

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ERIKA ZUPANČIČ**

**TRŽNI USPEH PODJETJA KOT POSLEDICA  
SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE**

**Primer: ADRIA MOBIL, d.o.o.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2003**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ERIKA ZUPANČIČ**

**Mentor: izred. prof. dr. MARKO LAH**

**Somentor: asist. mag. KLEMENT PODNAR**

**TRŽNI USPEH PODJETJA KOT POSLEDICA  
SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE**

**Primer: ADRIA MOBIL, d.o.o.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2003**

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mami, očetu in bratu Janezu, ker mi vedno stojijo ob strani, ko jih najbolj potrebujem.*

*Hvala tudi mentorju dr. Marku Lahu in somentorju mag. Klementu Podnarju za pomoč in nasvete pri ustvarjanju diplomskega dela.*

*Zahvaljujem se tudi vsem v Adrii Mobil za sodelovanje pri intervjujih in prijaznost. Še posebej se zahvaljujem Branki Dajčman, saj brez njene pomoči ne bi nastalo delo, ki je pred vami.*

# KAZALO

---

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>1 DEFINIRANJE POJMOVNEGA OKVIRA POLJA ORGANIZACIJSKE IDENTITETE .....</b>                                    | <b>6</b>  |
| 1.1 ORGANIZACIJSKA IDENTITETA .....                                                                             | 7         |
| 1.1.1 Identitetna vprašanja in izjava o organizacijski identiteti .....                                         | 9         |
| 1.1.2 Spremenljivost organizacijske identitete .....                                                            | 11        |
| 1.1.3 Raznovrstnost organizacijske identitete .....                                                             | 11        |
| 1.2 ODNOS MED ORGANIZACIJSKO IDENTITETO IN SORODNIMI POJMI .....                                                | 12        |
| 1.2.1 Odnos med organizacijsko in korporativno identiteto .....                                                 | 12        |
| 1.2.2 Odnos med identiteto, imidžem in ugledom .....                                                            | 14        |
| <b>2 UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE .....</b>                                                            | <b>17</b> |
| 2.1 KONSTRUKCIJA ORGANIZACIJSKE IDENTITETE .....                                                                | 17        |
| 2.2 ORGANIZACIJSKA IDENTITETA IN UČENJE .....                                                                   | 18        |
| 2.2.1 Pet zaviralnih mehanizmov za spremembe v organizaciji .....                                               | 18        |
| 2.2.2 Učeca se organizacija in sprememba organizacijske identitete .....                                        | 20        |
| 2.3 MNOGOVRSTNE IDENTITETE .....                                                                                | 21        |
| 2.3.1 Upravljanje mnogovrstnih identitet .....                                                                  | 24        |
| <b>3 POSLEDICE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE .....</b>                                                              | <b>26</b> |
| 3.1 BISTVENE KOMPETENCE .....                                                                                   | 26        |
| 3.1.1 Razmerje med organizacijsko identiteto in bistvenimi kompetencami .....                                   | 27        |
| 3.2 EKONOMSKA VREDNOST ORGANIZACIJSKE IDENTITETE .....                                                          | 28        |
| 3.3 ORGANIZACIJSKA IDENTITETA IN TRAJNA KONKURENČNA PREDNOST .....                                              | 29        |
| <b>4 VPLIV SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE NA TRŽNI IN POSLOVNI USPEH PODJETJA ADRIE MOBIL, d.o.o. ....</b> | <b>31</b> |
| 4.1 METODOLOGIJA .....                                                                                          | 31        |
| 4.2 ZGODOVINA ADRIE MOBIL .....                                                                                 | 33        |
| 4.2.1 Kaj se je dogajalo v Adrii Caravan? .....                                                                 | 33        |
| 4.3 ZGODBA O USPEHU .....                                                                                       | 34        |
| 4.3.1 Poslovni in tržni uspeh Adrie Mobil .....                                                                 | 35        |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4 SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI IDENTITETI.....                                 | 41        |
| 4.4.1 Lastnosti organizacijske identitete Adrie Mobil v internem glasilu ..... | 41        |
| 4.4.2 Organizacijska identiteta po mnenju zaposlenih .....                     | 47        |
| 4.4.3 Usklajenost mišljenj zaposlenih in vsebine internih glasil .....         | 61        |
| <b>ZAKLJUČEK.....</b>                                                          | <b>63</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                                 | <b>65</b> |
| <b>PRILOGE .....</b>                                                           | <b>71</b> |
| Priloga A: Poslovna filozofija sistema Adria Caravan.....                      | 71        |
| Priloga B: Osnovni vprašalnik za intervjuje z zaposlenimi v Adrii Mobil .....  | 74        |

## KAZALO SLIK IN GRAFOV

---

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1.1: Odnos med identiteto, imidžem in ugledom.....                                                        | 15 |
| Slika 4.1: Časovni trak proizvodov v zgodovini Adrie Mobil, d.o.o.....                                          | 44 |
| Slika 4.2: Organizacijsko lastniška struktura Adrie Mobil, d.o.o.....                                           | 45 |
| <br>                                                                                                            |    |
| Graf 4.1: Povprečno število zaposlenih v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001.....                       | 35 |
| Graf 4.2: Prihodki v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001.....                                           | 36 |
| Graf 4.3: Prihodki na zaposlenega v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001.....                            | 36 |
| Graf 4.4: Čisti dobiček v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001.....                                      | 37 |
| Graf 4.5: Čisti dobiček na zaposlenega v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001.....                       | 38 |
| Graf 4.6: Tržni deleži Adrie Mobil, d.o.o. v segmentu počitniških prikolic<br>v letih od 1990 do 2001.....      | 39 |
| Graf 4.7: Sprememba tržnih deležev desetih največjih blagovnih znamk v Evropi<br>v obdobju od 1996 do 2001..... | 40 |

## UVOD

---

Že ko sem se pri predmetu Integrirano tržno komuniciranje seznanila z raziskovalnim poljem korporativne identitete, se mi je porodila misel, da bi se s to problematiko ukvarjala v diplomski nalogi. Ko sem začela preučevati literaturo o korporativni identiteti, sem spoznala še drug vidik proučevanja identitete organizacije – organizacijsko identiteto. Ker sta oba pojma tesno povezana z imidžem, ugledom in posredno z uspehom podjetja, se mi je zdelo zanimivo, če bi prikazala odnos med identiteto podjetja in uspehom tudi na primeru nekega dejanskega podjetja. Uspešen primer te povezave sem našla pri proizvajalcu počitniških prikolic, avtodomov, mobilnih stanovanjskih enot in plovil (jadrnic in polizpodrivnih motornih čolnov) Adria Mobil, d.o.o. iz Novega mesta. Nekoč uspešno podjetje (takrat se je imenovalo Adria Caravan) je bilo leta 1995 na robu propada. Imeli so dve možnosti, ali pustijo vse skupaj ali pa poskusijo izkoristiti še zadnjo priložnost. Odločili so se za slednje. Iz Adrie Caravan je nastala oziroma ostala Adria Mobil z delavci in vodstvom, ki so si močno želeli, da bi blagovna znamka Adria obstala na trgu in mogoče zopet postala tako zaželen, kot je bila že v preteklosti, in da bi Adria Mobil postala tako mogočen sistem, kot je bila včasih Adria Caravan.

Danes lahko trdimo, da so se jim želje uresničile. Adria Mobil je danes v Evropi po tržnem deležu počitniških prikolic peta in njena vizija je prebiti se med prve tri. Zame kot zunanega opazovalca je bilo to, kako ji je uspelo in ji še vedno uspeva, izziv, da raziščem. Še posebej zato, ker so od leta 1995 pa do leta 2001 javnost skopo informirali o sebi, kljub temu da se je zgodilo veliko sprememb znotraj organizacije. Leta 2001 so javnosti postali znani, ker so prejeli znak bronaste regijske gazele, še bolj pa leta 2002, ko so prejeli znak bronaste gazele za področje cele Slovenije. V diplomskem delu sem se osredotočila na vidik organizacijske identitete, to je identiteta organizacije, ki jo označujejo najbolj središčne, razpoznavne in trajne značilnosti organizacije in ki se tvori med zaposlenimi.

Kot cilj mojega diplomskega dela sem si zadala preveriti hipotezo, da je za uspeh organizacije velikega pomena organizacijska identiteta in da je v Adrii Mobil ravno sprememba organizacijske identitete največ prispevala k njenemu današnjemu poslovnemu in tržnemu uspehu.

V prvem poglavju sem najprej predstavila teoretične temelje pojma organizacijske identitete. Preko odnosa med organizacijsko in korporativno identiteto, sem predstavila tudi slednji pojem, ki je le drugačen pogled na dojemanje identitete organizacije. Opredelila sem še pojem organizacijskega imidža in ugleda ter njuno povezavo z identiteto organizacije.

V drugem poglavju sem se osredotočila zgolj na preučevanje organizacijske identitete oziroma upravljanja z njo. Predstavila sem pojem konstrukcije organizacijske identitete, spreminjanje organizacijske identitete preko učenja ter obrambne mehanizme, ki so krivi, da se organizacijska identiteta in s tem organizacija ne prilagaja zahtevam okolja. Predstavila sem tudi pojem mnogovrstnih organizacijskih identitet ter kakšne so prednosti in slabosti, če v organizaciji obstaja več vrst identitet.

V tretjem poglavju sem se osredotočila na posledice organizacijske identitete predvsem v ekonomskem smislu.

V četrtem poglavju sledi primer iz prakse oziroma zgodba o uspehu Adrie Mobil. Predstavila sem postopno izboljševanje razmer v podjetju ter prikazala poslovni in tržni uspeh od leta 1995 do leta 2001. Iz internih glasil in z intervjuji med zaposlenimi sem ugotavljala, katere so najpomembnejše značilnosti in vrednote v Adrii Mobil oziroma kakšna je organizacijska identiteta, in s tem prišla do odgovorov, kako so jo spreminjali in krepili.

Prvi razlog, da sem se odločila za izbrano tematiko diplomskega dela, je bila želja razjasniti pojme organizacijske in korporativne identitete, saj vlada v strokovni literaturi na tem področju precejšnja zmeda. Drugi razlog je bila želja po proučevanju poti, ki jo je Adria Mobil izbrala za uresničitev želja, ki so se spremenile v neverjeten uspeh, in preučevanje organizacijske identitete v Adrii Mobil je zgleden primer potrditve teorije o organizacijski identiteti v praksi.

# 1 DEFINIRANJE POJMOVNEGA OKVIRA POLJA ORGANIZACIJSKE IDENTITETE

---

Na področju definiranja identitete organizacije vlada precejšnja zmeda, zato ker je to multidisciplinaren problem in ker hoče vsako področje predstaviti koncept identitete v svojem jeziku. Področja, ki se ukvarjajo s problemom identitete organizacije, so področje marketinga, komunikacij, strategije in organizacijskih študij. Vendar se moramo paziti poenostavitve konceptov, saj bi s tem izgubili tudi bogastvo informacij, ki ga poda vsak vidik, na kar opozarjajo teoretiki Glynn, Barr in Dacin (2000: 726), ko pravijo, da poskušajo današnji teoretiki o organizacijskih študijah homogenizirati pojme, ki spadajo v pluralističen svet. Mnenja so, da je današnje teoretiziranje o pojmu identitete v primerjavi z začetnim začetlo uporabljati varčnost in posploševanje na račun točnosti in realizma predstavitve teh pojmov.

V povezavi s konceptualiziranjem identitete organizacije lahko rečemo, da so se istočasno pojavili dve relativno različni poti razlaganja tega pojma – ena poznana kot organizacijska identiteta in druga kot korporativna identiteta. Organizacijska identiteta nosi dediščino organizacijskih ved, medtem ko korenine korporativne identitete zasledimo v polju marketinga in svetovalne prakse. Polji strategije in komunikacij sta prispevali enako obema vrstama literature – o organizacijski in o korporativni identiteti (Hatch in Schultz, 2000: 12). Tudi Soenen in Moingenon (2002: 13) v svojem članku enako opredelita dve zgodovinsko ločeni tradiciji, ki se ukvarjata z identiteto organizacije. Ločita med tradicijo marketinga, ki se ukvarja s korporativno identiteto, in tradicijo organizacijske teorije, ki je osredotočena na organizacijsko identiteto. Omenita, da je tematika privabila tudi učence polja strategije (kot so Barney, Gray in Schmelzer) in polja poslovnih komunikacij oziroma odnosov z javnostmi (kot so Cheney, Rebel, Christensen).

Posvetila se bom pojmu organizacijske identitete, saj je glavni predmet diplomske naloge. Predstavila bom pojem korporativne identitete, ki je le druga plat pojmovanja identitete organizacije glede na organizacijsko identiteto preko razlik med organizacijsko in korporativno identiteto. Opredelila bom tudi pojem organizacijskega imidža in ugleda ter njuno povezavo z identiteto organizacije.

## 1.1 ORGANIZACIJSKA IDENTITETA

Organizacijska identiteta obsega tiste značilnosti organizacije, ki so za njene člane najbolj središčne, razpoznavne in trajne (Albert & Whetten, 1985) ali z drugimi besedami "Organizacijska identiteta je osrednji, značilni in trajni karakter organizacije" (Soenen in Balmer v Podnar, 1999: 25). Pratt in Foreman, ki sta se opirala na definicijo Alberta in Whettna, sta zapisala: "Organizacijska identiteta je sestavljena iz lastnosti, ki jih člani občutijo kot temeljne (so središčne), ki edinstveno opisujejo organizacijo (so razpoznavne) in ki vztrajajo znotraj organizacije skozi čas (so trajne)" (Pratt in Foreman, 2000a: 20).

Podnar pravi, da se organizacijska identiteta nanaša "na samorefleksijo članov prek vprašanja, kdo pravzaprav smo kot organizacija ali skupina" (Podnar, 2000a: 174). Literatura o organizacijski identiteti se tako ukvarja s skupinsko identiteto in identifikacijo njenih članov s skupino oziroma skupinami, ki ji(m) pripadajo znotraj organizacije. Prav tako gre pri organizacijski identiteti za diferenciacijo od pripadnikov drugih skupin, kar pomeni, da gre za odnos med skupino kot celoto in posamezniki v njej v odnosu do drugih skupin (Podnar, 2000a: 174). Koncept organizacijske identitete opisuje, kako člani organizacije zaznavajo in razumejo 'Kdo smo?' in 'Zakaj smo?' kot organizacija oziroma povedano drugače, organizacijska identiteta definira kolektivni občutek o tem, kdo smo kot organizacija (Fiol, 2001: 692). Večino pogledov o organizacijski identiteti je zgrajenih na podlagi teorije o socialni identiteti, ki poudarja socialno interakcijo kot proces formiranja individualne identitete. V primerjavi s teorijo o socialni identiteti je raziskovalno polje o organizacijski identiteti precej mlado (Hatch in Schultz, 2000: 15), saj sta jasne temelje postavila Albert in Whetten šele leta 1985, ko sta definirala organizacijsko identiteto z zgornjo izjavo. Avtorja sta torej definirala organizacijsko identiteto kot "specifične vrste vprašanj. Vprašanje 'Kakšne vrste organizacija je to?' se nanaša na značilnosti, ki so bistvene, razpoznavne in trajne. Te lastnosti razodevajo identiteto organizacij" (Albert & Whetten, 1985: 292). Vprašanja in kriterije za izjavo o organizacijski identiteti bom kasneje tudi podrobneje preučila.

Po zgornjih definicijah pri preučevanju organizacijske identitete opazujemo elemente organizacijske identitete, kot so poslanstvo in vizija, vrednote, norme in pravila, ideologije, verovanja, kompetence ter običajen način delovanja oziroma vzorci vedenja znotraj organizacije (Podnar, 2000: 176). Cunnington je v svojem članku kot najbolj pomembna elementa organizacijske identitete opredelil vrednote in poslanstvo. Organizacijsko identiteto je tudi

opredelil kot socialno konstruirano realnost, ki ji dajejo pomen njeni deležniki. Zanj je organizacijska identiteta "holističen, pogosto tudi neartikuliran imidž, ki kljubuje logiki in je reprezentiran v simbolih, mitih, metaforah in prispodobah organizacije" (Cunnington, 1996: 60).

Po mnenju Hatchove in Schultza se organizacijska identiteta nanaša predvsem na to, kaj člani organizacije "zaznavajo, čutijo in mislijo o organizaciji. Predpostavlja se kot kolektivno, skupno-deljeno razumevanje organizacijskih prepoznavnih vrednot in karakteristik" (Hatch in Schultz v Podnar, 1999: 25).

Tudi Scott in Lane (2000) obravnavata organizacijsko identiteto kot niz prepričanj, ki si jih med seboj delijo menedžerji in deležniki o tem, kaj so središčne, razpoznavne in trajne značilnosti organizacije. Cilji, poslanstvo, običaji, vrednote in načini delovanja prispevajo k oblikovanju organizacijskih identitet s tem, ko razlikujejo eno organizacijo od drugih v očeh menedžerjev in deležnikov. Ko postanejo prepričanja o značilnostih organizacije široko sprejeta v javnosti, da se jih obravnava kot samoumevne, potem lahko po mnenju avtoric govorimo o organizacijskem ugledu.

Zakaj je organizacijska identiteta pomembna? Zato, ker drži organizacijo skupaj in ji pomaga dosežati njene cilje ali kot pravi Taylor: "Če skupnost nima identitete za ljudi, ki jo sestavljajo, bo sčasoma razpadla" (Taylor, 1999: 324). Zato je potrebno organizacijsko identiteto določiti tudi verbalno, da je jasna in razumljiva vsem članom skupnosti oziroma organizacije (Taylor, 1999: 324). Christensen (1995: 667) pravi, da je organizacijska identiteta pomemben vidik procesa, preko katerega organizacija oblikuje pomen o sebi in svojem okolju. Podpira tudi izjavo, ki jo zasledimo v polju marketinga, da je organizacijska identiteta nekaj, kar organizacija oblikuje z namenom, da podpre svojo strategijo ali kot navajajo Glynn, Barr in Dacin (2000: 730-731) "ker je identiteta samorefleksivni pojem, vpliva na to, kako so strateška vprašanja organizacije definirana in kako se rešujejo."

### **1.1.1 Identitetna vprašanja in izjava o organizacijski identiteti**

Albert in Whetten (1985: 265) sta v svojem članku opredelila tipična identitetna vprašanja, ki so:

- Kdo smo?
- S kakšnim poslom se ukvarjamo?
- Kaj želimo postati?

Identitetna vprašanja sprožijo iskanje odgovorov v organizacijski kulturi, filozofiji, položaju na trgu ali članstvu, zato najprimernejša izjava o organizacijski identiteti zadovolji naslednje kriterije:

1. kriterij o osrednjih značilnostih organizacije,
2. kriterij različnosti,
3. kriterij časovne kontinuitete.

Avtorja tudi pravita: "Kaj bomo definirali kot pomembno o organizaciji, je odvisno od tega, kako bomo označili organizacijo kot celoto." (Albert in Whetten, 1985: 265)

#### ***1.1.1.1 Trije kriteriji organizacijske identitete***

##### ***1. kriterij o osrednjih značilnostih organizacije***

Osrednje značilnosti so tiste značilnosti, ki se na nek način opazijo kot bistvo organizacije. (Albert in Whetten, 1985: 265). Organizacijska identiteta se mora torej osredotočiti na tiste značilnosti podjetja, ki so bistvene za razumevanje, zakaj neko podjetje obstaja – njegov namen ali poslanstvo (Barney in Stewart, 2000: 36). Ashforth in Mael pravita, da je središčni karakter organizacije notranje trden sistem vrednot, prepričanj in verovanj, ki informira o smiselnem delovanju in dejanjih članov organizacije (v Barney in Stewart, 2000: 36).

##### ***2. kriterij različnosti***

Ta kriterij zaobjema tiste značilnosti, ki ločijo organizacijo od drugih, s katerimi se le-ta lahko primerja (Albert in Whetten, 1985: 265). Pri tem kriteriju gre torej za take značilnosti, ki jih tisti, ki zagovarjajo organizacijsko identiteto, zaznavajo kot enkratne oziroma edinstvene. To zaznavanje različnosti predpostavlja, da organizacija aktivno išče, kako bi se razlikovala od drugih organizacij, ki so ji podobne in s katerimi se lahko primerja. Pri definiranju 'kdo smo', organizacija s tem determinira tudi 'kdo nismo'. To razločevanje dovoli organizaciji, da označi in

sprejme meje organizacije in jasno določi, kateri člani organizacije so znotraj meja le-te in kateri niso (Barney in Stewart, 2000: 36-37).

### ***3. kriterij časovne kontinuitete***

Pod ta kriterij spadajo značilnosti organizacije, ki kažejo določeno stopnjo istosti, nespreminjanja ali kontinuitete skozi čas (Albert in Whetten, 1985: 265). Kriterij poudarja "dolgoživost" organizacijske identitete, kar pomeni, da bo ostala nespremenjena skozi čas, ne glede na objektivne spremembe v okolju, znotraj katerih podjetje posluje in ne glede na posle, ki jih sklepa organizacija. Če je torej organizacijska identiteta bolj jasno artikulirana in sporazumna, je večja verjetnost, da bodo imele spremembe v organizacijski identiteti jasno načrtano pot. Sedanja identiteta tako ne bo nekonsistentna s preteklo, temveč bo "preteklost reinterpretirana v luči sedanjosti" (Barney in Stewart, 2000: 37).

Glede na omenjene tri karakteristike lahko sklepamo, da ima narava organizacijske identitete močno kognitivno komponento. V določenih pogledih organizacijska identiteta deluje kot organizacijska kognitivna shema, ki si jo delijo člani organizacije in ki vpliva na odločitve znotraj organizacije. Shema je shranjen okvir oziroma jedro znanja, ki je sestavljeno iz niza konceptov, odnosov in povezav med koncepti ter informacijami, ki so zaobjete v teh konceptih. Empirične raziskave so pokazale povezave med kolektivnimi kognitivnimi shemami in strategijami organizacije (Barney in Stewart, 2000: 37). Moč kolektivnih kognitivnih shem je prikazal tudi Hall leta 1984, ko je dokumentiral, kako močan je vpliv dominantne sheme oziroma mentalnega modela na strategijo organizacije (v Barney in Stewart, 2000: 37).

Če je torej organizacijska identiteta središčno, trajno in razločevalno oziroma razpoznavno bistvo kognitivne sheme o organizaciji, ki si jo delijo člani le-te, nastopa kot mehanizem za odločitve organizacije.

### **1.1.2 Spremenljivost organizacijske identitete**

Gioia, Schultz in Corley (2000) se v svojem članku ukvarjajo s tretjim kriterijem organizacijske identitete in zagovarjajo trditev, da je organizacijska identiteta bolj nestabilen kot pa trajajoč koncept in s tem kritizirajo kriterij časovne kontinuitete. Vendar moram poudariti, da sta že Albert in Whetten v svojem članku (1985) zapisala, da se identiteta s časom tudi spreminja.

Organizacijska identiteta je nestabilen koncept zaradi vzajemnega odnosa z imidžem, saj spreminjanje zaznave organizacije pri javnostih (imidži) vpliva na spreminjanje identitete. Ta nestabilnost identitete pa ne povzroča destabilizacije organizacije, saj se identiteta z nestabilnostjo prilagaja zahtevam okolja z namenom, da ohranja svoje bistvo (Gagliardi v Gioia, Schultz in Corley, 2000: 64).

Spremembe torej pomagajo preživeti organizaciji, vendar pa se organizacije zaradi potrebe po samospoštovanju spremembam tudi upirajo (Brown in Starkey, 2000) – tej problematiki se bom posvetila v drugem poglavju.

