

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Hana Vidic

**Razvijanje koncepta učeče se organizacije:
primerjalna analiza**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Hana Vidic

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Razvijanje koncepta učeče se organizacije:
primerjalna analiza**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Za sodelovanje in pomoč se zahvaljujem Generali Zavarovalnici d.d. in Lami d.d. Dekani, še posebej Marjani in Martini. Iskrena hvala tudi mentorju, doc. dr. Branku Iliču, za njegov čas in trud.

In konec koncev – hvala bogu!

Razvijanje koncepta učeče se organizacije: primerjalna analiza

Povzetek: Učeča se organizacija velja za sodoben, visoko razvit menedžerski koncept, ki je v strokovni literaturi obravnavan predvsem z vidika upravljanja s človeškimi viri. Kljub predpostavki, da naj bi ga organizacije uvajale načrtno, lahko razvijanje tega koncepta razumemo tudi organski odziv uspešnih podjetij, ki ga oblikujejo kot odgovor na kompleksno okolje. Pri tem je pomembna marketinška usmerjenost, ki v središče vseh poslovnih aktivnosti postavlja stranko in zadovoljevanje njenih potreb. To vpliva na tvorbo ustreznih strukturnih in kadrovskih ukrepov, kar so ključni izzivi oblikovanja učeče se organizacije. Tudi študiji primerov sta pokazali, da je interdisciplinarna obravnavna modela učeče se organizacije možna in pomembna, saj je le-ta kompatibilen s konceptom marketinga, pri čemer je njuno najpomembnejše stičišče polje internega marketinga. Preučevani organizaciji, kljub prizadevanjem v smeri razvoja obeh idealno-tipskih konceptov, pa se od le-teh v določenih značilnostih odklanjata. Odmiki so povezani z racionalnim obnašanjem družb, ki izvira iz njunega znanja, narave dela, konteksta, panoge in značilnosti izbranega tržnega segmenta. Racionalno obnašanje je tudi element za ohranjanje uspešnosti v času gospodarske recesije.

Ključne besede: učeča se organizacija, marketinški koncept, intelektualni kapital, interdisciplinarni pristop.

Developing a learning organization: comparative analysis

Abstract: Learning organization is considered as contemporary, highly developed managerial approach which is according to professional literature explored mainly in field of human resource management. Despite the assumption that it should be deliberately implemented the concept of learning organization can be understood also as organic response of successful companies to complex environment. In order to do that marketing orientation, concentrating on customer and its needs, is essential as marketing orientation also influences the forming of structural and human-resource measures which are the key challenges in designing learning organization. At the same time two case-studies revealed that interdisciplinary approach towards developing the concept of learning organization is possible and important since the model is compatible with the concept of marketing with their crucial junction in field of internal marketing. The research confirmed that studied organizations decline from both ideally-typical concepts in certain characteristics. Deviations can be understood as rational behavior of companies, based on knowledge, nature of work, context, branch and characteristics of selected market segment. Rational behavior is also element for preserving successfulness in time of economic recession.

Key words: learning organization, marketing concept, intellectual capital, interdisciplinary approach.

Kazalo vsebine

1	Uvod	7
2	Opredelitev in umestitev temeljnih pojmov	10
2.1	Družba znanja	10
2.2	Konkurenčna prednost	11
2.3	Znanje	13
2.3.1	Implicitno in eksplicitno znanje	14
2.3.2	Upravljanje organizacijskega znanja	15
2.3.3	Ustvarjanje znanja	17
2.4	Intelektualni kapital	18
2.4.1	Razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo	19
2.4.2	Komponente intelektualnega kapitala	20
2.4.3	Merjenje intelektualnega kapitala	22
3	Koncept učeče se organizacije	23
3.1	Razvoj koncepta učeče se organizacije	23
3.2	Ključne značilnosti modela učeče se organizacije	26
3.2.1	Horizontalna organizacijska integracija	27
3.2.2	Fleksibilna organizacijska struktura	29
3.2.3	Čvrsta organizacijska kultura	29
3.2.4	Odprtost in dostopnost informacij	31
3.2.5	Poudarjena vloga zaposlenih	32
3.2.6	Opolnomočenje zaposlenih	33
3.2.7	Participativna strategija vodenja	35
3.2.8	Aktivno upravljanje intelektualnega kapitala in znanja	36
3.2.9	Nove vloge menedžerja	37
3.2.10	Pozitivna organizacijska klima	38
4	Marketing v učeči se organizaciji	40
4.1	Marketinški koncept	40
4.1.1	Koncept deležnikov v marketingu	41
4.1.2	Trgi in marketing	43
4.1.3	Marketinška usmeritev in poslovna politika	43
4.1.4	Marketinška kultura	44
4.2	Interni marketing	45
4.2.1	Model srečnega atoma (7S)	47
4.2.2	Interni marketing in upravljanje s človeškimi viri	47
4.3	Tržna znamka v konkurenčnem okolju	49
4.3.1	Korporativna znamka in organizacijska identiteta	50
4.3.2	Tržna znamka delodajalca	51
4.3.3	Korporativna odgovornost	52
4.3.4	Korporativna odgovornost in družbeno marketinška usmeritev	53
4.3.5	Izzivi liberalne tržne logike	55
5	Okolje slovenskih organizacij	56
5.1	Globalne razmere, ki sooblikujejo slovensko gospodarstvo	56
5.2	Proces tranzicije	57
5.2.1	Postmaterialistični sindrom na trgu dela	58
5.2.2	Neprijazne oblike zaposlovanja	58
5.3	Neustrezna strategija ravnanja s človeškimi viri	59
5.4	Slovenska podjetja v evropskem okolju	60
5.5	Pomanjkanje marketinške usmeritve in inovativnosti	61

6	Študiji primerov.....	63
6.1	Metodologija.....	63
6.2	Prva študija primera: Generali Zavarovalnica d.d.	65
6.2.1	Zgodovina in kapitalske povezave.....	65
6.2.2	Področje delovanja.....	65
6.2.3	Temeljna poslovna usmeritev	66
6.2.4	Razvijanje koncepta učeče se organizacije	66
6.2.5	Marketinška usmerjenost	70
6.2.6	Konkurenčna prednost	72
6.2.7	Tržna znamka.....	73
6.2.8	Odziv na gospodarsko recesijo	74
6.3	Druga študija primera: Lama d.d. Dekani	75
6.3.1	Zgodovina in kapitalske povezave.....	75
6.3.2	Področje delovanja.....	76
6.3.3	Temeljna poslovna usmeritev	76
6.3.4	Razvijanje koncepta učeče se organizacije	76
6.3.5	Marketinška usmerjenost	80
6.3.6	Konkurenčna prednost	82
6.3.7	Tržna znamka.....	83
6.3.8	Odziv na gospodarsko recesijo	83
6.4	Primerjalna analiza	85
6.4.1	Razvijanje koncepta učeče se organizacije	85
6.4.2	Marketinška usmerjenost	88
6.4.3	Konkurenčna prednost	89
6.4.4	Tržna znamka.....	90
6.4.5	Odziv na gospodarsko recesijo	91
7	Sklep.....	92
8	Literatura	94
9	Priloge	104
	Priloga A: Intervjuji s predstavniki Generali Zavarovalnice d.d.	104
	A1 Vprašalnik za Gregorja Pilgrama, predsednika uprave	104
	A2 Vprašalnik za Marjano Bastar, vodjo marketinga in odnosov z javnostmi	105
	A3 Vprašalnik za Tino Hribar, vodjo kadrovske službe	106
	Priloga B: Intervjuji s predstavniki Lame d.d. Dekani	107
	B1 Vprašalnik za upravo.....	107
	B2 Vprašalnik za Martino Kuzmič, vodjo sektorja trženje in pooblaščenko za stike z javnostmi ..	107
	B3 Vprašalnik za Jana Guzeja, vodjo kadrovske službe.....	109

Kazalo slik

Slika 2.1: Piramida znanja.....	14
Slika 2.2: Struktura definicij menedžmenta.....	16
Slika 2.3: Model organizacijskega ustvarjanja znanja.....	18
Slika 2.4: Intelektualni kapital organizacije	21
Slika 3.1: Model FUTURE-O.....	27
Slika 3.2: Vpliv klime na poslovanje (storitvenega) podjetja.....	39
Slika 4.1: McKinseyjev model 7S – model srečnega atoma.....	47
Slika 4.2: Grafični prikaz prizme identitete blagovne znamke.....	50
Slika 4.3: Ogrodje ustvarjanja tržne znamke delodajalca.....	52
Slika 4.4: Piramida korporativne odgovornosti.....	53
Slika 6.1: Tržni deleži zavarovalnic na slovenskem trgu, prvi kvartal leta 2009	66
Slika 6.2: Prikaz skupne prodaje na nivoju celotne skupine TitusPlus.....	76

1 Uvod

V osemdesetih se je začelo družbeno, pa tudi naravno okolje, intenzivno spreminjati. Z neoliberalistično politiko, tehnološkim razvojem in informacijsko revolucijo, ki je vzniknila s pojavom svetovnega spleta, so se v vse bolj konkurenčnem gospodarstvu začele pojavljati spremembe ekonomske in socialne strukture družbe. Tradicionalna industrijska proizvodnja se je začela umikati terciarnim dejavnostim, nastopila so značilna postindustrijska razmerja, z višanjem kakovosti življenja so se začele višati zahteve po odličnosti, zgodile so se tudi pomembne socialne in demografske spremembe. Vzporedno se je oblikoval fenomen globalizacije, ki je z okrepljeno komunikacijo tesneje povezal ljudi ter svetovna gospodarstva. Kljub velikim potencialom za širitev družbene blaginje je globalizacija danes postala in ostala predvsem »ideologija tržnega fundamentalizma, ki je očiščen kakršnihkoli socialnih, demokratskih in humanitarnih vrednot« (Rupnik in Sundać 2005, 7). V splošnem je svetovno gospodarstvo danes, tako kot v preteklih desetletjih, še vedno naravnano precej kratkoročno in teži k maksimizaciji dobičkov ne glede na posledice za širšo družbo. Organizacije ustvarjajo vse obsežnejšo ponudbo, za katero pa v materialno zasičenih družbah pogosto ni dovolj povpraševanja.

Neoliberalna tržna logika predpostavlja, da se spremembe razmerij ponudbe in povpraševanja na trgu prosto uravnavajo, kar naj bi vodilo v še večjo konkurenčnost. Ta ima poleg pozitivnih učinkov, kot so inovacije in prilagajanje potrošnikom, tudi negativne vidike. Slednji so, z njihovo postopno akumulacijo, okrnili zmožnost samoregulacije svetovnega gospodarstva, kar je, po naravni logiki, družbo pripeljalo v stanje recesije. Trenutno stanje v gospodarstvu razumem kot prelomnico na simbolni ravni, ki zahteva predvsem redefinicijo »razmišljanja profitnega sektorja« (Podnar in Golob 2002, 953), pa tudi kot indikator neustreznega delovanja ekonomskega sistema. To vidim kot izziv, ki so ga uspešne organizacije – organizacije prihodnosti, sposobne premagati in spremeniti v pomembno priložnost. Menim, da te organizacije, ki delujejo v turbulentnem okolju, gradijo na konkurenčni prednosti, osnovani na znanju in nenehnem učenju. V ta namen sklepajo strateška partnerstva in zaveznitva, se približujejo potrošnikom z dvosmerno komunikacijo in z njimi vzpostavljajo obojestransko profitabilne menjave na dolgi rok. Take **organizacije se zavedajo, da delajo »prek in skozi ljudi«** (Garson in drugi 1998, 56) **ter »za ljudi«**. Navedene

značilnosti izpostavlja tudi strokovna literatura, ki za take organizacije uporablja izraz »učeče se organizacije«. Narava in pomen termina sta izrazito večplastna, a se v glavnem osredotočata na področje upravljanja s človeškimi viri. Novejše teorije in modeli menedžment človeških virov postavljajo v širši upravljavski kontekst. Na kadrovske, pa tudi ostale funkcije, gledajo s strateškega stališča, jih z medfunkcijskim pristopom integrirajo z ostalimi funkcijami in procesi ter s tem poskušajo v sistemu doseči sinergije (Mintzberg 1979; Senge 1994; Sfiligoj 1993; Dessler 2003).

Osrednja teza moje diplomske naloge je, da **koncept učeče se organizacije lahko obravnavamo z interdisciplinarnega vidika in ga tudi moramo, če ga hočemo uspešno implementirati v praksi**. Tu namreč ne gre le za uvajanje neke tipične organizacijske oblike ali pristop k ustreznemu upravljanju človeških virov, pač pa za enotno, marketinško orientacijo in osredotočenje na učinkovito razvijanje konkurenčne strategije. Hipotezo, ki je bila izvedena na podlagi poznavanja teoretskih osnov (deduktivno), pa tudi osebnih izkušenj in domnev, sem v teoretskem delu verificirala s povezavo in integracijo različnih teorij in konceptov s področij ekonomije, upravljanja človeških virov, marketinga, odnosov z javnostmi, organizacijske teorije ter psihologije. V tem oziru koncepta učeče se organizacije ne obravnavam kot nekaj radikalno novega, pač pa kot posledico organizacijske evolucije. Spremenjena organizacijska paradigma, ki poudarja prilagajanje, hitrost odzivov, sodelovanje, učenje, kreativno inoviranje in reševanje problemov, namreč implicira, da bodo preživela le tista podjetja, ki bodo znala spremembe izkoristiti (Dimovski in drugi 2005, Drucker 1999; Ivanko 2008).

Na podlagi teh izhodišč v diplomski nalogi utemeljujem, da je v sodobni družbi za obstanek podjetij pomembna konkurenčna prednost, ki jo podjetje nenehno potrjuje. Prednost pred tekmeci izhaja iz informacij in znanja, ki omogoča definiranje in ustvarjanje dodane vrednosti, zaradi katere so potrošniki na visoko konkurenčnem trgu sploh pripravljeni (samoiniciativno) vstopati v proces menjave. Dodano vrednost ustvarja prav organizacijska sposobnost izrabe znanja, ki se ob ustreznem upravljanju lahko prelevi v intelektualni in nato v finančni kapital. Diplomsko delo nadaljujem z razčlenitvijo koncepta učeče se organizacije, njegovega razvoja, na podlagi prebrane literature pa podrobneje opredeljujem njegove ključne značilnosti. V nadaljevanju skušam koncept, ki poudarja predvsem organizacijsko-strukturne in kadrovske aspekte, povezati s področjem marketinga. Če marketing razumemo širše, se tako paradigma učeče se organizacije nanaša tudi na upravljanje menjav oziroma odnosov z vsemi

»pomembnimi drugimi«, s katerimi organizacija vzpostavlja procese (družbene) menjave. Med slednje sodijo tudi zaposleni, ki so med drugim »prvi ambasadorji« znamke organizacije (Brečko 2003). Zaposleni so sicer ena najpomembnejših, a ne edinih skupin deležnikov, s katerimi organizacija lahko stopa v odnos, komunicira, menja (informacije) ter s tem ustvarja znanje, kapital in obvladuje konkurenčna razmerja. Vsem tem družbenim skupinam, ki jih ločijo različni interesi, potrebe in cilji, je zato za svoje delovanje odgovorna. Odgovorno poslovanje, ki spodbuja trajnostni razvoj, deležniki nagrajujejo z zaupanjem, podporo in nenazadnje nakupom, skozi katerega organizacije generirajo dobičke ter se dodatno razvijajo in prilagajajo. Teoretski del diplomske naloge zaključujem s kritično osvetlitvijo značilnosti in izzivov okolja, v katerem delujejo slovenske organizacije, kar posredno vpliva na razvoj »učočih se organizacij« pri nas.

V praktičnem delu sem skušala obravnavane teoretske koncepte čim bolj celovito aplicirati na primerih dveh izbranih organizacij. V ta namen sem uporabila kombinacijo kvalitativne metode poglobljenega intervjuja ter namizne raziskave dostopnih (sekundarnih) virov, s katerima sem dobila vpogled v organizacijsko razvijanje koncepta učeče se organizacije. Na podlagi tega sem oblikovala dve samostojni študiji primerov, ju primerjala in izrazila končne ugotovitve.

2 Opredelitev in umestitev temeljnih pojmov

2.1 Družba znanja

Za opredelitev današnje družbe, podvržene hitrim in intenzivnim spremembam na političnem, tehnološkem, gospodarskem in socialnem področju, različni avtorji uporabljajo številne termine. V strokovni literaturi naletimo na izraze, kot so informacijska družba, postmoderna, postindustrijska družba, **informacijska družba**¹ in celo družba tveganja (Ule 2003). Drucker (1993, 1999) govori o **družbi oziroma ekonomiji**² znanja (glej tudi Liebold in drugi 2002; O'Donohue in drugi 2007), Buble in drugi (2003) navajajo, da smo vstopili v ero postkapitalizma oziroma intelektualnega kapitalizma. Med bolj uveljavljenimi izrazi najdemo še termine **inovativna** (Ložar 2009), **internetna, digitalna družba** ter **nova ekonomija** (Ivanko 2008). Različna poimenovanja pa imajo vzporednice – označujejo družbo s ključnim momentom v zadnjem desetletju 20. stoletja. Ta je zaznamovana z globalizacijo in digitalizacijo, informacijsko revolucijo, konstantnimi spremembami v okolju ter temelji na znanju in dinamičnih povezavah med različnimi družbenimi in gospodarskimi subjekti.

Narava družbe, ki se zrcali tudi v njenem **ekonomskem podsistemu**, temelji na vrednosti, ki ni več vezana zgolj na tradicionalne proizvodne dejavnike, kot so zemlja, delo in kapital. To so **informacije, intelektualna lastnina, ideje, znanje** in podobno neoprijemljivo blago, ki je na trgu predmet ponudbe, povpraševanja in vrednotenja skozi tržno izmenjavo (Šercar in Oštir 2001). Znanje, »zaklenjeno« v sisteme, procese, storitve ali izdelke, na trgu ustvarja visoko menjalno vrednost, saj potrošniki izdelke in storitve, ki temeljijo na znanju, bistveno više vrednotijo od tistih z neintenzivno rabo znanja (Brooking 1999, 6-7). V razvitem svetu znanje prispeva že do tri četrtine ustvarjene vrednosti in rasti družbenega proizvoda, zato lahko danes upravičeno govorimo o ekonomiji znanja (Svetlik 1996, 179).

Neoviran, globalni pretok informacij ruši zidove med gospodarstvi, narodi, podjetji in funkcijami v organizaciji ter s tem spreminja družbeno-politično ureditev. **Novi red**³ **postajajo partnerske povezave, mreže, zaveznitva in združitve** (Liebold in drugi

¹ Leta 1973 je izraz »postindustrijska oz. informacijska družba« prvi uporabil Daniel Bell (Bell 1999).

² Pojem ekonomija razumem in uporabljam kot podpomenko pojma družba, oznako za njen podsistem.

³ Rupnik in Sundač (2005, 9) neoliberalistično ureditev (**Novus Ordo Seculorum**) enačita s »korporacijskim kolonializmom«, diktatom abstraktne vladavine, ki z večanjem lastnega dobička ustvarja družbene konflikte.

2002, 12-13). Na mesto tradicionalnih kriterijev uspeha, kot so: velikost, jasnost vlog, specializacija, kontrola ipd., stopajo hitrost, prilagodljivost, integracija, inovativnost, saj visoko konkurenčen globalni trg zahteva hitro in stalno prilagajanje kupcem, ki so vse bolj mobilni in iščejo čim višjo dodano vrednost.

V »novi ekonomiji« so življenjski cikli izdelkov kratki, konkurenčna prednost izgublja značaj trajnosti, priča smo poplavi inovacij in visoki konkurenčnosti na področju inovativnosti (Kop 2001; Dovžan 1993; Ivanko 2008; Pedrini 2007), opazen je tudi premik od proizvodov k storitvam (Bontis 2005, 29). Zaradi skokovitega znanstvenega napredka so najsodobnejše tehnologije široko dostopne v kratkem času, podobno velja za sredstva transporta ter izmenjavo surovin, blaga in informacij, katerih menjava je tudi vse bolj cenovno dostopna (Rupnik in Sundač 2005, 5-6). Bontis in Fitz-enz (2002) ugotavljata, da naj bi se svetovna baza kodiranih informacij do leta 2010 vsakih 11 ur podvojila. V teh okoliščinah ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti ne omogoča le količina informacij in tehnologija, pač pa **način njihove uporabe in razporejanja strateških virov** (Roos in drugi 2001).

