu, da je kar velik odstotek ljudi, ki zasledujejo izključno svoje interese in ob tem ne mislijo še na druge udeležence, sklepamo, da imeti takšne zaposlene, katerih cilj je doživeti edinstveno izkušnjo električne mobilnosti in jo samo izkoristiti v lastne namene, ni ravno nekaj, kar bi pozitivno vplivalo na razvoj podjetja. Namreč pri tovrstnih projektih moramo imeti ekipo predanih ljudi, ki bo delovala v dobrobit podjetja.

3.3.3 Porterjev model

S Porterjevim modelom se ugotovi pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge. Ker se pri izbranem izzivu soočamo s tako imenovanim trajnostim razvojem in njegovo uvedbo pri projektu Avant2Go, damo prednost petim silnicam z vidika novega modela, pri katerem je v ospredju trajnostno vodenje in njegov doseg nad širšo javnostjo. Vse informacije, ki so v nadaljevanju opisane, so pridobljene s pogovorom z vodjo projekta, ter kasneje združene v lastne ugotovitve.

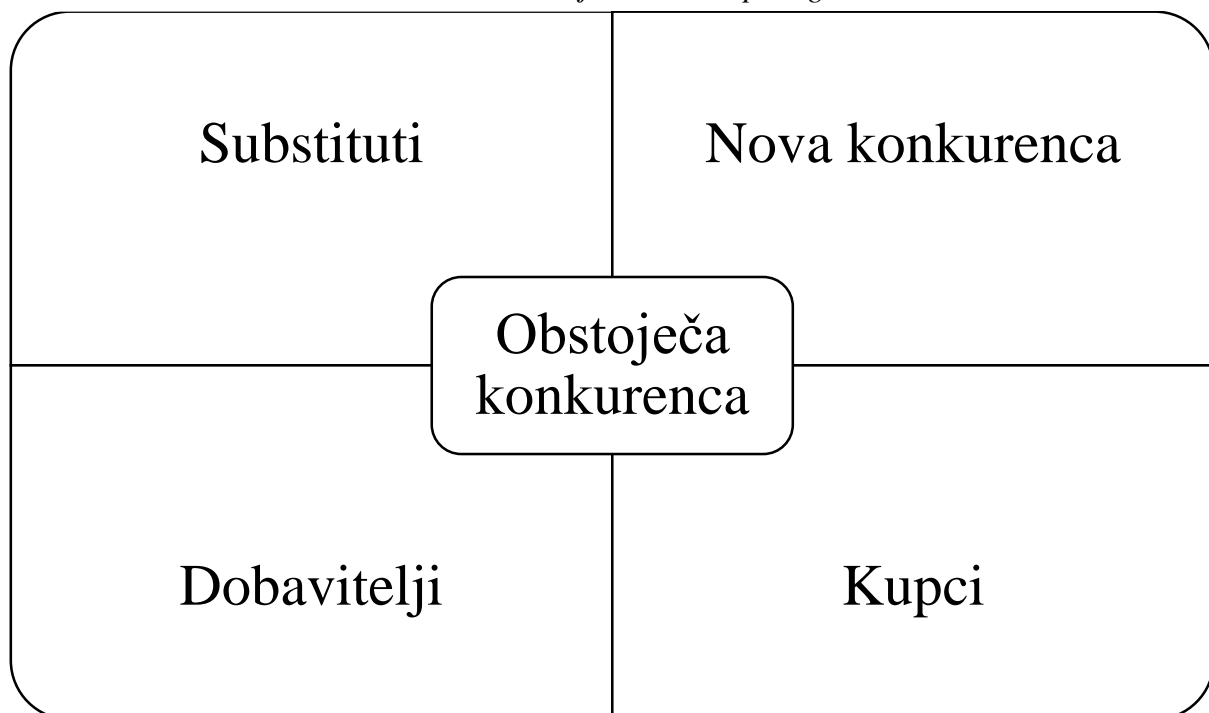
Pri **obstoječi konkurenci**, vidimo, da ima podjetje Avant Car, kar nekaj rivalstva, vendar nobeno od potencialnih podjetij ne dosega podobnih standardov kot jih oni. Ker tu niso v ospredju kratkoročni ali dolgoročni najemi avtomobilov, temveč *car sharing*, katerega trenutno ne ponuja prav nobeno podjetje, sklenemo, da imajo na tem področju nekakšen monopol, saj so edini ponudnik tovrstne storitve na slovenskem trgu. Seveda se iz dneva v dan povečuje število ponudnikov električnih avtomobilov, vendar bo njihov preboj na trgu tovrstnih vozil zelo otežen. Zaradi številnih razširitev, ki jih beležijo pri projektu Avant2Go, bo njihova pokritost po takšnih storitvah zadostovala za celotno povpraševanje na slovenskem trgu, ki bo zelo kmalu prerasla državne meje.