### **1.1.3 Raznovrstnost organizacijske identitete**

Citirani teoretiki in tudi sama sem se pri preučevanju organizacijske identitete osredotočila predvsem na tiste značilnosti organizacije, ki se jih da le verbalno in logično izraziti. Vendar pa po mnenju Harquailove in Kingove (2002) kognitivni konstrukti o organizacijski identiteti v glavah članov organizacije obsegajo tudi neizrekljive značilnosti. Avtorici pravita, da nas osredotočanje zgolj na izrekljive značilnosti organizacije omejuje, saj nas ne spodbuja k raziskovanju drugih načinov, kako člani organizacije doživljajo in predstavljajo identiteto svoje organizacije, zato se zavzemata za raziskovanje konstruktov organizacijske identitete, ki obsegajo več tipov mentalnih modelov – matematično-logični, jezikovni, vizualno-prostorski, glasbeno-ritmični, telesno-kinetični in čustveni. Vsak tip mentalnih modelov kategorizira določene vrste informacij in celota vseh informacij nam da predstavo o t.i. "raznovrstni organizacijski identiteti". Tako naj bi nekdo, ki proučuje organizacijo in njeno identiteto na podlagi vseh šestih mentalnih modelov prišel do spoznanja, da se organizacije med sabo dosti bolj razlikujejo, kot lahko razberemo iz verbalnih trditev, ki nam dajejo občutek, da so si organizacije med sabo podobne.

## 1.2 ODNOS MED ORGANIZACIJSKO IDENTITETO IN SORODNIMI POJMI

Ker je pojem organizacijske identitete zelo tesno povezan s pojmi korporativne identitete, imidža in ugleda, sem se odločila, da posvetim pozornost tudi tem odnosom. Za predstavitev teh pojmov in povezav med njimi sem se odločila tudi zato, ker želim prikazati, kako identiteta organizacije vpliva na imidž in ugled, kar pa pomeni, da vpliva tudi na uspeh podjetja, saj organizacija z negativnimi imidži in slabim ugledom v javnosti ne more dobro poslovati.

### 1.2.1 Odnos med organizacijsko in korporativno identiteto

V bistvu je korporativna identiteta le drugačen pogled na identiteto organizacije, kot je organizacijska identiteta, oziroma če uporabimo Podnarjeve besede: "... pojma sestavljata koherentno celoto in nazorno kažeta na dvojnost organizacije kot skupnosti ljudi (organizacijska identiteta, op.a.) na eni in samostojnega družbenega subjekta (korporativna identiteta, op. a.) na drugi strani." (Podnar, 2000a: 176).

Medtem ko se opredeljuje za leto rojstva pojma organizacijska identiteta 1985, so se ideje o korporativni identiteti začele porajati že v 50. letih 20. stoletja (Jančič in Podnar, 2001). Sam pojem korporativna identiteta je uvedel v šestdesetih letih prejšnjega stoletja Lippincot, ko je v enem pojmu skušal zaobjeti vse, kar uporablja podjetje, da bi bilo prepoznano (Podnar, 2000b: 69).

Razlika je tudi v tem, da je za organizacijsko identiteto sprejeta enotna definicija, medtem ko za pojem korporativne identitete obstaja več definicij. Prvotno je bila korporativna identiteta sinonim za logotip, organizacijski stil in ostale simbole, ki jih uporablja organizacija ali kot pravi Carter za korporativno identiteto, da je "logotip, blagovne znamke in vsi ostali vizualni izrazi identitete podjetja"<sup>1</sup> (Carter v van Riel, 1995: 32).

Kasneje se je koncept širil in definicije o korporativni identiteti so postajale vse bolj široke. Tako korporativna identiteta danes označuje vse načine predstavljanja organizacije z uporabo

<sup>1</sup> Carterjeva definicija velja danes za najbolj tipično oblikovalsko definicijo razumevanja korporativne identitete, kjer je identiteta podjetja omejena na tisto, kar razumemo pod vizualna identiteta podjetja ali celostna grafična podoba, ki pa je le del korporativne identitete.

simbolov, komuniciranja in obnašanja ali kot pravi Lux: "Korporativna identiteta izraža osebnost organizacije, ki jo lahko vsak izkusi. Zajema obnašanje in komuniciranje organizacije ter njen estetski, formalni izraz," (Lux v van Riel, 1995) ali če povzamemo Balmerjevo definicijo, ki velja za najširšo: "Korporativna identiteta je tisto, kar organizacija je" (Balmer v Podnar 2000b: 70).

Ker lahko preko korporativne identitete vsak izkusi osebnost organizacije, se polja korporativne identitete dotika predstava o "središčni ali razločevalni ideji organizacije in kako je ta ideja predstavljena in komunicirana različnim občinstvom" (Hatch in Schultz, 2000: 13) ali kot pravita Jančič in Podnar: "Korporativno identiteto lahko definiramo kot splet lastnosti, ki delajo določeno entiteto edinstveno, konsistentno v času, jasno in razpoznavno" (Jančič in Podnar, 2001: 10). Kot smo že spoznali, definicija organizacijske identitete govori tudi o značilnostih organizacije, ki so najbolj središčne, razpoznavne in trajne, samo da so najbolj središčne, trajne in razpoznavne za člane organizacije. Torej lahko rečemo, da organizacijsko identiteto označujejo značilnosti organizacije, ki se tvorijo in so prepoznane med zaposlenimi, korporativna identiteta pa so tiste značilnosti organizacije, ki so prepoznane v javnosti in zaradi katerih zunanji deležniki razlikujejo organizacijo od podobnih organizacij. To razliko sta eksplicitno opisala Hatch in Schultz, ki sta ugotovila, da se študije o korporativni identiteti osredotočajo na to, kako identitetni artefakti organizacije (kot so njeno ime, izdelki, stavbe, vodstvo in drugi simboli) izražajo predstavo organizacije zunanjim javnostim, študije o organizacijski identiteti pa se sprašujejo, kako si iste identitetne artefakte predstavljajo in jih interpretirajo notranji člani organizacije (Hatch in Schultz, 2000).

Tako vidimo, da konceptov organizacijske in korporativne identitete ne moremo enačiti ali zamenjevati, je pa dejstvo, da sta obe vrsti identitete med sabo zelo povezani, saj se odražata druga v drugi oziroma vplivata druga na drugo – kakšna bo organizacijska identiteta in zavest o organizaciji med zaposlenimi je odvisno od tega, kakšna je korporativna identiteta oziroma kako organizacijo dojemajo zunanji deležniki in obratno, kako organizacijo dojemajo zaposleni, kako se obnašajo in kako jo predstavljajo, vpliva na zaznavanje organizacije pri zunanjih deležnikih.

Razlika med organizacijsko in korporativno identiteto je tudi v tem, da avtorji, ki govorijo o organizacijski identiteti, definirajo in obravnavajo organizacijo kot organizirano skupnost ali agregat posameznikov, ki jih druži isti cilj, medtem ko avtorji, ki se ukvarjajo s korporativno identiteto, gledajo na organizacijo kot na samostojen družbeni subjekt, ki je ločen od svojih

članov (Podnar, 2000a: 175). Slednji je t.i. "unitarističen pogled na organizacijo" (Jančič in Podnar, 2001: 13). S perspektive opazovalca teoretiki o organizacijski identiteti obravnavajo in naslavlajo organizacijo kot "oni", teoretiki o korporativni identiteti pa kot "ono" (Podnar 2000a).

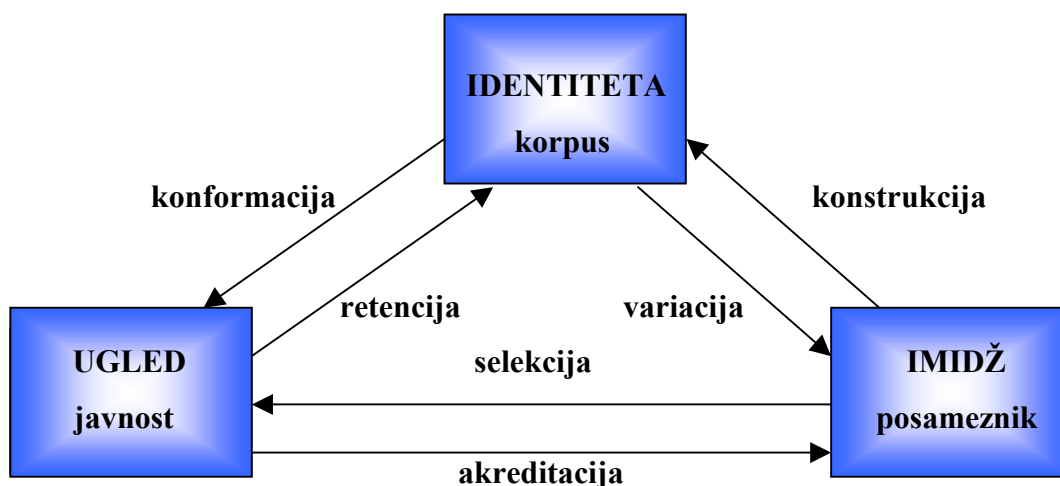
Če povzamemo še enkrat, študije o organizacijski identiteti proučujejo, kako doseči istovetnost o organizaciji med zaposlenimi oziroma notranjimi javnostmi, študije o korporativni identiteti pa proučujejo, kako doseči različnost oziroma razpoznavnost v primerjavi z drugimi podobnimi organizacijami pri zunanjih javnostih. Na to napetost med notranjim in zunanjim vidikom identitete organizacije so opozarjali že mnogi avtorji, ki so obravnavali razliko med organizacijsko in korporativno identiteto – Balmer in Soenen, Hatch in Schultz ter Rind in Schultz (v Podnar, 2000a: 175).

### **1.2.2 Odnos med identiteto, imidžem in ugledom**

"... rezultat nadziranega in nenadziranega komuniciranja organizacije – torej njeno nenehno samopredstavljanje – močno vpliva na oblikovanje imidža o organizaciji pri posamezniku in soustvarjanju njenega ugleda v javnosti" (Podnar, 2000a: 177). Iz te trditve lahko razberemo, da je imidž mentalna predstava, ki jo ima posameznik o organizaciji (Balmer v Podnar, 2000a: 177) in da je ugled "celotna ocena, s katero ocenjujejo organizacijo njeni deležniki" (Fombrun, 1996: 37). Imidž je tako stvar dojemanja in s tem mentalnih procesov v posamezniku, ko pride v interakcijo z organizacijo, ugled pa je stvar socialne konstrukcije javne podobe o organizaciji, ki naj bi bila posledica interakcij in skupnih vrednostnih sistemov in prepričanj znotraj javnosti. Ker je ugled socialni konstrukt, govori Bromley o njem kot o javnem imidžu (v Podnar, 2000b: 70). Po Dowlingu je ugled "ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji" (Dowling, 1994: 8). Ker je korporativni imidž predstava, ki jo ima posameznik o organizaciji, obstaja o organizaciji več imidžev, medtem ko je ugled le eden. Tako teh dveh pojmov ne moremo enačiti, obstaja pa med njima dvostranski odnos oziroma vplivanje. "Medtem ko je ugled organizacije v veliki meri odvisen od vsakodnevnih imidžev, ki jih posamezniki oblikujejo o organizaciji, ugled kot socialna kategorija hkrati vpliva na posameznikovo formiranje vsakodnevnih imidžev" (Podnar, 2000a: 178).

V kakšnem odnosu so med seboj pojmi identitete, imidža in ugleda in kako vplivajo drug na drugega, je prikazal z modelom že Whetten (1997), vendar je njegov model enosmeren, zato ga je Podnar (2000a) dodelal in spremenil v dvosmernega (glej Sliko 1.1).

**Slika 1.1: Odnos med identiteto, imidžem in ugledom**



Vir: Podnar, 2000a: 178

Med identiteto in imidžem potekata dva procesa. Organizacija vpliva z varibilnostjo v sporočilih o svoji identiteti na oblikovanje imidža o sebi pri posameznikih. Konstrukcija imidža pa je na podlagi informacij, ki jih posreduje organizacija in na podlagi drugih vplivov v domeni posameznika, kar pomeni, da posamezniki na podlagi različnih informacij, ki jih sprejmejo o organizaciji, konstruirajo različne podobe o njej.

Pri odnosu imidž – ugled gre za razmerje med posameznikom in javnostjo. Ko posameznik konstruira imidž o organizaciji, išče manjkajoče informacije, ki jih organizacija ni posredovala, pri drugih virih ter išče ujemanje njegove konstrukcije z javnostjo. Ta proces se imenuje akreditacija. Z akreditacijo posameznik vpliva na to, da javnost sprejme določen del atributov njegove konstrukcije. S selekcijo atributov različnih imidžev, javnost ustvari o organizaciji neko splošno oceno (ugled), ki kot socialni konstrukt biva znotraj javnosti določen čas.

Pri odnosu ugled – identiteta pa gre za razmerje med javnostjo in organizacijo. Proces, s katerim identiteta ostaja v zavesti socialnih skupin, se imenuje retencija. Organizacija pa obstaja le

toliko, kolikor prihaja v interakcijo z različnimi deležniki in takrat poskuša s procesom konformacije prilagoditi svojo identiteto željam in potrebam najpomembnejših deležnikov.

Za konec tega poglavja naj omenim še dva zelo pomembna pojma, ki sta v tesnem odnosu z identiteto organizacije. To sta organizacijska kultura in komuniciranje.

Komuniciranje ima velik pomen zato, ker omogoča manifestacijo oziroma uprizoritev identitete (van Riel, 1995) ali z drugimi besedami – s komuniciranjem organizacija "izraža in ustvarja lastno identiteto" (Podnar, 2000a: 177). Ko organizacija komunicira – kar počne neprestano – bodisi z nenamernimi ali namernimi internimi ali eksternimi oblikami komuniciranja, si prejemnik (ki je lahko zaposlen / interna javnost ali pa zunanji opazovalec / zunanja javnost) o njej ustvari neko podobo, kar vpliva tudi na identifikacijo z organizacijo. Tako organizacija s komuniciranjem, kot vsak drug subjekt, ki komunicira, nenehno ustvarja svojo identiteto, tako organizacijsko kot korporativno, in jo predstavlja. Iz tega sledi Balmerjeva ugotovitev, da je komuniciranje zelo pomembna povezava med korporativno in organizacijsko identiteto na eni ter imidžem in ugledom na drugi strani (v Podnar, 2000a: 177).

Organizacijska kultura ima velik pomen zato, ker priskrbi sistem pomenov in vrednot, ki si jih delijo člani organizacije (Hitt in Keats, 1994: 31) in na katerih zgradijo organizacijsko identiteto. Ali če navedem stavek, ki sta ga v svojem članku zapisala avtorja Soenen in Moingenon (2002: 22): "Identiteta je vedno konstruirana in uzakonjena znotraj kulturnega konteksta."

## **2 UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE**

---

Organizacijska identiteta je socialni konstrukt med zaposlenimi znotraj organizacije in je močno povezana z identifikacijo z organizacijo in ustvarjanjem skupinske identitete znotraj nje. Ker so identitete članov in organizacijske identitete močno povezane med seboj, sta Scott in Lane (2000), z namenom, da bi prikazali ta odnos, razvili model konstrukcije organizacijske identitete, ki učinkovito povezuje teoriji o organizacijski identiteti in identifikaciji z organizacijo.

Naj samo opozorim, da sta avtorici razširili pojmovanje organizacijske identitete tudi na druge – zunanje – deležnike in menita, da tudi oni vplivajo na oblikovanje organizacijske identitete in ne samo zaposleni. V tem lahko vidimo prekrivanje pojma organizacijske identitete s pojmom korporativne identitete, ali kot smo omenili že prej – kakšna bo organizacijska identiteta in zavest o organizaciji med zaposlenimi, je odvisno od tega, kakšna je korporativna identiteta oziroma kako organizacijo dojemajo zunanji deležniki. Potrebo po razširjanju pojmovanja in preučevanja koncepta organizacijske identitete kot konstrukta interakcije med zunanjimi deležniki in zaposlenimi in ne samo kot koncepta, ki se tvori med zaposlenimi, poudarjajo tudi Gioia, Schultz in Corley, ko pravijo, da "organizacijska identiteta ni samo notranji koncept, ampak je tudi koncept, ki se konstruira skozi notranjo / zunanjo interakcijo" (Gioia et al., 2000b: 146). To je notranji – zunanji oziroma identiteta – imidž pogled, ki sta ga Scott in Lane razširili na nivo menedžment – deležniki, kar pomeni, da organizacijska identiteta nastaja kot posledica interakcij med menedžmentom, člani organizacije in ostalimi deležniki (Scott in Lane, 2000: 44).

### **2.1 KONSTRUKCIJA ORGANIZACIJSKE IDENTITETE**

Za Scott in Lane (2000: 44) nastaja organizacijska identiteta kot posledica kompleksnih interakcij med menedžerji, člani organizacije in ostalimi – zunanjimi deležniki. Tako definirata konstrukcijo organizacijske identitete "kot procese, aktivnosti in dogodke, skozi katere postane organizacijska identiteta specifična v mišljenju menedžerjev in deležnikov organizacije." Avtorici nadaljujeta: "Konstrukcija organizacijske identitete je dinamična, recipročna in ponavljajoča v svoji naravi in vsebuje odziv menedžerjev in deležnikov na pomene dogodkov, politiko in akcije organizacije, konstrukcijo in predstavitev organizacijskih imidžev ter

interpretacijo povratnih informacij, ki so pomembne za identiteto ter kognitivno rekonstrukcijo aktivnosti" (Scott in Lane, 2000: 45).

Proces konstruiranja organizacijske identitete poteka tako, da naredi organizacija želene imidže pri deležnikih preko dejanj menedžmenta (vodstva). Take aktivnosti, ki tvorijo imidže, so integralni del konstrukcije organizacijske identitete in doprinesejo k temu, kar je edinstveno in razpoznavno za organizacijo ter kar so temeljne vrednote in najpomembnejša prepričanja v organizaciji. Upravljanje z vtisi o organizaciji je strateško orodje, ki vzdržuje legitimne imidže, katerih namen je pridobiti sredstva za funkcioniranje organizacije. Upravljanje z vtisi o organizaciji ima pomen tudi pri raziskovanju bistva oziroma jaza organizacije. Menedžerji si prizadevajo, da bi razumeli in definirali pomen svoje organizacije z namenom, da definirajo tudi lasten jaz kot tudi, da bi dosegli cilje organizacije (Scott in Lane, 2000: 45).

Če še enkrat povzamemo – na konstrukcijo organizacijske identitete vplivajo menedžerji in deležniki, ki so istočasno vpleteni v konstrukcijo svojih individualnih identitet skozi proces samokategorizacije (Kramer in Turner v Scott in Lane, 2000: 44), kognitivne identifikacije (Dutton et al. v Scott in Lane, 2000: 44) in samopotrditve (Brown v Scott in Lane, 2000: 44).

## **2.2 ORGANIZACIJSKA IDENTITETA IN UČENJE**

Učenje oziroma spremembe v organizaciji pogostokrat zavira kar sama organizacija, ki se trudi, da bi obdržala sedanjo organizacijsko identiteto. Psihodinamična perspektiva trdi, da organizacije zaradi potrebe po samospoštovanju niso motivirane za učenje, ki bi spreminjalo njeno sedanjo identiteto. Raje obdržijo kolektivno samospoštovanje brez spraševanja obstoječih konceptov jaza oziroma se učijo in sprejemajo take informacije, ki ohranjajo že obstoječe koncepte jaza.

### **2.2.1 Pet zaviralnih mehanizmov za spremembe v organizaciji**

Brown in Starkey (2000) sta poudarila pet načinov (čeprav jih obstaja 48) upiranja spremembam kot so zavračanje, racionalizacija, idealizacija, fantaziranje in simbolizacija. Kolektivni obrambni mehanizmi za ohranitev samospoštovanja ignorirajo, zavračajo, reinterpreterirajo, skrivajo ali izgubljajo informacije, ki ogrožajo organizacijski koncept jaza:

### ***1. zavračanje***

Zavračanje uporabljajo organizacije z namenom, da zanikajo znanje in odgovornost, da zavrnejo zahteve in da se izognejo dejanjem in njihovim posledicam. Primer, ko je bil ta obrambni mehanizem zelo močan, je vesoljsko plovilo Challenger, ki je že kmalu po izstrelitvi tragično končalo. V tem primeru je zanikanje oviralo sposobnost udeležencev pri izstrelitvi, da bi učinkovito interpretirali in uporabljali informacije.

### ***2. racionalizacija***

Racionalizacija je poskus zagovarjanja impulzov, potreb, občutkov, vedenj in motivov, ki so nesprejemljivi, da postanejo verodostojni in zavestno sprejemljivi. S tem procesom varamo sami sebe in omejujemo poznavanje samega sebe.

### ***3. idealizacija***

Idealizacija je proces, s katerim določene pojave precenjujemo, jih čustveno povečujemo in jim odstranimo negativne lastnosti. Proces idealizacije pomaga razložiti, zakaj organizacije zagovarjajo že zastarela gesla, vztrajajo pri nepravih strategijah in ohranjajo na položajih neprimerne voditelje.

### ***4. fantazija***

Fantazije predstavljajo nezavedno prizadevanje po izvršitvi težkih ali nemogočih ciljev. V organizaciji se pojavljajo v zgodbah, mitih, šalah, govoricah. Organizacija osredotoča svojo energijo v fantazije z namenom, da prikrije, kaj se dejansko dogaja in jih zamenja za učinkovito učenje in dejavnosti. Fantazije ponujajo zaposlenim uteho za strogost organizacijskega življenja.

### ***5. simbolizacija***

Simbolizacija je proces, preko katerega nek zunanji objekt postane pretveza za predstavitev drugačnih notranjih in skritih ciljev, idej, oseb in predsodkov. Simboli ublažijo strah na nezavedni ravni in ohranjajo samospoštovanje s tem, ko prevračajo in prikrojujejo misli, impulze, želje. Simbolizacija je pomirjevalen proces, s katerim organizacija vara in brani sama sebe. Proces simbolizacije po eni strani omogoča samozavestne akcije in skladno organizacijsko življenje, po drugi pa se kot vsi drugi obrambni mehanizmi bori proti procesom učenja, ki odkrivajo resnico o nemoči organizacije.

Ti načini obrambe so torej disfunkcionalni, kadar nasprotujejo nujni organizacijski spremembi. Obrambne mehanizme, ki se pojavijo pri spreminjanju identitete, lahko ublažimo s procesi organizacijskega učenja. Organizacijsko učenje se razvija preko spreminjanja, dodajanja in uničevanja obstoječih rutin (Albert v Brown in Starkey 2000: 104). Te rutine so namreč osnovne za kolektivno definicijo o organizacijski identiteti in tako sprememba pri eni nujno pogojuje spremembo pri drugi.

Naloga menedžementa je torej, da preprečuje regresivne umike od realnosti (ki jih ponujajo obrambni mehanizmi) in da razvija bolj "odraslo" in realistično razmišljanje ter delovanje v organizaciji. Organizacija, ki razvije realistično razmišljanje se imenuje učeča se ali "pametna" oziroma "modra" organizacija (Brown in Starkey, 2000).

### **2.2.2 Učeča se organizacija in sprememba organizacijske identitete**

Pametna oziroma modra organizacija je tista, ki je pripravljena raziskovati grožnje egu, saj se zaveda, da je raziskovanje groženj prvi pogoj za razvoj bolj zrele identitete. Modra organizacija oblikuje svojo identiteto preko procesa neprestane (re)konstrukcije jaza (Brown in Starkey, 2000). Učeča se organizacija pomeni razvoj novih znanj v organizaciji, ki vplivajo na obnašanje in pomagajo podjetju ustvarjati vrednost. Procesi, ki potekajo v taki organizaciji, so sprejemanje, osvajanje, širjenje in interpretiranje informacij. Organizacija mora biti sposobna hitro širiti svoja znanja na svoje dele. Stopnja, do katere se organizacija zaveže znanju, je strateška izbira (Ireland v Skrt 2002: 58).

V literaturi, ki se ukvarja z organizacijskim učenjem, je le-to konceptualizirano kot učinkovit proces, v katerem so nove informacije izziv že obstoječim idejam in prispeva k razvoju novih perspektiv za prihodnost in novih akcijskih rutin preko "organizacijskega dialoga" – to je pogovor, s katerim razkrivamo naše pomenske strukture drug drugemu. Odločilno za proces učenja je, da organizacija razvije sposobnost, da se ukvarja s strahovi pred spremembami organizacijske identitete in proti katerim se bojujejo obrambni mehanizmi. Učeča se organizacija sprejme dejstvo, da proces oblikovanja identitete ni nikoli končan in da se skozi čas razvija vrsto identitet, ki odražajo koncept jaza organizacije in njenih članov (Brown in Starkey, 2000).