Veliko zapisanega o družbi znanja seveda ni nič tako novega. Informacijam, znanju in iznajdljivosti človeštvo pripisuje velik pomen skozi celotno zgodovino. Obenem so organizacije tudi v »novi ekonomiji« še vedno, bolj ali manj, odvisne od tradicionalnih proizvodnih dejavnikov. Res je, da za ustvarjanje ustrezne menjalne vrednosti in konkurenčne prednosti potrebujejo vedno sveže ideje, nove veščine ter ustrezne menedžerske pristope, a le do določene mere. Upravljanje znanja je namreč v praksi povezano z (velikimi) izdatki, zato temelji na pragmatičnih kalkulacijah stroškov in dobička; organizacije pa posledično, tako kot »homo economicus«, težijo k racionalizaciji tudi na tem področju.

2.2 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost izvira iz posebnega in relativno trajnejšega prednostnega položaja, ki si ga podjetje ustvari glede na tekmece v panogi in tako odraža **obvladovanje tekmovalnih razmerij na trgu**. Ilič (2006, 510) pravi, da konkurenčna prednost implicira vsaj kratkotrajni monopolni položaj organizacije, najmanj dokler ga tekmece ne dohitijo ali prehitijo. S take pozicije v odnosu do kupcev ustvarja neko vrednost uspešneje od konkurentov. Vrednost je v tem kontekstu vse, za kar so kupci pripravljeni vstopati v proces menjave – to je lahko nižja cena izdelka ali storitve, ki v

primerjavi s konkurenčnimi nudi enake prednosti, ali pa neka posebna, edinstvena lastnost, za katero so kupci pripravljeni plačati več (Porter 1998, 2-4). Razliko med vrednostjo, ki jo na trgu dosega izdelek ali storitev, in stroški, ki so potrebni za izdelavo, imenujemo **dodana vrednost**. Ustvarjanje dodane vrednosti, nam pokaže analiza verige vrednosti (Porter 1998) skozi zbirko organizacijskih aktivnosti. Družba, ki ve, kje je izvor njene dodane vrednosti in kako z njo upravljati, je sposobna ustvarjati presežno vrednost ter dolgoročno ustvarjati nadpovprečne donose (Buble in drugi 2003; Kotler 1996; Dimovski in drugi 2005), torej obvladovati konkurenčna razmerja na trgu.

Z **osnovami konkurenčnih prednosti** podjetij se ukvarjajo različne teorije. Širše uveljavljen je pristop, ki kot možne osnove konkurenčnosti navaja stroškovno prvenstvo, diferenciacijo in osredotočenje (Porter 1998). Čater (2006) osnove konkurenčne prednosti deli na štiri temeljne šole. Prva šola, temelječa na industrijski organizaciji, pravi, da konkurenčna prednost izhaja iz zunanjih dejavnikov⁴; druga temelji na relevantnih, redkih in heterogenih virih; tretja pa na sposobnostih vzpostavljanja kompleksnih poslovnih procesov, ki jih tekmeci težko posnemajo. Zadnja šola, po svojem nastanku najnovejša, temelji na znanju, ki omogoča prilagajanje na hitre družbene spremembe. S tem soglašajo tudi avtorji, ki trdijo, da **konkurenčna prednost temelji na učinkoviti in ciljno naravnani uporabi intelektualnega kapitala** (Ivanko 2008; Edvinsson in Sullivan 1996; Marr in drugi 2003; Bontis in Curado 2007; Bontis in Fitz-enz 2002; Pedrini 2007) **oziroma na ustreznem znanju** (Bontis 2005; Nonaka in Takeuchi 1995; Buble in drugi 2003; Kop 2001; Krogh in Roos 1996; Pemberton in Stonehouse 2000; Brooking 1999) **ter inovacijah**⁵ kot manifestacijah tega (Ilič, 2006). Podjetje torej ustvarja konkurenčno prednost le, če zna z znanjem strateško upravljati. S tem se strinja tudi Ilič (2006, 508), ki pravi, da »(a)kumulirano znanje, ki izhaja iz človeških in intelektualnih potencialov, postaja strateška (kvalitativna) determinanta konkurenčnosti delovne sile kot takšne, pa tudi podjetij«.

Menim, da se naštete **osnove strateške prednosti ne nujno izključujejo**, pač pa jih hipoteza, ki temelji na znanju kot osnovi konkurenčne prednosti, v določenih vidikih integrira. Pomen znanja kot konkurenčne prednosti izhaja prav iz dinamike današnjega okolja, ki podjetja motivira, da se nenehno spreminjajo, prilagajajo, iščejo nove, boljše rešitve in tako vzpostavijo strategijo tekmovanja z znanjem. Znanje namreč predstavlja

⁴ To so: panoga, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, grožnja substitutov ipd.

⁵ Inovacije ne gre enačiti z invencijo, saj je inovacija dejanje z ekonomsko relevantnim učinkom in je možna brez elementov invencije; obratno tudi iznajdba ne pomeni inovacije (Schumpeter 1993, 84).

edinstven strateški vir, ki izvira »od znotraj«, na katerem organizacija lahko vzpostavi konkurenčno prednost (Krogh in Roos 1996, 33-40). Asimetričnost teh »notranjih« sposobnosti in virov hkrati omogoča učinkovito koordinacijo ostalih virov ali jih celo nadomešča (Nonaka in Takeuchi 1995, 7).

Znanje danes tako nadvladuje tradicionalne proizvodne dejavnike (Jaklič 2006, 15) in organizaciji omogoča ne le prilagajanje zunanjim dejavnikom, pač pa, da **na daljši rok tudi vpliva na trg oziroma na strukturo panoge**. Po Porterju (1998) namreč »pravila tržne igre« narekuje spremenljivo razmerje konkurenčnih sil⁶, na katere organizacija lahko vpliva. Poleg ponudbe in povpraševanja na trg vpliva še: število ponudnikov in povpraševalcev, njihova gibljivost, možnost vstopa novih subjektov ter od obstoja in popolnosti substitutov (Bajt in Štiblar 2002, 209). Na ta razmerja organizacija vpliva tako, da s strategijo, osnovano na znanju, tekmečem postavlja konkurenčne ovire, kot so visoki stroški vstopa na trg, ekonomija obsega, dostop do distribucijskih kanalov, diverzifikacija produktov ipd. Za »zmagovanje v brezštevilnih poslovnih bojih« (Jančič 2006, 190-192) mora namreč podjetje vedno znova iskati način, kako bo svoje cilje doseglo bolj učinkovito in hitreje od tekmecev. »(P)ostopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo« (Kotler 1996, 307), imenujemo **konkurenčno pozicioniranje**. S tem podjetje določi, kakšne razlike bo uporabilo, da kupcem omogoči cenjenje prizadevanj podjetja glede na njegove konkurente (Kotler 1996, 306-308).

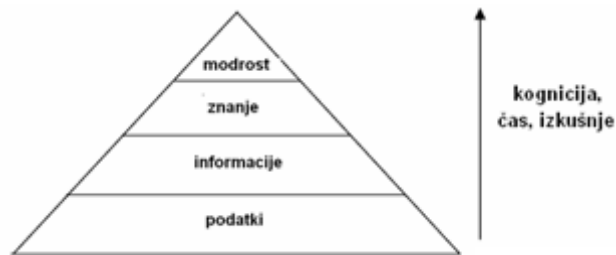
2.3 Znanje

Brookingova (1999, 5-4) pravi, da v poslovnem svetu potrebujemo podatke, informacije in znanje, a med navedenimi pojmi zaznava bistvene razlike (glej tudi Nonaka in Takeuchi 1995, 57; Holsapple in Singh 2001). Hey (2004) »podatek« definira kot neobdelane informacije ali objektivna dejstva, ki o določeni stvari nekaj povedo. Mogoče jih je manipulirati, kombinirati ter umeščati v kontekst. »Informacija« je podatek, ki pa ga prejemnik strukturira in mu pripiše določen pomen in vrednost. Šele ko prejeto informacijo posameznik analizira, razume, jo umestiti v kontekst in ve, kako jo uporabiti, jo lahko označimo kot sestavni del »znanja« (Holsapple 2005, Brooking 1999). Hey (2004) pravi, da je informacija medij in material, ki skozi čas in izkušnje

⁶ Porter (1998) navaja, da tekmovalna razmerja na trgu oblikuje pet konkurenčnih sil: možnosti vstopa novih tekmecev, grožnje substitutov, pogajalske moči kupcev in dobaviteljev ter rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

omogoča ustvarjanje znanja in modrosti (glej sliko 2.3.1). Krogh in Roos (1996, 11) trdita, da transformacijo podatkov v znanje omogoča **kognicija** – edinstven in nameren proces človeške miselne obdelave, preračunavanja in manipulacije simbolov, ki s pomočjo mentalnih shem razlaga, konstruira in reprezentira realnost. Tudi Malhotra (2000, 11) pravi, da znanje nastaja skozi tacitne dimenzije edinstvene človeške sposobnosti imaginacije, kognicije in interpretacije.

Slika 2.1: Piramida znanja



Vir: Hey (2004, 3).

2.3.1 Implicitno in eksplicitno znanje

Firestone in McElroy (2005) ločita eksplicitno (formalno, objektivno, sistematično) ter implicitno (tiho ali prikrito) znanje. Avtorja (prav tam) ter Dimovski in drugi (2005, 104) pravijo, da je **eksplicitno znanje** sekventno, teoretsko in »digitalno«. Mogoče ga je izražati s simboli (kodirati), zato ga lahko hranimo, prenašamo med zaposlenimi, v druge enote in organizacije. Najdemo ga v učbenikih, priročnikih, patentih, formulah, delovni dokumentaciji, računalniških aplikacijah, blagovni znamki ipd. Za organizacijo predstavlja manj zanimivo vrsto znanja, saj zaradi možnosti (enostavnega) prenašanja in repliciranja redko predstavlja vir trajnejše konkurenčne prednosti. Eksplicitno znanje se lahko tudi zaščiti kot **intelektualna lastnina**. Ta po definiciji Konvencije o ustanovitvi Svetovne organizacije za intelektualno lastnino obsega industrijsko lastnino, pravno in moralno pravico do izdelovanja in prodajanja določenih izdelkov ali uporabe določene varstvene znamke ter avtorske in sorodne pravice ter ostale pravice (UIL 2009). Po zakonu o industrijski lastnini (ULRS, 2001) pravice, ki izvirajo iz industrijske lastnine, obsegajo patent, model, znamko in geografsko označbo. Gre torej za vsakršne kreacije, ki izvirajo iz intelektualne aktivnosti in nastopajo na trgu⁷ (WIPO 2009). Zaščita intelektualne lastnine je pomembna, saj daje podjetju časovno omejen monopol nad inovacijo ter tako ščiti tudi ostalo organizacijsko premoženje (Brooking 1999, 19).

⁷ Sem sodijo tudi izumi, umetniška dela, simboli, imena, oblike ipd. (WIPO 2009). Brookingova (1999, 19) sem uvršča tudi poslovne skrivnosti, dizajn ipd.

Implicitno znanje, osnovo človeškega kapitala, je težko kodirati, saj temelji na osebnih izkušnjah, t. i. »pravilu palca«, in intuiciji. Ima izrazito subjektivno komponento, saj je vezano na telesne zaznave in »prakso«, neposredne izkušnje, temelji na pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Gre torej za »analogno znanje«, vezano na svojega nosilca (Dimovski in drugi 2005, 104-105). Posebljeno je v ljudeh, odnosih med ljudmi, opredmeteno v delovnih pripomočkih, storitvah, sistematizirano s postopki dela, ipd. Je presežek tistega znanja, ki ga je mogoče izraziti, in hkrati osebno bogastvo posameznikov, ki ga je nemogoče v celoti zajeti (Kop 2001). Nonaka in Takeuchi (1995) ugotavljata, da se tacitno znanje prenaša samo indirektno, skozi metafore in analogije; ker ga je težko ubesediti ter upravljati, pa predstavlja pomemben vir prednosti pred konkurenco. Avtorja (prav tam) pravita, da je v organizaciji **eksplicitno znanje le »vrh ledene gore znanja«**, podobno kot Efimova (2002) trdi, da je »nevidnega« znanja, ki se ustvarja veliko globlje od formalnih izobraževanj in ga zaposleni največkrat sploh ne razumejo kot znanje, kar 80 odstotkov.

2.3.2 Upravljanje organizacijskega znanja

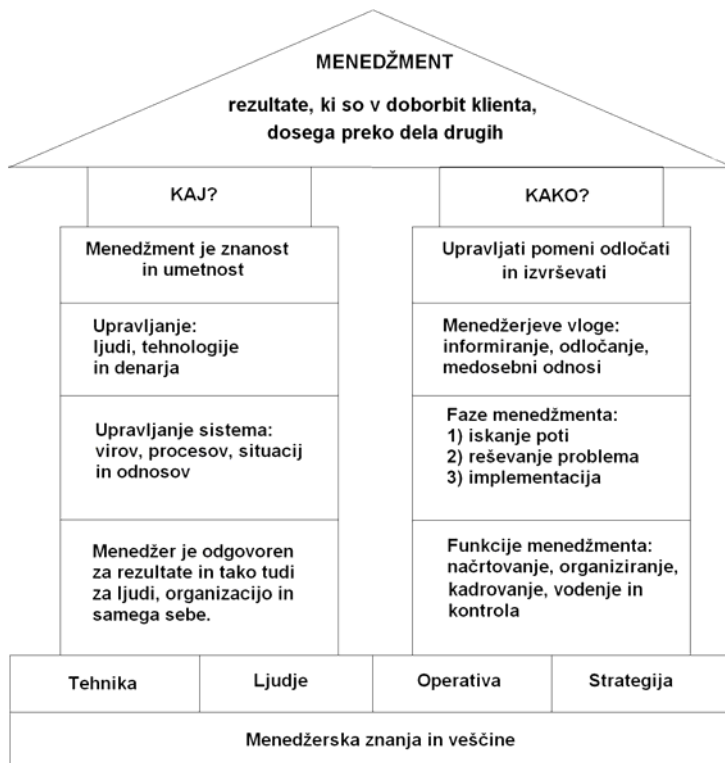
Naloga in osnovno gibalno podjetja je učinkovito razporejanje virov⁸ za izpolnjevanje organizacijskih ciljev, s čimer se ukvarja disciplina menedžmenta. Hellriegel in drugi (2005) med naloge menedžerja uvrščajo načrtovanje, organizacijo, vodenje in kontrolo, ki potekajo v krožnem procesu. Shenhar in Reiner (1996) raznovrstne in kompleksne naloge menedžmenta strneta v »proizvajanje rezultatov skozi delo drugih v dobrobit naročnika« (slika 2.2)⁹. Zaradi (meta)sprememb v okolju in večje kompleksnosti poslovanja so menedžerji vse bolj pozorni na sistematično in načrtno ravnanje z znanjem, ki omogoča premišljeno in učinkovito doseganje ciljev. S tem se ukvarja **menedžment znanja** (angl. knowledge management), ki ga Merr in drugi (2003, 772) definirajo kot vsako aktivnost, ki omogoča deljenje znanja med zaposlenimi ter ustvarjanje in uporabo intelektualnega kapitala. Procesi, povezani z upravljanjem znanja kot strateškega vira, se pojavljajo v vseh človeških organizacijah, v zavestni ali nezavedni, formalni ali neformalni obliki, z namenom, da bi povečali produkcijo, procesiranje in integracijo znanja (Firestone in McElroy, 2005). Vse aktivnosti s ciljem izboljšati poslovanje z uporabo znanja, spremeniti vedenjske vzorce ali nadgrajevati

⁸ Med slednje Hellriegel in drugi prištevajo človeške, materialne, finančne in informacijske vire.

⁹ Definiciji se približuje **ciljno vodenje** (angl. Management by Objectives, krajše MBO) (Mintzberg 1979, 152).

sposobnosti, Dessler (2003, 204) opredeljuje kot menedžment razvoja. Bontis in drugi (1999) znanje pojmujejo kot »neizčrpljiv« **ekonomski dejavnik**, a le, če ga ustrezno upravljamo. Da je upravljanje znanja pomembno za konkurenčnost in ekonomsko uspešnost, potrjujejo tudi meritve, ki so pokazale, da so v letu 2005 investicije v menedžment znanja na makro nivoju znašale blizu milijarde dolarjev letno (Edvinsson in drugi 2005, 133).

Slika 2.2: Struktura definicij menedžmenta



Vir: Shenhar in Reiner (1996, 26).

Obravnava **znanja v kontekstu organizacije** pravzaprav zahteva obravnavo odnosov med njenimi člani. Stonehouse in Pemberton (2000, 185-186) ga definirata kot zbirko pravil, sposobnosti ter premoženja, ki je sestavljeno iz kompetenc, tehnologije, sistemov, procesov, postopkov, struktur, kratka aktivnosti za dodajanje vrednosti, Krogh in Roos (1996, 89) pa pravita, da gre za arhiv prepričanj, spominov, zgodb, miselnih okvirov, referenc in vrednot. Ta baza znanja predstavlja »podporni steber« organizacije, zato je pomembno, da njegova struktura ostaja stabilna. Posameznik se v organizaciji ne uči vedno neodvisno, saj sprememba znanja in delovanja pri enem članu pogosto vodi do vzajemnih sprememb pri drugih. Posamezniki znanje razvijajo individualno, še bolj intenzivno pa v skupnih interakcijah, zato je **znanje organizacije lahko veliko večje kot seštevek znanja posameznih članov** (Troilo 2006, 27-45).

2.3.3 Ustvarjanje znanja

Eden izmed pomembnejših procesov upravljanja znanja je **ustvarjanje znanja**, učenje¹⁰. Nonaka in Takeuchi (1995) učenje povezujeta s procesi razmišljanja, eksperimentiranja, variiranja, raziskovanja, ustvarjanja ter snovanja. Ustvarjanje znanja (prav tam) opisujeta kot neprestano, dinamično **interakcijo med tacitnim in eksplicitnim tipom znanj**, in sicer v dveh dimenzijah. Ontološka os predstavlja transformacije med individualnim, skupinskim, organizacijskim in interorganizacijskim znanjem, medtem ko na epistemološki osi poteka dinamična pretvorba tacitnega v eksplicitno znanje in obratno. S socializacijo – z vživljanjem in izmenjavo izkušenj, mentalnih modelov in tehničnih sposobnosti, se ustvarja tacitno znanje. Njegovo artikulacijo v eksplicitne koncepte omogoča proces eksternalizacije prek dialoga. Koncepte in ostale pojavne oblike eksplicitnega znanja posameznik nato s procesom kombinacije poveže in razvrsti v sistemsko znanje, pri čemer znanje lahko izmenjuje skozi medije (dokumente, sestanke, telefonske pogovore, omrežja ipd). Ponovni prehod iz eksplicitnega v operativno znanje omogoča internalizacija. Gre za proces »utelešenja« eksplicitnega znanja s pomočjo učenja z delom, operativnim znanjem, ki se prek interakcij in socializacije spet spreminja v tacitno znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995, 62). Vsaka pretvorba tacitnega v eksplicitno znanje in obratno ima **komunikacijski značaj**¹¹, saj se vrši v dialogu. Štirje načini konverzije znanja niso neodvisni, saj s prepletanjem in interakcijo v dimenziji časa poganjajo **spiralo znanja** (Nonaka in Takeuchi 1995), ki jo prikazuje slika 2.3.

Pod ustreznimi pogoji je ustvarjanje znanja na korporativnem nivoju ciklično, neskončen proces, a le, če so postavljeni ustrezni pogoji, kot so avtonomija, stimulatívno okolje z ustvarjalnim nemiróm in informacijski presežki. S kompleksnostjo zunanjega okolja se mora namreč ujemati tudi notranja raznolikost organizacije, zato kaos, ki spontano vznikne, ko se organizacija sooči s težkim izzívom, dodatno poganja spiralo. Spiralno ustvarjanje znanja podpirajo tudi izkušnje, veččine in že obstoječe znanje (Nonaka in Takeuchi 1995, 73). Podobno Ilič (2006, 519) ugotavlja, da v družbi znanja z akumulacijo eksplicitnega znanja (npr. v obliki patentov¹²) nastaja vse večji

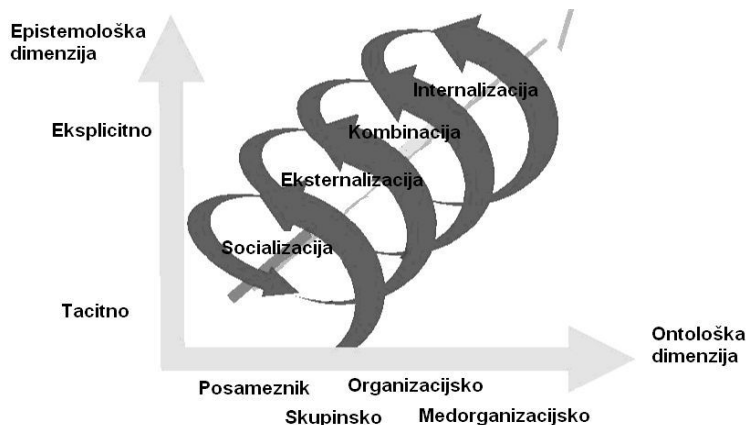
¹⁰ Schein (1999) učenje definira kot pojav, ki nadomešča prisilno prepričevanje. Segá od socializacije do »generičnega učenja«, ki si prizadeva za ustvarjalnost in razvoj (Senge 1994) in nadaljnje učenje.