Čeprav podjetje nima neposredne konkurence, ki bi ogrozila obstoj Avant2Go, še vedno obstaja možnost **vstopa novih konkurentov**, četudi je ta možnost izredno majhna. Prvotno so svojo idejo realizirali s približno petdesetimi avtomobili, danes je to število precej večje, saj se je povečalo za deset. To je tudi razlog oteženega vstopa v panogo, ki je po ocenah mnogih, še vedno nepolno izkoriščena. Kljub znanim dejstvom bi trenutni vstop novih konkurentov pomenil velik zaostanek za podjetjem Avant Car, ki si že od leta 2013 prizadeva postati prvak na področju električne mobilnosti, v katero se vedno bolj pogloblja.

Tako kot vsak izdelek ali storitev, ima tudi projekt Avant2Go kar nekaj **substitutov** ali tako imenovanih nadomestkov. Najbolj udaren je projekt imenovan Bicikelj, kjer gre za zelo podoben model, le da je tu prevozno sredstvo kolo. Tako se uporabniki odločajo med različnimi načini prehoda iz točke A do točke B, naj bo to z avtomobilom, kolesom ali navsezadnje z javnim prevozom. Tudi Ljubljanski potniški promet sledi trendom električne mobilnosti, ki se ji prilagaja z novejšimi modeli avtobusov, ki imajo bodisi manjši izpust, bodisi se nagibajo k popolnoma električnim motorjem, ki skrbijo za boljšo kakovost zraka.

Ko govorimo o **pogajalski moči dobaviteljev in kupcev**, vidimo, da imata oba pomembno vlogo. Tako eden kot drug narekujeta ponudbo. Dobavitelji jo ustvarjajo, uporabniki pa naredijo bolj podrobno selekcijo, ko izrazijo svoje povpraševanje po le določenih avtomobilih. Sklep Porterjeve analize je, da je panoga na slovenskem trgu neprivačna, saj predstavlja otežen vstop, prav tako pa imajo dobavitelji kot kupci pomembno vlogo v njej. S takšnimi ugotovitvami se podjetje veliko lažje prilagodi potrebam na trgu, saj ve, kje so njegove meje, zaradi česar si na določene trenutke privošči več tveganja, ali ravno obratno.