Brown in Starkey (2000) menita, da učečo se organizacijo zaznamujejo tri tipične značilnosti, ki so še posebej pomembne za spremembe organizacijske identitete skozi čas:

1. kritična samorefleksija,
2. pospeševanje dialoga o prihodnji identiteti kot osnovni lastnosti strateškega menedžmenta,
3. pridobitev modrosti.

Kritična samorefleksija pospešuje alternativne perspektive o jazu in institucionalizira samospraševanje o možnosti razvoja obstoječe identitete. Naloga menedžmenta v učeči se organizaciji je spraševanje o obstoječih mentalnih modelih, ki podpirajo obstoječe poglede organizacijske identitete, in izgradnja vizije prihodnosti, ki se ukvarja z naravo nove identitete, ki si jo delijo vsi člani.

Razvojna faza zadeva premišljevanje o alternativnih prihodnjih smereh in vsebuje kritično refleksivno držo do obstoječe strukture identitete, ki temelji na trenutno veljavnih dogovorih. Razvoj identitete vsebuje dolgoročen proces sprememb, ki je sestavljen iz zaporedja raziskava – izvršitev identitete.

## 2.3 MNOGOVRSTNE IDENTITETE

Fiolova (2001) v svojem članku komentira, da so prednosti enotne identitete številne. Lahko spodbuja člane, da iščejo rešitve za probleme, ki grozijo identiteti organizacije in oblikujejo občutek za enotnost, ki je gonilna sila za izvrstno kakovost proizvodov in storitev podjetja. Vendar pa tudi ugotovi, da ima kot vplivna kognitivna shema enotna organizacijska identiteta tudi določene omejitve: lahko namreč ovira interpretacije, akcije in potenciale za spremembe v organizaciji. Na eni strani tako povezuje ljudi skupaj, na drugi strani pa oslepi ljudi za probleme, ki so nekonsistentni s trenutno identiteto organizacije. V tem primeru priznava prednosti mnogovrstnih in spremenljivih identitet, saj ima z njimi organizacija prilagodljive zmožnosti, ki so potrebne za neprestano doseganje prednosti (Fiol, 2001: 693).

Problem mnogovrstnih identitet sta začela reševati že Albert in Whetten v svojem vplivnem članku iz leta 1985. V tem članku, ki izhaja iz opazovanja, da "so organizacije sposobne zastopati mnogovrstne odgovore za mnogovrstne namene" (Albert & Whetten, 1985: 292) sta iz tega razloga razvila model dvojne (dualne) identitete organizacije, ki jo imajo npr. univerze.

Univerze imajo tako normativno (zagovarja norme in izobraževanje) kot tudi utilitaristično (orientirana je na ekonomsko produkcijo) identiteto (Albert & Whetten, 1985).

Pratt in Foreman (2000) pravita, da lahko govorimo o mnogovrstnosti identitet, kadar sta izpolnjeni dve predpostavki:

1. mnogovrstnost organizacijskih identitet se mora nanašati na organizacijo kot celoto in
2. mnogovrstnost identitet vključuje mnoštvo pojmovanj o organizaciji, kar pomeni, da mora obstajati nekaj različnih pogledov o tem, kaj je osrednje, razpoznavno in trajno v organizaciji.

Za mnogovrstnost pojmovanj o organizacijski identiteti pa velja naslednje:

1. mnogovrstne identitete ne smejo tekmovati med seboj,
2. člani organizacije se ne rabijo vedno zavedati vseh organizacijskih identitet (nekaterih pojmovanj identitet se lahko zavedajo, nekatera pa so prikrita),
3. mnogovrstne identitete ne rabijo biti splošno sprejete pri vseh članih organizacije.

V zvezi z zadnjo trditvijo ločita že Albert in Whetten (1985) med ideografskimi in holografskimi mnogovrstnimi identitetami. Holografske mnogovrstne identitete imajo organizacije takrat, kadar je vsaka od teh identitet neločljivo povezana z organizacijo in so skupne vsem članom, torej jih sprejemajo in zagovarjajo vsi člani organizacije. Ideografske mnogovrstne identitete pa imajo organizacije takrat, kadar različne identitete pripadajo različnim kolektivom, ki obstajajo v različnih delih organizacije. V tem primeru identitete niso skupne vsem članom.

Avtorja Soenen in Moingeon (2002) sta o mnogovrstnosti identitet v organizaciji spregovorila na svoj način. V svojem članku predstavita, da nimajo samo organizacije mnogovrstnih identitet, ampak da ima tudi vsaka od teh mnogovrstnih identitet 5 različnih zornih kotov, s katerih lahko gledamo nanjo. Poskušala sta bolj povezati pojma korporativne in organizacijske identitete, vendar sta se s tem oddaljila od truda mnogih teoretikov s področja identitete organizacije, da bi bolj jasno opredelili pojme organizacijske in korporativne identitete, saj njuna delitev identitete organizacije na pet različnih ploskev precej meša skupaj oba pojma.

Njuna razdelitev na pet različnih zornih kotov pogleda na identitete loči med izjavljeno identiteto, projicirano identiteto, izkušeno identiteto, manifestirano identiteto in pripisano identiteto (Soenen in Moingeon, 2002: 17-21):

**1. izjavljena identiteta** se nanaša na to, kaj organizacija izjavlja o sebi. To je odgovor, izjava ali trditev, s katero ponavadi člani organizacije definirajo svojo kolektivno identiteto. Obseg, do katerega se izjavljena identiteta komunicira zunanji javnosti, in tako postane del projicirane identitete, variira pozitivno glede na legitimnost, status in moč neke skupine znotraj organizacije. Ta vidik pogleda na identiteto organizacije spominja na Albertovo in Whettenovo (1985) originalno definicijo o organizacijski identiteti kot trditvi. Kot izjava o identiteti je lahko izjavljena identiteta tudi usmeritev v prihodnost, neke vrste vizija ali identiteta, ki naj bi jo organizacija dosegla v prihodnosti. Slednje lahko imenujemo tudi "idealna organizacijska identiteta" (Hitt in Keats, 1994).

**2. projicirana identiteta** se nanaša na elemente, ki jih organizacija uporablja za samopredstavitve specifičnim občinstvom. Ti elementi so komunikacije, obnašanja in simboli organizacije. Ključna razlika med izjavljeno in projicirano identiteto je v tem, da je druga posredovana. Projicirana identiteta je torej lahko le neposredno izražena izjavljena identiteta.

**3. izkušena identiteta** se nanaša na to, kakšne izkušnje imajo člani o svoji organizaciji. Sestavljena je iz kolektivnih reprezentacij, ki si jih delijo člani organizacije.

**4. manifestirana identiteta** se nanaša na specifičen niz bolj ali manj povezanih elementov, ki označujejo organizacijo že daljše časovno obdobje. Lahko jo pojmujejo tudi kot organizacijsko "zgodovinsko identiteto". Identiteta se manifestira v rutinah, strukturi, stopnji prepoznavnosti, tržnem pozicioniranju kot tudi v simbolnih pojavih, kot so običaji in miti.

**5. pripisana identiteta** se nanaša na značilnosti, ki jih organizaciji pripišejo njena različna občinstva, kajti vsako občinstvo ima svojevrsten odgovor na vprašanje: kdo je ta organizacija. Med izkušeno in pripisano identiteto je razlika v tem, da v primeru prve značilnosti organizaciji pripišejo zaposleni, v primeru slednje pa zunanja občinstva.

### **2.3.1 Upravljanje mnogovrstnih identitet**

V organizaciji je treba upravljati z mnogovrstnimi identitetami zato, da realiziramo koristi in prednosti mnogovrstnih identitet ter zmanjšamo njihove stroške.

#### ***2.3.1.1 Potencialne koristi mnogovrstnih organizacijskih identitet***

Glavno prepričanje je, da so entitete z več identitetami sposobne imeti več pričakovanj in zahtev v primerjavi s tistimi organizacijami, ki imajo eno identiteto. Prednost se kaže tudi, kadar se soočajo s kompleksnim organizacijskim okoljem, v katerem se morajo prilagoditi ali odzvati. Takšne organizacije tudi bolj ugajajo zunanjim deležnikom, ki imajo mnogovrstne potrebe in interese. Identitete, ki učinkovito upravljajo z mnogovrstnimi identitetami, pa imajo lahko tudi pomembne konkurenčne prednosti (Pratt in Foreman, 2000: 22).

#### ***2.3.1.2 Potencialni stroški mnogovrstnih identitet***

Več identitet v organizaciji lahko povzroči povečano fleksibilno odzivanje identitete, lahko vodi do organizacijske neodločnosti in nedelavnosti, lahko vodi do konfliktov in preobremenitev, ki vodijo do brezzdelja ali neskladnih akcij članov organizacije. Organizacije z več identitetami lahko povzročijo več notranjih organizacijskih konfliktov in za njihovo reševanje se porabi veliko časa in sredstev. Lahko povzročijo dvome v organizacijo, mentalne sheme o tem, kdo smo in kam gremo, lahko ovirajo strateške odločitve in izvedbe. Konfliktne identitete v organizaciji niso utelešene samo znotraj organizacije, ampak povezujejo tudi zunanje deležnike (Pratt in Foreman, 2000: 22-23).

#### ***2.3.1.3 Pluralnost ali sinergija mnogovrstnih organizacijskih identitet***

Ni dobro imeti niti preveč identitet niti premalo, ampak optimalno. Identitete se razlikujejo po tem, ali so med seboj povezane ali nepovezane. Nepovezane identitete povečajo potencialne konflikte. Cilj pri upravljanju z identitetami je doseči optimalni nivo števila mnogovrstnih identitet. To je možno doseči na dva načina:

a) povečati, zmanjšati ali vzdrževati število identitet; tako dosežemo visoko ali nizko pluralnost identitet ali

b) urediti odnos med obstoječimi identitetami, tako da so ali različne ali podobne, to pa dosežemo s povečevanjem ali zmanjševanjem sinergije med identitetami.

Ti dve temeljni odločitvi o pluralnosti ali sinergiji ponujata štiri tipe odzivov na množstvo organizacijskih identitet (Pratt in Foreman, 2000):

### ***1. razdelitev na ločene enote***

Do tega pride, kadar se organizacije in njeni člani odločijo ohraniti vse trenutne identitete, vendar si ne prizadevajo doseči kakršnekoli sinergije med njimi, zato je za ta tip upravljanja mnogovrstnih identitet značilna visoka pluralnost in nizka stopnja sinergije.

### ***2. uničenje***

Do tega pride, kadar menedžerji osvobodijo organizacijo ene ali več identitet. To lahko naredijo zavestno ali nezavestno. Za ta tip je značilna nizka pluralnost in nizka sinergija.

### ***3. povezovanje v celoto***

Do tega pride, ko poskušajo menedžerji združiti več identitet v novo celoto. V organizaciji se to zgodi, ko se dve različni organizaciji združita, pojavi pa se predvsem nova organizacijska identiteta iz fuzije prejšnjih organizacijskih identitet. Za ta tip je značilna nizka pluralnost in visoka stopnja sinergije.

### ***4. kopičenje***

Do tega pride, ko organizacija poskuša zadržati vse identitete in narediti povezave med njimi, kar pomeni maksimizacijo pluralnosti in sinergije.

### **3 POSLEDICE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE**

---

Dejstvo je, da ima organizacijska identiteta močan vpliv na poslovanje organizacije. Kot močna kognitivna shema vpliva na identifikacijo z organizacijo in pripadnost zaposlenih organizaciji, identifikacija in pripadnost pa vplivata na prizadevanje zaposlenih za uspeh organizacije, na trud za uspešno delovanje in uspešne strateške odločitve. V organizacijski identiteti je zajeta tudi vizija organizacije, kar je temelj za njeno strategijo, kajti brez tega, kam je organizacija namenjena, tudi ne more biti opredeljeno, kako bo nekaj dosegla. Zelo pomemben del organizacijske identitete so tudi bistvene kompetence, ki se tvorijo skozi zgodovino delovanja organizacije. Kaj so bistvene kompetence, opredelim v nadaljevanju in skozi vidik bistvenih kompetenc, ki so del organizacijske identitete, predstavim pomembnost oziroma posledice organizacijske identitete za organizacijo v smislu večje ekonomske vrednosti in trajne konkurenčne prednosti.

#### **3.1 BISTVENE KOMPETENCE**

V osemdesetih in v začetku devetdesetih let so raziskave o strategiji predpostavljale, da je za podjetje mogoče, da doseže in obdrži konkurenčno prednost – edinstveno pozicijo glede na svoje konkurente – ki jim omogoča, da neprestano dela bolje od konkurence. Večina raziskav o konkurenčni prednosti se je osredotočila na bistvene kompetence kot glavni vir te prednosti (Fiol, 2001; Glynn et al. 2000).

Fiolova pravi, da bistvene kompetence vsebujejo niz spretnosti in virov, ki jih poseduje podjetje, kot tudi način, kako uporabljati te vire za doseganje želenih rezultatov (2001: 691). Prahalad in Hamel sta leta 1990 definirala bistvene kompetence kot kolektivno učenje v organizaciji, ki se še posebno osredotoča na to, kako koordinirati raznovrstne proizvodne sposobnosti in kako integrirati različne tehnologije v proizvodni proces. Avtorja tudi pravita, da so bistvene kompetence (v najpomembnejšem smislu) sistem prepričanj med člani organizacije, ki določa, kako bo podjetje tekmovalo na svojih tržiščih (v Barney in Stewart, 2000: 37). Repovš (1995) pravi, da je kompetentnost "to, kar organizacija zna opravljati, izdelovati odlično ali celo bolje od drugih organizacij," ker to že dolgo dela in "ker ima v lasti ustrezna delovna sredstva, vire in organizacijsko kulturo, ki ji zagotavlja odličnost delovanj zaposlenih v organizaciji" (Repovš,

1995: 54). Ker organizacija zaradi kompetenc deluje bolje od konkurence, predstavlja kompetentnost tudi za Repovša konkurenčno prednost.

Barney in Stewart izpeljeta, da podobno kot definicija organizacijske identitete tudi definicija bistvenih kompetenc vsebuje konsistentne izpeljave implicitne kognitivne sheme o organizaciji. Torej tako organizacijska identiteta kot tudi bistvene kompetence, ki so del le-te, so kognitivne sheme, ki vplivajo na strateške odločitve znotraj podjetja (Barney in Stewart, 2000: 37).

### **3.1.1 Razmerje med organizacijsko identiteto in bistvenimi kompetencami**

Organizacijska identiteta kot kognitivna shema temelji na vrednotah. Članom organizacije, ki sprejmejo to shemo za svojo oziroma se močno poistovetijo z organizacijo, organizacijska identiteta določa, kakšna je smer delovanja v poslovnem okolju. Organizacijska identiteta kaže na to, kaj je primerno, legitimno in mogoče izvedljivo (Elsbach in Kramer v Barney in Stewart, 2000: 38) in obratno – organizacijska identiteta kaže tudi na to, kaj je neprimerno, ilegalno in neizvedljivo. Vpliv organizacijske identitete je torej oblikovanje ciljev članov v skladu s cilji celotne organizacije (Cheney v Barney in Stewart, 2000: 38).

Bistvene kompetence pa so organizacijske sheme, ki temeljijo na znanju kot vrednoti. So torej sistem verovanj o tem, kako izvesti neko delovanje v poslovnem okolju. Npr. ko se neko podjetje odloči, da bo proizvajalo z nizkimi stroški (organizacijska identiteta), se to izraža v kompetencah oziroma kompetentnosti na način maksimizacije učinkovitosti v proizvodnem procesu. Odločitve o učinkovitosti bodo podprle take aktivnosti, ki ustvarjajo nižje stroške, kot je vrednost, ki jo ustvarijo. Medtem ko organizacijska identiteta oblikuje cilje članov, bistvene kompetence oblikujejo vedenja članov, s katerimi bodo dosegli zastavljene cilje. Bolj ko so bistvene kompetence usklajene z organizacijsko identiteto, večja je konsistentnost med strateškimi odločitvami organizacije. Uspeh strateških odločitev pa še bolj okrepi tako načrt organizacijske identitete in s tem tudi načrt bistvenih kompetenc (Barney in Stewart, 2000: 38).

### 3.2 EKONOMSKA VREDNOST ORGANIZACIJSKE IDENTITETE

Organizacijska identiteta ima ekonomsko vrednost za podjetje. Da izpolni ta pogoj "mora imeti značilne implikacije za operativne in strateške odločitve" (Barney in Stewart, 2000: 38). Če neka organizacijska identiteta nima teh implikacij, potem najverjetneje ni dovolj razširjena med zaposlenimi ali pa ni bistvena za poslovne odločitve podjetja. V tem primeru organizacijska identiteta ne bo imela pozitivnega vpliva na ekonomsko vrednost podjetja. Napor za premik slabe ali neprimerne organizacijske identitete bodo najverjetneje celo zmanjšali ekonomsko vrednost podjetja. Da bo organizacijska identiteta doprinesla k ekonomski vrednosti, mora vplivati na take odločitve, ki povišajo sposobnost podjetja, da razume in izvede strategije, ki izkoriščajo priložnosti okolja in nevtralizirajo grožnje. V tem smislu organizacijska identiteta pomaga menedžerjem, da uvidijo priložnosti za rast in donosnost ter potencialne grožnje, ki jih drugače ne bi videli (Barney in Stewart, 2000: 38-39).

Kot načrt pospeševanja doumevanja in izvedbe strateških dejanj ima organizacijska identiteta globok vpliv na podjetje, kajti ne samo, da pomaga menedžerjem uvideti določene priložnosti in grožnje, istočasno jim tudi onemogoči videti še druge priložnosti in grožnje (Gioia in Thomas v Barney in Stewart, 2000: 39). Torej organizacijska identiteta pomaga menedžerjem, da se osredotočijo na določene priložnosti in grožnje na račun izločitve opazovanja drugih tipov groženj in priložnosti. Vrednost osredotočenja je v tem, da pomaga ali ovira menedžerjem uvideti opcije, ki so pomembne za njen uspeh v poslovnem okolju (Reger in ostali v Barney in Stewart, 2000: 39). Povedano drugače, v zvezi z organizacijsko identiteto lahko govorimo o značilnih stroških priložnosti ("significant opportunity costs"). Vrednost teh stroškov je enaka vrednosti pozabljenih priložnosti, ker so izven obsega osredotočenja, ki ga določa organizacijska identiteta. Da bomo z organizacijsko identiteto dodali ekonomsko vrednost, ni dovolj samo to, da organizacijska identiteta omogoča uvideti in izkoriščati priložnosti ter nevtralizirati grožnje, pač pa mora biti vrednost pozabljenih priložnosti, zaradi osredotočenja samo na določene, manjša od vrednosti tistih priložnosti, ki jih podjetje izkorišča. Torej bo glede na to spoznanje vpliv organizacijske identitete na ekonomsko vrednost podjetja funkcija naslednjih treh spremenljivk:

- a) moči organizacijske identitete,
- b) vsebine organizacijske identitete, ki je prevedena skozi bistvene kompetence v strateške odločitve oziroma dejanja,
- c) vrednosti pozabljenih priložnosti zaradi osredotočenja samo na določene priložnosti in grožnje, ki jih predpostavlja organizacijska identiteta (Barney in Stewart, 2000: 39).

### 3.3 ORGANIZACIJSKA IDENTITETA IN TRAJNA KONKURENČNA PREDNOST

Organizacijska identiteta je temeljna podlaga za strategijo, strukturo, poslanstvo in vizijo organizacije ali kot pravi Young v svojem članku, je "globlja ideja, iz katere izhajajo implikacije za strukturo in strategijo." In nadaljuje: "Isto lahko rečemo tudi za poslanstvo in vizijo, operativne izjave, ki izhajajo iz globlje izjave o identiteti. Organizacije se bojujejo s temi izjavami v strateškem planiranju, še posebno če nimajo jasno opredeljene identitete." (Young, 2001: 141). Torej je identiteta razpoznavna in holistična ideja, ki integrira, podpira in tudi vodi veliko število operativnih konceptov, ki vodijo dolgoročno smer in karakter organizacije (Young, 2001).

Kot podlaga za strategijo je organizacijska identiteta vir trajne konkurenčne prednosti, vendar da doseže ta status, mora biti poleg tega, da ima ekonomsko vrednost, ki smo jo opisali zgoraj, še izjemna in draga za posnemanje. Pogoj izjemnosti močno spominja na idejo o različnosti oziroma razpoznavnosti, ki sta jo definirala že Albert in Whetten (1985). Vendar se lahko zgodi, da organizacijska identiteta ni razpoznavna zaradi vsaj dveh razlogov:

1. Lahko se zgodi, da imajo konkurenčna podjetja podobno organizacijsko identiteto. Do tega lahko pride npr. tako, da se ustanovita dve podobni podjetji skoraj istočasno in v podobni geografski lokaciji. Nove institucionalne šole v organizacijski teoriji temeljijo na opazovanjih, da se pomembne komponente organizacijskih identitet konkurenčnih podjetij s časom vedno bolj zbližujejo, ker podjetja na tak način poskušajo pridobiti organizacijsko legitimnost (DiMaggio in Powell v Barney in Stewart, 2000: 40). Torej se obseg priložnosti, da podjetja kreirajo razpoznavnost, čedalje bolj oži, saj so si viri in procesi, ki jih podjetja uporabljajo, čedalje bolj podobni.

2. Lahko se zgodi, da imata dve različni podjetji razviti enaki strateški lastnosti, do katerih sta prišli po različnih poteh. Tak je primer onesnaževanja okolja. Neko podjetje se bo odločilo za zmanjšanje onesnaženja zato, ker je to moralno sporno, drugo podjetje pa se bo odločilo za isto strategijo, ker želi zvišati trenutno vrednost podjetja, s tem da ne plačuje davka na onesnaževanje in da ni tarča sovražne publicitete. Ta primer torej kaže, kako dve identiteti pripeljeta do istega konkurenčnega vedenja, čeprav so motivi za tako vedenje popolnoma različni. Če torej dve zelo različni organizacijski identiteti motivirata podoben niz vedenj, s podobnimi bistvenimi

kompetencami, potem sta ti dve identiteti strateška substituta in ne moreta biti vir konkurenčne prednosti.

Vir konkurenčne prednosti organizacije oziroma izjemnosti organizacijske identitete so lahko njena edinstvena zgodovina – edinstvene osebnosti in tehnologije, ki so obstajale v podjetju skozi čas (Barney in Stewart, 2000: 40).

Vendar mora biti organizacija pazljiva tudi pri osredotočanju na trenutne bistvene kompetence kot vire konkurenčne prednosti, saj jo pri tem spremlja tveganje, da se zaradi osredotočenja na grajenje in razvijanje obstoječih kompetenc ni več sposobna oziroma se pozabi prilagajati spremembam v okolju. Podobno je tudi, če se organizacija strogo drži strateških okvirjev, ki lahko preprečijo ali zmanjšajo spremembe v strategiji (Glynn et al., 2000: 729).

Iz zadnjega dela teoretičnega poglavja je razvidno, da je organizacijska identiteta lahko vir ekonomske vrednosti in trajne konkurenčne prednosti organizacije. Slednje sem predpostavila v hipotezi diplomske naloge, ki se glasi: za uspeh organizacije je velikega pomena njena organizacijska identiteta. Na primeru slovenskega podjetja Adrie Mobil, d.o.o. bom preučevala hipotezo, da je za njen poslovni in tržni uspeh najbolj zaslužna sprememba organizacijske identitete. Ko bom preverjala svojo hipotezo, bom raziskala, kako je Adrie Mobil uspelo spremeniti in okrepiti vrednote in bistvene kompetence ter se iz dna povzpeli zopet na vrh – med vodilne v proizvodnji počitniških prikolic v Evropi.