¹¹ Pretvorba tihega v eksplicitno znanje je tudi ključen moment pretvorbe človeškega v strukturni kapital.

¹² Ilič (2006, 514-515) **patent** pojmuje kot »kvazi javno« ekonomsko dobroto, ki ima značilnosti zasebne in javne dobrine. Obsega namreč pravice, ki ščitijo intelektualno lastnino, hkrati pa javno razkritje izuma omogoča produkcijo novega znanja s strani tretjih oseb, s čimer pospešuje inovacijsko konkurenco.

inovacijski potencial, saj organizacije za ohranjanje in izboljševanje konkurenčnosti ter doseganje strateških ciljev kombinirajo prakse »raziskovalcev« in »izkoriščevalcev« znanja.

Slika 2.3: Model organizacijskega ustvarjanja znanja



Vir: Nonaka in Takeuchi (1995, 84).

2.4 Intelektualni kapital

Že iz besedne zveze »intelektualni kapital« razberemo, da jedro strokovnega termina predstavlja »**kapital**«. Glavni tok ekonomske teorije kapital obravnava kot enega treh primarnih proizvodnih dejavnikov. Klasične ekonomske definicije kapital definirajo kot »vsot(o) prihrankov iz preteklosti, ki se z investiranjem oplaja, večja svojo vrednost« (Bajt in Štiblar 2002, 297), pri čemer mislijo na finančno ali materializirano vrednost (npr. nepremičnine, delnice in vrednostni papirji, dobiček ipd.). Teorija o heterogeni naravi proizvodnih dobrin kapitalske dobrine opredeljuje širše. Kapital obravnava kot vsak vložek v proizvodnjo, torej kot **vsako vrednost, ki prinaša novo, presežno vrednost**. Skladno s tem številni avtorji (Bontis in Curado 1999; Možina 2002 in 2008; Senge 1994, Dimovski in drugi 2005) poleg oprijemljive, materialne, prepoznavajo tudi neotipljivo vrednost.

Univerzalna definicija intelektualnega kapitala ni sprejeta, obstaja pa strinjanje, da le-ta predstavlja vse **neopredmeteno premoženje podjetja**, »presežek« materialnega premoženja (Možina 2004). Sitarjeva (2006, 67-68) pravi, da intelektualni kapital zajema vse, kar izvira iz zaposlenih in krepi moč organizacije na trgu. To kaže, da so ključni določevalci poslovne organizacije njeni kadri, ki so, sicer z uporabo materialnih virov, kot so denar, nepremičnine, kapacitete ali oprema, edini sposobni ustvarjati vrednost (Bontis in Fitz-enz 2002). Materialni kapital tako predstavlja »pasivni vir«, ki

zahteva uporabo ljudi. Tudi Ivanko (2008, 83) intelektualni kapital definira kot »(z)nanje, ki ustvarja ekonomsko vrednost«, Edvinsson in Sullivan (1996) kot »znanje, ki ga lahko spremenimo v vrednost«, Možina (2004) pa kot **vsoto znanja njenih članov in praktične uporabe tega znanja**. Intelektualni kapital tako gradijo znanje in izkušnje zaposlenih, podatkovne baze, sistemi, procesi, kultura, poslovna filozofija, tehnološke rešitve, odnosi s kupci in dobavitelji ter ostale organizacijske sposobnosti, med manifestacije intelektualnega kapitala pa spadajo tudi ideje, prototipi in inovacije¹³ (Ilič 2006 in 2001; Senge 1994; Dimovski in drugi 2005; Dovžan 1993; Kos 1996; Marr in drugi 2003; ULRS 2001; WIPO 2009; Brooking 1999; Edvinsson in Sullivan 1996).

2.4.1 Razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo

Obstoj intelektualnega kapitala potrjuje tudi **razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo organizacij**, ki se subjektivno oblikuje v očeh tržnih subjektov, izrazi pa kot (finančna, objektivna) dodatna vrednost podjetja¹⁴ (Daum 2001; Dimovski in drugi 2005, 101-103, Edvinsson in Sullivan 1996). Prav tako do razlik v dohodkih podjetij ne prihaja zaradi razlik v »kakovosti« finančnega kapitala, pač pa so le-te posledica inovativnosti in podjetništva (Bajt in Štiblar 2002, 297). Wang (2008) navaja, da finančno premoženje ameriških elektronskih družb predstavlja 47,1 odstotka njihove tržne vrednosti, ostalih 52,9 odstotka pa tvorijo nefinančni viri, kar pomeni, da te **družbe za tržno kapitalizacijo intenzivno uporabljajo znanje**. Podobno Bontis (2005, 29) pravi, da tržna vrednost nekaterih na znanju temelječih organizacij znaša milijarde dolarjev, ne glede na obseg prodaje ali ceno izdelkov.

O naraščajočem pomenu intelektualnega kapitala priča tudi dejstvo, da je knjigovodska vrednost ameriških podjetij leta 1978 znašala povprečno okrog 95 odstotkov tržne vrednosti, dvajset let kasneje pa le 28 odstotkov (Daum 2001). **Trend vse večjega razkoraka med knjigovodsko in tržno vrednostjo** v prid slednji se je nadaljeval do gospodarske krize¹⁵, kar odraža letna raziskava revije Forbes (DeCarlo 2009), ki rangira

¹³ Ideja (bazična inovacija) postane **inovacija**, ko jo s primernimi stroški lahko zanesljivo in široko repliciramo. Most med idejo in preverjeno rešitvijo določenega problema predstavlja prototip (Senge 1994, 6, 271).

¹⁴ Iz tega izvira tudi **špekulativna narava delnic**, katerih cena se na borzi oblikuje na podlagi določenega vedenja (znanja) o trgih, realnem gospodarstvu ter subjektivne ocene (znanja). Tveganje, ki je bistvo trgovanja z vrednostnimi papirji, lahko zmanjša, a ne nujno eliminira, ustrezno znanje. Ta legalen sistem skuša vplivati na povpraševanje po vrednostnih papirjih in s »preprodajami« ustvariti dobiček, na borzi pa povzroča ciklične krize.

¹⁵ Po zlomu ameriškega nepremičninskega trga leta 2007 se je finančna kriza leta 2008 postopno prelila tudi na ostala področja.

2000 največjih družb glede na njihove prihodke iz prodaje, dobičke, finančno premoženje in tržno vrednost¹⁶. V skupnem pogledu so največje svetovne družbe povečale prihodke in premoženje, hkrati pa so njihovi dobički upadli za 31, tržna vrednost pa za 49 odstotkov (DeCarlo 2009). Menim, da je to posledica tega, da se velike družbe na nestabilnost na finančnih in ostalih trgih niso uspele pravočasno odzvati, na podlagi tega pa so njihovi (finančni) kupci izgubili zaupanje v njihov intelektualni kapital in sposobnosti, kar se je odrazilo tudi v padcu tržne vrednosti.

2.4.2 Komponente intelektualnega kapitala

Poleg številnih definicij najdemo tudi različne **klasifikacije komponent intelektualnega kapitala**, ki nam pojasnjujejo, kako se v organizaciji ustvarja vrednost. Brookingova (1999, 16) trdi, da intelektualni kapital sestavlja tržno premoženje (blagovna znamka), intelektualna lastnina, človeški viri in infrastruktura. Slednja zajema široko polje od organizacijske kulture in filozofije, pa vse do tehničnih sistemov delovanja in komunikacije. Širše sprejeta klasifikacija intelektualni kapital v prvi vrsti deli na človeški in strukturni kapital (Možina 2004). **Človeški kapital** zajema vse, kar izvira iz baze znanja na nivoju posameznikov (Bontis 2005, 30), in tako temelji na osebem znanju, spretnostih, ustvarjalnosti, sposobnosti učenja ter iznajdljivosti. Je prosto gibljiv, vezan na njegove nosilce, zato ne more biti last organizacije in jo zapusti skupaj z zaposlenimi, kar za podjetje predstavlja precejšnje tveganje (Ivanko 2008, 93). Sitarjeva (2004, 67) pravi, da je zgrajen iz kompetenc¹⁷, odnosa do dela in intelektualne prožnosti zaposlenih, Bontis in Fitz-enz (2002) pa ga vidita kot sredstvo ustvarjanja dobička v učeči se ekonomiji, ki je skupek genetskih dejavnikov, izobrazbe, izkušenj, odnosa do življenja in dela. Te neoprijemljive attribute dojemata kot redek ali edinstven vir inovacij, dodane vrednosti in strateške obnove, saj specifične kombinacije inteligence, sposobnosti in znanj članov organizacije konkurenca ne more posnemati.

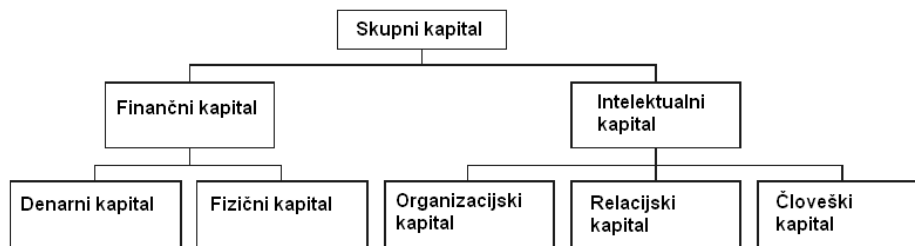
S pomočjo komunikacije oziroma dialoga med posamezniki znanje posameznikov lahko dobi nove kvalitete in se transformira v drugo komponento intelektualnega kapitala –

¹⁶ Med slednjimi prevladujejo ameriška podjetja, ki jih je 551, kar pa je 200 manj kot leta 2004, ko se je prvič izvedla tovrstna raziskava, saj njihovo mesto izrinjajo predvsem azijske družbe (DeCarlo 2009).

¹⁷ Krogh in Roos (1996, 106-107) pravita, da je **kompetenca** posameznika sestavljena iz znanja, odnosa ter osebnih karakteristik posameznika. Predpostavlja osebno vpletenost in je sposobnost za izvedbo neke naloge. Hellriegel in drugi (2005) navajajo, da je kompetenca kombinacija znanja, veščin, vedenj in odnosov, ki prispeva k učinkovitosti, med menedžerske kompetence pa prištevajo kompetence komunikacije, načrtovanja in upravljanja, strateškega delovanja, samo-menedžiranja, globalne ozaveščenosti in timskega dela.

strukturni kapital. Ta je v lasti organizacije, je del njenega premoženja (Bontis in Curado 2007, Bontis 2003; Brooking 1999) in z njim se lahko trguje (Možina 2004). Edvinsson in Sullivan (1996) ga opredelita kot infrastrukturo, ki omogoča organizaciji, da prek zaposlenih – človeškega kapitala, ki za organizacijo sam po sebi ne predstavlja velike vrednosti, postane tržno zanimiv. Avtorja (prav tam) strukturni kapital opredelita kot vse otipljivo (fizični pogoji, sistemi, tehnologija ipd.) in neotipljivo (kultura, zgodovina, vizija ipd.), kar ljudi obdaja in v organizaciji ostane, ko zaposleni odidejo domov. S pomočjo te infrastrukture ljudje lahko delajo bolj produktivno – ne bolj pridno, ampak bolj pametno. Strukturni kapital, osrednji vir konkurenčne prednosti, delimo na **relacijski kapital**, ki ustreza tudi pojmu odjemalski oziroma socialni kapital¹⁸, in **organizacijski kapital**, ki se nanaša na organizacijo samo in njene sposobnosti prenove in razvoja (Sitar 2006, 67). Obe sestavini strukturnega kapitala v razmerju z ostalimi sestavinami intelektualnega kapitala prikazuje slika 2.4.

Slika 2.4: Intelektualni kapital organizacije



Vir: Roos in drugi (2001, 23).

Relacijski kapital se ustvarja v odnosih s kupci ter celotni mreži zunanjih povezav (Bontis in Curado 2007, 320), kaže pa se tudi v moči blagovne znamke. Organizacijski kapital obratno zajema oblike intelektualnega kapitala, povezane z notranjo strukturo organizacije ter tekoče poslovne procese, v materialni ali nematerialni obliki. Kot je razvidno iz sheme, so blizu pojma intelektualni kapital tudi fizični in finančni viri, ki omogočajo ustvarjanje vrednosti (Marr v Marr in drugi 2003, 772). Organizacijski kapital delimo še na **procesni in inovacijski kapital**, tega pa na intelektualno lastnino in neotipljiva sredstva (Možina 2004).

Identifikacija sestavin intelektualnega kapitala je za menedžerje **strateško orodje** (Roos in drugi 2001), saj jim pomaga ugotoviti, kje in kako se ustvarja intelektualni kapital oziroma tržna vrednost. V skladu s tem je opazen porast literature, ki obravnava intelektualni kapital in menedžment znanja, saj se število publikacij na leto povečuje za

¹⁸ Odnos organizacije z deležniki (Sitar 2006, 67).

približno 50 odstotkov (Bontis in Curado 2007, 317). V zadnjih letih lahko opazimo tudi splošen trend vse večjih, bolj konstantnih in preišljenih investicij, ki krepijo intelektualni kapital (Nakamura 1999)¹⁹. Za ustvarjanje dodane vrednosti pa danes ne zadostujejo več le izboljšave obstoječe proizvodnje, pač pa potrebujemo (predvsem) novo znanje in inovacije (Edvinsson in Sullivan 1996, Ilič 2006).

2.4.3 Merjenje intelektualnega kapitala

Pri analizah poslovne uspešnosti danes ne zadostujejo le tradicionalne finančni kriteriji (Pedrini 2007), saj lahko vodijo k napačnim odločitvam. Za učinkovito upravljanje podjetij so tako vse bolj pomembne različne metode **merjenja intelektualnega kapitala** (Brooking 1999, 17; Bontis in drugi 1999, Daum 2001). Gre za merjenje neotipljivih, nematerialnih virov, kamor sodijo znanje, sistemi, procesi, ugled, blagovne znamke ipd., kar je še en jasen odraz prehoda iz industrijske ekonomije v ekonomijo, ki temelji na znanju (Maček 2006, 97). Med modele za merjenje intelektualnega kapitala sodijo tudi **uravnotežene mere uspešnosti**²⁰, ki dodatno ocenjujejo poslovanje z vidika: strank, internih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Za indeksacijo intelektualnega kapitala se uporablja tudi **Skandia Navigator**, ki ga je kot prototip v zgodnjih devetdesetih v okviru svetovalne skupine Skandia oblikoval Edvinsson (Edvinsson in drugi 2005), sledili pa so mu še številni drugi. Tovrstna **poročila o neopredmetenih sredstvih oziroma intelektualnem kapitalu** v praksi služijo kot dodatek klasičnemu letnemu poročilu, ga dodatno »vizualizirajo« in uravnotežijo v odnosu do okolja.

¹⁹ Gre predvsem za investicije v raziskovalno in razvojno dejavnost, tehnologije, oglaševanje, marketing, sisteme inovacij (Nakamura 1999).

²⁰ Sem sodi tudi uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard, krajše **BSC**), ki sta ga oblikovala Kaplan in Norton (Kaplan 2005). Le-ta se osredotoča na finančni, vidik, perspektivo kupca, internih procesov ter vidik učenja.

3 Koncept učeče se organizacije

3.1 Razvoj koncepta učeče se organizacije

V poznem 19. stoletju, vzporedno z industrijsko revolucijo, se je pričel vzpon velikih poslovnih, vladnih, civilnih in vojaških organizacij, vzpostavljenih na mehanističnem, hierarhičnem modelu. S tem se je pozornost prvič usmerila na menedžersko disciplino in upravljanje, hkrati pa tudi v iskanje idealne, »pravilne in najboljše« organizacijske oblike. Mintzberg (1979, 10) in Kavčič (1991, 43-64) navajata, da se je kot rezultat prvega sistematičnega preučevanja organizacij v tem obdobju vzpostavila **klasična, tradicionalna organizacijska teorija**. Sestavljena je iz treh smeri: znanstvenega upravljanja, upravnega vodenja in teorije birokratske organizacije. Znanstveno upravljanje je največ pozornosti namenjalo posameznemu delavcu in oblikovanju njegovih nalog, načrtovanje in strokovnost pa loči od izvajanja dela (Taylor 2007). Upravno vodenje pozornost preusmeri na različne funkcije, še posebej na vodenje, ki ostale usklajuje (Fayol in drugi 2002). Teorija birokratske organizacije je teorija zaprtega sistema, ki se ujema z industrijskimi organizacijami (Weber in drugi 1978) in je prevladovala vse do 70-ih let prejšnjega stoletja.

Klasična organizacijska teorija oziroma njene struje se stikajo v točki, da **obstaja univerzalen tip oziroma struktura organizacije**. Značilnosti »klasične organizacije« so še: hierarhičnost, enotnost ukazov, avtoriteta, podrobna določitev pravil, pravic in pristojnosti, ozek kontrolni razpon, (kontrolirane) štabne službe in linijski vodje. Delo v taki organizaciji je enostavno, repetitivno, temelji na rutinah, visoki standardizaciji in specializaciji, disciplini in »obsedenosti s kontrolo« (Kavčič 1991, 61-61; Mintzberg 1979, 314-315). Ključno vodilo take organizacije je racionalnost in vseživljenjska pripadnost, ki izvira iz psihološke pogodbe organizacije in zaposlenih (Hellriegel in drugi 2005). Ta »organizacija stroj« je primerna za zrele, velike, velikoserijske sisteme proizvodnje, ki delujejo v stabilnem, enostavnem okolju (Mintzberg 1979, 325-333). »Klasična organizacija je **organizacija brez ljudi**. Od tod primerjava s strojem oziroma naziv mehanska organizacija. Od zaposlenih so pričakovali popolno adaptacijo« (Kavčič 1991, 63). Tak pogled ljudi postavlja v vlogo, podrejeno stroju oziroma tehnologiji, uresničitev ciljev pa naj bi bila odvisna od oblikovanja delovnih mest in pogojev ter specializacije nalog. Ljudje, katerih osnovni motiv naj bi bil plačilo, so obravnavani kot strošek, ker naj bi sovražili delo, pa jih je treba nadzirati in priganjati.

Danes delo z ljudmi, pa tudi strukturo organizacij, obravnavamo bistveno drugače. Sodobna teorija organizacije se strinja v točki, da **ena in edina pravilna organizacijska struktura ne obstaja** – obstajajo le organizacije, ki imajo glede na dan kontekst značilne prednosti, omejitve in specifično organizacijsko strukturo. Organizacijske oblike torej niso nekaj absolutnega, pač pa zgolj orodje za doseganje produktivnosti ob upoštevanju nalog, pogojev in širšega konteksta. Uspešnost organizacije danes pomeni **delati »prave stvari na pravi način«** (Ivanko 2008, 85). Ilič (2001) ugotavlja, da je neustrezna organizacijska struktura ključna omejitev pri inovativnosti, Chandler (1995) pa trdi, da mora struktura organizacije vedno slediti strategiji. Namesto iskanja »prave oblike organizacije« je zato pomembneje, da se organizacije osredotočajo na vzpostavljanje strukture in procesov, ki ustrezajo nalogi, ciljem, strategiji in izzivom organizacije. Če uporabim analogijo in raznovrstnost bioloških organizmov preslikam na družbene organizme (Drucker 1999, 9-16), lahko sklenem, da tudi med organizacijami, družbeni organizmi, poteka proces evolucije, ki organizacije spodbuja k prilagajanju. V skladu z evolucijsko teorijo namreč **ne preživijo največji in najmočnejši, pač pa tisti, ki se najhitreje in najbolje prilagodijo** – bodisi s fizično strukturo ali s socialnimi (ali gospodarskimi) simbiozami.