Slika 2: Porterjeva analiza panoge

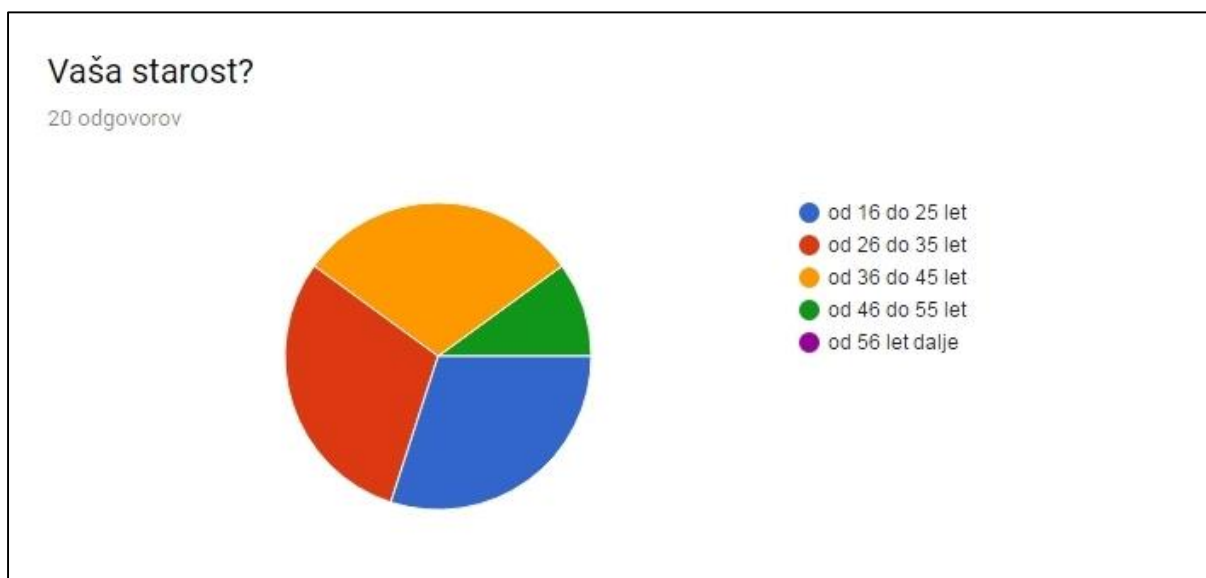


Vir: V. Dimovski et al., Temelji managementa in organizacije, 2014, str. 39.

3.3.4 Analiza ankete zaposlenih

Anketni vprašalnik je bil narejen za določeno populacijo in sicer, desetih redno zaposlenih delavcev in desetih študentov. Namen tega je bil pridobiti različne poglede, dveh popolnoma drugačnih generacij in ugotoviti njuno sprejemanje trajnostnega vodenja. V nadaljevanju so predstavljena najpomembnejša dejstva, odkrita na podlagi predhodno omenjenega anketnega vprašalnika, ki je prikazan v Prilogi 1. Med vsemi anketiranimi je bilo sedemdeset odstotkov moških in trideset odstotkov. Med tem, ko je bila njihova starostna porazdelitev približno enaka. Ena tretjina jih je bilo starih od šestnajst do petindvajset, ena tretjina od šestindvajset do petintrideset, ena tretjina od šestintrideset do petinštirideset, ter zanemarljivih deset odstotkov starih od šestinštirideset do petinpetdeset let.

Slika 3: Starostni razredi anketirancev



Že po osnovnih vprašanjih je možno razbrati, da gre predvsem za moško delo, saj je velik delež nalog povezanih z avtomobilizmom. Kar je malo manj presenetljivo je to, da je enako število po starostnih razredih. Zaradi deljenega števila anketirancev med redno zaposlenimi in študenti, je povsem razumljivo, da jih polovica pripada generaciji X in druga polovica generaciji Y. Temu bi pripisali dejstvo, da jih več kot šestdeset procentov ni še nikoli slišalo za trajnostno vodenje. Bodisi zaradi starosti ali izobrazbe.

Na podlagi rezultatov jih je velika večina anketirancev zadovoljnih z načinom vodenja, a jih je hkrati ogromno takšnih, ki verjamejo, da ima njihovo delo le delen vpliv na druge. Posledično se pogled na varovanje okolja dosti ne spremeni, saj zaposleni ne verjamejo, da so njihova dejanja sprejeta in cenjena s strani družbe, potem je tudi njihov zunanji vpliv dosti manjši. Zelo hitro pridemo do ugotovitve, da je za uspeh podjetja odgovornih ogromno deležnikov, in prav vsak izmed njih, s svojim zavestnim obnašanjem prispeva k boljšemu stanju znotraj kot tudi zunaj podjetja. Pomembno je, da se zavedajo, da je za uspeh potrebno notranje zavedanje, katerih posledice se pokažejo med samim procesom.