## **4 VPLIV SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE IDENTITETE NA TRŽNI IN POSLOVNI USPEH PODJETJA ADRIE MOBIL, d.o.o.**

---

### **4.1 METODOLOGIJA**

Svojo hipotezo sem preverjala z dvema raziskovalnima metodama, in sicer z analitičnim branjem internega glasila Adria<sup>2</sup> in s kvalitativnim raziskovanjem med zaposlenimi s pomočjo polstrukturiranega intervjuja zaradi lažje primerljivosti odgovorov (za osnovni vprašalnik glej Priloga B).

Z analitičnim branjem izvodov števil 1 in 3 iz leta 1993 sem si ustvarila podobo o organizacijski identiteti v Adrii Caravan. S pomočjo izvodov vseh števil (40) od leta 1997 do vključno leta 2002 sem ugotavljala, kakšna organizacijska identiteta je značilna za Adrio Mobil ter kako so jo okrepili. Predstavo o organizacijski identiteti, ki sem si jo ustvarila iz internega glasila, sem preverila z intervjuji z devetimi predstavniki organizacije Adrie Mobil, ki so bili zaposleni že v Adrii Caravan, kajti le tisti, ki so bili zaposleni v obeh sistemih, lahko najboljše opišejo spremembe, ki so se zgodile. Moj vzorec je med drugimi zajel tri zaposlene, ki so delali v proizvodnji v Adrii Caravan in delajo v proizvodnji tudi v Adrii Mobil. Naslednja skupina je zajemala tri zaposlene, ki so bili v Adrii Caravan strokovni delavci v režijskih službah, v Adrii Mobil pa so napredovali in so sedaj del srednjega menedžmenta. Zadnja skupina je zajela tri predstavnike bivšega in sedanjega vodstva.

Predstavniki proizvodnje, ki so sodelovali v raziskavi, so:

1. gospod Zvone Pavlin, ki je bil in je še vodja skladišča rezervnih delov. V Adrii Caravan je bil tudi predsednik sindikata, danes pa je v Adrii Mobil predsednik Sveta delavcev;
2. gospod Anđelko Simić, ki je bil prvi inovator leta po novem sistemu upravljanja inovativne dejavnosti v Adrii Mobil in ima danes naziv skupinovodja, medtem ko je bil v Adrii Caravan monter elementov in
3. gospod Ladislav Jurečič, ki je bil in je še vedno obdelovalec delov in sklopov.

---

<sup>2</sup> Izvode vseh omenjenih števil so mi priskrbeli v Adrii Mobil. Glasilo Adria so začeli izdajati v Adrii Caravan v letu 1993, vendar so ga zaradi številnih težav v organizaciji prenehali izdajati še istega leta. Ponovno so ga začeli izdajati v Adrii Mobil leta 1997.

Predstavniki srednjega menedžementa so:

1. gospod Ivan Bukovec, ki je bil včasih komercialist in je danes programski vodja v nabavnem sektorju;
2. gospod Stanko Bukovec, ki je bil včasih komercialist, danes pa je programski vodja trženja in
3. gospod Jože Tomšič, ki je bil včasih kontrolor kakovosti in je danes vodja službe kontrole kakovosti.

Predstavniki najvišjega vodstva so:

1. gospa Sonja Gole, današnja direktorica sistema Adria Mobil, včasih je bila vodja Finančne službe;
2. gospod Stanislav Lukšič, ki je že od nekdaj povezan z Razvojno-tehničnim sektorjem, saj je bil direktor tega sektorja že v Adrii Caravan in je tudi danes v Adrii Mobil in
3. gospod Franci Štupar, ki je bil v Adrii Caravan vodilni v Sektorju kakovosti in je danes direktor Sektorja kakovosti kot tudi direktor Proizvodnega sektorja.

Kot vir podatkov za prikaz poslovne uspešnosti sem uporabila iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p., podatke o tržni uspešnosti pa so mi posredovali v Marketingu Adrie Mobil.

V tem delu diplomske naloge bom torej predstavila proizvajalca počitniških prikolic, avtodomov, mobilnih hišic in plovil (jadrnic in poizpodrivnih motornih čolnov) Adrio Mobil, d.o.o. iz Novega mesta. Najprej bom predstavila podjetje, iz katerega je Adria Mobil nastala, to je Adrio Caravan, in kakšna organizacijska identiteta je bila značilna zanjo. Nato se bom osredotočila na preobrat in spremembo ter krepitev organizacijske identitete po letu 1995, ko se je zamenjalo vodstvo in ko je iz Adrie Caravan nastala oziroma ostala Adria Mobil, ki je bila v sistemu Adrie Caravan invalidsko podjetje. Prikazala bom tudi poslovno in tržno uspešnost današnjega sistema Adrie Mobil.

## 4.2 ZGODOVINA ADRIE MOBIL

Proizvodnja prikolic se je v Novem mestu začela leta 1965, ko je Industrija motornih vozil (IMV) začela z izdelavo prikolic z namenom pridobivanja deviznih sredstev, ki so bila v podjetju IMV potrebna za izdelavo dostavnih vozil kombi. Tega leta so izvozili tudi prvo prikolico na Švedsko. Do leta 1988 so razvili štiri generacije prikolic. Vse generacije prikolic so razvili domači strokovnjaki v tesnem sodelovanju z dobavitelji tako, da so bili izdelki primerni za izvoz na zahtevni zahodnoevropski trg, kar je pravzaprav razlog, da se je Adria kljub številnim težavam v letih od 1990 do 1995 (konec leta 1995 je spet začela postavljati trdne in uresničljive temelje za prihodnost) obdržala na teh trgih, ki jih danes z zelo kakovostnimi izdelki in z izvrstno poslovno politiko zopet osvajajo.

V začetku sedemdesetih let je bilo torej obdobje razcveta. Takrat je letno na evropske ceste zapeljalo 25.000 prikolic z blagovno znamko Adria. Tudi konec osemdesetih let so bili ponosni na doseženo kakovost v proizvodnji avtodomov in počitniških prikolic. V devetdesetih letih pa je prišlo do obdobja evropske recesije in notranjih organizacijskih in kadrovskih težav v Adrii Caravan, katerih edini možni razplet so takrat videli v stečaju (Adria, 1993a: 1).

### 4.2.1 Kaj se je dogajalo v Adrii Caravan?

Pravzaprav so se začetki krize, ki je povzročila, da je šla takratna Adria Caravan 2. oktobra 1995 v stečaj, začeli kazati že leta 1982 (Plesničar v Adria, 1993b: 4). Ko sem prebrala prvo številko glasila Adria iz leta 1993, sem ugotovila, da v takratni Adrii Caravan ni šlo, kot bi moralo iti. V celotnem sistemu Adrie Caravan je vladal kaos. Niso imeli urejenih komunikacij in pretoka informacij (izdajanje internega glasila je bil poskus izboljšati pretok informacij). Informacije so ostajale v vrhu organizacije, delavci so bili apatični, konkretno se v širši družbi sploh ni vedelo, kakšna je vizija, ljudje so se v bistvu borili samo za preživetje in opravljali dnevne norme, če so jih sploh lahko. Imeli so namreč hude težave z dobavljanjem materialov, saj so zaradi nelikvidnosti sistema Adrie Caravan izgubili zaupanje dobaviteljev, ki so jim zaostrovali plačilne pogoje in nepravočasno dobavljali materiale. Tudi v sami organizaciji ni bil urejen sistem obvladovanja oskrbe, kar se je kazalo v nepravočasnem ugotavljanju pomanjkanja materiala, saj so dostikrat pomanjkanje ugotovili šele, ko so v proizvodnji zaradi tega že nastali zastoji. Tako so se morali marca 1993 začeti ukvarjati z ureditvijo in usposobitvijo nabavne funkcije s ciljem

zniževanja nabavnih cen, širitve izbora dobaviteljev, pocenitve nabavnega transporta, pravočasne in popolne oskrbe ter učinkovitega reševanja reklamacij. Proizvodnja je bila zelo motena še zaradi enega dejavnika: velike bolezenske odsotnosti delavcev (občasno je bilo odsotnih tudi do 36% vseh delavcev). Lahko si predstavljamo, da uvedba proizvodnje zahtevnih C in D<sup>3</sup> modelov prikolic v proizvodnjo v takih pogojih ni mogla biti uspešna. Poleg neurejenih pogodbenih odnosov z dobavitelji in visoke bolezenske odsotnosti delavcev, so imeli težave še z neusklajenostjo tehničnih služb in proizvodnje, pomanjkljivo tehnološko dokumentacijo, neustrezno pripravo operativnih vodij in ključnih delavcev v proizvodnji ter z neobvladovanjem operacij na novo postavljenih proizvodnih linijah.

V tretji številki glasila iz leta 1993 je sicer zaznati poskus vodstva, da bi uveljavilo novo organizacijsko identiteto, ko so zapisali "Poslovno filozofijo sistema Adrie Caravan" (glej Priloga A). Iz zapisanega lahko sklepamo, da se je vodstvo že takrat zavedalo, kaj je pomembno za uspešno podjetje, in kot bomo videli kasneje, so bili temelji za organizacijsko identiteto Adrie Mobil postavljeni že v Adrii Caravan. Lahko rečemo, da je bila organizacijska identiteta v Adrii Caravan že zapisana na papirju, potrebno je bilo najti samo še pot in teorijo oziroma ideale spremeniti v prakso. To je čez nekaj let uspelo Adrii Mobil z novim vodstvom na čelu.

### 4.3 ZGODBA O USPEHU

3. oktobra 1995 je posle Adrie Caravan z novim vodstvom prevzela Adria Mobil, ki je imela v sistemu Adrie Caravan funkcijo invalidskega storitvenega podjetja. Od nekoč mogočnega sistema je ostalo okoli 190 ljudi, ki so upali, da jim bo z novo postavljenimi cilji in spremenjeno poslovno politiko uspelo preživeti in nekoč zopet postati mogočen sistem. Imeli so uveljavljeno in kakovostno blagovno znamko Adria, za katero se jim je zdelo škoda, da bi izginila z zahtevnega zahodnoevropskega trga. Pognali so se v ponoven boj in kot nam kažejo podatki o poslovnem in tržnem uspehu, se bojujejo zelo učinkovito. Tako danes prodajajo prikolice in avtodome po vsej Evropi in od leta 1999 tudi na Japonskem. V Evropi imajo že 6% tržni delež v prodaji prikolic in se tako uvrščajo med prvih pet, na Danskem so celo vodilni in imajo 25% tržni delež.

---

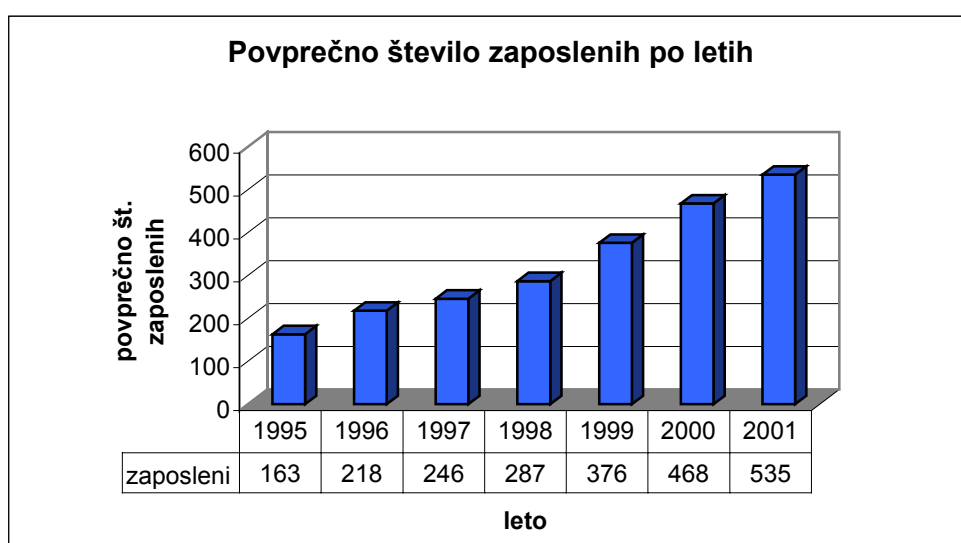
3 Obstajajo A, B, C in D modeli prikolic. Modela A in B sta manjša in tudi cenovno ugodnejša, medtem ko sta modela C in D bolj luksuzna – prostornejša in seveda tudi v višjem cenovnem razredu. Danes v Adrii Mobil izdelujejo modele A, B in C.

### 4.3.1 Poslovni in tržni uspeh Adrie Mobil

#### 4.3.1.1 Poslovni uspeh podjetja

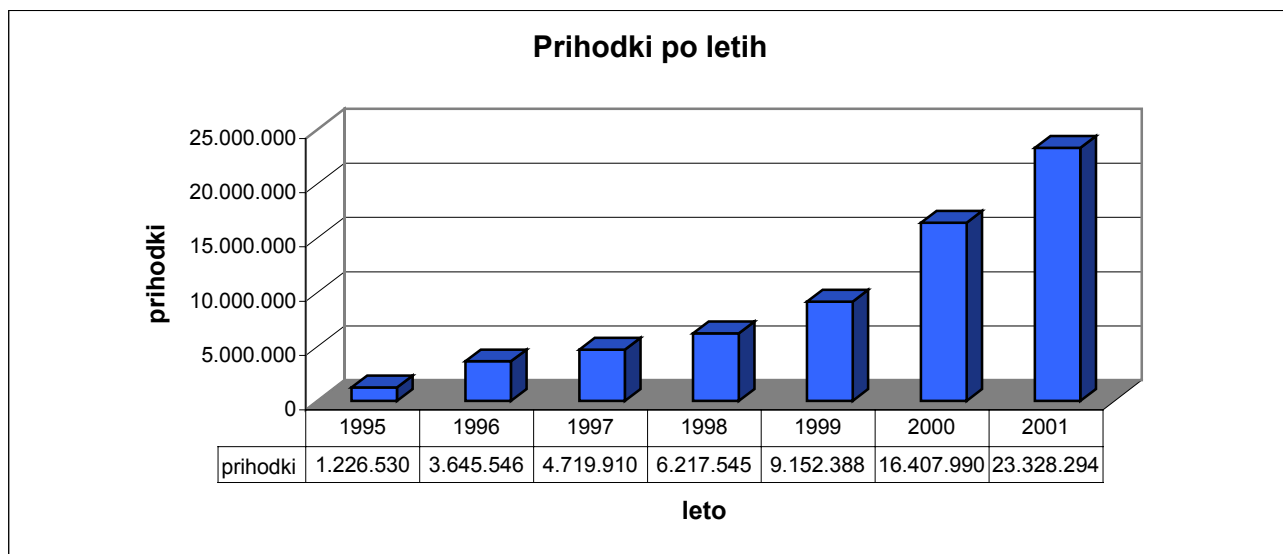
Za prikaz poslovnega uspeha sem upoštevala povprečno število zaposlenih, prihodke in čisti dobiček. Ker se je število zaposlenih v teh letih precej povečalo, sem za primerjavo podatkov upoštevala tudi prihodke na zaposlenega in čisti dobiček na zaposlenega od leta 1995 do leta 2001. Za vir podatkov sem uporabila iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p.

**Graf 4.1: Povprečno število zaposlenih v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001**



Vir: (2003) iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p.

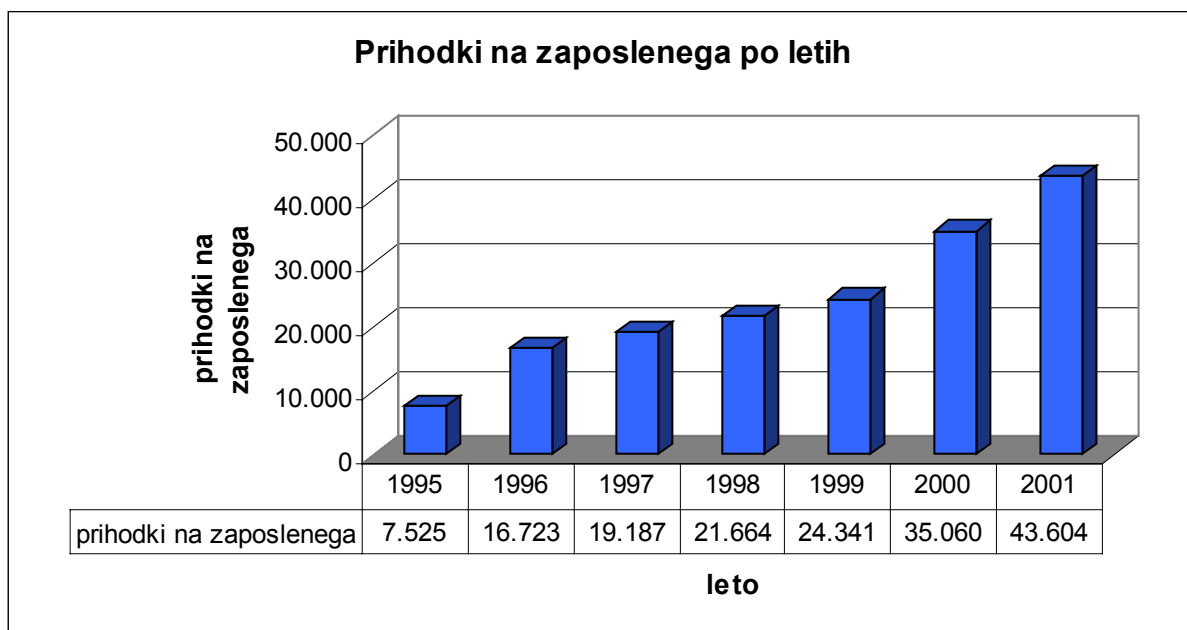
Kot vidimo iz grafa 4.1 se povprečno število zaposlenih iz leta v leto povečuje. Tako so imeli v letu 1995 povprečno 163 zaposlenih, ta številka pa se je v letu 2001 povzpela že na 535. Število zaposlenih se povečuje zaradi širjenja proizvodnje in zaradi uvajanja novih programov in s tem potrebe po delovni sili.

**Graf 4.2: Prihodki v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001**

Vrednosti prihodkov v tabeli so podane v 1000 SIT.

Vir: (2003) iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p.

Tudi pri grafu 4.2, ki kaže prihodke, opazimo povečevanje prihodkov iz leta v leto. Tako so prihodki iz leta 1995, ko so znašali 1.226.530.000 SIT, v letu 2001 narasli za dvajsetkratno vrednost na 23.328.294.000 SIT.

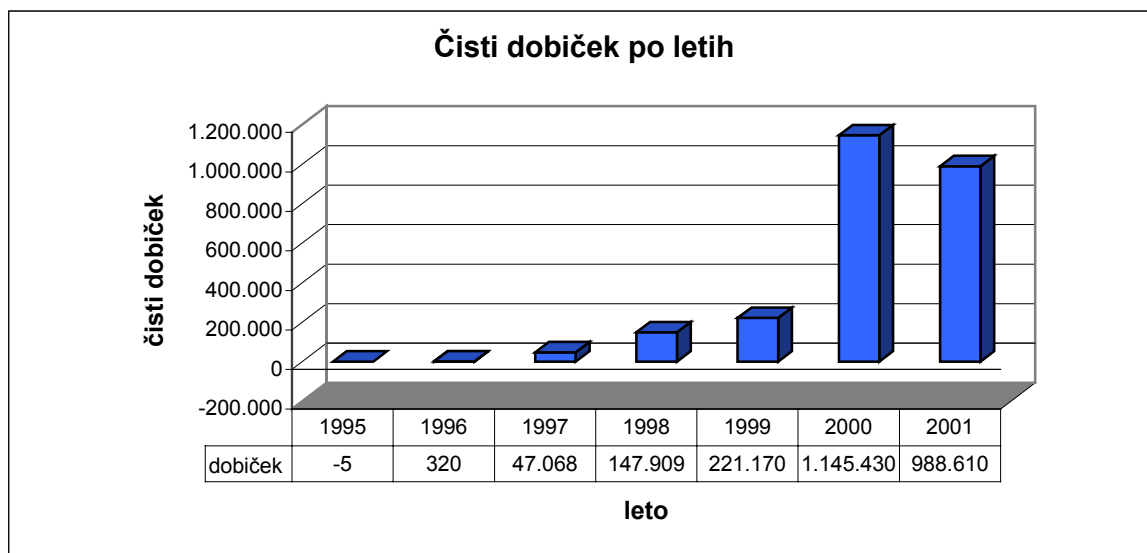
**Graf 4.3: Prihodki na zaposlenega v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001**

Vrednosti prihodkov na zaposlenega v tabeli so podane v 1000 SIT.

Vir: (2003) iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p.

Enako je tudi s prihodki na zaposlenega, ki se iz leta v leto povečujejo, ne glede na to, da se povečuje tudi število zaposlenih. Tako je prihodek na zaposlenega v letu 1995 znašal 7.525.000 SIT, leta 2001 pa že 43.604.000 SIT.

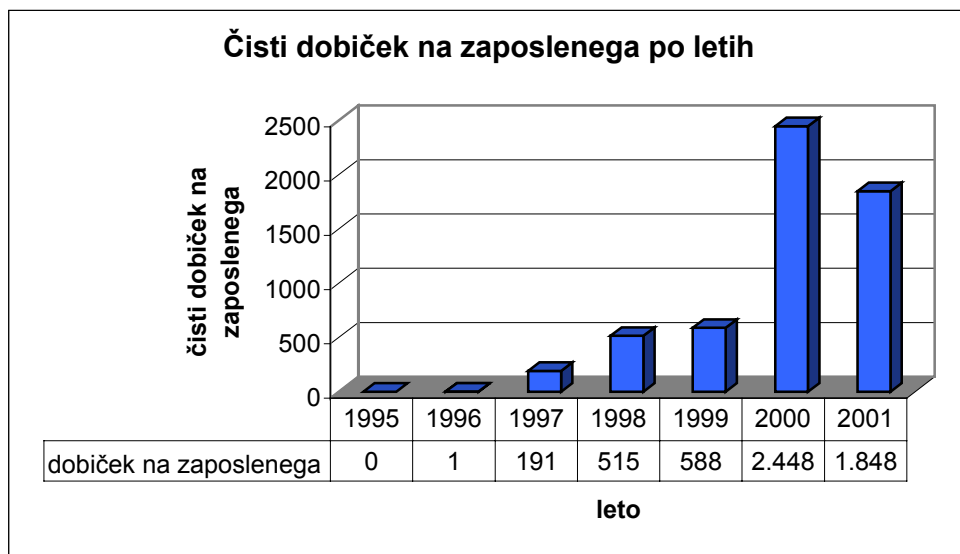
**Graf 4.4: Čisti dobiček v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001**



Vrednosti čistega dobička v tabeli so podane v 1000 SIT.

Vir: (2003) iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p.

Kot vidimo iz grafa 4.4 o čistem dobičku, so poslovno leto 1995 zaključili z izgubo – 5.000 SIT, vendar so že naslednje leto poslovali z dobičkom, ki se je povečeval vse do leta 2000. Leta 2001 dobička niso povečevali, ker so sredstva vlagali v razvoj, izboljšanje tehnologije in proizvodov ter trženje (Gole v Ručna, 2002: 29).

**Graf 4.5: Čisti dobiček na zaposlenega v Adrii Mobil, d.o.o. v letih od 1995 do 2001**

Vrednosti čistega dobička na zaposlenega v tabeli so podane v 1000 SIT.