Prilagajanje na okolje podpira model učeče se organizacije, ki danes velja za visoko razvit menedžerski koncept, **koncept 21. stoletja**. K njegovemu oblikovanju so prispevali številni teoretski pristopi. Na razvoj koncepta je močno vplivala **teorija o medčloveških odnosih**, katere pomen teorije je pričel naraščati v 70-ih letih prejšnjega stoletja. Takrat so se na podlagi intenzivnih družbenih premikov pričele prve spremembe v dojetanju faktorjev, ki vplivajo na uspeh oziroma poslovanje podjetij. Kavčič (1991, 65-85) navaja, da začetki teorije, ki jo sestavlja več šol, segajo v sredino 20-ih let prejšnjega stoletja in so povezani z Mayovimi »hawthornskimi eksperimenti«, ki so med drugim razkrili pomen socialne oziroma neformalne organizacije²¹. Sem Garson in drugi (1998, 142-43) uvrščajo tudi Likertove sisteme vodenja, ki osvetlijo vlogo »podpornega«, participativnega stila vodenja in skupinskega dela. Kavčič (1991, 65-85) v te okvire postavlja še Argyrisovo (1990) preučevanje konfliktov med

²¹ **Neformalna organizacija** je zbirka neavtoriziranih vedenjskih vzorcev in del organizacijske kulture. Na poslovanje organizacije lahko vpliva pozitivno ali negativno, kar je odvisno od njenega upravljanja. Pred razvojem teorije o medčloveških odnosih je neformalna organizacija pojmovana kot posledica slabega upravljanja, torej nekaj negativnega in nepotrebne. Skušali so jo eliminirati s podrobnim deljenjem nalog, rutino, strogim nadzorom, kar pa jo je še dodatno okrepilo v smeri odpora (Garson in drugi 1998, 144-145).

organizacijo in posameznikom ter McGregorjevo teorijo X in teorijo Y (McGregor in Cutcher-Gershenfeld, 2006). Vse našteje teorije in pristopi pripisujejo velik pomen socialni komponenti in človeškemu dejavniku, soodvisnosti formalnih in neformalnih struktur, motivaciji, participaciji (Mintzberg, 1979). Pomembno »odkritje« teh teorij je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev, ki je odvisen od informiranosti, udeležbe pri odločanju, prevzemanja odgovornosti in krepljenja občutka zaželenosti, koristnosti in pomembnosti.

Sodoben pogled na organizacijo je oblikovala še vrsta teorij in konceptov. Sem sodi **sistemski pristop**²², ki poudarja razmerje »del – celota« ter princip entropije. Ta predpostavlja, da so za obstoj sistema potrebni vložki (angl. input) in sodelovanje z okoljem (Senge 1994). V tem kontekstu integracija soodvisnih sistemov in sinergije dajejo večjo vsoto, kot je seštevek posameznih delov. Mintzberg (1979, 11) navaja, da vlogo okolja poudarja tudi **kontingenčni oziroma situacijski pristop**²³ z osnovno tezo, da je za podjetje ključno prepoznavanje razmer, na katere se mora v procesu dinamične interakcije prilagoditi z ustrezno strukturo (npr. mehansko ali organsko). Najbolj vplivni situacijski dejavniki so strategija, okolje, kultura, tehnologija, starost in velikost podjetja ipd. (Mesner-Andolšek 1995b). Poleg številnih teoretskih smeri v različnih znanstvenih disciplinah (teorija organizacij, upravljanje s človeškimi viri, marketinške in komunikološke discipline ipd.), je k utemeljevanju in razvijanju koncepta učeče se organizacije prispeval tudi tehnični napredek.

Koncept učeče se organizacije je populariziral Peter Senge²⁴ (1994), ki je gradil na konceptu »sistemskega mišljenja«. Le-to predstavlja konceptualni okvir, ki pozornost preusmerja k postopnemu, a nenehnemu učenju ter od delov k celoti, saj organizacija predstavlja sistem medsebojno odvisnih dejanj. Senge (1994) trdi, da učeče se organizacije karakterizira »metanoia«, t.j. sprememba oziroma dvig miselnosti, ki pogojuje **pet osnovnih komponent oziroma disciplin učeče se organizacije**. Mednje sodi **osebno mojstrstvo**, pri katerem ne gre le za znanje, pač pa tudi predanost in osebno rast. To predstavlja »duhovno podstat« in osrednjo značilnost odlične organizacije (Ivanko 2008). Naslednji element so **mentalni modeli** – globoko zakoreninjeni sistemi mišljenja, prepričanji, posplošitev in podob. Ker ti (podzavestno)

²²Sistem je povezava medsebojno povezanih in odvisnih elementov (Hellriegel in drugi 2005; Schumpeter 1939). Kavčič (1991, 86-87) uvedbo pojma »splošna teorija sistemov« pripisuje von Bertalanffyju.

²³ Mintzberg (1979, 11) med utemeljitelji navaja Woodwardovo ter Lawrencea in Lorschja.

²⁴ Knjiga The Fifth Discipline (Senge 1994) še danes velja za temeljno literaturo s tega področja.

oblikujejo posameznikovo dojemanje sveta in vplivajo na njegovo vedenje, morajo vsaj delno ustrezati ciljem organizacije. Podobno **skupna vizija** slika želeno prihodnost organizacije, ki mora temeljiti na deljenih in skupnih ciljih, vrednotah in misiji. To ni samo s stališča vodstva zapisan »uradni« stavek, pač pa prepričanje in verjetje vsakega posameznika. Zadnja komponenta je **skupinsko ali timsko učenje**²⁵, saj v učečih se organizacijah velja, da mora biti znanje skupine večje od znanja posameznika. Organizacijsko znanje se ustvarja z dialogom in skupinsko interakcijo, soočanjem in spodbujanem različnih mnenj. **Sistemsko mišljenje** deluje kot peta disciplina, ki povezuje in koordinira vse ostale in omogoča, da se vseh pet disciplin razvija v sozvočju, integrirano (Senge 1994, 6-13).

3.2 Ključne značilnosti modela učeče se organizacije

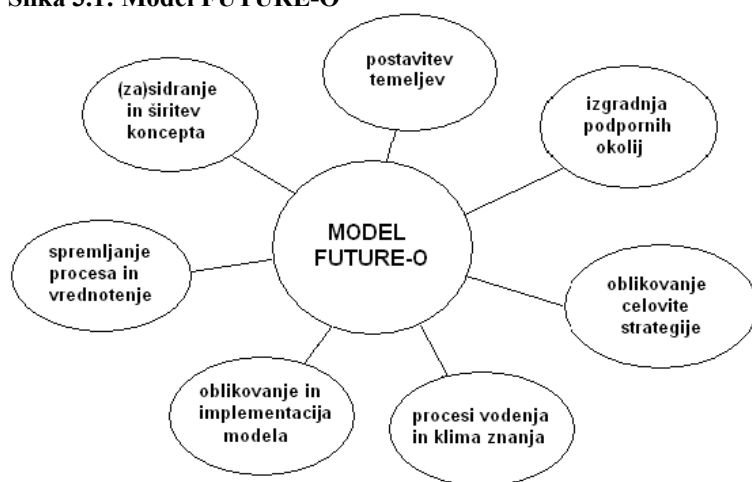
Najpomembnejša značilnost učeče se organizacije je vloga znanja. Učeča se organizacija konkurenčno prednost razvija s tem, da »dejavno poslo vodi proces učenja, ustvarja zakladnico znanja, analizira vrednost mrež in socialnih povezav, skrbi za dejavno interakcijo med posameznikom, timom in podjetjem kot celoto ter svoje prakse prenaša navzven, k strateškim poslovnim partnerjem« (Dimovski in drugi 2005, 5). Prizadevanje, da bi se približali temu idealu, vodi v neskončni cikel učenja, transformacije novega znanja v akcije ter nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja podjetja. Taka organizacija se od tradicionalne razlikuje po tem, da se spremembam v okolju ne »upira«. Ravno obratno – spremembe načrtno uvaja, sistematično rešuje probleme, neprestano išče, pridobiva in preizkuša znanje v praksi, se uči iz uspehov, napak in izkušenj, hitro prenaša informacije in znanje skozi podjetje ter stremi k vzpostavljanju kakovostnih partnerskih odnosov (Češnovar 2006; Pemberton in Stonehouse 2000; Nonaka in Takeuchi 1995; Senge 1994; Možina 2004; Dimovski in drugi 2005). Na ta način deluje kot **organski sistem**, ki se na hitre in kompleksne, predvsem pa stalne spremembe učinkovito odziva (Mintzberg 1979, 87).

Temeljnim značilnostim učeče se organizacije se približuje več modelov različnih avtorjev, med drugim tudi McKinseyev **model 7S ali model srečnega atoma** (glej poglavje 4.2.1), ki se osredotoča na notranje organizacijsko okolje. Stonehouse in

²⁵ V generičnem smislu je organizacija **skupina** ljudi z individualnimi, celo deviantnimi cilji, ki se srečuje ali dela skupaj, da bi dosegla nek cilj, pri čemer navadno vsi ne vlagajo enako truda in energije. V **timu** posamezniki, ki sodelujejo na projektu, sledijo skupnim, deljenim (organizacijskim) ciljem (Garson in drugi 1998, 56). Od tod tudi razlika pri učenju – skupinsko učenje je učenje, s katerim posameznik sledi individualnim ciljem, medtem ko timsko učenje primarno sledi skupnim, organizacijskim ciljem.

Pemberton (1999) uvedeta **model inteligentne organizacije**, ki se stalno uči hitreje od konkurentov, in sicer na podlagi preučevanja razmerij med notranjim in zunanjim okoljem. Podobno Christensen in drugi (2008, 434) govorijo o »**organizaciji kameleon**«, ki se na raznolikost okolja navzven intenzivno prilagaja, a v notranjosti ohranja stabilnost. V ta okvir sodi tudi **model FUTURE-O** (Dimovski in drugi 2005, slika 3.1), prvi celovit slovenski model, ki pomaga vodstvu in zaposlenim oblikovati organizacijsko kulturo za razvoj intelektualnega kapitala in učinkovito upravljanje znanja. Predpostavlja, da imajo organizacije prihodnosti sedem skupnih značilnosti: so fokusirane, učinkovite, trenirane, uspešne, razumne, elastične, in organizirane²⁶ (Dimovski in drugi 2005, 23-24). Model z molekularno-mrežnim pristopom ne zahteva zaporednega, sekventnega udejanjanja posameznih korakov, pač »od vseh članov učečega se podjetja zahteva povezano in simultano delovanje v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija se spremeni v smeri učenja« (Dimovski in drugi 2005, 7). Na podlagi modela in ostale literature, teoretskih pristopov in konceptov, v nadaljevanju navajam ključne elemente učeče se organizacije.

Slika 3.1: Model FUTURE-O



Vir: Dimovski in drugi (2005).

3.2.1 Horizontalna organizacijska integracija

Pri sodobnih, uspešnih organizacijah je opazen **premik od vertikalne k horizontalni strukturi** (Žezlina 2005). Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da je za tradicionalno, klasično strukturo organizacij, značilna piramidna ali hierarhična struktura, t.j. stroga razvrstitev po položaju oziroma funkcijah, za katero je tipičen **pristop »od zgoraj**

²⁶ Ime modela FUTURE-O (ang. future organisation) sestavlja 7 elementov, ki so v angleškem jeziku poimenovane: focused, useful, trained, unique, responsible, empowered, organised (Dimovski in drugi 2005). Zaradi težnje po »internacionalizaciji« pri prevodu modela najdemo manjša odstopanja.

navzdol« (angl. »top-down« management). V taki organizaciji se znanje ustvarja v vrhu, odločitve pa se v (oslabljeni) obliki na poti proti dnu zgolj operacionalizirajo, kar podpira formalizem in prevlado delovnih rutin, zato ne ustreza izzivom sodobnega okolja, saj zavira hitrost reakcij ter hromi pretok znanja in informacij. Zrcalna slika piramidne je ploščata organizacija (angl. flat organisation). Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da je zanjo značilen **pristop »od spodaj navzgor**« (angl. »bottom up« management), ki namesto na hierarhiji in strogi delitvi dela temelji na avtonomiji. Med vodstvenimi in najnižjimi funkcijami je zelo malo slojev, srednji menedžment pa nima vidnejše vloge. Delo je izrazito individualno, komunikacije je malo, po vertikalnih kot horizontalnih tokovih, kar omogoča razvoj predvsem tacitnega znanja posameznikov.

Sama se strinjam z mnenjem Druckerja (1999, 11), ki trdi, da je **ideja o »zatonu hierarhije« absurdna**, saj vsaka organizacija potrebuje nekoga, ki sprejema končne odločitve in od zaposlenih pričakuje, da jih bodo spoštovali. Drucker (prav tam) pravi, da je preživetje organizacije v nekaterih okoliščinah vezano na pravočasna in jasna povelja, saj velikokrat ni časa za sestankovanje in skupinske odločitve. Menim, da ni nujno, da gre le za eno osebo, vedno pa mora biti nekdo, ki je za svoje področje pristojen in v zaostrenih okoliščinah zmožen suvereno odločati. Da določena stopnje hierarhije vedno obstaja, potrjujejo tudi odnosi družbeno-ekonomske moči iz prakse.

Kljub velikim razlikam imata omenjena pristopa, od zgoraj navzdol in od spodaj navzdol, skupno točko. Oba sicer omogočata prenos znanja, a ne njegove pretvorbe. Pretvorbo implicitnega v eksplicitno znanje in obratno omogoča **pristop »iz sredine – navzgor in navzdol**« (angl. »middle-up-down« management), ki je značilen za učeče se organizacije in sloni na »opolnomočenem, razsvetljenem« srednjem menedžmentu (Nonaka in Takeuchi 1995, 125-127). Ta pristop narekuje sploščeno organizacijsko strukturo, ki temelji na adhokratskih principih²⁷, močnih horizontalnih tokovih dela, vzporednih procesih in prostem pretoku informacij. Meje med funkcijami so zabrisane, jedrnih organizacijskih enot pa ne predstavljajo več oddelki, ampak skupine posameznikov iz različnih funkcijskih področij. Vrhnjih menedžerjev je malo, ukvarjajo se predvsem s financami in kadri, kar je v tradicionalni organizaciji predstavlja področje podpornih funkcij.

²⁷ Mintzberg (1979, 431-436) za obliko strukturne organizacije, ki temelji na »ad hoc« projektnih skupinah, organski strukturi, nizki stopnji formalizacije, ekspertnosti, medosebnem prilagajanju in medfunkcijski povezanosti, uporablja izraz **adhokracija**.

3.2.2 Fleksibilna organizacijska struktura

Struktura organizacije se zrcali v različnih procesih, ki prevevajo organizacijo, in sicer v načinu organiziranosti dela, hierarhiji, pravilih, normah, postopkih, nalogah ipd. »Struktura (njena formalna narava) je najvidnejši in zelo konkreten dejavnik, ki določa, kako morajo člani organizacije usmerjati delovanje« (Mesner-Andolšek 1995b, 8). V učeči se organizaciji je narava dela v veliki meri projektna, kar določa tudi njeno strukturo. **Projekt** lahko definiramo kot »edinstveno, časovno omejeno delo – nalog(o), ki se formira za doseg specifičnega rezultata in veže različne vire« (Hauc po Anderson 2002, 26). »S projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo« (Hauc 2002, 32). Gre torej za enkratno, kompleksnejši sklop povezanih aktivnosti, ki lahko traja nekaj mesecev ali celo let in si prizadeva izvesti vsebino projekta z ustrezno kakovostjo v čim krajšem času, s čim manj porabljenimi viri. Na projektu navadno dela tim (angl. team), skupina posameznikov iz različnih funkcijskih področij, ki z interakcijo znanj (so)deluje z veliko stopnjo avtonomije in ustvarjalnosti, pri čemer sledi skupnim (organizacijskim) ciljem. Odnosi so tako ekvivalentni, **struktura organizacije pa sploščena oziroma timska**. Horizontalni tokovi v organizaciji, pri čemer je menedžer skrbnik določenega procesa (Nonaka in Takeuchi, 1995), omogočajo povezovanje strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij, višajo prizadevnost, stopnjo motivacije, učenja, zadovoljstva članov in nenazadnje tudi fleksibilnost.

Nonaka in Takeuchi (1995) sta razvila **metaforo hipertekstovne organizacije**, ki po analogiji interneta temelji na dinamičnem povezovanju, mreženju, večplastnosti in brezmejnosti. Mreženje se danes kaže v elektronskem poslovanju, oddajanju aktivnosti v zunanje izvajanje, tvorjenju (med)organizacijskih mrež ipd. (Dimovski in drugi 2005, 114). Timi s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije pridobivajo globalno in virtualno naravo, usklajujejo kompleksne naloge po razpršenih omrežjih, nižajo stroške, krajšajo časovne cikle ter omogočajo nadpovprečno poznavanje kupcev, produktov in trgov. Zaradi svojih prednosti je **virtualna organizacija**, povezava neodvisnih, geografsko razpršenih organizacij z vsaj delno prekrivajočimi se cilji, danes zelo razširjena oblika učeče se organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995; Malhotra 2000).

3.2.3 Čvrsta organizacijska kultura

Organizacijska kultura, ki ustreza strategiji podjetja, jamči njegovo uspešnost, medtem ko v nasprotnem primeru predstavlja nepremostljivo oviro za nadaljnji razvoj

organizacije. Če kultura ne podpira strategije, se je tako potrebno odločati o tem, ali spreminjati kulturo, ali strategijo (Jančič 1990, 113). Organizacijsko oziroma korporativno kulturo Scholz (v Jančič 1990, 115) definira kot: »vse prevevajočo, nevidno, notranjo in neformalno zavest organizacije, ki vodi v obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega obnašanja«. Organizacijska kultura je tako **rezultat in osnova delovanja** hkrati ter proizvod skupinske dinamike, ki ga konstituirajo neformalne, notranje vezi, vpete v ogrodje formalne organizacije (Mesner-Andolšek 1995a). Izraža se kot skupek skupnih prepričanj, razumevanj, nenapisanih pravil in vzorcev obnašanja, načinov čustvovanja in reagiranja, jezika, simbolov, ritualov in organizacijskega vedenja na splošno (Garson in drugi 1998, 267). Schein (1999) organizacijsko kulturo pojmuje kot pritisk skupine, ki ceni in nagraduje sledenje ciljem in vrednotam organizacije, Hofstede (2005) pa jo opredeli kot »miselno programsko opremo« posameznikov, ki je vidna v organizacijskih praksah, ritualih, simbolih, herojih. Vsaka **kultura je zasidrana tudi na vrednotah**, ki so »ideje ali situacije, ki predstavljajo nekaj pozitivnega, zaželenega, nekaj, za kar se je treba zavzemati. [...] So pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, za katere se v življenju zavzemamo in k čemer težimo« (Nastran Ule 2000, 118). Vrednote pomenijo zgostitev vsega tistega, kar neka kultura ceni, kar jo usmerja (Svetlik 2004, 330-333) in nenazadnje obnavlja. So relativno stabilne in dolgotrajne, v organizaciji pa ustvarjajo občutek pripadnosti in skupnosti. Posamezniki jih ponotranjijo v procesu »učenja življenja v kulturi«, skozi proces socializacije. S tem se ustvarjajo **psihološke vezi z organizacijo**, lojalnost, motiviranost in storilnost zaposlenih ter samo vrednotenje dela (Andolšek in Štebe 2002). Kultura tudi stabilizira in manjša napetosti ter negotovosti, saj deluje kot filter, ki zaposlene uči, kaj je pomembno zunaj in kaj znotraj organizacije (Mesner-Andolšek, 1995a, 73). Radikalnejše verzije organizacijske teorije pravijo, da kultura določa vse v organizaciji, ki pravzaprav nima strukture. Tako je druga skrajnost kultura kot ideologija. Slednja je sicer sestavni del kulture, ki pa lahko postane vzvod prepričevanja in enoumja (Mesner-Andolšek 1995b, 8; Schein 1999).

Gradnja organizacijske kulture, ki sloni na organizacijskih vrednotah, je povezana tudi s cilji organizacije in njeno strukturo. Kultura učeče se organizacije je izjemno **prilagodljiva, a hkrati močna** in trdno zasidrana na ključnih vrednotah: inovativnost, enakopravnost, znanje in učenje, odprtost, izboljšave, odprtost, samorealizacija, prilagajanje, ustvarjalnost, holizem (celota je kot seštevek delov), sodelovanje ipd.

Pomembna vrednota je reševanje problemov, nagnjenost k tveganju je cenjena, prisotna je tudi težnja k izenačevanju strukturnih statusnih razlik. Iz kulture izvirajo vsi ostali elementi učeče se organizacije, saj je kultura z vrednotami »srce«, gonilo razvoja organizacije. Specifike organizacijske kulture učeče se organizacije, v kateri je generično (organizacijsko) učenje alternativa prisilnemu prepričevanju, Schein (1999) pripisuje predvsem opolnomočenju zaposlenih (angl. empowerment, glej poglavje 3.2.6.). Možina (2004) pravi, da v učečih se organizacijah (timsko) delo omogoča prav kultura sodelovanja, Garson in drugi (1998, 267) pa govorijo o kulturi optimizma in podjetništva. Tudi za kulturo učeče se organizacije najdemo **metaforo interneta**, saj temelji na eksperimentiranju, povezljivosti, brezmejnosti, odprtosti in znanju, (Dimovski in drugi 2005, 55). Menim, da je v učeči se organizaciji pomembno tudi oblikovanje **marketinške** (glej razdelek 4.1.4.) ter **inovativne kulture organizacije** (Hellriegel in drugi 2005), ki cenita usmerjenost h kupcu in kreativnost.