Pri raziskovalnem vprašanju je bilo v ospredju sprejemanje novega projekta kot tudi trajnostnega vodenja. Oba sta med seboj povezana, zato je zavedanje zaposlenih o posledicah takšnega podjetja, ogromnega pomena za podjetje. Petindevetdeset procentov jih je odgovorilo, da s projektom Avant2Go pripomoremo k boljši prihodnosti. Enako število jih je bilo mnenja, da se je projekt odvil v pravo smer, kar nam pove, da so zaposleni zadovoljni z rezultati, saj vidijo smiselnost v tem.

Slika 4: Pridobitve zaposlenih pri projektu Avant2Go



Zagotovo je električna mobilnost, nekaj kar pritegne marsikoga, ko se prijavi na delo pri podjetju Avant Car. Seveda bi bile zaželene drugačne prioritete pri tovrstnih projektih kot je Avant2Go, kot so na primer nova znanja ali ozaveščanje ljudi, vendar je raziskava med zaposlenimi pokazala, da je ravno nova izkušnja tisto, kar jim največ pomeni. Ravno to je tudi prednost, ki jo ima podjetje pred drugimi konkurenti in ga naredi toliko bolj posebnega.

Slika 5: Zavedanje ciljev med zaposlenimi



Pri Sliki 3, je razvidno, da je kar velik odstotek zaposlenih, ki ne vedo oziroma ne poznajo ciljev projekta. Zakaj je to število tako visoko, ne morem obrazložiti, vendar je zelo zaskrbljujoče. To je dobra iztočnica za podjetje, da nadgradi svoje odnose z zaposlenimi. Ena ključnih misli, ki sem jo zajela med izobraževanja na Ekonomski fakulteti je ta, da morajo zaposleni dobro poznati vizijo in poslanstvo podjetja, da vodstvo doseže želene rezultate. Tudi za samo kulturo in notranje odnose je pomembna miselnost in prepričanje, ki stoji za vsakim posameznikom, ki je kakor koli vpleten v delovanje podjetja.

3.3.5 Analiza značilnosti vodje

Po vodenem intervjuju z vodjo projekta Avant2Go, zelo kmalu ugotovimo, da mora biti oseba za takšen način vodenja nenehno osredotočena na prihajajoče trende, ki bodo kreirali našo prihodnost. To je tudi velika težava vodstva, ki velikokrat razmišlja le kratkoročno in pozabi na to, kako bodo odgovarjali na vprašanja, ki jih bodo prinesle novosti. Da bi preprečili tovrstno razmišljanje, so potrebna izobraževanja in ogromna radovednost ter vztrajnost, kar je odvisno od vsakega posameznika. Pri projektu Avant2Go potekajo redna izobraževanja in delavnice, kjer se zaposleni povezujejo z zunanjimi organizacijami, ki jim pobližje predstavijo težave in rešitve. Preko takšnih dogodkov se razvija njihova kultura, hkrati se tvori večja povezanost in zavedanje bistva ter vizije projekta. Zaradi dobre organiziranosti in učinkovitega tima je toliko večja možnost preživetja na nenehno spreminjajočem se trgu. Sam vodja projekta je potrdil, da je bilo potrebnih ogromno sprememb za učinkovito vpeljavo novega modela poslovanja. Včasih so bile stvari stalne oziroma si lahko predvideval razplet, toda danes je vse postalo nepredvidljivo, kar je delno slabost takšnega načina vodenja. A kljub vsemu, prinaša velik potencial za razvoj podjetja Avant Car in boljšo prihodnost ljudi. Vodenje se tako iz leta v leto korenito spreminja, zato bodo managerji potrebovali ogromno radovednosti in zaupanja v svoje vodstvene sposobnosti.