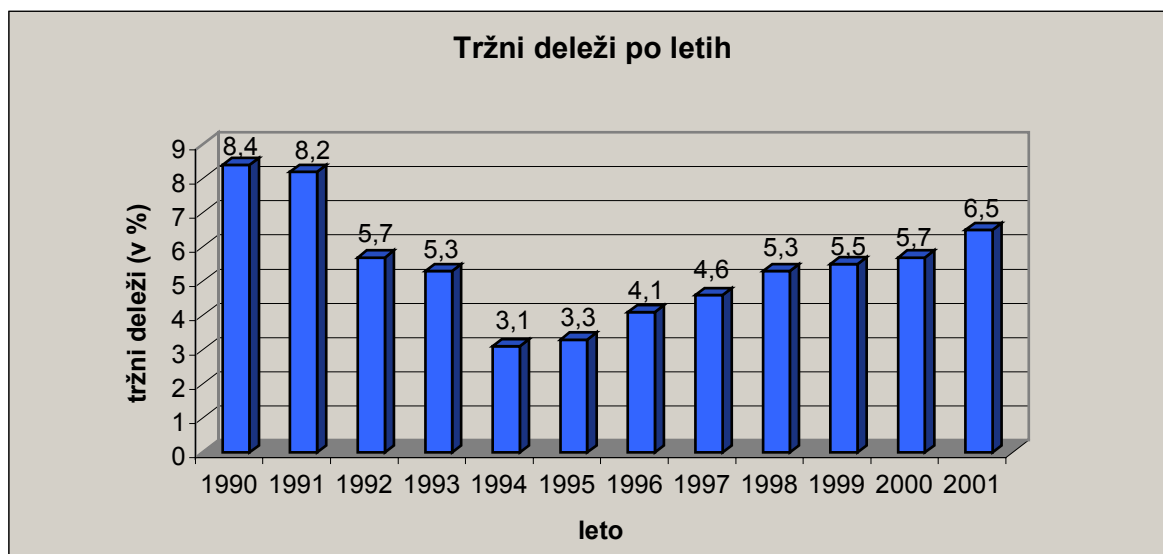
Vir: (2003) iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p.

Ker so imeli v letu 1995 negativni čisti dobiček, tudi čistega dobička na zaposlenega ni bilo. Kot čisti dobiček se je tudi dobiček na zaposlenega povečeval do leta 2000. Leta 2001 je bil v primerjavi z letom 2000 nižji zaradi istih razlogov kot celoten čisti dobiček – zaradi vlaganja sredstev v razvoj, izboljšanje tehnologije in proizvodov ter trženje.

### 4.3.1.2 Tržni uspeh podjetja

Za prikaz povečevanja tržnih deležev sem uporabila dvojje podatkov: tržne deleže Adrie Mobil v segmentu počitniških prikolic<sup>4</sup> v letih od 1990 do 2001 in spremembo tržnih deležev desetih največjih blagovnih znamk v Evropi v obdobju od 1996 do 2001. Podatke so mi posredovali v Adrii Mobil, d.o.o.

**Graf 4.6: Tržni deleži Adrie Mobil, d.o.o. v segmentu počitniških prikolic v letih od 1990 do 2001**

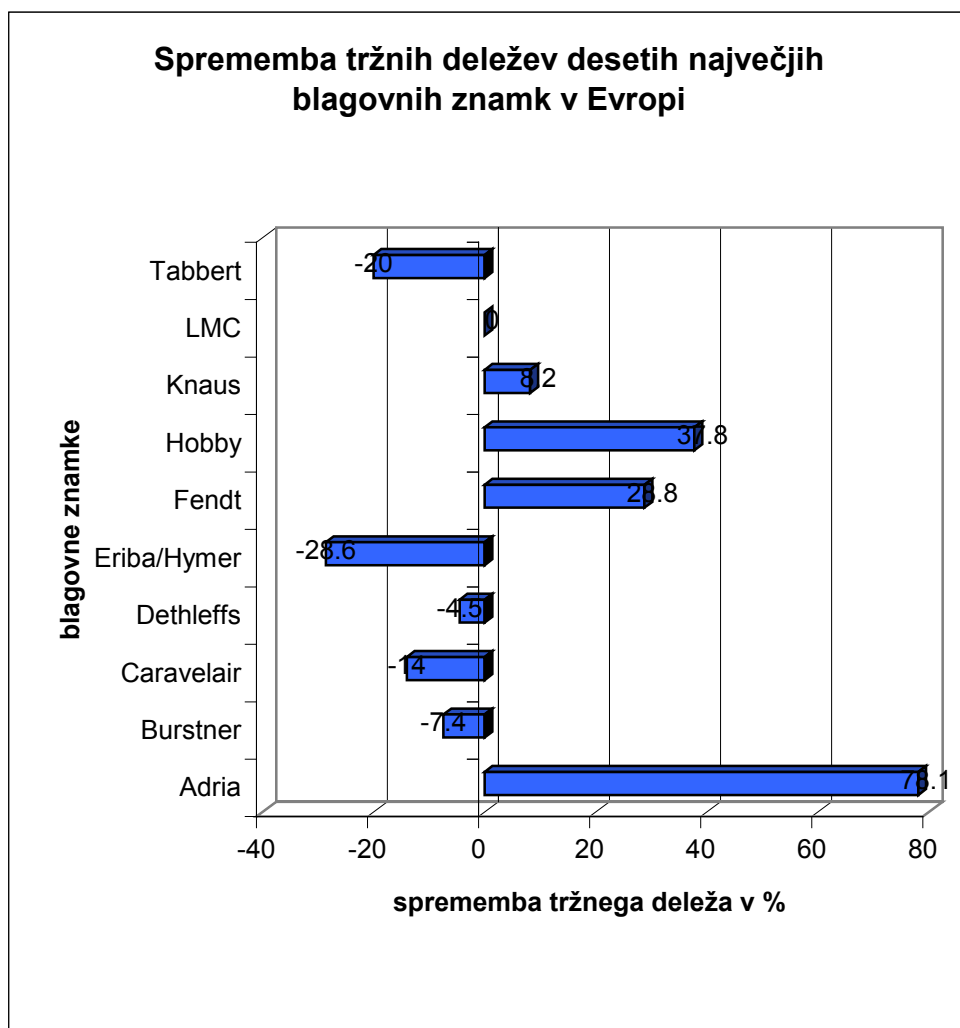


Vir: Adria Mobil, d.o.o.

Tržni deleži Adrie Mobil v segmentu počitniških prikolic nam kažejo, da je tržni delež leta 1994 padel na 3,1%, medtem ko je za časa Adrie Caravan leta 1990 znašal kar 8,4%. Iz grafa je razvidno, da se je po ustanovitvi Adrie Mobil leta 1995, ko se je začelo tudi v samem podjetju stanje izboljševati, tržni delež zopet začel dvigovati in je znašal leta 2001 6,5%.

<sup>4</sup> Za ponazoritev tržnega uspeha sem uporabila zgolj tržne deleže v segmentu počitniških prikolic, ker je to edini proizvod, ki ga je proizvajala Adria Mobil (in še pred njo Adria Caravan) do leta 1997 in so zato ti deleži edini primerni za mojo raziskavo.

**Graf 4.7: Sprememba tržnih deležev desetih največjih blagovnih znamk v Evropi v obdobju od 1996 do 2001**



Vir: Adria Mobil, d.o.o.

Graf 4.7 prikazuje, za koliko odstotkov se je povečal tržni delež blagovne znamke Adria v petih letih (do leta 2001) glede na njen tržni delež leta 1996, ko je znašal 4,1%. Do leta 2001 je v primerjavi z letom 1996 porasel za 78,1% vrednosti iz leta 1996. Za primerjavo je prikazano isto gibanje še pri devetih drugih največjih blagovnih znamkah počitniških prikolic v Evropi. Blagovna znamka Adria je bila najuspešnejša, saj porast tržnega deleža opazimo samo še pri treh proizvajalcih počitniških prikolic, kar pri petih proizvajalci pa se je tržni delež zmanjšal.

Kaj je vzrok nastalemu uspehu? Leta 1995 so zaprli vsa prodajna predstavništva v tujini, ker so bila le-ta za Adrio predraga in se osredotočili zgolj na izdelavo počitniških prikolic (v sistemu Adrie Caravan so namreč v proizvodnem obratu v Belgiji izdelovali tudi avtodome). Kar zadeva organizacijo znotraj podjetja, direktorica Sonja Gole pravi, da "sta bili njeni orožji jasna vizija in dovolj oprijemljivi argumenti, s katerimi je prepričala ljudi okrog sebe, da se jim bo posrečilo" (v Manager, 2003: 54).

## 4.4 SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI IDENTITETI

Kaj se je dogajalo med zaposlenimi – torej na organizacijskem nivoju, kako se je spreminjala njihova organizacijska identiteta, kaj so postale v Adrii Mobil najbolj zaželeni značilnosti in vrednote oziroma kako so jih krepili (kot sem že ugotovila, so temelje za organizacijsko identiteto Adrie Mobil postavili že v Adrii Caravan), sem izvedela iz izvodov vseh številčk internega glasila Adrie od leta 1997, ko so glasilo po treh letih premora začeli ponovno izdajati, do leta 2002 in z intervjuji med zaposlenimi.

### 4.4.1 Lastnosti organizacijske identitete Adrie Mobil v internem glasilu

Eksplíciten zapis o tem, kakšni so vizija, poslanstvo in vrednote, torej elementi organizacijske identitete v Adrii Mobil, sem zasledila v internem glasilu Adria, ki je izšlo decembra 2000.

Poslanstvo je naslednje: *"Adria Mobil v Novem mestu je podjetje, ki proizvaja proizvode, namenjene aktivnemu preživljanju prostega časa. Sodobni človek je vedno bolj obremenjen in prosti čas postaja vse pomembnejši, zato ga želijo ljudje preživeti kvalitetnejše in čimbolj aktivno v funkcionalno in estetsko lepo oblikovanih počitniških kapacitetah."*

Vizija Adrie Mobil je *"postati eden vodilnih proizvajalcev proizvodov za prosti čas in uveljavljati blagovno znamko Adria kot sinonim za kakovost in prosti čas v Evropi in širše."*

Zaželeni vrednote so *"znanje, ustvarjalnost in inovativnost, razmišljanje, poslovna morala, poštenost, odkritosrčnost, prijaznost, delavnost, sodelovanje, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta dela in življenja, skupinsko delo, komuniciranje, skladnost vizije osebnega razvoja z vizijo"*

*razvoja podjetja, prilagodljivost spremembam, zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev, rast in razvoj, gospodarnost, image, napredek in doseganje primerne dobička."*

Z analitičnim branjem internih glasil sem ugotovila, da v internem glasilu največjo pozornost namenjajo naslednjim vrednotam oziroma lastnostim organizacijske identitete:

- **kakovosti** izdelkov in vseh področij delovanja organizacije,
- nenehnemu **razvoju** proizvodov in podjetja,
- **osebni rasti** posameznika, **izobraževanju**, **znanju** in **izobrazbi**,
- **inovativni dejavnosti**,
- **zadovoljstvu**, **motivaciji** in **pripadnosti zaposlenih**.

Sledi še natančnejši opis razvoja in krepitve prej naštetih lastnosti organizacijske identitete od Adrie Caravan do današnje Adrie Mobil. Posebno pozornost sem namenila razvoju t.i. bistvenih kompetenc, kot so kakovost, razvoj, izobraževanje in inovativna dejavnost ter skrb za zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost zaposlenih.

### ***Kakovost***

Kakovost je bila najvišji imperativ že v IMV-ju. To tradicijo so nadaljevali tudi v Adrii Caravan, kar potrjujeta tudi članka v obeh številkah internega glasila iz leta 1993, ki sta posvečena izključno tematiki kakovosti, kjer avtor obrazloži, da je stremljenje po čim višji kakovosti proizvodov nujno, saj je od nje odvisen uspeh na trgu. V teh dveh člankih se avtor dotakne tudi potrebe po izobraževanju zaposlenih s področja kakovosti in opozarja, "da dobra kakovost ni posledica dobrega dela proizvodnih delavcev, temveč rezultat dobrega dela tudi v pripravi proizvodnje ..." Dodaja še: "Za dober izdelek moramo skrbeti vsi zaposleni ..." (Štupar 1993a: 12). Avtor tudi omeni, da so v tem letu začeli z aktivnostmi za pridobitev mednarodnega certifikata zagotavljanja kakovosti po standardu ISO 9001 (Štupar, 1993b: 4).

Iz tega lahko sklepamo, da so se vodilni že v Adrii Caravan zavedali, da je ponudba večja od povpraševanja in da lahko samo z visoko kakovostnimi proizvodi obstanejo na zahtevnem zahodnoevropskem trgu. Toda samo zavedati se, ni dovolj. V skladu z zahtevami je treba tudi delati. Zavedanje in prakso jim je dokončno uspelo združiti v Adrii Mobil, ko so dokončno uredili sistem kakovosti po standardu ISO 9001, za kar so prejeli tudi certifikat konec leta 1997. Tako danes v Adrii Mobil za kakovost končnih proizvodov poskrbijo že s kakovostjo izvajanja

samega proizvodnega procesa, s kakovostjo odnosov med zaposlenimi, z zadovoljstvom zaposlenih, s kakovostnimi dobavitelji in odnosi z njimi. Na sami proizvodni liniji skrbijo za kakovost izdelkov tudi z vhodnimi, vmesnimi in končnimi kontrolami. Pri zagotavljanju kakovosti upoštevajo naslednji moto: "Izdelaj skladno z zahtevo že prvič in vsakokrat!" (Štupar, 1998: 1) ter obravnavajo vsakega proizvodnega delavca kot kupca, kar pomeni, da naj bi predhodni delavec tako kakovostno opravil svoje delo, da bi bil naslednji proizvodni delavec z njegovim delom zadovoljen.

Da so vsi zaposleni seznanjeni s poglavji sistema kakovosti, so poskrbeli tudi tako, da so v internem glasilu uredili kotiček z naslovom "Kakovost" in tako v vsaki številki predstavili po eno poglavje. Danes v tem kotičku poročajo o certifikacijskih presojah in o nivojih izhodne kakovosti izdelkov.

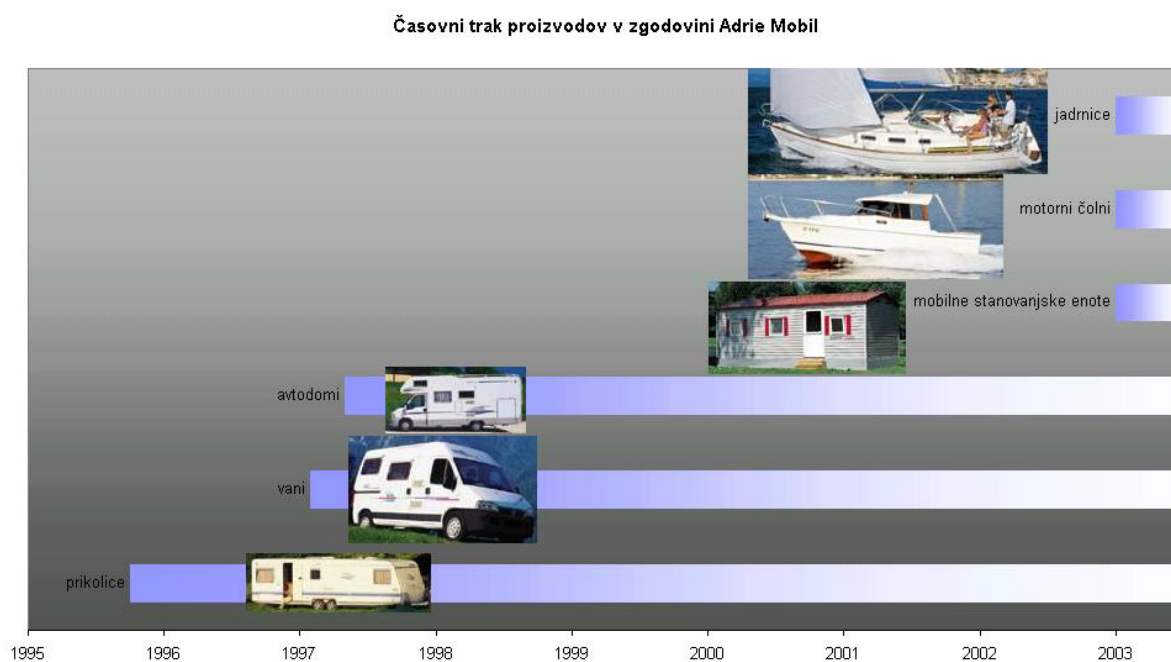
### ***Razvoj***

Adria Mobil vsako leto preseneti svoje kupce s posodobljenimi ali pa kar z novimi izdelki. Z novostmi ohranja in povečuje tržno zanimivost svojih proizvodov. Te novosti pripravijo strokovne službe na osnovi ogleda in analize glavnih sejmov v panogi, na osnovi pogovorov z neposrednimi kupci (uvozniki) ter na podlagi lastnih izkušenj. Vsako sezono organizirajo dve t.i. prodajno-razvojni konferenci – eno organizirajo spomladi in drugo jeseni. Teh konferenc se udeležijo uvozniki in zaposleni iz Razvojno-tehničnega sektorja, iz Sektorja trženja in Nabavnega sektorja. Na njih Adria Mobil predstavi uvoznikom njihovih izdelkov nove predloge rešitev in izboljšave notranjosti in zunanosti svojih izdelkov. Po predstavitvi izrazijo svoje mnenje tudi uvozniki in tako skupaj sooblikujejo videz in funkcionalnost proizvodov za novo sezono. To tradicijo organiziranja prodajno-razvojnih konferenc in sodelovanja z uvozniki nadaljujejo še iz Adrie Caravan.

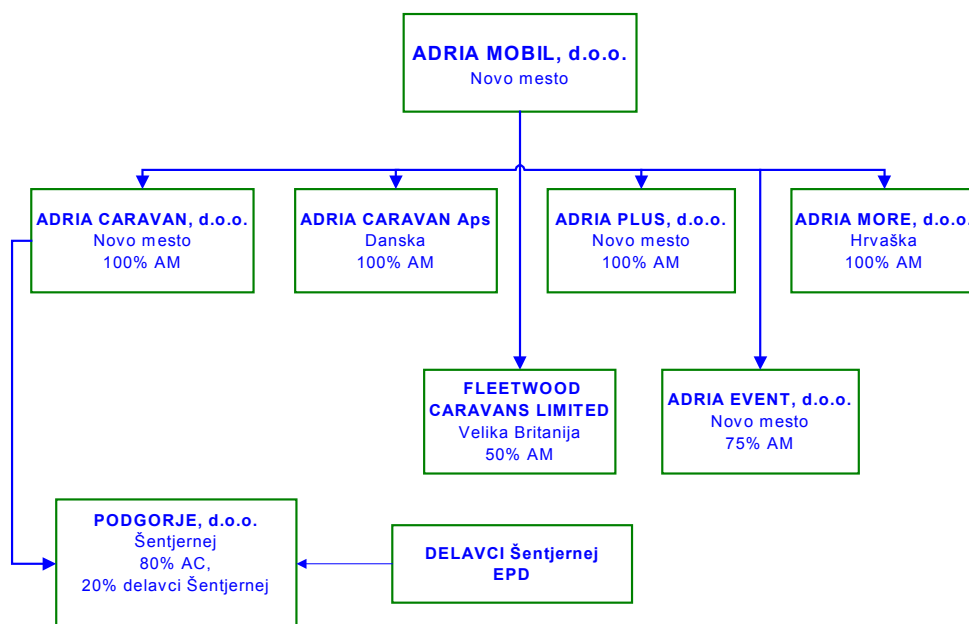
Adria Mobil je leta 1995, ko je prevzela posle Adria Caravan, proizvajala izključno prikolice. Toda ker je bila vizija (in je še vedno) vodstvenega tima, da čim bolj razširijo ponudbo izdelkov in storitev za prosti čas, je že leta 1997 uspešno stekla proizvodnja bivalnikov (duo-vanov), ki se jim je kmalu priključila tudi proizvodnja avtodomov. Naslednje leto so pretok informacij in informacijski sistem podprli s spletno stranjo Adrie Mobil. Leta 2001 so ustanovili Adrio Plus kot podjetje, ki je uvoznik za vozila znamke Fiat, Lancia in Alfa Romeo, v prihodnosti pa naj bi oblikovalo tudi celovito turistično ponudbo. Leta 2002 so se odločili, da pestrost svojih izdelkov še povečajo in tako so začeli leta 2003 z redno proizvodnjo mobilnih stanovanjskih enot oziroma

premičnih hišic. Istega leta so začeli razmišljati, da je prostor Adrie Mobil tudi v navtičnem programu in tako so s podjetjem Event ustanovili skupno podjetje Adria Event, ki izdeluje jadrnice in polizpodrivne motorne čolne. Spodnja slika (Slika 4.1) prikazuje zgodovino uveljavljanja različnih proizvodov v proizvodnjo Adrie Mobil, d.o.o.

**Slika 4.1: Časovni trak proizvodov v zgodovini Adrie Mobil, d.o.o.**



V letu 2003 sta se že obstoječim podjetjem v sistemu Adria Mobil, d.o.o. (Adria Caravan, d.o.o. Novo mesto, Adria Caravan Aps Danska, Adria Plus, d.o.o. Novo mesto, Podgorje d.o.o. Šentjernej in Adria Event, d.o.o. Novo mesto) priključili še dve Fleetwood Caravans Limited Velika Britanija, ki izdeluje prikolice, in Adria More, d.o.o. Hrvaška, ki se ukvarja s turističnimi storitvami (glej Sliko 4.2).

**Slika 4.2: Organizacijsko lastniška struktura Adrie Mobil, d.o.o.**

vir: Adria Mobil, d.o.o.

### ***Izobraževanje***

V Adrii Mobil dajejo velik poudarek na osebno rast posameznika preko izobraževanj, saj je prisotna močna miselnost, da zaposleni z izobraževanji, predavanji in seminarji širijo in bogatijo vpogled v novosti stroke, ki jo obvladujejo in s temi znanji pripomorejo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Prirejajo veliko internih izobraževanj, zaposleni pa se udeležujejo tudi eksternih izobraževanj, seminarjev in sejmov. Večkrat gostijo tudi tuje strokovnjake s področij, kot sta psihologija in motivacija.

### ***Inovativna dejavnost***

Zelo velik poudarek dajejo na inovativno dejavnost, saj je eden od dolgoročnih ciljev podjetja neprestano vzpodbujati inovativnost v podjetju, ker se zavedajo, da ta dejavnost pripomore k razvoju podjetja in konkurenčnosti proizvodov. Marca 1997 so v podjetju uveljavili Organizacijski predpis Inovativna dejavnost, "ki ureja organizacijo dela in poslovanja v podjetju, s ciljem, da se na vsakem delovnem mestu in v vsakem delovnem procesu razvijajo ustvarjalnost in delovne pobude, uporablja strokovno znanje in izkušnje, teži k boljšemu uspehu podjetja, razvija inovativno gospodarjenje, skrbi za večjo produktivnost in zniževanje stroškov"

(Zupančič, 1997: 2), in komisijo, ki je ocenjevala inovativne predloge. Vendar so bili predlogi kljub temu, da so to področje pravno uredili, redki, in so konec devetdesetih začeli celo upadati. Odločili so se, da morajo nekaj korenito spremeniti. Tako so leta 1999 v podjetje dobili študentko šole za podjetništvo, ki se je ob pomoči vodilnih lotila oblikovanja učinkovitejšega sistema inovativne dejavnosti. Tako so najprej izvedli anketo, s katero so ugotovili, koliko zaposleni sploh poznajo sistem inovativne dejavnosti v podjetju, kaj jih najbolj motivira, kje dobijo največ idej in kakšen sistem nagrajevanja bi jih najbolj stimuliral. Z analizo raziskave so prišli do odgovorov, da se zaposleni zavedajo obstoja sistema spodbujanja inovativne dejavnosti, vendar so bili premalo obveščeni o tem, komu naj posredujejo predloge, kdo jih obravnava in kakšen je sistem nagrajevanja. Zvedeli so tudi, da zaposlene v proizvodnji najbolj spodbujajo denarne nagrade, zaposlene v režiji pa tudi druge nematerialne spodbude, kot so npr. udeležbe na tečajih. Za najbolj stimulativno okolje, kjer dobijo največ idej, so zaposleni določili sejme.