3.2.4 Odprtost in dostopnost informacij

Za obstoj potrebuje organizacija določeno količino informacij. Ta mora biti večja glede na kompleksnost okolja (Nonaka in Takeuchi, 1995), saj le tako lahko organizacija tvori ustrezne odzive, se uči in ustvarja novo znanje. Težnja po intenzivni komunikaciji, izmenjavi znanj in odprtih komunikacijskih kanalih, izvira iz organizacijske kulture ter narave dela. Ker se z rastjo organizacije navadno več razdalja med zaposlenimi, si učeča se organizacija, ne glede na velikost, prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem so »vsi obveščeni o vsem«, kar kaže na premik k **skupnim, široko dostopnim informacijam** (Možina 2004, Ivanko 2008, Mesner-Andolšek 2004, Nonaka in Takeuchi 1995). Namesto da bi menedžerji informacije uporabljali za izvajanje nadzora, kar je značilnost tradicionalnih organizacij, je njihova ključna naloga, da zaposlenim omogočijo čim kakovostnejšo komunikacijo, s katero zamisli tečejo v vseh smereh. Ker je za prepoznavanje in reševanje problemov pomembno, da so zaposleni informirani, razumejo celotno organizacijo ter svoj prispevek v njej, jim mora biti zagotovljen dostop do vseh relevantnih podatkovnih baz in kontakt s sodelavci. Odprtost informacij v učečih se organizacijah pogosto simbolizirajo tudi fizični organizacijski simboli, kot npr. sama arhitektura in ureditev poslovne stavbe²⁸.

²⁸ To se odraža v »zračnih« prostorih, prostorih za druženje v prostem in službenem času, dostopnosti pisarn višjega vodstva, velikih in deljenih pisarnah, v katerih informacije spontano krožijo ipd.

Danes pri prenosu informacij in medosebnih stikih igrajo ključno vlogo informacijsko-komunikacijske tehnološke rešitve. Meje učeče se organizacije postajajo vse bolj prepustne, saj tehnologija ne omogoča le učenja znotraj organizacije, pač pa tudi v komunikaciji s kupci, dobavitelji in celo konkurenti (Liebold in drugi 2002). Dobra obveščenost o zunanjem in notranjem okolju organizacije prispeva k enotni usmerjenosti, povečevanju motiviranosti in produktivnosti zaposlenih. Zaposleni, ki niso seznanjeni z dejanskim stanjem, namreč ne morejo razumeti odločitev menedžmenta, zato jih velikokrat ocenjujejo kot vsiljene in neprimerne ter jih posledično ne podpirajo. Pri obveščanju zaposlenih ima ključno vlogo **interno komuniciranje**, ki pomaga pri ozaveščanju o pomenu določenih aktivnostih, posledicah ter oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih. S tem je kvaliteta odnosa, utemeljenega na psihološki pogodbi med organizacijo in zaposlenimi, bistveno višja, prav tako zadovoljstvo posameznikov.

3.2.5 Poudarjena vloga zaposlenih

Vlogo fizičnih delavcev v proizvodnji je v sodobni organizaciji nadomestila **vloga »delavcev znanja«**, ki s svojimi potenciali in kompetencami postajajo edinstven in najpomembnejši vir organizacije ter posebej sredstva proizvodnje (Drucker 1999, 19; Efimova 2002). Ti »nosilci znanja«²⁹ (Zupan 2001) ne proizvajajo klasičnih izdelkov, pač pa ideje, znanje in informacije. Podjetja na globalnem trgu imajo približno enak dostop do naravnih virov in sodobnih tehnologij, »(z)ato si prednost pred konkurenti lahko ustvarijo predvsem z izbiranjem pravih sodelavcev, z njihovim usposabljanjem in vodenjem, ki iz njih izvablja več ustvarjalnih moči« (Svetlik 1996, 177). Kadre učeče se organizacije izbirajo zelo selektivno, iskana znanja in ostale zmožnosti, ki jih pričakujejo od zaposlenih, pa tudi jasno opredeljujejo. Pri kadrovanju je pomembna skladnost vrednot posameznika z vrednotami podjetja, saj se sodelavec s podobno vrednotno orientacijo laže in hitreje prilagodi organizacijski kulturi (Garson in drugi 1998). Tako so značilnosti zaposlenih, ki jih učeča se organizacija ceni: kreativnost, odprtost duha, neodvisnost in neavtoritarnost, igrivost, radovednost, vztrajnost, pripadnost ipd.

V takem kolektivu razmerje nadrejeni – podrejeni izgublja tradicionalni pomen, kljub temu pa med zaposlenimi obstajajo razlike. Brookingova (1999, 6) pravi, da je pomen vloge posameznika določen z obsegom, načinom in tipom uporabe znanja. Svetlik (1996, 180-183) na podlagi podobnih predpostavk govori o **segmentaciji trga delovne**

²⁹ V tradicionalni organizaciji je bila nosilec znanja tehnologija, ne ljudje.

sile, ki deli zaposlene na primarni in sekundarni segment. **Primarni trg** predstavljajo delavci, ki s specifičnimi, strokovnimi sposobnostmi največ prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja. Načela prostega trga zanje ne veljajo, saj denar ni zadosten instrument upravljanja z njimi. Za ključne zaposlene podjetja uporabljajo inovativno strategijo upravljanja s človeškimi viri, organizacija pa jim v zamenjavo za človeški kapital nudi kariero, nagrade, odlične delovne pogoje ter možnosti razvoja. Organizacije v te težko nadomestljive kadre veliko investirajo, zato je varnost njihove zaposlitve visoka, njihov odhod h konkurenci pa organizacijo lahko celo ogrozi. Z uvajanjem tehnološko zahtevnih proizvodenj se večja delež zaposlenih na primarnem trgu, saj tako delo zahteva visoko usposobljenost (Svetlik 1996, 180-183). Iz tega izvira tudi velika pogajalska moč teh kadrov, ki je **sekundarni trg** delovne sile nima. Ti delavci ne potrebujejo visoke usposobljenosti, mogoče jih je hitro dobiti in izučiti, zato njihovo zaposlovanje določa predvsem stanje na trgu, podjetja vanje ne vlagajo veliko, jih ne posebej nagrajujejo ali ščitijo v času kriz. S tem segmentom je kljub temu treba ustrezno ravnati in komunicirati, saj njihove reakcije lahko ohromijo proizvodnjo (npr. stavke).

Znanje pa ni le osnova konkurenčne prednosti podjetij, pač pa tudi za zaposlenih. Več znanja kot posameznik poseduje, manjša je namreč možnost njegove brezposelnosti in socialne izključitve. Znanje posameznikom daje večje možnosti izbire, saj so kadri z ustreznimi znanji, sposobnostmi, veščinami itd. zelo iskani in posledično tudi izjemno mobilni. Iščejo najboljšo vrednost, ki jo dobijo za svoje delo, če jim pogoji ne ustrezajo, pa z znanjem –lastnim sredstvom produkcije, odidejo drugam. **Delavce znanja bi lahko enačili z investitorji**, saj sami odločajo, koliko znanja in energije bodo investirali v svoje delo, organizacija pa se mora do njih obnašati enako kot do pomembnih (finančnih) investitorjev (Efimova 2002, 3).

3.2.6 Opolnomočenje zaposlenih

V sploščeni organizacijski strukturi se soočimo z razširjenim kontrolnim razponom in odnosi, ki temeljijo na večji egalitarnosti in zaupanju. Enostavno, hierarhično nadziranje zaposlenih ni več mogoče, obstajajo pa **razlike v pomenu njihove vloge**. Vloga je, v nasprotju z nalogo, ki predstavlja majhen del celotne aktivnosti, del dinamičnega družbenega sistema. Predpostavlja, da zaposleni po lastnih preudarkih in zmožnostih v okviru sodelovanja z ostalimi zaposlenimi, izvajajo aktivnosti, da doseže želeni (skupni) cilj (Garson in drugi 1998, 1). Pravil in procedur je pri tem malo, nadzor in znanje za

reševanje problemov pa imajo zaposleni sami, ki lahko sodelujejo med seboj ali s kupci, pri čemer jih menedžer spodbuja (Zupan 2001, Maslow 1998, Liebold in drugi 2002). Vloge niso razporejene hierarhično, pač pa glede na informacije in znanje, s katerimi posameznik razpolaga. Nonaka in Takeuchi (1995, 151) navajata tri tipe vlog, ki se pojavljajo v učeči se organizaciji: praktiki znanja (delavci iz prvih vrst, nižji menedžment); inženirji znanja (srednji menedžment) in uradniki znanja (višji menedžment). Avtorja (prav tam) trdita, da se znanje ustvarja v interakciji med temi vlogami, zato govorita o **ekipi, ki ustvarja znanje** (angl. knowledge creating crew). Kljub nepoznavanju končnega izdelka ali storitve v celoti namreč o vlogi, ki jo zaposleni opravlja, ve veliko več kot njegov nadrejeni. Ta naj bi zaposlene obravnaval kot enakovredne partnerje, nanje vplival s prepričevanjem, ne s prisilo, od njih pa naj tudi ne bi zahteval brezpogojne konformnosti³⁰.

Za optimizacijo timskega dela je pomemben **pristop delegirane avtonomije** (angl. empowerment) (Stonehouse in Pemberton, 1999), ki zaposlenim podeljuje moč odločanja, kar pomeni, da imajo pristojnost in odgovornost za reševanje problemov ter od rutinskih delovnih nalog prehajajo k opolnomočenim vlogam (Mesner-Adnolšek 2004; Schein 1999). Pri tem sta pomembna usposabljanje in komunikacija, ki omogočata, da posameznik razume svoj prispevek k uspehu organizacije (Zupan 2001).

Garson in drugi (1998, 56-57) pravijo, da vsaka organizacija išče način, kako doseči učinkovitost³¹ in kakovostno opraviti delo. Storilnost na delovnem mestu je odvisna od več spremenljivk, kot so zmožnosti, sama naloga, organizacijska struktura, skupinski dejavniki, tehnologija in napake, pri tem pa je pomembna tudi motivacija (Garson in drugi 1998, 57). **Motivacija**³² je psihološki koncept, ki se navezuje na posameznikovo mentalno stanje. Študije človeške motivacije v osnovi preučujejo, zakaj se ljudje obnašajo tako, kot se, zakaj se (ne)trudijo doseči organizacijske cilje in kaj posameznike spodbuja, da bi dosegli zastavljene cilje (Garson in drugi 1998, 57). Motivacija se nanaša na sile zunaj in znotraj posameznika, ki sprožajo željo oziroma navdušenje za

³⁰ **Konformnost** je najvišja v primeru če v kohezivno skupino, katere obstoječi člani so uspešni in kompetentni, želijo vstopiti ali v njej obstati (novi) člani, ki so avtoritarne osebnosti z nizko stopnjo samozavesti, soočene z izzivi izven njihovega področja ali nižjo inteligenco (Garson in drugi, 130-131).

³¹ Garson in drugi (1998, 56-57) **učinkovitost** definirajo kot maksimizacijo izločkov glede na vložke.

³² **Teorija človeške motivacije** (Maslow 1998, 10) pravi, da ljudi motivirajo potrebe, med katerimi velja hierarhija. Potrebe naraščajo od fizioloških potreb in potrebe po varnosti, pa do socialnih potreb (pripadnost, ljubezen, ugled in spoštovanje), do najvišje potrebe – potrebe po samouresničitvi. Če posameznik »pleza« in napreduje po hierarhični lestvici, bo občutil zadovoljstvo, ob nazadovanju pa bo frustriran (Hellriegel in drugi 2005).

neko početje in mu pri tem pomagajo vztrajati (Dimovski in drugi 2005, 255-261). Učeče se organizacije s kadri ravnajo učinkovito in jim nudijo ustrezne pogoje dela (Maslow 1998), za višjo produktivnost pa zaposlene dodatno stimulirajo z nagrajevanjem ter motivirajo z avtonomijo, opolnomočenjem in deljeno odgovornostjo. To zaposlenim daje varnost zaposlitve, občutek solastništva ter dviguje njihovo samopodobo, hkrati pa posameznik, z uresničitvijo lastnega potenciala tvorno prispeva k uresničevanju organizacijskih ciljev. Obratno se pomanjkanje motivacije lahko zrcali v nizki produktivnosti, absentizmu in fluktuaciji (Garson in drugi 1998, 56).

3.2.7 Participativna strategija vodenja

Kavčič (1991, 140) pravi, da »(o)rganizacijska strategija sodi med ključne dejavnike uspešnosti podjetja. Nanaša se na opredelitev vizije prihodnjega stanja organizacije in poti za doseg tega stanja.« (glej tudi Analoui in Karami 2003, 43-44). Drucker (1999, 43) trdi, da morajo organizacije pri izbiri strategije zastaviti politiko, ki bo ustrezala prihodnosti. Možnih strategij je veliko, Kavčič (1991, 162-162) pa jih strne v tri ključne smeri: strategijo najvišje kakovosti, inovacijsko strategijo in strategijo najnižjih stroškov. Porter (1998) loči tremi med generičnimi strategijami – strategijo diferenciacije, stroškovnega vodstva in osredotočenja na ozek tržni segment – bodisi s stališča stroškovnega vodstva ali diferenciacije. Porter (prav tam) pravi, da kombiniranje strategij lahko vodi v izgubo konkurenčne prednosti in podjetje tako postane »ujetnik sredine«. Miles in Snow (1978) trdita, da se organizacije lahko odločijo za eno od strategij, iz katerih izhajajo vloge: branitelja, raziskovalca, analizatorja in reaktorja, ki z odzivi vedno »zamuja«³³.

Učeče se organizacije se od strategije tekmovanja nagibajo k **strategiji sodelovanja oziroma participacije**, z zunanjim in notranjim okoljem, kar manjša (nujno) tveganje, ki narašča s kompleksnostjo okolja. Roos in drugi (2001) so mnenja, da učinkovita strategija nastaja kot fuzija notranjih in zunanjih vidikov, njeno udejanjanje pa potrebuje podporo izvršnega menedžmenta, pa tudi globlje v organizaciji. Strategije tako ne snuje le vrhnji menedžment, pač pa k njeni gradnji prispevajo akumulirane akcije vseh zaposlenih, nastaja pa tudi v partnerstvu s kupci, dobavitelji in celo

³³ Strategija branilca, ki narekuje formalno strukturo in trdno kontrolo, je učinkovita v stabilnem okolju, kjer si organizacija prizadeva k ohranitvi obstoječega tržnega deleža. V spremenljivem okolju organizacije ubirajo strategijo analizatorjev, v dinamičnih razmerah pa so raziskovalci z rahlo, neformalno in decentralizirano strukturo, ki jim omogoča fleksibilnost, kar so tudi ključni poudarki učeče se organizacije.

konkurenti. Kavčič (1991, 140-141) trdi, da korporativno strategijo uspešno snujejo le tisti, ki načrte potem izvajajo. Dimovski in drugi (2005, 106) pravijo, da participativna strategija vodenja daje pristojnost in odgovornost za reševanje problemov vsem članom, soupravljanje pa poudarja tudi Podnar (2003). V okviru notranjega okolja ni pomembno le nastajanje strategije »od spodaj navzgor«, pač pa tudi integracija posameznih strategij v enotno, krovno strategijo, ki temelji na sodelovanju. Dessler (2003) posebej izpostavlja pomen strateške povezave upravljanja s človeškimi viri s cilji, kar naj bi pozitivno vplivalo na poslovne rezultate, organizacijsko kulturo, inovativnost in fleksibilnost.

Zaposleni si z **demokratičnim vodenjem** lahko ustvarijo sliko, kakšna naj bi bila organizacija v prihodnje (vizija), kam gre (organizacijski cilji) in kako bo cilje dosegla (strategija). Pogoj za pravilno definirano vizijo je ustrezna izjava o poslanstvu, katere cilj je, »da vsi v organizaciji dobijo jasen in enak odgovor na vprašanje, kaj je namen organizacije« (Kavčič 1991, 146). To je osnova za ustvarjanje skupnih pričakovanj med organizacijo in vsemi zaposlenimi (Analoui in Karami 2003, 117-118), na čemer gradi proces delegacije in sprejemanje ustreznih odločitev (Hellriegel in drugi 2005). Z ustreznim vodenjem kultura učeče se organizacije postane del osebne in strokovne rasti vsakega zaposlenega. Na ta način se vzpodbuja tudi »kooperativni individualizem« (Nastran Ule 2003, 487), ki gradi na kohezivnosti skupine ekspertnih in suverenih delavcev znanja.

3.2.8 Aktivno upravljanje intelektualnega kapitala in znanja

Z aktivnim in ustreznim upravljanjem znanja organizacija dobi **psihološko, pa tudi objektivno premoč nad konkurenti**, saj ji to omogoča, da se bolj približa določenemu segmentu kupcev. **Inovirati – biti prvi in uvajati prave spremembe** je pomembna prednost organizacije, ki pa jo v konkurenčnem okolju treba znati uveljaviti in obdržati. Trajnejšo konkurenčno prednost lahko dosežemo predvsem s spodbujanjem inovacij in z nenehnimi manjšimi spremembami, ki sčasoma vodijo v novo kakovost³⁴. Tu igra pomembno vlogo vzpostavitev celovitega **menedžmenta izboljšav poslovnih procesov** (CMIPP), ki omogoča združite metodologij za izboljšave, kar vodi k večji dodani vrednosti. Pomemben je tudi **menedžment kakovosti** (angl. Total Quality

³⁴ Ivanko (2008, 88) **kakovost** povezuje s subjektivno in družbeno pogojenim pojmovanjem dobrega, odličnega.

Management, krajše TQM), ki zagotavlja, da vsaka transformacija vložkov v izločke v slednje vgrajuje kakovost in tako gradi pozitivno podobo organizacije (Hellriegel in drugi 2005). TQM sloni na številnih teorijah, modelih in programih kakovosti³⁵ (Žezlina 2005). Z izboljšavami in inovativnostjo je povezano tudi nagrajevanje, ki ni vezano le na materialne oziroma finančne nagrade, pač pa zaposlenega spodbuja, da delo opravlja z veseljem z **intrinzično (notranjo) motivacijo**. Ker organizacija prav skozi »utelešeno znanje« ustvarja konkurenčno prednost, pri tem ostaja ključna misel, da je večina pobud, idej in rezultatov posledica naložb v ljudi (Možina 2002, Zupan 2001, Troilo 2006).

3.2.9 Nove vloge menedžerja

Vzporedno s spremembo vloge zaposlenih in strategije vodenja se spreminja tudi vloga menedžerja. Ta se še vedno ukvarja z racionalnim razporejanjem virov za doseganje organizacijskih ciljev, a se z vodenjem in ustreznim odločanjem, vrednotenjem dela drugih, komunikacijo, motivacijo, uporabo tehnologije in etiko osredotoča predvsem na kadrovske vire (Garson in drugi 1998, 1). Menedžer v učeči se organizaciji nima več tradicionalne vloge nadzornika in kontrolorja, pač pa je predvsem **trener, pospeševalec in podpornik učenja** ter odstranjevalec »ovir«. Prvi izziv predstavlja prihod novega sodelavca v organizacijo, ki se prične s (premišljeno) **izbiro**. Organizacija pri tem išče »prave« posameznike z ustrezno predhodno socializacijo³⁶, ki se bodo hitro in učinkovito vklopili v družbo. Če se novo zaposleni ne zmore identificirati z vrednotami organizacije, so vsi stroški odveč, saj se v veliki večini primerov »kulturni šok« na delovnem mestu razreši z odhodom (Svetlik 2004, 324-245). Uspešno vodenje se začne s **socializacijo posameznikov** v organizacijo, ki temelji na (jasni in deljeni) viziji, skupnem bogatenju kulture, razumevanju, povezovanju članov, podpori različnim mnenjem in komunikacijskih tokovih (Liebold in drugi 2002, 303-304).

Poleg socializacije, zagotavljanja uspešnega (so)delovanja in prenosa znanj menedžerji podpirajo oblikovanje ustrezne vizije, strategije in ciljev podjetja. Ti nastajajo s

³⁵ Kot primera Dessler (2003) navaja model šest sigma, ki temelji na izboljševanju kvalitete in odpravljanju napak in deviacij. Izpostavlja tudi ISO standarde, ki preverjajo skladnost glede na merila kakovosti. Med načine izboljšav, ki vključujejo širok krog zaposlenih, sodijo »mali koristni predlogi«, kotički ali delavnice za izboljšave, pilotski projekti ipd., ustvarjanje široke baze znanja, pa pogosto omejujejo visoki stroški.