3.3.6 Priporočila

V sklopu zaključne naloge sem prišla do lastnih spoznanj, ki temeljijo na uporabljenih sekundarnih, kot tudi primarnih virih, pridobljenih na spletu ali terenu. Pridobila sem nova znanja na področju trajnostnega vodenja in se hkrati poglobila v že poznane metode analiziranja izzivov. Postavljeno raziskovalno vprašanje sem podprla s primarno pridobljenimi podatki ter tako prišla do ugotovitve, da je imela implementacija trajnostnega vodenja pri projektu Avant2Go pozitivne posledice, ki so bile dobro sprejete s strani zaposlenih. Vse to je imelo, in še vedno ima vpliv na okolje podjetja, ki se zahvaljujoč temu projektu drastično spreminja na boljše.

Raziskovalno vprašanje se osredotoča na ugotavljanje trenutnega stanja, pojasnjuje ugotovljen problem, ali ga rešuje (Termania, 2017). Zastavljeno raziskovalno vprašanje, katerega osrednji izziv so zaposleni pri projektu Avant2Go, se glasi: "Kako je bil projekt Avant2Go sprejet z vidika zaposlenih, ter njegov vpliv na ozaveščanje o trajnostnem razvoju?"

Na podlagi analize sekundarnih virov, oblikovane *SWOT* analize in primarnih virov, pridobljenih s pomočjo anket; je rezultat zaključne naloge, da ima nov model poslovanja velike posledice na zaposlene, ki se posledično prenašajo na širšo javnost. Ker gre pri projektu Avant2Go za preplet tehnologije in trajnostnega razvoja; z gotovostjo trdim, da spreminja miselnost zaposlenih, zaradi česar so bolj ozaveščeni o gospodarskem in socialnem razvoju, hkrati se poveča njihovo zavedanje o varstvu okolja, ki postane nepogrešljiv del vsakdana, saj se je njihov način življenja zaradi uvedbe električnih vozil ogromno spremenil.

Zaradi uporabe električnih vozil, so tako zaposleni kot uporabniki postali pazljivejši na način vožnje, ki je ob nepazljivosti velikokrat izjemno potraten. Posledično je postala varčna vožnja sprejemljivejša, saj se s takšnim načinom vožnje spremenijo prioritete, kot tudi miselnost človeštva, ki je predvsem usmerjena v hiter način življenja ob tem pa mu ni pomembno kaj in v kolikšni meri mora žrtvovati določen objekt. Uporabniki *car sharinga* tako združujejo prijetno s koristnim, saj imajo veliko boljši vpliv na okolje, kot drugi vozniki, četudi se tega ne zavedajo v celoti.

Morda so projekti kot je Avant2Go, res majhni in nimajo globalnega vpliva. Vendar so dovolj veliki, da postavijo Slovence pred vprašanje o trajnostnem razvoju in njegovem zavedanju, ki ni le mit. Treba se je zavedati posledic, ki jih prinašajo odločitve, katere sprejemamo vsakodnevno. Namreč velika večina ljudi ne verjame, da morajo za boljše jutri delovati pametno in odgovorno že danes. Mislijo, da ne bodo deležni posledic, ki jih prinaša njihovo obnašanje. Ravno zato je treba verjeti v trajnostno vodenje, ki vpliva na projekte oziroma podjetja, preko katerih se še najbolj čuti vpliv, ki ga želijo razširiti med ljudi.

Podjetje kot je Avant Car se mora zavedati svoje moči nad posredovanjem informacij, ki je postalo toliko lažje s projektom Avant2Go. Omenjen projekt s svojo prepoznavnostjo ogromno pripomore k boljšemu okolju in ozaveščenosti ljudi, vendar je za to potrebna selekcija dobro izbranih delavcev, ki bodo zasledovali vizijo podjetja in jo širili naprej. Moj predlog bi bil, da naj posvetijo več pozornosti iskanju in zaposlovanju novih delavcev, saj imajo odlično vodilno ekipo, ki bo s pomočjo izbrane ekipe dosegala nad pričakovane rezultate.