S temi izhodišči so se v Adrii Mobil lotili novega modela inovativne dejavnosti. Določili so, kdo bo sprejemal predloge, kdo bo ocenjeval njihovo koristnost, ponovno so določili, kdo bo sestavljal komisijo, kako pogosto se bo sestajala in kakšen bo sistem nagrajevanja. Poskrbeli so tudi za dobro informiranje o novostih, ki so jih začeli izvajati na področju inovativne dejavnosti, zato so za zaposlene organizirali izobraževalno delavnico o inovativni dejavnosti. O dejavnosti so začeli redno pisati tudi v internem glasilu in prispevke objavljati tudi na oglasnih deskah. Od takrat vsak mesec izberejo inovatorja meseca, ki ga seveda primerno denarno nagradijo. Denarno nagradijo tudi ostale predloge – višina nagrade je odvisna od zahtevnosti predloga. Vsako leto izberejo inovatorja leta, ki ga nagradijo s potovanjem v vrednosti milijon tolarjev. Poleg inovatorja leta s potovanji okoli pol milijona tolarjev nagradijo še dva, ki sta prispevala najboljše predloge. Tako so leta 2000 zaposleni oddali 258 predlogov, leta 2001 pa 211. Leta 2000 je Adria Mobil izplačala za 963.977 SIT nagrad, leta 2001 pa za 853.067 SIT nagrad. Izračunani prihranek zaradi inventivnih predlogov je bil leta 2000 14.940.101, leta 2001 pa 21.159.196 SIT (Bevc, 2002: 3).

Izstopanje Adrie Mobil v inovacijski dejavnosti so opazili tudi v raziskavi, ki so jo opravili pri Gospodarskem vestniku, ko so 500 "gazelam" poslali krajšo anketo. Njihova ugotovitev je bila naslednja: "V inovacijski dejavnosti je s svojim sistemom spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih najbolj izstopala Adria Mobil." (Basle, 2002: 38).

***Zadovoljstvo, motivacija in pripadnost zaposlenih***

Še posebno v pismih in izjavah direktorice, ki sem jih zasledila v internem glasilu, je močno prisotno dviganje zavesti, da je vsak zaposlen pomemben in da lahko doprinese k uspešnosti podjetja ter, da je vse, kar so do sedaj dosegli, rezultat dela vseh in ne samo nekaterih posameznikov. Pripadnost krepijo tudi z različnimi družabnimi srečanji, kot so pikniki in s sodelovanjem pri športnih srečanjih. V internem glasilu imajo urejen športni kotiček, kjer poročajo o športnih uspehih zaposlenih oziroma sodelavcev.

Do sedaj smo spoznali organizacijsko identiteto, kot jo predstavljajo v internem glasilu, v nadaljevanju se bomo seznanili z organizacijsko identiteto, kot jo zaznavajo zaposleni.

**4.4.2 Organizacijska identiteta po mnenju zaposlenih**

Ugotovitve, ki sem jih pridobila z analitičnim branjem internih glasil, o tem, kakšna je organizacijska identiteta in katere so njene značilnosti ter kako so jo spreminjali skozi obdobje padca in ponovnega vzpona, sem hotela preveriti še med zaposlenimi. Tako je nastalo devet polstrukturiranih intervjujev (osnovni vprašalnik glej v Prilogi B), nekateri so dobili celo razsežnosti globinskega intervjuja.

Kot sem omenila na začetku tega poglavja, sem spremljala spremembo in krepitev organizacijske identitete Adrije Mobil glede na Adrio Caravan, saj sem predpostavila, da se je Adria Mobil poleg spremembe strategije in ugodnih konjunkturalnih gibanj uspelo dvigniti zopet med najboljše tudi s pomočjo spremembe organizacijske identitete.

Najprej me je zanimalo, kateri so bili dejavniki, ki so privedli Adrio Caravan na rob propada. Iz vseh devetih odgovorov je razvidno, da so bili za propad sistema Adrije Caravan krivi tako zunanji kot notranji dejavniki. Eden izmed glavnih razlogov je bil odhod Adrije Caravan iz sistema IMV z visokimi finančnimi bremenmi, saj je bila ravno Adria Caravan tisti del sistema IMV, ki je finančno največ prispeval k širjenju celotnega sistema. Osamosvojitve Adrije Caravan je sovpadla z osamosvojitvijo Slovenije in z vojno v Jugoslaviji, Franci Štupar je o tej tematiki dejal: *"V IMV-ju se je veliko gradilo. Železniški most, ki je povezava do tovarne, je bila ogromna investicija in so bile samo dnevne obresti toliko, kot so bile plače za 5000 zaposlenih. In če to*

*zdržimo in upoštevamo, da je to breme padlo v pretežni meri na Adrio Caravan, potem se tega bremena ne moremo otresti."* Tudi ko je prišlo do razpada sistema IMV, *"so se senacijske ekipe obračale na rešitev glavnega dela IMV-ja, kar je bilo 80% tovarne avtomobilov,"* je povedal Stanislav Lukšič, kar je pomenilo, da so večino dolgov celotnega sistema prenesli na Adrio Caravan.

Močan zunanji dejavnik, ki je povzročil padec Adrie Caravan, je bila tudi vsesplošna gospodarska recesija v Evropi, ki je povzročila, da je prodaja prikolic iz 170.000 padla na 100.000 prodanih enot na leto na evropskem tržišču. Stako Bukovec je dejal: *"Eden močnih dejavnikov je bila tudi takratna kriza v panogi, ki je bila dopolnjena v Adrii Mobil še z vojno v takratni Jugoslaviji."* Slednjo problematiko je Sonja Gole obrazložila z besedami: *"Če pogledamo leto '90, '91, '92, je ogromno vplivov bilo že v domačem okolju – od spremembe sistema, do vojne, do dogajanj v Jugoslaviji in to je bil eden ključnih dejavnikov, ki je imel močan vpliv na vsa podjetja v Sloveniji, ker je Evropa doživljala ta gospodarstva in podjetja kot rizična in nihče se ni želel s takim podjetjem zelo vezati, če je bilo verjetnosti, da bo uspešen v prihodnjih letih v vojnem okolju, zelo malo."*

Vprašani so poudarjali tudi neprimerno oziroma slabo organiziranost družbe, ki ni ustrezala tržni usmerjenosti. Sonja Gole je komentirala, da se Adria Caravan s svojo organizacijo ni pravočasno prilagodila na spremembe v okolju z besedami: *"... v neki organizacijski obliki, ki je bila primerna za proizvodno usmerjeno podjetje in za obdobje, ko je bila ponudba manjša od povpraševanja, ko povpraševanju ni bilo nikoli zadovoljeno, v takem okolju je organizacijska oblika Adrie bila ustrezna, v spremenjenem tržnem okolju pa ne in dejstvo je, da se Adria temu ni prilagodila."*

Zelo pomemben dejavnik je bil, da Adria Caravan zaradi prava in zakonov ni mogla imeti tako urejene prodajne mreže, kot jo ima danes: *"... takrat sploh ni bila možna druga pot. Mi smo morali imeti svoje podjetje tam kot pravno osebo ..."* je povedal Stanislav Lukšič. V tujini je morala imeti lastna podjetja, ki so ne glede na to, ali so ustvarjala dobiček ali izgubo, obstajala, saj drugače Adria sploh ne bi bila prisotna na tistem trgu, kjer bi zaprla tako podjetje. Danes je tako, da Adriine proizvode v tujini prodajajo samostojni trgovci, ki jim je cilj ustvariti čim večji dobiček.

Za propad Adrie Caravan so bili krivi tudi *"neobvladovanje organizacije, nejasne relacije glede vodenja, glede sprejemanja odločitev,"* kot je povedal Stanko Bukovec. Anđelko Simić je

poudaril, da se je neresno pristopalo k delu: *"Kot prvo sama odgovornost, neresnost ljudi, ki so bili na višjih položajih in tudi samih delavcev do nalog, katere so opravljali ... Delavci so bili takrat izredno nezadovoljni in so tudi svoje nezadovoljstvo kazali s tem, da so nekakovostno delali ... Bilo je izredno veliko nekakovostnega materiala. Sami ljudje sploh niso razmišljali, važno je bilo, da odbije osem ur ..."* Tudi Ladislav Jurečič je izpostavil problematiko neresnega pristopa k delu: *"Delalo se ni nikoli tako, kot se danes. S takim zanosom se včasih ni delalo. Pripadnost je 100% večja kot poprej. Tudi organizacija dela – tu je timsko delo – se je izboljšala 100%. Prej je imel posamezen delavec svoj normativ, danes pa imamo skupinski normativ. Vendar včasih ta normativ ni bil tako strogo zastavljen, da si moral osem ur neprestano delati, da si ga dosegeš. Danes pa moramo delati zavzeto vseh osem ur, če ga hočemo doseči. Zame je tu bistvena razlika. S tem se je povišal tudi obseg proizvodnje in s tem tudi kakovost. Kontrola je nad vsem – nad delavci, nad proizvodnjo, na vseh segmentih."* Jože Tomšič je še omenil: *"...da se je naenkrat vse to ustavilo in da smo začeli varčevati, da smo delali načrtno funkcijsko slabše proizvode, predvidevam, da takrat ni bilo neke prave ciljne politike, kaj je za nas kakovost, kateri modeli so prebavljivi na trgu in katera kakovost je sprejemljiva na trgu."*

Drugo vprašanje se je še nanašalo na preteklost in na Adrio Caravan: *"Ali ste imeli v Adrii Caravan jasno opredeljene poslanstvo, cilje, vizijo in vrednote?"*

Na vprašanje sem dobila zelo enotne odgovore, vsi so rekli, da poslanstvo, cilji, vizija in vrednote niso bili opredeljeni na tak način kot danes oziroma da se ne spomnijo. Vsi so potrdili, da je danes vse zapisano, da je vsak zaposlen seznanjen s tem, saj imajo izboljššan komunikacijski sistem – med drugim so vsi elementi opredeljeni tudi v internem glasilu.

Jože Tomšič: *"Ne, meni ni bilo znano. Jaz sem se včasih trudil drugače, bil sem samo zaposlen ... Nisem imel občutka, da lahko s svojim delom pripomore ali vplivam na kakovost proizvoda."*

Stanko Bukovec: *"Verjetno je ravno to manjkalo, da bi bilo to bolj razširjeno. Tudi če se je vrh podjetja predstavljal, kaj bi rad ... potem to zagotovo ni bilo razširjeno med ljudmi, vsaj ne v zadostni meri."*

Ivan Bukovec: *"Takrat se s cilji in vizijami niti nismo obremenjevali, že samoumevno se nam je zdelo, da delamo. Pričakovali smo plače."*

Ladislav Jurečič: *"Danes je bolj urejeno, danes vsak zaposlen ve, kakšna je vizija. To je 100% bolje."*

Franci Štupar: *"Nikjer niso bili zapisani. Cilji, poslanstvo, vizija – to lahko vsak reče, toda ko je to enkrat zapisano na papirju, potem je pravi cilj, drugače ga ne poznam sam in ga ne priznam kot vizijo, poslanstvo ali karkoli, ker ima vsak potem svojo interpretacijo."*

Sonja Gole: *"Osebnost, da bi vedela, ne. Danes so vsekakor vsi nekajkrat seznanjeni s tem. Je pa dejstvo, da ni dovolj samo enkrat povedati, je treba vedno znova vzdrževati, komunicirati, ponavljati in skozi to zagotoviti, da res vedo in če vedo, to zagotovo koristi. Za Adrio Caravan pa res ne vem."*

Stanislav Lukšič je na to vprašanje odgovoril: *"Gotovo tako ne, kot je jasno sedaj, ker v bistvu je bil proizvod prikolica namenjen temu, da je dajal devize za dostavno vozilo kombi... Je pa zagotovo, da so danes poslanstvo, cilji, vizije in vrednote zapisane, ker je to zastavljeno že v samem protokolu ISO 9001."* Za konec je še dodal: *"Danes o poslanstvu, ciljih in viziji lahko ve vsak zaposlen oziroma bi moral vedeti. Prej pa to ni bilo tako. Tudi sistem sam je bil samoupravljalški, da je določene informacije vedel bolj ozek krog ljudi, kar je šlo v javnost, je šlo v primeru, če se je rabila širša družbena podpora kolektiva – so potem nekaj povedali, kaj pa je bilo v ozadju, se ni vedelo. Tudi danes strogo poslovne zadeve niso odprte, ker nas zasleduje konkurenca, ampak poslovne odločitve, seznanjanje s tem, kaj želimo, kaj bomo, kaj bi radi, to gre do delavcev."*

Pri tretjem in četrtem vprašanju me je zanimala primerjava med organizacijskima identitetama Adrie Caravan in Adrie Mobil: *"S katerimi lastnostmi organizacijske identitete bi opisali Adrio Caravan in s katerimi lastnostmi bi opisali Adrio Mobil?"* in *"Kaj so bile najbolj ključne lastnosti v Adrii Caravan in katere so v Adrii Mobil?"* Vprašani so v večini potrdili mojo predpostavko, da sta bili od lastnosti organizacijske identitete, ki so značilne za Adrio Mobil, v Adrii Caravan prisotni zgolj kakovost in razvoj, a tudi to ni bilo urejeno na tak način, kot je danes, ko je vse zapisano ali če povzamem besede Stanislava Lukšiča: *"Razen kakovosti in razvoja bi težko rekel, da se je prej delalo kaj zares. Tako da ti elementi (inovativna dejavnost, izobraževanja, krepitev zadovoljstva in pripadnosti; op. a.) so res bolj rasli v Adrii Mobil, kot da bi bili kdaj prej."* Danes se v Adrii Mobil zavestno trudijo, da poleg kakovosti in razvoja krepijo tudi inovativno dejavnost, timsko delo, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter da izobražujejo kader, kar je izpostavil Stane Bukovec: *"Če pa gledam današnjo Adrio Mobil, pa smo spoznali, da je treba graditi na timskem delu, na medsebojnih odnosih, na pripadnosti podjetju, na teh vrednotah."* Tudi Sonja Gole je Adrio Mobil označila z naslednjimi lastnostmi: *"Kakovost, pripadnost, inovativnost, razvojna usmerjenost, motiviranost, timsko delo."*

Zvone Pavlin je kot značilnost Adrie Mobil zelo izpostavil zadovoljstvo zaposlenih: *"... delavci so zadovoljni na svojih delovnih mestih ... V Adrii Caravan so bili delavci nezadovoljni, danes pa so. Spremembe so zelo velike – kompletno od osebnih dohodkov, do organizacije, zadovoljstva in samega vzdušja."* Jože Tomšič je opozoril še na možnost, da zaposlen lahko napreduje, da je

opažen, če pokaže angažiranost, in da ima občutek, da ima možnost vplivati na kakovost proizvoda ter dodal, da je Adrio Caravan obravnaval drugače kot obravnava danes Adrio Mobil: *"... na Adrio Caravan sem gledal kot na zaposlitev kot zaposlitev, na Adrio Mobil pa gledam kot na zaposlitev plus kot na možnost, možnost vplivati na nekaj, napredovati, dati nekaj v to možnost. V Adrii Caravan jaz tega občutka nisem imel, stvari sem dojemal kot 'tako so in tako morajo biti' ... v Adrii Mobil je tako, če hočeš, če si ti da, če si želiš, imaš možnost ... V Adrii Mobil je nekako drugače zastavljeno."* Na koncu je izpostavil še eno značilnost Adriie Mobil: *"Vse se gleda skozi čas in kakovost. To je prisotno."* Kot najbolj tipično lastnost za Adrio Mobil je izpostavil drznost: *"Za Adrio Mobil pa je značilna drznost, drzna politika. Da se naše vodstvo toliko upa, je velika prednost za Adrio Mobil ... Vodstvo išče nove dejavnosti – smo šli v prodajo avtomobilov, potem najnovejša stvar je, da smo šli v izdelavo čolnov – navtični program in sedaj se gremo tudi turizma, nekaj imamo s področja počitnic. Se pravi danes so cilji drugače zastavljeni. Vodstvo stremi k temu, da je neprestano nekaj novega, nekaj več ... Pa možnost. V Adrii Mobil je možnost za vsakega, ki hoče – ne takoj, ne jutri, ampak slej ko prej, ker vztraja."*

Na peto vprašanje, kaj se je pravzaprav najbolj spremenilo, sem delno dobila odgovore že pri tretjem in četrtem vprašanju, ko so opisovali razlike med obema sistemoma. Večina jih je poudarila spremembo organizacije ali z besedami Stanislava Lukšiča: *"Zares se je zagotovo najbolj spremenilo na celotni organizaciji, na prenosu in prevzemu odgovornosti ... Bistveno je, da je dejansko druga organizacija, da to potem potegne vse za sabo – od razvoja pa do končne kakovosti proizvoda. Cilj nam je to, "* in z besedami Francija Štuparja: *"V Adrii Mobil smo postavili bolj jasno organizacijo, ki v Adrii Caravan ni bila tako jasno dorečena, bolj smo postavili odgovornosti in pooblastila, kjer je jasno opredeljeno, kaj ima kdo za narediti."* Poleg sprememb v organizaciji vidi Franci Štupar tudi spremembe *"v spodbujanju zaposlenih"* in *"to da smo uredili sisteme kakovosti. Izboljšan je tudi odnos med kupci in nami tako kot z dobavitelji, kjer z novim pristopom znamo kupcu več in boljše ponuditi. In kar je še bistveno, da v tem novem sistemu (kupec, op. a.) sodeluje pri razvoju."* Sprememba je po njegovem mnenju očitna tudi v tem, da so v Adrii Mobil začeli bolj sistematično spremljati konkurenco in gibanje na evropskem trgu. *"To je bolje organizirano in na višjem nivoju, kot je bilo prej."* Slednji misli se pridružuje tudi Stanko Bukovec, ki je povedal, da so bili v Adrii Caravan *"... zelo slabo, neracionalno organizirani, da smo premalo spremljali trg."* Kot tisto, kar se je najbolj spremenilo v Adrii Mobil, je izpostavil *"obvladovanje celotnega procesa od razvojnih in tržnih aktivnosti, njuno usklajevanje, obvladovanje financ."* Pojem obvladovanje procesov je še dodatno obrazložil: *"Včasih sta bila trženje oziroma prodaja in razvoj zelo neusklajena ..."*

*Nasprotno pa sedaj zelo sodelujemo in iz trženja prihajajo naročila v razvojni sektor in tudi iz njihove strani pobude ... Torej včasih se je proizvod naredil, brez da bi se sproti analiziralo, ali ga lahko naredimo za neko spodobno ceno. Sedaj pa ni več tako. Sedaj se tudi medfazno spremlja, kje smo, kako smo, zakaj smo, ali smo na pravi poti ali ne in se potem dela ustrezne korekture."*

Več vprašanih je izpostavilo tudi izboljššan pretok informacij, boljšo opredeljenost ciljev in seznanjenost delavcev z njimi. O slednjem je spregovoril Zvone Pavlin: *"... delavci so veliko bolj seznanjeni, kot so bili nekdaj."* Razložil je, da imajo danes delavci direkten dostop do informacij. Če imajo željo, kaj izvedeti, se lahko najavijo in vedno lahko dobijo informacijo iz prve roke. Pridobljene informacije obravnavajo na svetu delavcev in na sindikatu, zapišejo jih v zapisnik in potem jih prenašajo do zaposlenih. Včasih tega ni bilo, delavcev nihče ni sprejel na take pogovore. Dodal je, da se bo pretok informacij še izboljšal, saj bodo vsake tri mesece določeni delavci vabljeni na pomembne strateške pogovore: *"Danes delavci bolj natančno vedo, za kaj dejansko se borijo, prej so samo vedeli 'toliko in toliko moramo narediti', niso pa vedeli zakaj. Ni bilo take vizije, kot je danes ..."* O jasnosti ciljev je spregovoril Anđelko Simič: *"Končni cilj – sam cilj v Adrii Mobil je kristalno jasan, vemo, kaj hočemo, v Adrii Caravan pa je bilo vse od danes do jutri. Najbolj drastična razlika je danes ta širok spekter, širokokotno gledanje, da nismo več usmerjeni le v prikolice."* Poudaril je tudi nagrajevanje in kot posledico tega boljše odnose med zaposlenimi: *"Danes, če hočeš delati, si za tisto nagrajen, tako da je danes zdrava enota, v kateri delam in se dopolnjujemo, česar v Adrii Caravan sploh ni bilo."* O občutni razliki v nagrajevanju je spregovoril tudi Ivan Bukovec: *"Ne smemo pozabiti na nagrajevanje zaposlenih ... V nagrajevanju je razlika občutna."*

Izpostavili so tudi izboljšano kakovost, razvoj, spodbujanje motivacije in urejenost na področju inovativne dejavnosti. Vse to je v svoj odgovor vključila Sonja Gole in poudarila, da se je največja sprememba zgodila v miselnosti samih ljudi: *"Če bi rekla, kaj se je najbolj spremenilo in samo eno lastnost, potem je to miselnost, ljudje."* Nato je nadaljevala še z drugimi spremembami: *"Sicer pa spremenil se je pristop k razvoju proizvodov, spremenila in dvignila se je kakovost, dvignila se je motivacija, morala ljudi, inovativnost."* Omenila je tudi spremenjeno organizacijo prodajne mreže, prodajnih kanalov in samo organizacijo dela in slednjo natančneje razložila: *"Včasih je bila večja specializiranost dela in potem tudi manjša prilagodljivost v primeru nekih sprememb ali potreb po fleksibilnosti. Drugače pa je tudi dejstvo, da je bila v Adrii Caravan serijska, industrijska proizvodnja ... medtem, ko imamo danes zelo razvejano*

*paleta proizvodov, veliko različnih modelov, navsezadnje je to tudi naša prednost, ker proizvajamo proizvode za posamezni trg po željah kupcev za vsak trg posebej in s takšnimi proizvodi se ne pojavlja velikoserijska proizvodnja. To pa pomeni, da se je treba še veliko hitreje prilagajati in posledica tega je bila sprememba v smislu oblikovanja tako imenovanih delovnih enot, ki morajo zagotoviti oziroma znati opraviti več delovnih operacij znotraj skupine ... Na nek način smo poskušali uvesti tudi v proizvodnji sistem dobavitelj – kupec. Vsaka skupina, ki opravi svojo operacijo, preda proizvod naslednjemu v izdelavo in odgovarja za tisti del, ki ga je opravil ... Se pravi, da se prepozna odgovornost." O spremembah v samem načinu dela in organiziranosti proizvodnega procesa je spregovoril tudi Ladislav Jurečič: "Največja razlika je pri delu. Sedaj sem bolj obremenjen kot prej. Dela se konstantno in zagnano. Tako, da si že kar pod psihičnim pritiskom ..." Obrazložil je, da je imel v Adrii Caravan vsak svojo normo, ki jo je lahko izpolnil v osmih urah ali pa še prej, medtem ko je danes skupinska norma in da "danes ni meje – osem ur delaš 100% in koliko narediš, pač narediš, ampak narediš več kot si prej, ker je večji pritisk, ker si bolj pod kontrolo, kot si bil včasih ... Prej si delal samo eno operacijo, danes pa delaš vse, kar pač pride. Obvladati moraš praktično vse. Tu je bistvena razlika."*

Jože Tomšič je poudaril, da ima posameznik občutek, da nekaj doprinese k celemu podjetju, da se vidi in upošteva vrednost njegovega dela: *"Glede na Adrio Caravan se je najbolj spremenila ... možnost vplivanja vsakega posameznika na celovito kakovost. Vsak posameznik lahko vpliva na končni izgled proizvoda. Vpliva pa se lahko na več načinov – z vsakodnevnimi sugestijami, preko sindikatov, preko sveta delavcev. Moram reči, da Adria Mobil ima posluš za vsakega posameznika."*

Poudarek na izobraževanju in dviganju stopnje izobrazbene strukture zaposlenih je izpostavil Franci Štupar: *"Dosti več se sedaj vlaga v samo izobraževanje ..." in dodal: "... tukaj so še priložnosti za izboljšanje. Ampak na splošno je izobraževanje, usposabljanje dosti bolj na višjem nivoju. In tudi to, ko smo med cilje zapisali, da želimo povečati strukturo izobrazbe. Tudi to smo vključili notri in dosegli ta cilj tako, da smo povabili kar nekaj mladih sodelavcev z visoko izobrazbo, ker pričakujemo krepitev in pomoč našemu podjetju."* Enako je povedal Anđelko Simić: *"... koliko se danes gradi na sestankih, izobraževanjih, enostavno porivanje delavcev v šolo. Visokošolski kader prihaja notri, za tisti čas pa moram pošteno razmisliti, ali smo imeli zaposlenega diplomiranega inženirja."*

Franci Štupar je izpostavil še spremembo na področju timskega dela: *"Adria Mobil se je dvignila zato, ker smo začeli s timskim delom. Ta oblika dela je zelo pomembna. To smo dokazali z vsemi projekti, ki smo jih izvajali ... To je ključ do uspeha. Timsko delo, povezovanje medsektorsko."*

Pri šestem vprašanju me je zanimalo, katere lastnosti organizacijske identitete so pripomogle k uspehu Adrie Mobil in ali so kakšne, ki jih v Adrii Caravan ni bilo. Odgovori so bili zelo različni. Jože Tomšič je kot 'krivca' za uspeh izpostavil: *"Drznost in pravilno načrtana pot."* Zvone Pavlin je rekel: *"Dejavnik, ki nas je spravil mnogo višje, kot smo bili včasih, je večje število proizvodov, in to zelo zanimivih proizvodov, kot so avtodomi, čolni, jadrnice, hiške. Predvsem to mislim, da je pripomoglo k takemu uspehu, pa seveda veliko večja pozornost na kakovosti. Saj je bila tudi takrat, pred 10, 15 leti, saj ne morem reči, da je ni bilo, ampak je bilo pa daleč od tega, kar je danes. Tukaj je Adria Mobil prodrla na evropski trg, da smo v samem vrhu."* Tudi Anđelko Simić vidi priložnost za uspeh v *"... kakovosti. Ko je Adria Caravan propadla, takoj za tem je bilo geslo kakovost in samo kakovost. Takoj so se začeli krožki kakovosti."* Zdi se mu pomembno, da so se začele odvijati spremembe v mišljenju ljudi: *"Po stečaju je bilo potrebno vložiti veliko truda, da so ljudje spremenili mišljenje, da smo mi tam, da Adria Mobil stoji zaradi nas, da enostavno podjetje ne more poslovati, če mi nismo tam in če ne delamo kakovostno, če ne delamo odgovorno, z vso resnostjo, potem enostavno lahko zapremo in gremo."* Spominjal se obdobja od leta 1995 do 1997, ko so neprestano potekali krožki in izobraževanja in se je tudi delavce spraševalo za mnenje, kako bi dvignili raven kakovosti, proizvodnjo in kako bi njihovi izdelki kljubovali konkurenci: *"Zelo veliko mi je pomenilo to, da so delavci lahko šli na sejme, kajti prej jaz nisem nikoli videl prikolico od konkurence, ampak ko so me nekoč poslali v Parmo, sem videl, kakšno prikolico delajo oni in kakšno delamo mi. Videl sem veliko prikolic, ki so bile slabše kakovosti in veliko tudi boljše kakovosti. In s tem se dviguje zavest, da veš, da si v podjetju nekdo, da nisi samo nekdo, ki opravi tistih osem ur."* Kot zadnji dejavnik, ki je po njegovem mnenju pripomogel k uspehu, je poudaril reorganizacijo po stečaju, ko so na položaje prišli šolani in izkušeni ljudje in ko so vsi začeli resneje delati in se je povečal poudarek na izobraževanju zaposlenih.