³⁶ Spoznavanje norm in konformnost skupini se začne že pred vstopom v organizacijo. Če si posameznik vanjo želi vstopiti, to kulturo (vsaj delno) imitira že prej (Garson in drugi 1998, 130). Sekundarna socializacija v organizacijo je odvisna tudi od primarne socializacije, ki oblikuje posameznikov vrednotni kompas.

konsenzom, od spodaj navzgor, menedžerji pa jih prenašajo do vseh zaposlenih, da delujejo usklajeno in motivirano (Zupan 2001). **Vrhni menedžment** v prvi vrsti omogoča zaposlenim, da čim lažje dosegajo lastne cilje preko ciljev podjetja in obratno ter tudi, da organizacija zadrži najboljše sodelavce (Dimovski in drugi 2005, 25). **Srednji menedžment** predstavlja most med idejami vrhnjega menedžmenta in realnostmi delavcev »v prvih vrstah«. Direktno kontrolo nadomešča opolnomočenje nižjih ravni menedžmenta, ki pozna svoje naloge, hoče in želi delati ter uspeti, saj verjame v cilje podjetja. Maslow (1998, 20-42) tak menedžment, ki temelji na vsestranskem zaupanju, sinergijah, identifikaciji, kooperaciji, informiranosti, neavtoritarnosti, samoaktualizaciji itd., ter na podlagi tega tudi ustvarja korporativne dobičke, imenuje »razsvetljeni« menedžment.

Danes je eden od ključnih izzivov **menedžment sprememb**³⁷ (angl. management of change), s katerim skušajo podjetja obvladati negotovo in nepredvidljivo okolje, povečati svojo odzivnost ter konkurenčnost. Ta proces je tesno povezan z učenjem, zahteva pa tudi uvajanje dodatnih sprememb³⁸. Za vodstvo je to zelo zahtevna naloga, saj se pogosto srečuje z odporom zaposlenih, ki se mu lahko izognejo s tem, da vzpostavijo zavedanje, da so spremembe potrebne. Menedžmenta, ki skrbi za koordinacijo, spodbujanje in podporo teh sprememb, si danes praktično ne znamo predstavljati brez tehnologije, ki v globalni množici »delavcev znanja« z lastnimi zakladnicami znanja, lajša združevanje, kombiniranje in nadgradnjo znanja. Upravljaljskih procesov pa ne gre enačiti z informacijsko tehnologijo, ki jih podpira (Holsapple 2005), saj le njuna kombinacija lahko ustvari pozitiven pretok znanja in odstrani komunikacijske ovire.

3.2.10 Pozitivna organizacijska klima

Kot zadnji element učeče se organizacije želim izpostaviti še organizacijsko klimo. Davidson (2003) in Ilič (2001, 328) navajata definicije, ki organizacijsko klimo opredeljujejo kot **najbolj vidno raven kulture** (glej poglavje 3.2.3), ki naj bi bila

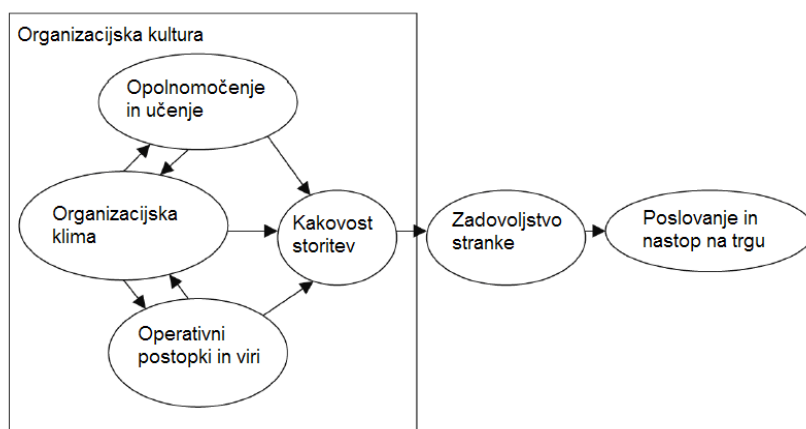
³⁷ Žezlina (2005) **menedžment sprememb** pojmuje kot strategije upravljanja sprememb, ki zajemajo procese na področju organizacijske strukture, kulture, človeških virov, pa tudi vodenja, nagrajevanja in osebnega razvoja. Pri tem naj bi sodelovala celotna organizacija, saj je le tako sposobna izpeljati in »preživeti« različne preobrate.

³⁸ Dessler (2003, 217-219) spremembe deli na: strateške spremembe, ki jih razume kot spremembe strategije, poslanstva in vizije; kulturne spremembe, ki izhajajo iz sprememb vrednot in ciljev; strukturne spremembe, ki zadevajo organizacijo samo in tehnološke spremembe, ki se kažejo kot modifikacija delovnih metod.

globlji in bolj kompleksen konstrukt, torej terminološka nadpomenka. S tem se strinjam, a želim organizacijsko klimo dodatno osvetliti kot enega ključnih faktorjev uspešnega poslovanja in tržnega nastopa učečih se družb. Oblikovanje klime na osnovi prebrane literature namreč pojmem kot proces ustvarjanja »**uporabniške izkušnje**«, ki zaposlenemu sporoča o organizaciji. V skladu s tem predpostavljam, da organizacija z oblikovanjem fizičnih atributov delovnega mesta, stilom vodenja, tehnologijo, sistemi nagrajevanja ipd., zaposlenim posreduje kulturo organizacije, ki sama po sebi pravzaprav nima lastne pojavnosti. Tudi Ilič (2001, 328) z navajanjem referenc potrjuje, da spreminjanje klime vpliva na to, kako zaposleni doživljajo ključne situacije in s tem na njihovo vedenje, ki ga je na ta način mogoče usmeriti proti organizacijskim ciljem.

Davidson (2003, 206) organizacijsko klimo definira **psihološki pristop**, ki se osredotoča na posameznika, njegove kognitivne procese in vedenje. Vidi jo kot vseprisoten element, vzdušje znotraj organizacije, ki se odraža v zadovoljstvu zaposlenih in s tem posredno vpliva na profitabilnost, kakovost dela in njen tržni nastop (slika 3.2). Organizacijska klima je tako tudi upravljavsko orodje, ki se nanaša na številne merljive, a ne nujno oprijemljive lastnosti delovnega okolja ter o njih poroča vodstvu. Oblikovanje doživljanja organizacije in njene kulture je tako v veliki meri odvisno od sistematičnega dela menedžerjev.

Slika 3.2: Vpliv klime na poslovanje (storitvenega) podjetja



Vir: Davidson (2003, 212).

4 Marketing v učeči se organizaciji

Značilnosti učeče se organizacije, obravnavane v predhodnem poglavju, sovpadajo tudi z marketinško perspektivo. Znanje oziroma intelektualni kapital se namreč ustvarja v dialogu in interakciji organizacije z notranjimi ter zunanjimi deležniki. Prav to gradi konkurenčno prednost organizacije in je za njeno preživetje v tekmovalnih razmerah nujen in osnoven pogoj. Koncept marketinga, ki ga podrobneje obravnavam v nadaljevanju, temelji na podobnih izhodiščih, le da jih osvetljuje z drugačnega zornega kota. Tako kot učeča se organizacija tudi marketinško usmerjeno podjetje konkurenčno prednost gradi na podlagi usmerjenosti na (notranjo) stranko, raziskovanju, inoviranju, upravljanju sprememb, reševanju problemov in na kakovostnih, partnerskih odnosih.

4.1 Marketinški koncept

Trženjski oziroma marketinški koncept sloni na paradigmi, ki **družbo razlaga skozi procese menjave**. Kotler (1996, 6) marketing definira kot »družbeni in upravljavski proces, s katerim organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.« Doseganje ciljev organizacije je tako pogojeno z uspešnostjo menjave, kar pa je spet odvisno od opredeljevanja in zadovoljevanja ter potreb in želja³⁹ partnerja v menjavi. Trženjski koncept, ki ga v diplomski nalogi obravnavam kot temelj uspešnih procesov menjave, tako temelji na raziskovanju in poznavanju »kupcev«, s katerimi organizacija vzpostavlja menjalne procese, ugotavljanju njihovih potreb in želja ter povečevanju koristnosti dobrin, ki so predmet menjave. Dobiček se tako ustvarja skozi proizvodnjo tistega, kar potrošniki želijo (Kotler 1996), s čimer se strinja tudi Drucker (1999), ki meni, da je edina definicija cilja oziroma namena poslovanja organizacije ustvariti zadovoljnega potrošnika (v Troilo 2006, 1), pri tem pa biti uspešnejši in posledično bolj profitabilen od tekmecev.

Osnova marketinškega koncepta je **ideja usmeritve k potrebam »drugega«**, do česar pa se akademiki različno opredeljujejo. Jančič (1999) navaja, da tradicionalna ekonomska teorija priznava le menjavo blaga za denar kot osrednjo menjalno valuto, ter temelji na natančno opredeljenih pogodbenih vrednostih ter obveznostih. Nasprotno

³⁹ »Človeška potreba je stanje, ki ga zaznamo, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo. [...] Želje so človeško hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb« (Kotler 1996, 7).

marketinški univerzalisti vidijo prisotnost marketinga v vseh oblikah menjave, ki preveva celotno družbeno življenje – torej tudi organizacije – »družbe v malem«, v katerih posameznik nastopa v zelo različnih vlogah. Univerzalistično marketinško usmerjenost, ki se je začela vzpenjati konec 20. stoletja, zagovarja tudi Jančič (1999), ki razvija koncept **celostnega marketinga**. S slednjim, tako kot številni drugi avtorji (Kotler 1996, Giji 2008, Adkins 2005, Sfiligoj 1993, Podnar 2003) utemeljuje, da je tradicionalna definicija marketinga preveč poenostavljena, saj **marketinški koncept pomeni filozofijo, prisotno v vseh menjalnih aktivnostih organizacije**.

Vseprisotna **družbena menjava** nima striktno opredeljenih obveznosti, saj se ravna po načelu reciprocitete in ostalih elementov nenapisane družbene oziroma **psihološke pogodbe**⁴⁰ (Zupan 2001, 11; O'Donohue in drugi 2007; Garson in drugi 1998). Ta temelji na moralnih obveznostih in vzajemnih pričakovanjih ter vključuje tudi elemente notranjega pomena. V ozadju družbene menjave sta **psihološki profit** – razlika med nagrado in stroški, ter koncept pravične razdelitve, ki pravi, da udeleženec v menjavi prejme nagrado, ki naj bi ustrezala stroškom vzpostavitvi menjave. Iskanje partnerja in nagrade v menjavi je odvisno od psiholoških potreb, ki jih lahko zadovoljimo na intrinzičen (notranji) in ekstrinzičen (zunanj) način; do določene nagrade, katere vrednost ni vnaprej določena, pa posameznik lahko dostopa le, če partnerjem dokaže, da je vreden zaupanja. Po tej teoriji nobena menjava dolgoročno ne vzdrži, če obe strani ne profitirata, saj posamezniki vstopajo v menjavo zaradi recipročnosti in pozitivnih, »win-win« pričakovanj, kar ustvarja družbeno kohezijo in oblikuje razmerja moči.

4.1.1 Koncept deležnikov v marketingu

Na razvoj koncepta marketinga je vplivalo spoznanje, da podjetja niso samozadostne enote, neodvisne od družbenega okolja. Za ustvarjanje znanja, konkurenčne prednosti in s tem možnosti za dolgoročno preživetje je pomembna intenzivna menjava z okoljem, kar je tudi temelj systemskega pristopa. V ožjem pomenu marketinga, ki se osredotoča zgolj na tržno, denarno menjavo oziroma prodajo določenega izdelka ali storitve, lahko okolje delimo na trge, in sicer v na **trg potrošnikov, potencialnih potrošnikov in nepotrošnikov**. Če strogo ekonomskemu vidiku dodamo še spoznanja sodobnih

⁴⁰ **Družbena menjava** ne temelji na arbitrarnih, formalnih in nespremenljivih pravilih. Njen temelj je psihološka pogodba, ki se definira v konkretni menjalni situaciji, saj lahko temelji na finančnih ali nefinančnih sredstvih menjave (Zupan, 2001), o čemer govori tudi teorija pravične izmenjave (Nastran Ule 2003, 227-228).

upravljaljskih teorij in komunikološke stroke, ugotovimo, da je v okviru širšega koncepta marketinga teh »trgov« bistveno več. Interakcijo organizacije z okoljem namreč v določenih pogledih lahko izenačimo s komunikacijo med organizacijo in njenimi **javnostmi oziroma deležniki**⁴¹ (Grunig in drugi 1992, 4-5), saj ima proces upravljanja s konkurenčno prednostjo, pa tudi znanjem, značilno komunikacijsko podstat. Deležniki so vsi posamezniki ali skupine, ki imajo dejanski ali potencialni vpliv na dejanja, odločitve, politiko, prakso in cilje organizacije. Ker »organizirani deležniki«⁴² s svojim vedenjem lahko podpirajo ali ovirajo organizacijo pri uresničevanju ciljev, je učinkovita komunikacija oziroma ravnanje z njimi ključnega pomena (Grunig in drugi 1992; Gruban in drugi 1997).

Grunigov sistemski pristop poudarja pomen **dvosmerne simetrične komunikacije**, pri čemer dvosmernost pomeni, da organizacija informacije posreduje v okolje, od deležnikov pa dobi povratne informacije. O simetriji v komuniciranju govorimo, ko nobena od strani ne teži po prevladi in dialog temelji na recipročnosti in zaupanju (Grunig 1992). Organizacijsko komunikacijo preučuje stroka odnosov z javnostmi oziroma **komunikacijski menedžment**, ki obsega načrtovanje, izvajanje in vrednotenje interne in eksterne komunikacije. K upravljanju komunikacije težijo tudi učeče se organizacije, saj učinkovit pretok informacij, predstavlja osnovo za ustvarjanje znanja in tvori zaznavni aparat, ki omogoča prilagajanje okolju. Kljub temu, da s prepoznavanjem in upoštevanjem želja relevantnih deležnikov bistveno prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev, so odnosi z javnostmi danes pogosto izvzeti iz področja strateškega menedžmenta. V praksi se še vedno uporabljajo predvsem kot taktika za zagotavljanje publicitete ali, nekoliko širše, skrbijo za nabor komunikacijskih aktivnosti za podporo trženju, pri čemer navadno ne gre za strateški pristop (Moss in drugi 1996). Če gledamo na odnose z javnostmi kot na del strateškega upravljanja, je zato nujno, da jih organizacija poveže s širšimi organizacijskimi strategijami in jim več pozornosti posveča pri poslovnih študijah (Moncur 2006).

Pomen učinkovite dvosmerne komunikacije z okoljem je torej jasen, saj omogoča interakcijo, učenje, razvoj in ohranjanje konkurenčne prednosti. Prav tako je

⁴¹ Izraz »deležniki« (angl. stakeholders) izhaja iz izraza »delničarji« (angl. shareholders) in označuje skupine vplivnežev, od katerih so organizacije odvisne in jim morajo za svoje delo odgovarjati (Gruban in drugi 1997).

⁴² Javnost je skupina ljudi, deležnikov, ki jih vežejo skupni interesi oziroma se soočajo z določenim družbenim vprašanjem, prepoznavajo problem, o njem razpravljajo in se organizirajo, da bi ga rešili (Gruban in drugi 1997).

komunikacija tudi medij raznih oblik menjav. S številčnimi deležniki in kompleksnimi menjavami organizacija tako stke korporativni sistem (Jančič 1999), s katerim se tesno poveže z različnimi javnostmi – trgi, na katerih menja strateške vire (Grunig 1992). Strateško poslovno enote te »**biokorporacije**«, ki deluje kot živ organizem, tako predstavlja strateški poslovni sistem, ki lahko vključuje partnerje, dobavitelje, delničarje, stranke in včasih celo tekmece (Liebold 2002, 14-18).

4.1.2 Trgi in marketing

Trg, stičišče med ponudbo in povpraševanjem, je mehanizem, ki s kompromisom udeležencev v menjavi oblikuje ceno izdelka ali storitve. Ponudba in povpraševanje na trgu se namreč vzajemno prilagajata, k čemur prispeva tudi marketing. Marketing kot »strategija menjave« (Jančič, 1990) obsega aktivnosti, ki sodijo v **marketinški splet** – kombinacijo orodij, ki jih organizacija za doseg ciljev na trgu nadzira ter integrira. Sega od nabave proizvodnih dejavnikov, raziskav in razvoja, inovacij; do prodaje, vključno s promocijskimi aktivnostmi. Marketinško upravljanje želi s tem vplivati na povpraševanje in ponudbo ter realizirati načelo nadpovprečnih donosov (Sfiligoj 1993, 18-27). Pri tem je ključna ustrezna **segmentacija trga**, ki je rezultat raziskovanja, analiziranja in klasifikacije potrošnikov v skupine glede na različna merila, značilnosti in potrebe. Brookingova (1999, 18) pravi, da je poznavanje trga strateško poslovno orožje. Segmentacija oziroma prepoznavanje specifik ciljnega trga je tako osnova za izoblikovanje ustrezne marketinške strategije.

4.1.3 Marketinška usmeritev in poslovna politika

Kot že omenjeno, je marketing v širšem smislu »sodobna poslovna filozofija in poslovna politika oziroma praksa, ki povezuje ponudbo dobrin in storitev (proizvodnjo) s povpraševanjem (porabo) po njih« (Sfiligoj 1993, 13). Organizacijo pri tem lahko usmerja pet nasprotujočih si poslovnih politik, ki narekujejo nadaljnje oblikovanje marketinških aktivnosti (Jančič 1990; Sfiligoj 1993). **Proizvodna usmeritev** temelji na tezi, da potrošniki preferirajo izdelke, ki so poceni in lahko dostopni, zato si prizadeva k višanju produktivnosti in širši distribuciji. Značilna je za razmere, kjer je povpraševanje visoko, zanimanje za potrošnika pa nizko. **Izdelčna usmeritev** predpostavlja, da potrošnik preferira tehnično izpopolnjen, kakovostni izdelek. Pri tem za organizacijo obstaja nevarnost marketinške miopije, ki lahko izvira iz odporov proti marketingu iz tehnološke kratkovidnosti, podcenjevanja potrošnikov ali prodajne obsesije (Jančič

1990, 37). Danes zelo razširjen pristop je **prodajna usmeritev**, ki temelji na agresivni prodaji in promociji izdelkov oziroma storitev na trgih, kjer je ponudba večja od povpraševanja. **Marketinška usmeritev** na pomenu pridobiva od 70-ih dalje in je značilna za okolje, kjer ponudba presega povpraševanje. Možnost uresničevanja ciljev organizacije vidi v tem, da podjetje ugotavljanju in zadovoljuje potrebe in želje ciljnih kupcev bolj učinkovito od konkurentov. **Družbeno-marketinška usmeritev** upošteva postulate marketinške usmeritve in si dodatno prizadeva za zadovoljitev potreb potrošnika in družbe na dolgi rok (Sfiligoj 1993, 22). Povzamem torej lahko, da se **marketing osredotoča na potrebe potrošnika in ne na prodajo**. Marketinško usmerjene organizacije zato v svojo ponudbo veliko investirajo v smislu finančnih sredstev, časa, znanja in ostalih virov, saj so prepričane, da se jim bodo po menjalnih zakonitostih vložki povrnili. Kupci namreč raje kupujejo od tistih, za katere menijo, da razumejo njihove probleme, imajo za njihovo reševanje ustrezno znanje in ponujajo ustrezen tip rešitve (Brooking (1999, 8). Tako se prodaja se lahko vrši brez agresivne promocije, saj si kupci izdelek ali storitev želijo, jo potrebujejo.

4.1.4 Marketinška kultura

Jančič (2006) govori o organizacijskih ali korporativnih skupnostih, ki ponazarjajo življenje ljudi v poslovnem, organizacijskem okolju. Le-te temeljijo na pripadnosti, usposobljenosti, želji po sodelovanju in sinergijah. Fenomen skupnosti s seboj prinaša tudi koncept kulture, ki člane pravzaprav povezuje v družbo oziroma skupnost, v kateri ljudje iščejo predvsem bližino, varnost, vrednote, simbole, komunikacijo. Websterjeva (1995) pravi, da marketinška kultura v tem smislu zaobjema nenapisana pravila in smernice, ki zaposlenim nalagajo norme vedenja, prav tako pa tudi pomen in **način izvajanja marketinške funkcije v organizaciji**. Gre za splošno korporacijsko kulturo, ki preveva organizacijo v obliki deljenih vrednot in prepričanj. To zaposlenim omogoča, da razumejo in »začutijo« idejo marketinga ter pomen kakovosti, medosebnih odnosov, prodajo, organizacijo, komunikacijo in inovativnosti (Webster 1995). Avtorica (prav tam) navaja, da je ta kultura posebej pomembna za storitvene organizacije, saj zbližuje ponudnika in kupca v psihološkem smislu, s tem pa pozitivno vpliva na doseganje ciljev in poseblja bistvo marketinga. Pri strateškem vzpostavljanju »učee se« organizacijske kulture je tako **oblikovanje marketinške kulture** kot miselnosti organizacije pomembno in potrebno. Ta omogoča, da vsaka funkcija, ne le oddelek za marketing, pozna in razume želje in potrebe vseh potrošnikov. Oblikovanje marketinške kulture je

dolgotrajen in naporen proces, ki pogosto zahteva tudi obrat v vrednotah zaposlenih. Kljub temu je pri doseganju odličnosti to nujno, saj k odličnosti prispevajo prav ljudje in njihova kultura (Ivanko 2008, 85).