Ob pisanju zaključne naloge sem do dobra raziskala projekt Avant2Go, kjer sem se osredotočala na trajnostno vodenje in njegovo sprejemanje znotraj zaposlenih. Čeprav se celotna ekipa zaveda pomena informiranosti in sledenju odzivnosti tako širše javnosti, kot zaposlenih, sem kljub temu, s pomočjo ankete razbrala, da je velik odstotek zaposlenih, ki nimajo jasno opredeljene vizije in strategije projekta. Zavedajo se njegovih pozitivnih posledic, vendar so po mojem mnenju premalo vključeni v načrtovanje projekta. Glede na to, da pri projektu Avant2Go sodeluje veliko študentov, bi svetovala vodstvu, da usmerijo pozornosti v njih in ob tem gradijo dolgoročne odnose, ki se dobro obrestujejo.

SKLEP

Implementacija novih modelov poslovanja je izjemno zahteven in dolgotrajen proces, pri katerem damo poudarek na zaposlene in njihovo sprejemanje. V prvem delu zaključne naloge sem opisala teorijo managementa ali bolje rečeno eno izmed štirih funkcij, ki se osredotoča na vodenje organizacije. V nadaljevanju sem se osredotočala na sodoben način vodenja, pri katerem vključimo trajnostni razvoj, saj s tem dobimo višji pomen poslovanja. Da je bilo vse smiselno, sem zaključila z raziskovalnim delom zaključne naloge, kjer sem se poglobila v aktualen projekt Avant2Go.

Sam projekt Avant2Go je potreboval kar nekaj mesecev preizkušanja, preden je bil dejansko izveden. Pomembni niso samo zaposleni, pač pa tudi uporabniki tovrstnih storitev, ki jih je treba prepričati o uporabnosti le teh. V primeru, da uporabnik ne vidi večje vrednosti in globljega pomena, se moramo vprašati, ali je projekt sploh smiseln? Tu pridejo na vrsto notranji dejavniki podjetja, ki so podrobneje predstavljeni v poglavju o ključnih deležnikih projekta. Ravni ti so bistveni, ko pride do prenašanja informacij, saj v primeru, da si podjetje želi žeti uspehe na novih področjih, mora najprej poskrbeti, da bodo njegovi zaposleni verjeli v idejo projekta, saj bodo le tako prenašali dober vpliv in ozaveščenost o varovanju okolja, ki ga prinese električna mobilnost *car sharing* izkušnje.

Podjetje Avant Car na svojem področju zaposluje redne kot tudi študentske delavce, kjer je velika večina redno zaposlenih, ki pripadajo generaciji X. Druga skupina je pretežno opredeljena s študenti, zato je popolnoma razumljivo, da je njihova populacija oseb, rojenih po letu 1981, kar jih opredeljuje, kot generacijo Y. Nekateri med njimi so bolj prilagodljivi spremembam, drugi manj. Bistveno je vprašanje, kako so bile trajnostne odločitve podjetja sprejete in ali je imel novi način dela vpliv na njihovo miselnost in odločitve, ki so jih sprejemali bodisi v poslovnem ali zasebnem življenju.

Ko primerjamo teorijo s prakso, pridemo do več spoznanj. Ta se ujemajo ali nasprotujejo. Na primeru projekta Avant2Go, na katerem je bila izvedena anketa, je razvidno, da sta teorija in praksa v sožitju. Vse kar je bilo rečeno za trajnostno vodenje, kot tudi obe skupini zaposlenih, ki pripadata generaciji X in Y, vse to se zasledi tako v teoriji kot praksi. Med pisanjem zaključne naloge sem spoznala, kako pomembni so odnosi z vsemi deležniki pri projektu. Uspešen projekt potrebuje dobro vodjo, ki vidi cilj, ob tem pa se zaveda načina, kako priti do zelenih rezultatov.