Sonja Gole je označila kot ključen dejavnik za ponoven vzpon motivacijo in pripadnost zaposlenih, ki so ostali v podjetju: *"S to motivacijo in pripadnostjo smo gradili ob vsem ostalem, kar je bilo potrebno narediti ... da je bilo potrebno izbrati pravo pot za produktni razvoj, da je bilo potrebno urediti notranjo organizacijo, da je bilo potrebno zagotoviti kakovost ..."* in poudarila, da je bil tukaj pomemben tudi zunanji dejavnik – trg, ki se je stabiliziral: *"... in ob*

*vseh teh naporih je delno pomagal tudi sam trg, v tem smislu, da je bila splošna gospodarska situacija stabilna, da ni bilo velikih nihanj in v takem okolju je bilo lažje delati, kot pa bi bilo, če bi ob vseh težavah imeli še recesijo."* Tudi Ladislav Jurečič je mnenja, da je poleg izobraževanj, inovativne dejavnosti, povišane kakovosti, povečanega razvoja, poudarka na motivaciji in graditvi na pripadnosti, za ponoven vzpon zaslužen trg. *"Ker včasih, ko se je trg ustavil, je bilo konec, ni več šel izdelek v promet, sedaj pa se proda vse, kar se naredi."*

Franci Štupar misli, *"da je razvojni vidik zagotovo pripomogel k uspehu – redesign naših proizvodov"* in da *"smo prepoznani navzven ... javnosti smo se bolj odprli."* Kot dejavnik, ki je pripomogel k uspehu je omenil tudi reorganizacijo prodajne mreže.

Pri sedmem vprašanju, *ali bi se Adria Caravan lahko prej rešila oziroma sploh ne bi zašla v težave, če bi v njej vladale take vrednote, kot vladajo danes v Adrii Mobil*, sem odgovore razdelila v tri skupine. V prvo spadajo tisti intervjuvanci, ki so mnenja, da bi se Adria Mobil lahko rešila z drugačnimi vrednotami, v drugo tisti, ki menijo, da so za propad bolj krivi zunanji dejavniki, kot je na primer politični sistem, v katerem je Adria Caravan obstajala, dejstvo, da je bila del večjega sistema IMV, ki jo je 'dušil' ter dejstvo, da vrednote niso imele toliko vpliva na propad sistema Adrije Caravan. V tretjo skupino sodijo tisti, ki menijo, da bi se Adria Caravan rešila oziroma ne bi zašla v težave, če bi bil sistem drugačen (tako političen kot tudi sistem urejenosti družbe) in če bi vladale drugačne vrednote v samem sistemu Adrije Caravan oziroma IMV-ja.

Stanko Bukovec spada med tiste, ki zagovarjajo vrednote: *"Lahko. Glavno je obvladovanje procesa, ki je bistveno na višjem nivoju kot je bilo pred 12, 15 leti. Imamo neko ustrezno vodenje in zaupanje v vodstvo."* Tudi Anđelko Simić spada v isto skupino: *"Absolutno. Mislim, da sploh ne bi prišlo do stečaja, če bi bili na vodilnih položajih isti ljudje, kot so danes. Mislim, da bi brez problema prešli iz tistega sistema v današnjega, samo če bi bili isti ljudje na položajih in miselnost, ki vlada danes, če bi bila tudi takrat takšna. Če bi pravočasno pristopili, bi se rešili."*

<sup>s</sup> Franci Štupar, Stanislav Lukšič in Ladislav Jurečič menijo, da je k propadu bolj prispeval sistem. Franci Štupar: *"Pa mislim, da niti ni bil problem v Adrii. Problem je bil v sistemu družbe ... Ampak verjetno se je moralo tako dogoditi, da je tudi Adria Caravan šla v stečaj zato, da se je rodilo novo podjetje. Po mojem prepričanju, če bi takrat odpisali tiste dolgove in dali finančno injekcijo tisti ekipi, mislim, da se kaj drugega ne bi zgodilo oziroma da bi bil enak uspeh. S tem,*

*da bi se predhodno uredile statusne stvari – s samimi uvozniki, kar je novo podjetje moralo narediti."*

Stanislav Lukšič: *"Ta primerjava je tukaj najtežja. Če bi bilo vse tako in če bi bila taka kultura kot je danes, bi verjetno tudi rezultat bil podoben, vendar ni bilo pogojev ne tukaj niti ne na trgu. In niso primerljivi niti danes niti takrat ... To poslovanje kot je sedaj, takrat sploh ni bilo možno, čeprav so bili menedžerji evropskega formata, ampak v pogojih, v katerih so delali, niso mogli tega narediti."*

Ladislav Jurečič: *"Moje mnenje je tako, da je bilo že tako narejeno, da tako mora biti, da mora do tega priti. Adria Caravan je bila pod okriljem IMV-ja, potem je pa prišel stečaj in stavka. Takrat smo šli pa v samostojno podjetje Adria Caravan ... Takrat nam je IMV ponujal neke rešitve, da bi v okviru IMV Renaulta rešili proizvodnjo prikolic, ampak so se določeni ljudje distancirali, da ne bi v to šli in da bi šli raje samostojno pot in smo potem to tako začeli."*

Ivan Bukovec, Sonja Gole, Jože Tomšič in Zvone Pavlin vidijo kot dejavnike za propad sistema Adrie Caravan tako sistem kot tudi vrednote.

Ivan Bukovec: *"To bi bilo treba gledati bolj kompleksno, ker Adria Caravan je bila na začetku del IMV-ja ... Zagotovo, če bi bila Adria Caravan takrat samostojna, bi se stvari zagotovo lažje obvladovale, se pravi, da bi sami odločali o svoji usodi ... v bistvu takrat, ko smo postali samostojni, v tistem trenutku, ko je prišlo do razdružitve, je imela Adria Caravan toliko dolgov, da ne vem, s kakšnim poslovanjem, bi prišli na ničlo. Če pa bi bila taka usmerjenost v celotnem IMV-ju, potem pa zagotovo bi bili rezultati boljši. Pa tudi vprašanje. Ker treba je razumeti: IMV je rasel in če je rasel, je moral jemati kredite, se zadolževati – bolj se je zadolževal, bolj je lahko rasel. Takrat je bilo čisto nekaj drugega – če ne bi bilo takega pristopa, sploh ne bi prišlo do takega razvoja v teh podjetjih, ki so potem nastala. Tako da je to bolj politično vprašanje."*

Sonja Gole: *"Mislim, da ne bi bilo korektno, če bi kar odgovorila 'Ja'. Mislim, da je bilo tudi drugih vplivov in sprememb v okolju toliko – recesija, načini delovanja. Se pravi, da so vsi vplivi okolja pripomogli, da se je zgodilo, da je šla Adria v negativno smer. Lahko pa trdim, da bi zagotovo lahko pripomogla takšna kultura k temu, da bi morebiti na manj boleč ali pa na nekoliko drugačen način izšla iz težav ... Si pa ne upam reči, da bi se lahko rešila, pripomoglo pa bi zagotovo."*

Jože Tomšič: *"To vsekakor, vendar pa so bile tudi politične razmere včasih drugačne ... Če bi se to dogajalo, kar se sedaj dogaja, potem se verjetno ne bi zgodilo to, kar se je. Ampak v ozadju je bila politika – če ne bi bilo tega, potem bi bilo to, kar je danes. Vidim, da so se z osamosvojitvijo*

*Slovenije dogajali ti procesi po celi Sloveniji ... Mogoče smo eni redkih, ki smo se lepo pobrali. In to samo zato, ker je to prevzela zdrava skupina ljudi in je to pripeljala in pelje še vedno."*

Zvone Pavlin: *"To je gotovo. Lahko bi rekel, da ne bi prišlo do takih zagat, če bi bile stvari tako urejene, kot so danes. Ampak jaz še enkrat poudarjam, v Adrii Caravan smo poslovali dobro, ampak so sredstva odnašali v druge namene, v namene stavb, nepremičnin, ki danes stojijo, ki jih uporabljajo drugi. To so dejstva."*

Naslednja vprašanja se nanašajo na posamezne lastnosti organizacijske identitete, ki so pomembne za Adrio Mobil, kot sem ugotovila z analitičnim branjem internih glasil. Hotela sem izvedeti, kako so jih krepili.

Prvo vprašanje iz tega sklopa se je nanašalo na izobrazbo in izobraževanje: *"Ali sta imela izobrazba in izobraževanje tudi takšen pomen v Adrii Caravan, kot ga imata sedaj v Adrii Mobil?"* Pri tem vprašanju so bili odgovori enotni, saj so vsi vprašani trdili, da včasih na izobrazbi in izobraževanju ni bilo takega poudarka oziroma ni bilo urejeno in spodbujano tako načrtno kot danes ali kot pravi Franci Štupar: *"Danes je večji poudarek na izobraževanju, čeprav v Adrii Caravan je tudi bilo, ampak ne tako sistemsko ..."* Saj, kot pravi Jože Tomšič: *"... začrta se letni plan. V nekem sektorju ali službi si lahko za celo leto zastaviš, kaj bi želel obiskovati, kaj bi se želel izobraževati in daš v ta plan za sebe, za podrejene, kdorkoli jih že ima. In glede na to, kakšni so plani podjetja, ko se to združi, se potem organizira razna izobraževanja – zunanja in notranja. Tudi glede notranjega usposabljanja je drugače, včasih ga ni bilo, danes pa se na primer pri pojavu novih materialov organizira manjše skupine, ki se izobražujejo, ki se jih nauči, kako delati s temi materiali. Tako, da to je čisto drugače, kot je bilo prej."*

Sonja Gole je opozorila, da je razlika glede izobraževanja med Adrio Caravan in Adrio Mobil v tem, da je bilo izobraževanje včasih *"zelo selekcionirano in s poudarkom na odgovornosti, da bo po izobraževanju posameznik moral delati v podjetju toliko časa, torej s poudarkom na obveznosti. Ne s poudarkom na dejstvu, da bo z izobraževanjem boljši, bo lahko doprinesel podjetju in bomo vsi skupaj lahko več imeli. Skratka komunikacija in poudarjanje vrednot je drugačno."*

Naslednja lastnost, katere razvoj me je zanimal, je bila kakovost: *"Kako je bilo s kakovostjo v Adrii Caravan in kako je danes v Adrii Mobil? Dosegate danes boljše rezultate na področju kakovosti, kot ste jih včasih? Zakaj?"* Vsi vprašani so se strinjali, da je danes kakovost boljša, kot je bila včasih. *"Ravno zato, ker vemo, da nas danes rešuje edino kakovost. Edino s kakovostjo*

*lahko prideš na tržišče. Eno je, če slediš trendom, drugo pa je, da si tudi kakovosten, da imaš kakovosten proizvod. Včasih je tudi potekalo ocenjevanje končnih proizvodov, samo da je bilo to včasih bolj samo delo na papirju. Prikazovalo se je neke rezultate. Danes pa je prvo ocenjevanje, se pravi prikazovanje rezultatov, drugo pa so nenehne izboljšave zaradi slabih rezultatov, slabih ugotovitev. In to je posledica timske dejavnosti in dejavnosti oziroma želje po nenehnem izboljševanju," je povedal Jože Tomšič. Sonja Gole je omenila, da je bila kakovost v Adrii Caravan "ustrezna predvsem iz razloga, ker je bila cena proizvodov nizka. Razmerje cene med Adriino prikolico in konkurence je bilo zelo veliko. Adria je bila dejansko zelo poceni – tudi do 30%, če bi primerjali primerljiva proizvoda. V tem kontekstu je imela Adria zelo visoko kakovost, ker kakovost je bila pa blizu konkurenci v smislu boljših materialov, tehnološko boljše izdelanih proizvodov. Ni pa bilo danega poudarka na vizualni kakovosti in na detajlih, ki delajo proizvod všečen in kupcu zanimiv. Tu je bistvena razlika." Omenila je še eno bistveno razliko. Danes se namreč na reklamacije izredno hitro odzivajo in se trudijo "kupcu zagotoviti takojšnjo informacijo, kaj in kako bodo njegov problem rešili in potem to obljubo tudi držati, kar pa tudi ni bil nikoli ali redkokdaj primer v Adrii Caravan. Nekaj se je govorilo, drugo se je pa naredilo."*

*Franci Štupar je povedal, da je kakovost v Adrii Carvan trpela na račun količine: "Kakovost je bila v Adrii Caravan bolj gledana s strani. Tudi takrat, ko sem prišel, je bila v bistvu potrebna količina, razumevanja za kakovost pa v bistvu ni bilo." Tudi on je omenil, podobno kot Sonja Gole, izboljšanje pretoka povratnih informacij in reševanje reklamacij: "Sedaj v Adrii Mobil smo to čisto drugače postavili, na drug segment, imamo odgovorne osebe, kjer se vse komunikacije iz cele Evrope dobijo na enem mestu in ta je odgovoren za nadaljnje informiranje zaposlenih, tistih ključnih, ki morajo kaj narediti. Imamo ustanovljen organ, tehnično komisijo, kjer se dobimo odgovorni, ki izvedemo korektivne in preventivne ukrepe za problematiko, ki je bila ugotovljena na trgu."*

*Kako je bilo in je s kakovostjo v samem proizvodnem procesu, mi je predstavil Ladislav Jurečič, ki je povedal, da dosegajo boljše rezultate na področju kakovosti "zaradi boljše tehnologije in same zavesti delavcev in vizije, da kakovost mora biti. Če ni kakovosti, se trg zgubi. Kakovost je pol prodaje in za tem vsi stremijo. Vsi od nas zahtevajo kakovost. Tudi ISO standardi so pripomogli k večji kakovosti, saj tečaje za ISO so imeli vsi delavci. Tam so nam stokrat poudarili, kako moramo delati in kako moramo ravnati. In danes, če delavec naredi napako, zahtevajo, da jo tudi sam popravi. Včasih tega ni bilo. Prej si na primer naredil kakšno napako, ampak si kar malo zamižal in je šlo naprej. Danes pa tudi zavestno tega ne moreš narediti, moraš 100% narediti tako, kot mora biti."*

Naslednje vprašanje se tiče razvoja: *"Kako pa je z razvojem? Ali je razlika v pospeševanju in hitrosti razvoja med Adrio Caravan in Adrio Mobil?"* Tudi tukaj so mi vsi vprašani pritrdili, da je razlika v razvoju, saj *"spremenimo bolj usklajeno ali bolj podprto z ugotovljenimi potrebami kupcev,"* kot je rekel Stanko Bukovec. Sonja Gole je poudarila, da *"vsako leto na vseh proizvodih naredimo veliko več sezonskih sprememb in dajemo poudarek na detajle."* Ivan Bukovec je izpostavil, da je to sedaj njihova *"konkurenčna prednost, da se zelo hitro prilagajamo in delamo spremembe. Tudi pri proizvodnji novih proizvodov mislim, da smo že kar prvi, saj že junija začnemo z novo sezono."* Franci Štupar je opozoril, da sta na tem področju veliko prispevali informatika in višja stopnja izobraženosti. *"Zagotovo pa so novosti tudi glede na tehnične možnosti in tudi finančne možnosti večje, da se več zgodi. In da je tudi vse vrednostno sledeno,"* je razmišljal Stanislav Lukšič in še dodal: *"Pri razvoju je danes odprtost meja ... Tako, da razvoj je tudi zato hitrejši, ker so boljši pogoji."*

Naslednje, kar me je zanimalo, je bilo, ali je v Adrii Caravan obstajala inovativna dejavnost in če je, kako je bila urejena. Odgovori so bili različni. Zvone Pavlin je rekel, da inovativna dejavnost sploh ni obstajala v Adrii Caravan in da se je razvila šele v Adrii Mobil. Stanko Bukovec je rekel, da formalno ni obstajala. Jože Tomšič, Anđelko Simić, Ivan Bukovec in Ladislav Jurečič se je ne spomnijo oziroma z njo niso bili seznanjeni. Stanislav Lukšič je povedal: *"Bila je urejena, bil je pravilnik, bila je komisija, nagrade so tudi bile, samo ni primerljivo s tem, kar je sedaj."* Enakega mnenja je bila tudi Sonja Gole: *"Imeli smo organizacijski predpis, tudi neke komisije, skupine, vendar pa da bi se zavedala, da je bil res nek doprinos. Skratka ni bilo tistega orodja, s katerim bi ustrezno motivirali ljudi, da bi dejansko začutili inovativnost kot priložnost, s katero lahko ali nekaj doprinesejo ali nekaj dobijo. Se pravi skomunicirano ni bilo na pravi način in ni bilo na pravi način nagrajevano."* Franci Štupar je opisal: *"Ko smo vpeljevali sistem kakovosti, je bila ideja 'Dajmo obuditi inovativno dejavnost'... V Adrii Caravan so bili inovativni predlogi, ampak vedno je bil problem v realizaciji tega. Slabše je bilo organizirano, ni bilo neke komisije, ki bi o tem odločala, protokol dela je bil slabši, zaradi tega je bolj slonelo na enem, ki je bil profesionalni inovator, ki je to urejal."* Danes so sistem inovativne dejavnosti zelo uredili in Franci Štupar je omenil pomen tega: *"S tem pa so bolj deležni tega, da so pomembni, da imajo občutek 'Nekaj sem izboljšal'. To se mi zdi bolj pomembno kot vsi prihranki. Tisti prihranki niso zanemarljivi, ampak bolj je pomemben osebni razvoj, motiviranost ljudi. S tem vplivamo na zavest posameznika, da se čuti bolj pripaden."*

Na vprašanje: *"Kaj pa zadovoljstvo in motivacija zaposlenih? Sta bili v Adrii Caravan tudi tako pomembni vrednoti, kot sta danes v Adrii Mobil?"* sem dobila različne odgovore. Nekateri se za preteklost ne spomnijo, da bi obstajale. *"Ne vem, da bi jih nekdo omenjal,"* je rekla Sonja Gole. Drugi pravijo, da ni posebne razlike. *"Dejansko, če bi rekel, da so ljudje sedaj bolj motivirani, niti ne bi mogel tega reči,"* je komentiral Franci Štupar. Tretji so poudarili, da je na tem področju velika sprememba. Odgovor Anđelka Simića na to vprašanje je bil: *"Ne. Najbolj me veseli, da lahko z mojim mnenjem kot navadni delavec ustavim direktorja proizvodnje in mu sugeriram in vem, da mi bo prislutil in to področje je bilo v Adrii Caravan na dnu. Tu je drastična sprememba."* Jože Tomšič se mu je pri tem mišljenju pridružil: *"Adria Caravan – zadovoljstvo? Niti ni bilo občutka, da te nekdo sprašuje po zadovoljstvu. Zdaj to je. Sedaj se tudi skozi anketo enkrat na leto ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se preverja tudi skozi time in krožke kakovosti, kjer lahko vsak zaposleni pove svoje mnenje, svoje predloge, kaj ga moti."*

Na naslednje vprašanje: *"Kako je bilo in je s pripadnostjo? Danes je na tem zelo velik poudarek. Kako je bilo s tem v Adrii Caravan?"* sem dobila enotne odgovore, da so bile včasih bolj prisotne graje kot pohvale. *"Mislim, da se v Adrii Caravan pohval ni kaj dosti delilo, bolj so bile graje. To je odraz kulture nekega podjetja,"* je rekel Franci Štupar. V tem mišljenju se mu je pridružil Ladislav Jurečič, ko je rekel: *"Včasih so nas bolj kritizirali ... Prej so bile bolj grožnje. Sedaj pa ti povejo in te spodbujajo, prej pa te nihče ni spodbujal, da si nekaj prispeval, da je bolje. Danes ti pa priznajo, če res delaš."* Tudi Stanislav Lukšič je povedal: *"S takim občutkom se to zagotovo ni tako poudarjalo."* Od teh odgovorov je izstopal Ivan Bukovec, ko je izrazil: *"Sedaj, da se poudarja pripadnost, kar se tiče znotraj podjetja, nimam takega občutka, mogoče navzven bolj."*

Na zadnje vprašanje: *"Pripadnost se krepi tudi z raznimi srečanji, kot so pikniki in športna udejstvovanja. Danes je to v Adrii Mobil zelo prisotno. Kako pa je bilo v Adrii Caravan?"* sem tudi dobila enotne odgovore, da so bili pikniki in srečanja prisotna tudi v Adrii Caravan, samo da so bile te prireditve pod okriljem IMV-ja in so sedaj izboljšane. *"V starih časih se je nekaj podobnega dogajalo na nivoju IMV-ja, ki je imel 5000 zaposlenih in je bilo težko poznati celo podjetje. Danes je več tega,"* je povedal Stanko Bukovec. Franci Štupar se mu je pridružil: *"Tudi v Adrii Caravan je to bilo. Leta in leta je bilo to pod IMV-jem. IMV je dal precej na šport."* Ivan Bukovec je obrazložil: *"Sedaj je tukaj to zagotovo. Rekreativna, ki jo imamo, potem športne aktivnosti, piknik enkrat na leto. To je zelo pozitivno."* Jože Tomšič se jim je pridružil: *"Imeli smo enkrat na leto nedeljsko 'fešto' na Miklavžu, ampak ni bilo to to, kar je sedaj. Danes so*

*družabna srečanja zelo prisotna. So razni pikniki, razni pohodi ... Veliko se gradi na družabnosti."*

#### **4.4.3 Usklajenost mišljenj zaposlenih in vsebine internih glasil**

V nadaljevanju bom ugotavljala podobnosti in razlike med organizacijsko identiteto, kot je predstavljena v internem glasilu, in med organizacijsko identiteto, kot jo zaznavajo zaposleni.