4.2 Interni marketing

Med sodobnimi teoretiki in praktiki uveljavila nova miselnost in osredotočenost na koncepte, kot so organizacijska kultura, skupinsko delo, identifikacija in pripadnost, vključenost, sodelovanje, soupravljanje ipd. (Podnar 2003), kar so pomembni elementi učeče se organizacije. Velike pozornosti je deležen tudi interni marketing, ki obravnava **processe menjave na notranjem organizacijskem trgu**, med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Ideja internega marketinga izhaja iz dejstva, da zadovoljstvo potrošnikov ni in ne more biti odvisno zgolj od tistih, ki se z marketinško funkcijo v podjetju ukvarjajo profesionalno. Na marketing namreč vplivajo vsi zaposleni – tisti v neposrednem stiku s potrošniki in tisti, ki so z njimi v stiku posredno prek izdelkov ali storitev. Za zadovoljevanje potrošnikov mora tako organizacija vzpostavljati menjavo tudi z zaposlenimi, obenem pa naloge, tradicionalno značilne za marketinški oddelek, prenesti na (vse) zaposlene (Podnar 2003).

Interni marketing se je oblikoval v 80-ih na podlagi preučevanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju celovite kakovosti (Jančič 2006, 194). Sfiligojeva (1993, 77) ga definira kot »smotrno, načrtno, dolgoročno in na sodobnih znanstvenih spoznanjih zasnovano integracijsko prizadevanje na mikroekonomski ravni, ki skuša v največji možni meri aktivirati človeške vire«. Jančič (1990, 99) pravi, da so zaposleni »prvi kupci organizacije«, ki jim mora le-ta ponuditi v menjavo ustrezen splet internega marketinga⁴³. Na notranjem trgu zaposleni tako »kupujejo« **delovno mesto**, ki ga karakterizira skupek lastnosti oziroma sedem elementov internega storitvenega marketinškega spleta (7P)⁴⁴. Sem sodijo samo delovno mesto, delovne razmere in imidž podjetja; plača in dodatne ugodnosti; kraj zaposlitve; sodelavci in predpostavljeni; možnost osebnega razvoja in napredovanja ter interno komuniciranje. Zaposleni na trgu dela izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev ter jim kot menjalne vrednosti ne ponujajo več (zgolj) fizične moči, pač pa poln obseg **človeških virov**, kot so

⁴³ Interna marketinška strategija, tako kot eksterna, vključuje: izbiro ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje – oblikovanje delovnega mesta ter oblikovanje marketinškega spleta.

⁴⁴ Tvorijo ga naslednji elementi: izdelek, cena, promocija (tržno komuniciranje), kraj oziroma prodajne poti (distribucija) – znani tudi kot **4P**; ter ljudje, izvajanje (proces) in fizični dokazi.

potenciali, kompetence, znanje, emocije ipd. (Brečko 2003). Odnos med organizacijo, delodajalcem, in zaposlenimi se vrednoti s primerjavo vložkov in povračil. **Psihološka pogodba**⁴⁵, ki jo posameznik sklene ob vstopu v organizacijo, namreč temelji na vzajemnih pričakovanjih. Če pričakovanja ene strani niso uresničena, bo le-ta skušala doseči pravičnost, rešiti konflikt ter sankcionirati kršitve psihološke pogodbe (Garson in drugi 1998, 131). To pogojuje splet notranjih menjav organizacije z zaposlenimi, pa tudi med posameznimi oddelki, ki naj bi drug drugega obravnavali kot svojega kupca (Jančič 1999). Interni marketing je tako zrcalna podoba eksternega marketinga, od katerega se loči po vrsti menjanega izdelka oziroma storitve ter specifik menjujočih strani.

Pervaiz in Rafiq (2003) interni marketing pojmujeta kot pomemben del celotnega marketinga organizacije, strategijo in filozofijo, del kulture, motivacije in ideologije organizacije. Avtorja (prav tam) trdita, da je interni marketing tesno povezan z zadovoljstvom zaposlenih in kakovostjo poslovanja podjetja. Trdita, da boljše zadovoljevanje potreb notranjih potrošnikov organizacije ustvarja motivacijo, lojalnost in večje zadovoljstvo zaposlenih, kar se odraža tudi navzven. Prek uspešne **ekvivalentne menjave** z notranjimi potrošniki, ki sloni na toku finančnega in intelektualnega kapitala, namreč organizacija ustvarja **enotno marketinško orientacijo**, katere cilj je zagotoviti celovito usmerjenost h kupcu (Zupan 2001) in zanj ustvariti ustrezno menjalno vrednost.

Interni marketing tako omogoča, da se vsak zaposleni zaveda vloge, ki jo ima znotraj podjetja, kar ga spodbuja k stalnemu izboljševanju in izpopolnjevanju svojih vložkov v prid celotnega podjetja in njegove dobičkonosnosti (Podnar 2003, Jančič 1999). Z drugimi besedami – interni marketing z zadovoljevanjem potreb zaposlenih omogoča ustvarjanje vrhunskih rezultatov. V ta kontekst sodi tudi sorodna **ideja participativnega upravljanja oziroma soupravljanja**⁴⁶, ki omogoča, da se zaposleni identificirajo z organizacijo, njenimi problemi in izzivi ter jo »razumejo kot njihovo lastno priložnost in usodo« (Podnar 2003). Ta pomemben element konkurenčne prednosti lahko dosežemo le, če zadovoljni in lojalni zaposleni proizvajajo kakovostne

⁴⁵ Ideološki vpliv družbene pogodbe, ki jo organizacija sklepa z zaposlenimi, še posebej v učeči se organizaciji, temelji na svobodi izbire in avtonomiji, zadovoljstvu z delom, razvoju novega znanja in ustvarjanju novih vrednosti (O'Donohue in drugi 2007, 77).

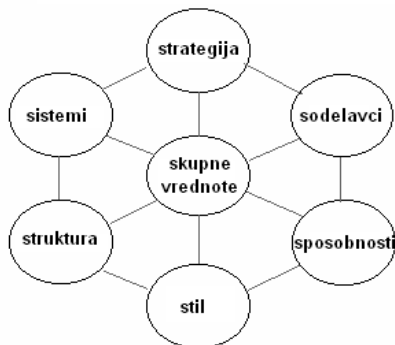
⁴⁶ Podnar (2003) kot elemente soupravljanja izpostavi vključevanje zaposlenih v procese odločanja, spodbujanje strateškega razmišljanja o izvajanju lastnih nalog, nagrajevanje in stimulacijo glede na rezultate in znanje, informiranje, opolnomočenje, nenehno dokazovanje visoke osebne odgovornosti, pooblastitve in zaupanja ipd.

izdelke ali storitve. Slednje podpira medfunkcijska integracija, še posebej povezovanje marketinga in upravljanja človeških virov.

4.2.1 Model srečnega atoma (7S)

Specifike in pomen internega marketinga sta nakazala tudi Peters in Waterman, raziskovalca poslovne odličnosti pri svetovalni družbi McKinsey, ki sta oblikovala **koncept 7S oziroma model srečnega atoma** (Analoui in Karami 2003, 183-185; Jančič 1990, 101-103; Kaplan 2005; Sfiligoj 1993, 73-75), ki ga prikazuje slika 4.1. Model poudarja osrednji pomen človeškega faktorja, osredotoča pa se predvsem na problematiko strukture in notranjega okolja podjetja. Predpostavlja, da je organizacija učinkovita in uspešna le, če zna uskladiti sedem dejavnikov poslovanja. Sem sodijo »trdi« dejavniki, kot so strategija, struktura in sistemi, ter »mehki« dejavniki: stil (vodenja), sposobnosti zaposlenih, sodelavci in skupne vrednote. Slednje so v središču modela, saj tvorijo organizacijsko kulturo in pripadnost delavcev. Uspešno snovanje kadrov je mogoče le ob ustreznih pogojih, med katere sodi tudi neoviran tok komunikacije, ki omogoča dialog, izmenjavo informacij, presojo in ustvarjanje. Slednje je odvisno od zmožnosti samo-izražanja posameznika, na kar vpliva njegov položaj v vsakdanjem in organizacijskem življenju, sposobnost razumevanja in obseg znanja.

Slika 4.1: McKinseyjev model 7S – model srečnega atoma



Vir: Analoui in Karami (2003, 184); Jančič (1990, 103); Sfiligoj (1993, 75).

4.2.2 Interni marketing in upravljanje s človeškimi viri

Možina (2002, 7) kadre opredeljuje kot ljudi, »ki (lahko) sodelujejo pri delu v organizaciji. [...] S kadrovskimi viri ne opredeljujemo le zaposlenih, pač pa tudi njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje itd.« Upravljanje kadrovskih oziroma človeških virov (angl. Human Resource Management, krajše HRM) je v tem

kontekstu splet različnih programov in dejavnosti, katerih cilj je doseči, da je delovanje zaposlenih v **korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi** (Možina 2002, 7). Dessler (2003, 2, 11) upravljanje s človeškimi viri opredeljuje kot strateški proces pridobivanja, treniranja, ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, ki jim zagotavlja vse potrebne pogoje za zdravo in varno delo z ustreznimi nadomestili. Sodobni definiciji izhajata iz zavedanja pomena intelektualnega kapitala in potenciala posameznika. V tem kontekstu je menedžment kadrovskih virov **marketinška aktivnost, ki pravzaprav ni upravljanje, pač pa vodenje posameznikov in skupin** s specifičnimi znanji, ki ima za cilj večjo produktivnost (Drucker 1999, 21). Prav zato Dessler (2003, 19) trdi, da skrb za učinkovito upravljanje s človeškimi viri danes ni več vezana zgolj na kadrovske oddelke, pač pa je to dolžnost vsakega menedžerja.

Upravljanje s kadri tekom zgodovinskega razvoja družbe ni vedno zasedalo enake vloge. Dejavnost, ki bi jo po lahko označili kot podobno upravljanju s človeškimi viri, srečujemo skozi celotno zgodovino človeštva, saj delo v skupini vedno terja določeno mero organizacije, upravljanje človeških virov pa je kot posebna disciplina zaživelo šele s pojavom industrijske proizvodnje (glej poglavje 3.1). Danes kadrovski menedžment temelji na politiki čim smotrnejše uporabe teh virov v organizaciji s tem, da **realizira sposobnosti zaposlenih in ustvarja pogoje za udeležbo pri skupnih ciljih**. Predpostavlja, da imajo ljudje radi svoje delo, da se zaposleni, ki je predan ciljem, usmerja sam, pri tem razpolaga z velikim potencialom za reševanje organizacijskih problemov, njegov intelektualni potencial pa je vedno le delno izkoriščen. Motiviran človek s svojim znanjem, sposobnostmi tako stopa v vlogo najpomembnejšega proizvodnega ustvarjalca in predstavlja strateški vir (Možina 2002, 10-12). Kadrovski menedžment zato zaposlene obravnava kot dolgoročno naložbo (Možina 2002; Brečko 2003; Podnar 2003; Zupan 2001; Svetlik 1996) in pri tem deluje v dve smeri – človeka skuša prilagoditi delu (z vodenjem, izbiro in usposabljanjem) ter delo prilagoditi človeku (z izbiro metod dela, opreme, delovnih pogojev, nagrad ipd.) (Svetlik 1996, 178). Skrbi za stimulatívno delovno okolje, ki omogoča maksimalno produktivnost in ustvarjalnost, skratka usklajuje potrebe in cilje organizacije in zaposlenih (Možina 2002, 4). Za dosego teh ciljev naj bi organizacija okoli notranjih deležnikov razvila informacijsko-komunikacijski sistem ter ustrezne metodologije in prijeme. Zaposleni so namreč lahko odlični »ambasadorji« blagovnih znamk, največjega bogastva organizacije, ali pa njihovi saboterji (Brečko 2003).

4.3 Tržna znamka v konkurenčnem okolju

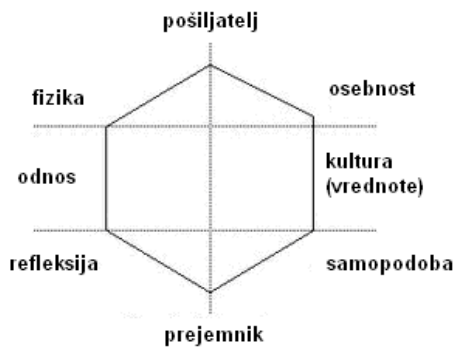
V široko polje intelektualnega kapitala, točneje intelektualne lastnine, sodijo tudi **tržne znamke**, ki obsegajo pravice, ki izhajajo iz **intelektualne aktivnosti**. Ker vse bolj zahtevni kupci ne iščejo le rešitev, ki z integriranim znanjem najbolj rešujejo njihove probleme, pač pa tiste, ki so v njihovih mislih najvišje pozicionirane (Brooking 1999, 8), so blagovne znamke tržno zanimive, saj omogočajo diferenciacijo izdelkov ali storitev in imajo tako velik vpliv na konkurenčnost. Kotler in Pfoertsch (2001, IX) upravljanje blagovne znamke (angl. brand management) vidita kot edinstveno in učinkovito priložnost za vzpostavljanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti. Tržne znamke pri tem ne gre enačiti zgolj z logotipom, grafično podobo, imenom, znakom ali simbolom, s katerim se identificira in diferencira neka vrsta blaga ali storitve. Kotler in Pfoertsch (2001, 5) znamko enačita **obljubo**; s skupkom zaznav; značilno pozicijo, oblikovano v mislih posameznika na podlagi njegovih izkušenj, asociacij in pričakovanj; bližnjico do atributov, prednosti, prepričanj in vrednot, ki (raz)ločujejo in s tem poenostavljajo proces izbire. Chernatony (1989) blagovno znamko definira kot entiteto z dodano vrednostjo, kontrolirano s strani proizvajalca ali distributerja (posrednika), ki ji podaja specifično osebnost z njenim razvojem in promocijo. Ne glede na to, za kakšen tip blagovne oziroma tržne znamke (angl. trademark)⁴⁷ gre, le-ta predstavlja skupek vtisov, izkušenj in idej, ki si jih uporabnik ustvari v stiku z znamčenim izdelkom ali storitvijo (Kapferer 2003) in predstavlja eno izmed orodij konkurenčnega pozicioniranja. Močna znamka namreč vsebuje veliko dodano vrednost, dobrinam daje poseben pomen, značaj redkosti, individualnosti in edinstvenosti (Dovalienė in drugi 2007). Podobno Kotler in Pfoertsch (2001, 3) znamčenje pojmuje kot proces dodajanja atributov določeni stvari, ki s tem izgubi značaj vsakdanjosti ter pridobi določen pomen in novo, dodatno vrednost.

Pri upravljanju z blagovno znamko je ključno razumevanje podobe znamke, ki so jo izoblikovali deležniki in njen odnos do nje, saj le to omogoča učinkovito pozicioniranje organizacije. Eden izmed načinov razumevanja blagovne znamke je Kapfererjev (2003) model prizme identitete (slika 4.2). Blagovno znamko tako pojmuje kot akterja, osebo,

⁴⁷ V grobem ločimo tri ključne **vrste znamk**: individualne blagovne znamke, vezane na določene izdelke ali storitve; družinske ali krovne znamke, ki označujejo družine izdelkov v skupnem referenčnem okviru, ter korporativne znamke, ki so vezane na ugled družbe. Seveda obstaja tudi veliko kombinacij in ostalih opredelitev znamk glede na njihov ciljni segment in strategijo znamčenja (Kotler 1996, Kotler in Pfoertsch, 2001).

katere **identiteto umešča v komunikacijo med pošiljateljem in prejemnikom sporočil**. Znamko personificira preko fizičnih lastnosti (fizika); osebnosti (osebne značilnosti); kulture (sistem vrednot); samopercepcije uporabnika; refleksije (imidža) in odnosa (neoprijemljiva menjava med znamko in uporabniki). Teh šest vidnih in nevidnih, pripisanih elementov tvori stranice prizme identitete tržne znamke (Kapferer 2003, 99-107).

Slika 4.2: Grafični prikaz prizme identitete blagovne znamke



Vir: Kapferer (2003, 100).

Splet stranic prizme identitete nam razlaga, kako se ustvarja sporočilo o identiteti tržne znamke, posredno pa nam lahko govori tudi o korporativni identiteti podjetja, ki si lasti znamko. Z njim identificiramo procese, ki dejanskost prevajajo v sliko, ki si jo potrošnik oziroma deležnik subjektivno ustvari o določenih aspektih organizacije.

4.3.1 Korporativna znamka in organizacijska identiteta

Korporativna blagovna znamka, ki se oblikuje na enak način kot posamezna tržna znamka, vedno (vsaj delno) odraža **organizacijsko oziroma korporativno identiteto**. To je stabilna in počasi se spreminjajoča dimenzija organizacije, ki jo je mogoče občutiti v vseh stikih organizacije z okoljem, »sestavljeno« iz deležnikov. Je notranji vir organizacijske modrosti, skupnih predstav, steber razvoja in obstanka celotne organizacije. Poslovno vizijo in položaj blagovne znamke, ki izhaja iz nje, nenehno čutijo zunanji ter notranji deležniki, ki jih blagovna znamka združuje – v skupnosti uporabnikov in ustvarjalcev znamke. Blagovna znamka namreč lahko predstavlja različne menjalne vrednosti (izdelek, storitev, čustva, delovno mesto ipd.), in sproža raznovrstne asociacije, ideje, koristi in ostale prepoznavne značilnosti. Vse lastnosti, pripisane blagovni znamki, lahko vplivajo na pripisovanje vrednot organizaciji, ki ima blagovno znamko v lasti, saj se hkrati za vidno podobo tržne znamke se zrcali tudi znanje, filozofija, tehnologija, kultura organizacije ipd.

Posredovanje identitete podjetja deležnikom zahteva od podjetja, da izoblikuje identitetni sistem, t.j. celotno podobo, ki obsega vse načine, s katerimi se podjetje želi predstaviti. Preko njih si posameznik lahko oblikuje imidž o podjetju. Ko posameznik z njim pridobi izkušnje, skozi »trenutek resnice« poveže obljubo in izkušnjo znamke (Kotler in Waldemar 2006) ter oblikuje **ugled podjetja**⁴⁸, na katerega vplivajo tudi ostali dejavniki. Med slednje sodita politika poslovanja, organizacijska kultura, vrednote, ugled vodstva, komuniciranje in podobni dejavniki. (Kline in Berus 2002).

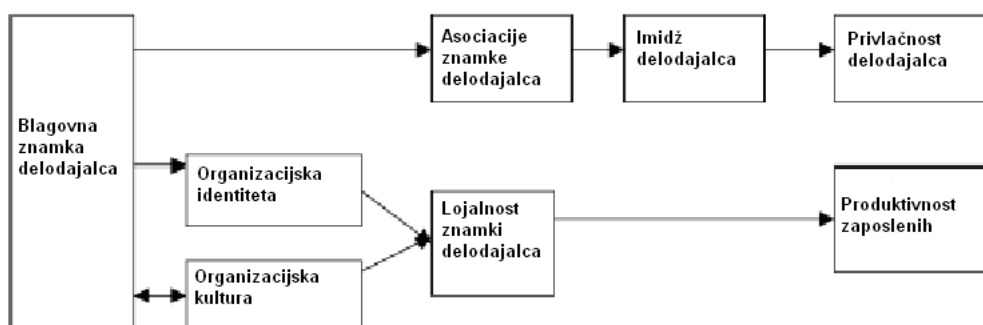
V informacijsko in materialno zasičenih družbah vse večji pomen pridobivajo **korporativne tržne znamke**, katerih način in vsebino komuniciranja določa identiteta podjetja, njegove vrednote kultura in cilji (Dovalienė in drugi 2007). Prednost močne korporacijske znamke je ta, da v informacijskem kaosu poenostavlja proces izbire in niža stroške investiranja v več individualnih blagovnih znamk. Kotler in Pfoertsch (2001, 79-81) trdita, da lahko z močno korporacijsko znamko enostavno prenašamo vizijo in politiko poslovanja, vrednote, osebnost, kulturo in ugled – skratka z njo močneje komuniciramo, hkrati pa uporaba korporativne znamke prinaša tudi nevarnosti, saj že en sam slab izdelek lahko ogrozi celoten program, s tem pa ugled podjetja, ki ga je potrebno negovati v očeh različnih skupin deležnikov.