Moj cilj zaključne naloge je bil spoznati trajnostno vodenje na primeru podjetja Avant2Go. Skozi celotno zaključno nalogo sem se poglobljala v raziskovalno vprašanje, ki glasi: "Kako je bil projekt Avant2Go sprejet z vidika zaposlenih, ter njegov vpliv na ozaveščanje o trajnostnem razvoju?" Cilj je bil dosežen, saj sem pridobila nov pogled nad enim izmed mnogih načinov vodenja. S pomočjo izvedene ankete in intervjuja sem dopolnila primarne

vire, preko katerih sem prišla do ključnih spoznanj o trajnostnem vodenju in o tem, kako vidijo zaposleni nov način vodenja, ki postaje čedalje bolj pogost. Preko sekundarnih virov sem preučila teorijo trajnostnega vodenja, ter na podlagi novega znanja iz prakse podala predloge za projekt Avant2Go. Podjetje Avant Car je preko projekta Avant2Go vpeljalo sodoben način vodenja, ter ob tem naredilo en korak bližje do svojih zaposlenih kot tudi ciljne skupine.

LITERATURA IN VIRI

1. *Avant Car*. Najdeno 19. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.avantcar.si/sl/>
2. *Avant2Go blog*. Najdeno 19. maja 2017 na spletnem naslovu <https://blog.avant2go.com/>
3. *Avant2Go*. Najdeno 19. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.avant2go.com/>
4. *Bicikelj*. Najdeno 29. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.bicikelj.si/>
5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Ma, V. (2017, 9. februar) Hrvatska vlada nabavlja skupe aute, a pazite što rade Slovenci. *Tportal*. Najdeno 30. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hrvatska-vlada-nabavlja-skupe-aute-a-pazite-sto-rade-slovenci-20170209>
8. Knez, M., Naci Celik, A., & Muneer, T. (2015). A sustainable transport solution for a Slovenia town. *Int J Low-Carbon Technologies*, 10 (4), 386-392.
9. Kos, B. (2007, 12. februar). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. *Blaž Kos*. Najdeno 24. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
10. Kos, B. (2010, 12. marec). SWOT analiza. *Blaž Kos*. Najdeno 24. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>
11. Leban, A. (2016, 22. junij). Po Ljubljani z Avant2Go za 0,10 evra na minuto. *Žurnal24*. Najdeno 23. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/avant2go-carsharing-cena-ljubljana-prevoz-najem-avto-elektricni-cenik-clanek-273098>
12. United Nations. (2015, 21. oktober). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Najdeno 1. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
13. Pavšič, G. (2013, 2. julij). Električni tesla S v Ljubljani: naročenih 20, najemali jih bomo že jeseni. *Siol*. Najdeno 19. maja 2017 na spletnem naslovu <http://siol.net/avtomoto/novice/elektricni-tesla-s-v-ljubljani-narocenih-20-najemali-jih-bomo-ze-jeseni-5201>
14. Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 11 (2), 201-216.
15. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *Termania*. Najdeno 23. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474631/raziskovalno-vprasanje>
17. West-Burnham, J. (2011). Kje so meje? Izobraževanje, šola in skupnost. *VODENJE*, 3.
18. Zilahy, G. (2016). Sustainable Business Models – What Do Management Theories Say?

Budapest Management Review, 47 (10), 62-72.

19. Žagar, L. (2009, 4. februar). Intervju: Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y. *Akademija finance*. Najdeno 21. maja 2017 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/236618>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašanja anketnega vprašalnika za zaposlene	1
PRILOGA 2: Vprašanja intervjuja z vodjo projekta Avant2Go	3

PRILOGA 1: Vprašanja anketnega vprašalnika za zaposlene

Spoštovani!