Z analitičnim branjem internih glasil sem ugotovila, da v internem glasilu največjo pozornost namenjajo naslednjim vrednotam oziroma lastnostim organizacijske identitete Adrie Mobil: kakovosti izdelkov in vseh področij delovanja organizacije, nenehnemu razvoju proizvodov in podjetja, osebni rasti posameznika, izobraževanju, znanju in izobrazbi, inovativni dejavnosti, zadovoljstvu, motivaciji in pripadnosti zaposlenih. Ugotovila sem tudi, da sta bili kakovost in razvoj izdelkov pomembni lastnosti že v Adrii Caravan, ostale lastnosti pa so pridobile na pomenu ali so jih razvili v Adrii Mobil.

Intervjuji so potrdili moje ugotovitve in dobila sem še veliko bolj natančnih informacij. Tako sem zgolj iz intervjujev zvedela, da so imeli tudi v Adrii Caravan inovativno dejavnost, ki pa so jo v Adrii Mobil zelo nadgradili in jo danes sistematično vodijo. Iz intervjujev sem tudi spoznala, da so spremenili organizacijo dela. V Adrii Caravan je imel vsak posameznik svojo normo, medtem ko so v Adrii Mobil oblikovali tako imenovane delovne enote – to je skupina 6 do 7 ljudi, ki imajo skupinsko normo. Danes ni več take specializacije dela, kot je bila včasih, kar pomeni, da vsak posameznik obvlada vse delovne operacije znotraj ene delovne enote in ni osredotočen samo na eno delovno operacijo, kot je bil včasih. Tukaj je največja razlika med internimi glasili in zaznavanjem zaposlenih – pri timskem delu. V internem glasilu ga sploh ne omenjajo, medtem ko so zaposleni povedali, da je danes zelo velik pomen na tej obliki dela. Timsko delo je v Adrii Mobil zastavljeno na novo in je bistvena kompetenca, ki je značilna samo za Adrio Mobil. Ostale lastnosti, kot so komunikacije, poudarek na izobraževanju in izobrazbi, skrb za motivacijo, zadovoljstvo ter pripadnost zaposlenih pa so tiste vrednote, ki jih je začelo načrtno graditi današnje vodstvo.

Glede prodajno-razvojnih konferenc sem ugotovila že iz internih glasil, da so jih organizirali tudi v Adrii Caravan. Kar sem izvedela na novo iz intervjujev je, da danes lahko kupec oziroma

uvoznik še bolj sodeluje na njih in da se njihove predloge in želje bolj sistematično beleži in tudi upošteva pri razvoju proizvodov.

Iz intervjujev sem izvedela še za zunanje dejavnike, ki so vplivali na razpad sistema Adrie Caravan, kot so problem organiziranja distribucijske mreže, saj za časa Adrie Caravan zaradi pravne podlage ni bilo možno, da bi bila drugače organizirana. Zaposleni so me tudi opozorili na vpliv osamosvojitve in vojne v nekdanji Jugoslaviji kot dejavnika, ki sta med drugim onemogočala dobro poslovanje in sta sovpadla z recesijo evropskega gospodarstva. Poleg tega so me opozorili še na en pomemben dejavnik, ki je onemogočal, da bi Adria lahko nemoteno poslovala – to je obremenitev računa Adrie Caravan z dolgovi sistema IMV, ko je le-ta razpadel in je Adria Caravan samostojno nadaljevala svojo pot.

Zgoraj naštetih dejavnikov vplivajo na to, da lahko le delno potrdim svojo hipotezo, ki sem jo preverjala v svoji diplomski nalogi in ki se glasi, da je za uspeh organizacije velikega pomena organizacijska identiteta in da je v Adrii Mobil ravno sprememba organizacijske identitete največ prispevala k njenemu današnjemu poslovnemu in tržnemu uspehu. Kajti dejstvo je, da Adria Caravan ni mogla dobro poslovati tudi zaradi zunanjih dejavnikov, in če bi v takih razmerah poslovala Adria Mobil, je tudi vprašljivo, ali bi obstala. Je pa tudi dejstvo, da Adria Mobil ne bi nikoli tako uspela, če ne bi imela takšnega vodstva, ki se je od samega začetka trudilo spremeniti mišljenje zaposlenih, da Adria Mobil obstaja za njih in zaradi njih, ki je motiviralo zaposlene in krepilo njihovo pripadnost z načinom komuniciranja, s poudarjanjem vrednot in s spremenjenim načinom dela.

## ZAKLJUČEK

---

Organizacijsko identiteto sestavljajo tiste značilnosti organizacije, ki so najbolj središčne, razpoznavne in trajne in ki se tvorijo med člani organizacije, sta zapisala Albert in Whetten leta 1985 v svojem vplivnem članku, ki je opozoril na interni vidik preučevanja identitete organizacije. Lastnosti organizacijske identitete vplivajo na identifikacijo članov organizacije z organizacijo in na pripadnost organizaciji, kar pomeni, da organizacijska identiteta drži organizacijo skupaj in ji pomaga dosegati njene cilje, saj vpliva na to, kako so definirana in kako se rešujejo strateška vprašanja organizacije. Ker organizacijska identiteta vpliva na prizadevanje zaposlenih za uspeh organizacije, na trud za uspešno delovanje in uspešne strateške odločitve, ima močan vpliv na poslovanje organizacije, saj kakršne so vrednote in značilnosti, ki se tvorijo med zaposlenimi, tako deluje celotna organizacija. Primerna organizacijska identiteta lahko poveča ekonomsko vrednost in je vir trajne konkurenčne prednosti organizacije. Seveda mora organizacija neprestano paziti, da se ne ujame v past, ki jo v sebi skriva močna organizacijska identiteta, saj lahko postane neprožna za spremembe v okolju, se jim ne prilagaja in pusti obrambnim mehanizmom, da zavirajo njen razvoj.

Adria Caravan se je ujela v to past in se ni prilagodila spremembam v poslovnem okolju, ki se je iz planskega gospodarstva spremenilo v tržnega. Poleg nesposobnosti prilagoditve tržnemu gospodarstvu so Adria Caravan 'pokopali' tudi mnogi neugodni zunanji dejavniki in notranje težave, s katerimi se je na pravi način spoprijelo vodstvo Adrie Mobil, ki je leta 1995 prevzela posle Adrie Caravan, in sicer ob podpori delavcev, ki jih je vodstvo znalo postopoma in na pravi način motivirati. Kako jim je to uspelo, torej kakšne spremembe in kakšen način uvajanja teh sprememb so izbrali ter kakšne lastnosti organizacijske identitete danes zaznamujejo Adria Mobil v primerjavi z Adrio Caravan, sem raziskala v diplomski nalogi. Z analitičnim branjem internega glasila in z intervjuji z zaposlenimi, sem ugotovila, da če bi Adria Mobil poslovala v takih razmerah, kot je Adria Caravan, je tudi vprašljivo, ali bi obstala. Je pa tudi dejstvo, da Adria Mobil ne bi nikoli dosegla takega uspeha, če ne bi imela takšnega vodstva, ki se je od samega začetka trudilo spremeniti mišljenje in vrednote zaposlenih ter krepilo njihovo pripadnost s spremenjenim načinom komuniciranja in dela. S to ugotovitvijo sem lahko le delno potrdila svojo hipotezo, da je za uspeh organizacije velikega pomena organizacijska identiteta in da je v Adrii Mobil ravno sprememba organizacijske identitete največ prispevala k njenemu današnjemu poslovnemu in tržnemu uspehu, kajti dejstvo je, da Adria Mobil posluje v

drugačnem okolju in sistemu, kot je Adria Caravan. Vendar je velik uspeh, da si je po stečaju podjetje opomoglo. Prepričati ljudi, da bodo po potopu skoraj iz nič dosegli ponoven uspeh, je dejanje, ki zahteva veliko volje in energije. Novo vodstvo ju je zagotovo imelo in imelo je tudi vrednote, ki so jih znali prenesti na ostale zaposlene, ki še danes zaznamujejo organizacijo v obliki značilnosti organizacijske identitete kot so kakovost in razvoj, inovativna dejavnost, timsko delo ter poudarjanje izobraževanja, motivacije, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Za slednji vidik, da so vrednote celotne organizacije odraz vrednot vodstva oziroma vodilnega človeka v organizaciji, je Adria Mobil zopet zgleden primer preučevanja, kot je bila že za preučevanje vpliva spremembe organizacijske identitete na uspeh organizacije. Z novo miselnostjo, novimi načini organiziranosti in delovanja ter z novimi vrednotami, so se jim namreč uresničile želje, ki so jih imeli v letu 1995 in jih spremenili v izreden uspeh.

# LITERATURA IN VIRI

---

## LITERATURA

1. Adams, Guy B. in Diamond, Michael A. (1999): Introduction: Psychodynamic Perspectives on Organizations: Identity, Politics, and Change. *American Behavioral Scientist* 43 (2): 221-224.
2. Albert, Stuart, Ashforth, Blake E. in Dutton, Jane E. (2000): Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review* 25 (1): 13-17.
3. Albert, Stuart in Whetten, David (1985): Organizational Identity. V: L. Cummings in B. Staw (ur.), *Research in Organizational Behaviour*, 263-296. Greenwich: JAI Press.
4. Balmer, John in Wilson, Alan (1998): Corporate Identity. *International Studies of Management and Organization* 28 (3): 12-31.
5. Bailey, Kenneth D. (1987): *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.
6. Barney, Jay B. in Stewart, Alice C. (2000): Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations. V: M. Schultz, M. J. Hatch in M. H. Larsen (ur.), *The Expressive Organization*, 36-47. Oxford: University Press.
7. Basle, Andreja (2002): Od prikolic do jaht. *Gospodarski vestnik* 51 (43): 38-39.
8. Basle, Andreja (2003): Izseleni poslovneži nočejo domov. *Gospodarski vestnik* 52 (14): 8-9.
9. Black, James A. in Champion, Dean J. (1976): *Methods and Issues in Social Research*. New York: John Wiley & Sons.
10. Brown, Andrew D. in Starkey, Ken (2000): Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review* 25 (1): 102-120.

11. Christensen, Lars Thøgers (1995): Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture. *Organization Studies* 16 (4): 651-672.
12. Cunningham, Bert (1996): The marketing learning identity. *Journal of Consumer Marketing* 13 (5): 56-65.
13. Dowling, Graham (1994): *Corporate Reputations*. London: Kogan Page.
14. Fiol, Marlene C. (2001): Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 27 (6): 691-699.
15. Fombrun, Charles (1996): *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Fontana, Andrea in Frey, James H. (1994): *Interviewing: The Art of Science*. V: N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (ur.), *Handbook of Qualitative Research*, 361-376, California: Sage Publications.
17. Gioia, Dennis A., Schultz, Majken in Corley, Kevin G. (2000a): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review* 25 (1): 63-81.
18. Gioia, Dennis A., Schultz, Majken in Corley, Kevin G. (2000b): Where do we go from here? *The Academy of Management Review* 25 (1): 145-147.
19. Glynn, Mary Ann, Barr, Pamela S. in Dacin, Tina M. (2000): Pluralism and the Problem of Variety. *The Academy of Management Review* 25 (4): 726-734.
20. Gustafson, Loren T. in Reger, Rhonda K. (1995): Using Organizational Identity to Achieve Stability and Change in High Velocity Environments. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings* (posebna izdaja): 464-468.
21. Harquail, V. Celia in Wilcox King, Adelaide (2002): We Know More Than We Say: A Typology for Understanding a Manifold Organizational Identity. *Academy of Management Proceedings*, A1-A6.

- 
22. Hatch, Mary Jo in Schultz, Majken (2000): Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. V: M. Schultz, M. J. Hatch in M. H. Larsen (ur.), *The Expressive Organization*, 11-35. Oxford: University Press.
23. Hitt, Michael A., Keats, Barbara W., Harback, Herbert F. in Nixon, Robert D.(1994): Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness. *Organizational Dynamics* 23 (2): 18-32.
24. Hogg, Michael A. in Terry, Deborah J. (2000): The Dynamic, Diverse and Variabla faces of Organizational Identity. *The Academy of Management Review* 25 (1): 150-152.
25. Ivačič, Ivo (2002): Novo podjetje za proizvodnjo plovil. *Večer* 58 (249): 8.
26. Jančič, Zlatko in Podnar, Klement (2001): Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete. *Akademija MM* 5 (8): 9-17.
27. Johnson, Lauren Keller (2002): The Organizational Identity Trap. *Mit Sloan Management Review* 43 (4): 11.
28. Lenič, Boris (2003): Za Dolenjce se je že začelo leto 2004. *Dnevnik* 53 (221): 31, 33.
29. Moingeon, Bertrand in, Guillaume (2002): Introduction. V: Bertrand Moingeon in Guillaume Soenen (ur.), *Corporate and Organizational Identities*, 1-10. London: Routledge.
30. Olins, Wally (1989): *Corporate Identity. Making Busines Strategy Visible through Design*. Boston: Harvard Business School Press.
31. Podnar, Klement (1999): *Strateški temelji celostne podobe podjetja: Sodobni pristop upravljanja korporativne identitete*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Podnar, Klement (2000a): Korporativna identiteta, imidž in ugled. V: Slavko Splichal (ur.), *Javnost – The Public*, 7, suplement: Vregov zbornik, 173-182.

- 
33. Podnar, Klement (2000b): Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novonastajajočega raziskovalnega polja. Akademija MM 4 (6): 67-76.
34. Polzer, Jeffrey T. (2000): Identity in Organizations (Book Review). Administrative Science Quarterly 45 (3): 625-628.
35. Pratt, Michael G. in Foreman, Peter O. (2000a): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. The Academy of Management Review 25 (1): 18-42.
36. Pratt, Michael G. in Foreman, Peter O. (2000b): The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity. The Academy of Management Review 25 (1): 141-143.
37. Pruzan, Peter (2001): Corporate Reputation: Image and Identity. Corporate Reputation Review 4 (1): 50-64.
38. Repovš, Jernej (1995). Celostna grafična podoba. Ljubljana: Studio Marketing.
39. Ručna, Nataša (2002): Adria Mobil lovi tretje mesto v Evropi. Finance 10 (114): 29.
40. Sarason, Yolanda (1995): A Model of Organizational Transformation: The incorporation of Organizational Identity into a Structuration Theory Framework. Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings (posebna izdaja): 47-51.
41. Scott, Susanne G. in Lane, Vicky R. (2000a): A Stakeholder Approach to Organizational Identity. The Academy of Management Review 25 (1): 43-62.
42. Scott, Susanne G. in Lane, Vicky R. (2000b): Fluid, Fractured, and Distinctive? In Search of a Definition of Organizational Identity. The Academy of Management Review 25 (1): 143-144.
43. Skrt, Branka (2002): Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- 
44. Soenen, Guillaume in Moingeon, Bertrand (2002): The Five Facets of Collective Identities: Integrating Corporate and Organizational Identity. V: Bertrand Moingeon in Guillaume Soenen (ur.), Corporate and Organizational Identities, 13-32. London: Routledge.
45. Taylor, James R. (1999): The Other Side of Rationality. *Management Communication Quarterly* 13 (2): 317-326.
46. Ule, Mirjana (1997): Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
47. van Riel, Cess B. M. (1995): Principles of Corporate Communication. London: Prentice Hall.
48. van Riel, Cess B. M. in van Hasselt, Jan-Jelle (2002): Conversion of Organizational Identity Research Findings into Action. V: Bertrand Moingeon in Guillaume Soenen (ur.), Corporate and Organizational Identities, 156-193. London: Routledge.
49. Welton, John in Cook, Bruce (1997): Institutional Vision: A Prerequisite for Fund Raising Success. *Fund Raising Management* 28 (9): 28-30.
50. Whetten, David A. in Delbecq, Andre L. (2002): Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Values-based Organizational Culture. *Academy of Management Executive* 14 (4): 32-40.
51. Whetten, David A. 1997. Theory Developmnet and the Study of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 1 (1-2): 26-34.
52. Young, Dennis R. (2001): Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management and Leadership* 12 (2): 139-150.

### **Anonimni članek**

(2003) 25 izvirnih managerjev. *Manager*, 13 (1): 46-64.

---

## VIRI

Adria – glasilo zaposlenih v Adrii Mobil, d.o.o. Novo mesto (številka 1 in 3 iz leta 1993 ter vse številke (40) od leta 1997 do 2002)

### **Avtorski članki iz internega glasila Adria:**

Bevc, Bernarda (2002): Inovativna dejavnost v letu 2001. Adria 7 (1): 3.

Štupar, Franci (1993a): Kakovost je skladnost z zahtevami. Adria 1 (1): 12.

Štupar, Franci (1993b): Predstavitev zagotavljanja kakovosti. Adria 1 (3): 4.

Štupar, Franci (1998): Adria prejela certifikat kakovosti po standardu ISO 9001. Adria 3 (1): 1.

Zupančič, Franc (1997): Inovativnost med nami. Adria 2 (1): 2.

### **Anonimni članki iz internega glasila:**

(1993a) Na poti nove uspešnosti. Adria 1 (1): 1.

(1993b) Iz zgodovine v prihodnost. Adria 1 (3): 4-5.

(1993c) Poslovna filozofija sistema Adrie Caravan. Adria 1 (3): 5-6.

(2003) iBON 2003 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p. Noviforum, Ljubljana.

[www.adria-mobil.si](http://www.adria-mobil.si)

# PRILOGE

---

## **Priloga A: Poslovna filozofija sistema Adria Caravan**

(vir Adria, 1993c: 5-6)

### ***I. Poslanstvo***

*Kljub trenutnim težavam, ki so posledica preteklosti, je cilj izoblikovati iz obstoječe, mednarodno uveljavljene blagovne znamke in kvalitetnega proizvoda tudi evropsko konkurenčno in profitabilno podjetje.*

### ***II. Značilnosti podjetja***

*Adria Caravan je sistem podjetij za proizvodnjo in prodajo prikolic "Adria", ki je sicer v nekaj zadnjih letih imela težave v poslovanju, ima pa kvaliteten proizvod, uveljavljeno blagovno znamko in v vseh evropskih državah razvejano prodajno mrežo.*

### ***III. Cilji podjetja***

*Aktivnosti podjetij v sistemu bodo preko svojih poslovnih dejavnosti zagotavljala:*

- zaščito, ohranitev in povečanje realne vrednosti premoženja lastnikov*
- ohranitev vseh ekonomsko upravičenih delovnih mest*

*zagotavljala kupcem kvaliteten, estetski, varen proizvod in s tem zadovoljevala potrebe oz. zahteve kupcev*

### ***IV. Kvaliteta***

*Kvaliteta je ključ uspeha podjetja.*

*Dosežki na področju kvalitete vodenja, proizvodnje, trženja, tehnologije, servisiranja in na drugih področjih, so ključni dejavnik uspešnega razvoja celotnega sistema ADRIA CARAVAN.*

### ***V. Zaposleni***

*"Razvoj kadrov" je sredstvo za doseg ciljev podjetja.*

*Politika podjetja bo sledila prepričanju, da so zaposleni eden najbolj pomembnih virov družbe.*

*Ena glavnih nalog vodstva je, da poskuša s pomočjo "Razvoja kadrov", dobro planiranih*

*razvojnih programov, izkoristiti najboljše, kar je v posamezniku, z upoštevanjem njegove osebnosti in njegovih specifičnih zmožnosti.*

## **VI. Vodilni**

*Za vodilne je izredno pomembno, da izvajajo svoje obveznosti in oblikujejo dinamično delovno okolje, tako, da jasno razumejo svojo vlogo in uspešno izpolnjujejo cilje z močnim čutom za inovativno delo.*

## **VII. Prodaja in marketing**

*Predvidevali bomo potrebe in postali dober partner kupcu.*

*Prodajali bomo izbrane proizvode, konkurenčne na trgih, z upoštevanjem kvalitete, tehnološkega nivoja, zahtev in profitabilnosti. Učvrstili se bomo kot dober partner kupcu. Poslovni napredek Adria Caravan bo dosežen z optimalno marketinško in učinkovito prodajno aktivnostjo, upoštevajoč moč vsake proizvedene in na svetovnem trgu prodane prikolic.*

## **VIII. Razvoj**

*Adria Caravan bo sledila in "presenečala" v razvoju proizvodnje prikolic in dopolnilnih programov, predvsem z uporabo:*

- novih tehnologij*
- novih materialov in*
- novih trendov v obliki in designu*

*Adria Caravan bo na ta način v največji meri prispevala k svoji vedno bolj stabilni in napredni prihodnosti.*

## **IX. Proizvodnja**

*Proizvajali bomo proizvode najvišje kakovosti s posvečanjem pozornosti varnemu proizvodnemu procesu in varnemu produktu.*

*Proizvajali bomo proizvode z namenom zadovoljevanja naraščajočih zahtev kupcev, zagotavljali si bomo varno in stabilno podporo novih proizvodov.*

*Uspešno bomo upravljali naš proizvodni proces, nenehno izboljševali našo tehnologijo, premišljeno koristili energijo in kovinske materiale ter učinkovito izkoriščali človeške vire. Na ta način bomo vzdrževali najvišje standarde varnih in kvalitetnih proizvodov in zaščito okolja, družbe in nas samih.*

***X. Splošna etika***

*Kot podjetje in tudi kot posamezniki vključeni v to podjetje, se bomo izogibali poslovanju, s katerim bi lahko kršili moralne in etično veljavne družbene standarde.*

---

## **Priloga B: Osnovni vprašalnik za intervjuje z zaposlenimi v Adrii Mobil**

1. Kateri so bili dejavniki, ki so privedli Adrio Caravan na rob propada?
2. Ali ste imeli v Adrii Caravan jasno opredeljene poslanstvo, cilje, vizijo in vrednote?
3. S katerimi lastnostmi bi opisali Adrio Caravan? S katerimi lastnostmi bi opisali Adrio Mobil?
4. Kaj pa so bile najbolj ključne lastnosti v Adrii Caravan in katere so v Adrii Mobil?
5. Kaj se je pravzaprav najbolj spremenilo?
6. Katere lastnosti so pripomogle k uspehu Adrie Mobil? So kakšne, ki jih v Adrii Caravan ni bilo?
7. Ali bi se Adria Caravan lahko prej rešila oziroma sploh ne bi zašla v težave, če bi v njej vladala taka kultura, kot vlada danes v Adrii Mobil?

Dodatna vprašanja:

8. Ali sta imela izobrazba in izobraževanje tudi takšen pomen v Adrii Caravan, kot ga imata sedaj v Adrii Mobil?
9. Kako je bilo s kakovostjo v Adrii Caravan in kako je danes v Adrii Mobil? Dosegate danes boljše rezultate na področju kakovosti, kot ste jih včasih? Zakaj?
10. Kako pa je z razvojem Ali je razlika v pospeševanju in hitrosti razvoja med Adrio Caravan in Adrio Mobil?
11. Ali je v Adrii Caravan obstajala inovativna dejavnost? Če je, kako je bila urejena?
12. Kaj pa zadovoljstvo in motivacija zaposlenih? Sta bili v Adrii Caravan tudi tako pomembni vrednoti, kot sta danes v Adrii Mobil?
13. Kako pa je bilo in je s pripadnostjo? Danes je na tem zelo velik poudarek – sploh v pismih direktorice sem opazila močan poudarek na tem, da je vsak zaposlen zaslužen za uspeh Adrie Mobil? Kako je bilo s tem v Adrii Caravan?
14. Pripadnost se krepi tudi z raznimi srečanji kot so pikniki in športna udejstvovanja. Danes je to v Adrii Mobil zelo prisotno. Kako pa je bilo v Adrii Caravan?