Sem Tina Tabakovič, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pri zaključni nalogi raziskujem področje trajnostnega vodenja na projektu Avant2Go. Anketa je anonimna, rezultate bom uporabila zgolj za namene zaključne naloge zato se vam že vnaprej zahvaljujem za vaš čas.

1. Vaš spol?

- Moški.
- Ženska.

2. Vaša starost?

- od 16 do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- od 56 let dalje

3. Ali ste že kdaj slišali za trajnostno vodenje?

- Da.
- Ne.

4. Kako vam ustreza trenuten način vodenja?

- Sem zadovoljen/na.
- Lahko bi bilo boljše.
- Nisem zadovoljen/na.

5. Ali menite, da je vaše delo spoštovano in ima vpliv na druge?

- Da.
- Delno.
- Ne.

6. V kolikšni meri je po vašem mnenju ozaveščenost ljudi o varstvu okolja, zaradi projekta Avant2Go?

- od 0 do 20%
- od 20 do 40%
- od 40 do 60%
- od 60 do 80%
- od 80 do 100%

7. Ali se je vaš pogled na varovanje okolja spremenil med oziroma po udeležbi pri projektu Avant2Go?
- Da, čutim velike spremembe.
 - Še vedno sem enakega mišljenja.
 - Poznam dejstva, vendar ne delam nič, kar bi pripomoglo k boljšem okolju.
8. Ali vas nov model Avant2Go dodatno spodbuja k skrbi za okolje?
- Da.
 - Ne opazim nobene razlike.
 - Trudim se biti bolj okoljsko ozaveščen, a mi ne uspeva najbolje.
9. Najbolj pozitivne stvari/lastnosti, ki sem jih pridobil tekom projekta Avant2Go so:
- Sodelovanje v inovativnem okolju.
 - Nova znanja.
 - Večja produktivnost in motiviranost.
 - Izjemna izkušnja s sodobno tehnologijo.
 - Širjenje znanja in ozaveščenosti med ljudi.
 - Drugačen način življenja.
 - Popolnoma nove prioritete in vrednote.
 - Drugo:
10. Ali menite, da s projektom Avant2Go pripomoremo k boljši prihodnosti?
- Da.
 - Ne.
11. Ali vaše delo sovпада s cilji novega projekta Avant2Go?
- Da.
 - Delno.
 - Ne.
 - Ne vem kaj so cilji novega projekta.
12. Kot del ekipe, ali ste zadovoljni kako se je odvil projekt Avant2Go?
- Da.
 - Ne.
 - Delno, saj je lahko vedno boljše.

Hvala za sodelovanje.

PRILOGA 2: Vprašanja intervjuja z vodjo projekta Avant2Go

1. Ali po vašem mnenju, dajete zadosten poudarek na znanje prihodnosti?
2. Kaj bi bilo potrebno izboljšati, da bi dosegali boljše rezultate in večjo fleksibilnost?
3. Ali menite, da imajo vaši zaposleni zadostno količino znanja o trajnostnih smernicah, ki vplivajo na vaše podjetje, kot tudi na projekte?
4. Kako imate razvito kulturo podjetja?
5. Menite, da ste fleksibilni na današnjem trgu, polnem nepredvidljivih sprememb?
6. Ali kot vodja skrbite, da se vizija in poslanstvo podjetja preslika na zaposlene in njihov vsakdanjih?
7. Kako trajnostni razvoj vpliva na vaš način vodenja? Ali opazite spremembe?
8. Kaj so po vašem mnenju kakovostne lastnosti, ki jih mora imeti vodja takšnih projektov kot je Avant2Go?
9. Ali vidite v trajnostnem vodenju kakšne slabosti?
10. Kako vidite vodenje v prihodnosti?
11. Argumentirajte, zakaj se vam zdi takšen način vodenja najprimernejši?
12. Na kakšen način poskušate vpeljati pozitivne spremembe v vsakdanjik vaše ciljne populacije?