4.3.2 Tržna znamka delodajalca

Korporativna znamka ne komunicira le z zunanjimi deležniki, pač pa tudi s (potencialnimi) zaposlenimi in je tako orodje upravljanja s človeškimi viri. V tem kontekstu jo poimenujemo **tržna znamka delodajalca**. Tudi znamka delodajalca govori o identiteti podjetja, pri čemer poudarja vidik organizacije v vlogi delodajalca (glej sliko 4.3). Backhaus in Tikoo (2004) pravita, da tržna znamka delodajalca nastopa na trgu dela, kjer se srečujeta povpraševanje in ponudba posameznikov in organizacij. Z vidika zaposlovanja po njunem mnenju ni ključna le privlačnost potencialnih kadrov v smislu njihovih kompetenc, znanj in sposobnosti, ampak tudi **privlačnost zaposlovalca**. Če je podjetje v očeh (potencialnih) zaposlenih pozicionirano visoko, bolje od tekmecev, ima večjo možnost izbire najboljših kandidatov. Da bi zvišale svoj ugled na trgu delovne sile, se učeče se organizacije zato trudijo ponujati čim boljše in spodbudno okolje.

⁴⁸ **Ugled podjetja** je povezan s številnimi pojmi, kot so: identiteta, identitetni sistem (celotna podoba), imidž podjetja in njegovo komuniciranje. Je vir pozitivnega, naklonjenega odnosa deležnikov in njihovega zaupanja.

Slika 4.3: Ogradje ustvarjanja tržne znamke delodajalca



Vir: Backhaus in Tikoo (2004).

Močna znamka delodajalca je pomemben vir konkurenčne prednosti, saj zaposlenim »govori« o organizaciji, specifikah zaposlovalca – torej o identiteti podjetja, jim pomaga ponotranjiti organizacijske vrednote, ustvariti lojalnost ter kadre zadržati v organizaciji. Preko internega marketinga idejo korporativne znamke zaposleni posvojijo in se pri svojem delu lažje ravnaajo skladno z vrednotami podjetja, kot prikazuje slika 4.3. Za dolgoročne odnose pa je pomembno, da **obljube blagovne znamke delodajalca** podjetje kasneje izpolni (O'Donohue in drugi 2007). To je predpogoj, da se zaposleni z organizacijo poistovetijo, vzpostavijo pozitiven odnos in pričnejo udejanjati njene vrednote, kulturo in vizijo v vsakodnevni delovni aktivnosti. Zaposleni začnejo »živeti korporativno znamko« (Kotler in Pfoertsch 2001, 79-81), ko prek internega marketinga, ki ga podpira močna interna komunikacija, »kupijo« **znamko in s tem identiteto organizacije** ponotranjijo (Merrilees in Miller 2008).

4.3.3 Korporativna odgovornost

Sobivanje v družbenem sistemu organizacijam, tako kot posameznikom, prinaša določena pravila, omejitve, pogoje in odgovornosti, ki so lahko formalne ali neformalne, temelječe na nenapisanem družbenem konsenzu. Organizacijsko, korporativno odgovornost (angl. Corporate Social Responsibility, krajše CSR), lahko razmejimo na več ravni, ki jih prikazuje **Carollova piramida korporativne odgovornosti** (slika 4.4, po Carroll 1991; Giji 2008). Model prikazuje vrstni red odgovornosti, ki jih mora organizacija pri uresničevanju korporativnih ciljev zadovoljiti v odnosu do svojih deležnikov, v čemer je podobna Maslowovi teoriji o hierarhiji človeških potreb (1998, XX). Prva in osnovna stopnja je ekonomska odgovornost, pogoj obstanka ter osnovo nadaljnjega razvoja organizacije, ki narekuje profitabilno poslovanje. Z legalnim poslovanjem organizacija prevzema pravno odgovornost, više pa

stopa z legitimnim, etičnim poslovanjem. Na najvišji stopnji, ki jo lahko primerjamo s potrebo po samouresničitvi (Maslow 1998, 10), je družbena odgovornost, odgovornost v najširšem pomenu besede, ki organizacijam narekuje, da se obnašajo kot filantropi. K družbeni blaginji prispevajo z reševanjem globalnih ekonomskih, družbenih in okoljskih problemov ter dolgoročno usklajujejo interese podjetja, potrošnikov in družbe (Sfiligoj 1993, 22).

Slika 4.4: Piramida korporativne odgovornosti



Vir: Carroll (1991); Giji (2008).

Definicija družbene odgovornosti podjetij, oblikovana s strani Evropske komisije (2001), je zajeta v modelu **trojne bilance poslovanja podjetij** (angl. triple bottom line). Ta ocenjuje uspešnost v relaciji do treh koristi oziroma odgovornosti: družbene, okoljske in ekonomske, ki mora biti prostovoljna. Evropske iniciative o družbeni odgovornosti tako spodbujajo podjetja, da delujejo odgovorno deluje v odnosu do vseh pomembnih deležnikov, tudi zaposlenih (glej Podnar in Golob 2006), in z njimi vzpostavlja dialog ter menjave, ki lahko prinašajo prednosti, če ne vsem, vsaj širšemu krogu deležnikov.

4.3.4 Korporativna odgovornost in družbeno marketinška usmeritev

Korporativna odgovornost v najširšem smislu ne zadovoljuje le potreb posameznega potrošnika, pač pa celotne družbe. Če družbeno odgovornost korporacij oziroma organizacij prevedemo v marketinško perspektivo, ugotovimo, da poslovna politika družbenoodgovornih organizacij temelji na **družbeno marketinški usmeritvi** (Jančič 1990, 27-30, Sfiligoj 1993, 21-22), saj upošteva izhodišča marketinške usmeritve ter si dodatno prizadeva za zadovoljitev potreb potrošnika in družbe na dolgi rok. Temu se približuje tudi definicija Adkinskove (2005, 11), ki govori o »marketingu z namenom« (angl. Cause Related Marketing) in pravi, da v teh primerih ne gre za filantropijo ali altruizem, pač pa za posel – **dosego organizacijskih ciljev, skozi reševanje družbenih**

problemov. Kotler in Pfoertch (2001, 301) navajata, da lahko organizacije svojo družbeno odgovorno držo izrazijo vsaj na šest načinov: poleg marketinga z namenom oziroma marketinga družbenih vprašanj, slednja lahko promovirajo, podprejo z in družbenoodgovornimi kampanjami, prostovoljstvom, filantropijo v smislu finančne podpore ter odgovornimi družbenimi praksami. Podnar in Golobova (2002) v tem kontekstu uporabljata širši pojem **socialna ekonomija**⁴⁹, ki družbene pojave obravnava z makro nivoja⁵⁰, in s socialnega in etičnega vidika v ospredje postavlja obče dobro.

Značilnost družbeno-odgovornih organizacij je ta, da si prizadevajo za ustvarjanje menjalnih situacij, ki imajo pozitivne (»win-win«) učinke za vse oziroma čim večje število udeležencev v menjavi in tudi za širšo družbo. S tem je povezan eden pomembnejših konceptov in izzivov današnjega časa – **trajnostni (angl. sustainable) način poslovanja**, ki po logiki naravnih sistemov obsega tri dimenzije: racionalizem, naturalizem in humanizem (Liebold in drugi 2002, 26). Ta način poslovanja »na višji ravni« postaja vse bolj relevanten za profitne in neprofitne organizacije, saj so v današnji družbi potrošniki oziroma deležniki vse bolj informirani in ozaveščeni o negativnih okoljskih in družbenih spremembah, ki jih povzročajo (neodgovorno) ravnanje družb. To organizacije lahko prelevijo v **konkurenčno prednost**, saj jim družbena odgovornost omogoča, svoje izdelke in storitve na zasičenem globalnem trgu bolje prilagajajo zahtevam kupcev. Podnar in Golobova (2002) pravita, da si tudi potrošniki vse bolj prizadevajo za »boljši«, pravičnejši svet – bodisi zaradi altruizma ali egoističnih motivov. Ker so podjetja od deležnikov odvisna, se jim skušajo prilagajati, zato z njimi vzpostavljajo partnerske odnose, skupne vrednote, vizijo in prioritete (Adkins 2005, 19). Kvaliteta njihovih (odgovornih) odnosov z okoljem se namreč kaže tudi v moči njihove korporativne znamke, kar se odraža v poslovanju (Kotler in Pfoertch 2001, 300-301) in v dobičku (Pedrini 2007). Sodobna podjetja tako prevzemajo marketinško usmerjenost za svojo osrednjo filozofijo tudi zato, ker jim to omogoča ustvarjanje ustrezne menjalne vrednosti, ki jo zahtevajo posamezniki in skupine, s katerimi prihajajo v stik. Družbena odgovornost pa ni in ne sme biti le način tekmovanja, pač pa izraz vrednot, ki prevevajo organizacijo, in njene ideologije.

⁴⁹ Kot protitež neoliberalističnemu pojmovanju ekonomskega sistema akterji v socialni ekonomiji dosegajo sinergije med socialnim in ekonomskim ter konkurenčnostjo in kooperativnostjo (Podnar in Golob 2002).

⁵⁰ Del makro-okolja so demografske, kulturne, politične, tehnološke, konkurenčne in ekonomske spremenljivke (Hellriegel in drugi 2005).

4.3.5 Izzivi liberalne tržne logike

Danes v razvitem svetu ponudba močno presega povpraševanje, na posameznih trgih, recimo v državah tretjega sveta, pa je ponudba velikokrat preskromna ali cenovno nedostopna (Rupnik in Sundać 2005). Kotler (1996, 15) v razmerah neenakomernega povpraševanja navaja posebno nalogo trženja – uravnoteženo trženje ali **sinhromarketing**, ki išče načine, kako bi s prožnejšimi cenami, tržnim komuniciranjem in drugimi spodbudami spremenili obstoječi vzorec povpraševanja. Soroden pristop predstavlja **demarketing**, ki skuša doseči zeleno raven povpraševanja z zmanjševanjem ali enakomernejšim razporejanjem povpraševanja (Sfiligoj 1993, 10), ki ima na dolgi rok na družbo lahko negativen učinek. Da se ljudje odrečejo škodljivemu (nezdravemu) povpraševanju se poslužuje ukrepov, kot so višanje cen, manj oglaševanja in skromnejše storitve (Kotler 1996, 15), kar pa ostaja zaradi naravnosti h kratkoročnim donosnim priložnostim še vedno (pre)pogosto prezrto.

Največja težava, s katero se organizacije srečujejo pri udeležanju družbene odgovornosti v praksi, je prva stopnja odgovornosti – **ekonomska odgovornost**, ki jo nosijo do finančnih javnosti. Od tod (racionalna) težnja k spodbujanju potrošnje ter upravljanju le tistega znanja, ki je dobičkonosno, medtem ko družbena odgovornost temelji na (delnem) odrekanju »turbo« dobičkom. Rešitev vidim v razvijanju ustreznega znanja, s pomočjo katerega organizacije lahko uvedejo trajnostne rešitve z nižjimi stroški ali pa z dodatno vrednost, za katero so potrošniki pripravljene plačati več. Nov izziv organizacij tako delno povzema tudi citat, ki ga navaja Kotler (1996, 1) in pravi, da je »(n)aloga trženja, da spremeni potrebe družbe v donosne priložnosti,« ki lahko dajejo večstranske koristi na dolgi rok. Etično obnašanje tako vpliva na povpraševanje, lojalnost kupcev in predstavlja konkurenčno prednost.

5 Okolje slovenskih organizacij

5.1 Globalne razmere, ki sooblikujejo slovensko gospodarstvo

Trenutno se večji del svetovnega gospodarstva, tudi Slovenija, nahaja v razmerah, na katere je ključno vplivala **gospodarska recesija**⁵¹. Razvite ekonomije so v zadnji četrtini leta 2008 v povprečju beležile 7,5-odstotni padec BDP, pesimistične napovedi pa se nadaljujejo globoko v letu 2009 (IMF 2009, XV). Naraščajoča negotovost na blagovnih trgih, hitre tehnološke spremembe, slabljenje moči sindikatov in države na področju družbene blaginje so že prej prispevali k vse večji **fleksibilnosti trga delovne sile**, predvsem na račun netrajnih oblik zaposlovanja, ki tveganja prenašajo na ponudnike delovne sile. Posledica nestabilnega okolja je tudi **zniževanje števila zaposlenih** (angl. downsizing), oddajanje del (angl. outsourcing) in iskanje cenejše delovne sile z izkoriščanjem nerazvitih držav. V tem se odraža paradoks sodobne družbe, saj je kljub izjemni gospodarski rasti in tehnološkem napredku v preteklih desetletjih (kapitalistični) družbeni sistem omogočil izrazito neenakomerno, selektivno porazdelitv te blaginje. S tem se je v družbi povečala segregacija, marginalizacija in diskriminacija, kar dodatno zaostruje družbene konflikte (Rupnik in Sundač 2005).

Hellriegel in drugi (2005) podjetništvo definirajo kot prizadevanje za ustvarjanje nečesa novega, ki sledi cilju ustvarjanja dobička in sprejema določeno tveganje. Schumpeter (1939, 102, 132) podjetnika v grobem opredeljuje kot »nosilca inovacij«⁵², podjetništvo pa kot gonilo zgodovinskega razvoja in obenem disruptivno silo, ki je odgovorna za fluktuacijo in odklanjanje od ravnotežnega stanja ekonomskega sistema, kar se kaže skozi cikle gospodarskih konjunktur in depresij. Recesija je v tem pogledu zagotovo skrajno stanje, **odmik od družbenega ravnotežja**, v katerem so »na preizkušnjo« postavljene obstoječe poslovne strategije in politike organizacij. V takih obdobjih se pospešeno razkrivajo napake dosedanjih poslovnih usmeritev podjetij in danes postaja očitno, da se jih veliko ni uspelo (ali zaradi dobičkov ni želelo) pravočasno in zadostno prilagoditi, kar se kaže tudi kot izguba ugleda in zaupanja v očeh finančni kupcev. Prijemi, ki se na kratki rok sicer zdijo sprejemljivi, »v podjetjih lahko popravljajo

⁵¹ Le-ta je posledica ene globljih finančnih kriz v zadnjem stoletju. Finančna kriza je z izgubo likvidnosti ter zaupanja na kapitalskih trgih najprej in najhuje prizadela ZDA, preko mednarodne menjave pa se je razširila globalno, tudi v stabilne in visoko razvite zahodnoevropske in azijske države.

⁵² V tem se funkcija podjetnika, ki pa je posameznik nikoli ne more opravljati nenehno, tudi razlikuje, a ne nujno izključuje od vloge menedžerja, inovatorja, kapitalista ipd. (Schumpeter, 1939 102-103).

napake iz preteklosti, zagotovo pa ne morejo ustvarjati novih tržnih priložnosti. Prava rešitev se kaže v povečanju števca, to je prihodka, ob počasneje rastoči ali konstantni kapitalski in zaposlitveni osnovi. Končni cilj poslovanja namreč ni, da bi denar prihranili, temveč, da bi ga čim več ustvarili« (Zupan 2001, 13). Osredotočanje na trenutno stanje, pretirana racionalizacija, neustrezno prestrukturiranje, togi standardi in kratkoročna usmeritev k hitri rasti produktivnosti izrinjajo elemente inovativnosti, ki je osnova dolgoročnega razvoja organizacije ter širše družbe.

Izhod iz obstoječega stanja nudi prizadevanja za doseg ravnotežja uvoznih in izvoznih tokov, vlaganje v domačo proizvodnjo, nove tehnologije, »know-how« ipd. (Rupnik in Sundać 2005, 31). Izpostavljena je tudi potreba, da se organizacije (na)učijo, kako ustvarjati vrednost za deležnike na dolgi rok, ter se začnejo sprejemati odgovornost. Povrniti morajo zaupanje, izboljšati strukturo panoge in ponovno vzpostaviti ustrezne gospodarske pogoje, obenem pa se s pomočjo znanja izogniti različnim tveganjem. **Znanje ob ustreznem upravljanju in izpopolnjevanju, namreč ne izgublja vrednosti**⁵³ in, tudi v obdobju gospodarske krize, predstavlja pomembno priložnost za učinkovito obvladovanje konkurenčnih razmerij. Primerno ravnanje z intelektualnim kapitalom in interakcija z okoljem omogočata inoviranje in ustvarjanje vrednosti, ki jih prepoznavajo kupci. Pri tem je pomembno vključevanje človeških virov v vizijo in cilje podjetja, kar zaposlene motivira, da si prizadevajo, da si podjetje čim prej opomore.

5.2 Proces tranzicije

Za slovenski družbeno-gospodarski prostor je značilen proces tranzicije – prehoda iz socialističnega sistema v kapitalizem, v katerem pa še danes najdemo močne **vplive polpretekle tranzicijske zgodovine** (Svetlik 2004, 330-333). V želji, da bi čim prej vstopila v svetovno ekonomijo, je slovenska družba v zadnjih dveh desetletjih doživela intenzivne spremembe, ki so se v razvitih družbah začele dogajati že nekaj desetletij prej. Na začetku 90-ih je bila Slovenija uvrščena v t. i. državno legalni model, za katerega so bile značilne vrednote: odločnost, samostojnost, varčnost in trdo delo. Razmere so se po osamosvojitvi hitro in radikalno spremenile na praktično vseh družbenih področjih. Država se je začela umikati iz gospodarske sfere in s tem je tudi »mobilni, fragmentirani in individualizirani trg dela prekinil z vsemi vezmi, ki so včasih povezovale armade delavcev v enoten cilj« (Ule 2003). Transformacija sistema se je

⁵³ To velja za znanje, ki ustrezno upravljamo in izpopolnjujemo, sicer le-to zastari.

odrazila tudi v manjšem številu delovno aktivnega prebivalstva, in sicer zaradi staranja prebivalstva, upokojevanja ter višje brezposelnosti, negativni trend pa je zadnje čase še poglobila gospodarska kriza. To nekoliko blaži vpetost v Evropsko unijo⁵⁴, predvsem pa rast »sivega območja zaposlovanja« oziroma neprijaznih oblik prožnega zaposlovanja, ki že v osnovi vsebujejo element tveganja in nestalnosti (Ignjatovič 2001, 93-109).

5.2.1 Postmaterialistični sindrom na trgu dela

Slovenija danes sodi med postindustrijske družbe s »postmaterialističnim sindromom«, pri katerem gre za **preusmeritev življenjskih ciljev od »imeti« k »postati, biti«**. Razlog za to je obračanje v zasebnost, v lasten razvoj in manjše zanimanje za večanje gmotnega standarda, saj družba v določenih vidikih postaja materialno zasičena (Rus in Toš 2005, 7). Šlo naj bi za večdimenzionalen pomik od konvencionalnih vrednot dolžnosti, pridnosti in poslušnosti h kritično avtonomni prosocialnosti, za katero so značilne samostojnost, samorealizacija, domišljija, spoštovanje, kreativnost, samougodje ipd. (Vraber 2005) ter od tradicionalnega, etičnega vidika dela k njegovemu estetskemu pomenu (Rus in Toš 2005, 40). Tudi slovenska mladina v ospredje postavlja postmaterialne vrednote, saj jim je samorealizacija enako pomembna kot plačilo in kariera. Od dela pričakuje to, kar pričakuje od prostega časa: osmišljanje življenja, vznemirljivost, ustvarjalnost in imaginacijo (Ule 2003). Ta vrednotni zasuk v kombinaciji s tveganji, ki so del sistema, upošteva koncept učeče se organizacije.

5.2.2 Neprijazne oblike zaposlovanja

Raziskovalci so prve premike k višjemu vrednotenju postmaterialnih vrednot začeli opazati proti koncu devetdesetih let prejšnjega stoletja (Svetlik 2004), ko so se **neprijazne oblike fleksibilnega zaposlovanja**⁵⁵ so se začele vse bolj zadirati v družinsko življenje in prosti čas. Tudi danes organizacije še vedno ne uporabljajo v dovoljšnji meri »prijaznih oblik« fleksibilnega dela, kot so skrajšani delovni čas, fleksibilnost delovnega časa, delo na domu, teledelo ipd. (Černigoj-Sadar in Vladimirov 2004). Prav tako je danes nerazvitost neposredne participacije v organizacijah visoka (Stanojević 2004), komunikacija nezadostna (Nadoh in Podnar 2004), ugodnih pogojev za ustvarjanje in uporabljanje socialnega in posledično intelektualnega kapitala torej ni

⁵⁴ V nadaljevanju EU.

⁵⁵ Sem sodi delo v izmenah in ob praznikih, nadure, začasna oziroma priložnostna dela, delo za določen čas, dela za neposredno plačilo ipd.

(Makarovič 2004). Slabo stanje se odraža tudi v nižji zavezanosti delu, še posebej pri mlajših generacijah⁵⁶, kar niža njihovo lojalnost, motivacijo, delovno storilnost, pa tudi vrednost korporativne blagovne znamke, ki jo predstavljajo njeni zaposleni.

5.3 Neustrezna strategija ravnanja s človeškimi viri

Kljub temu, da se Slovenija na področju človeških virov uvršča nad evropsko povprečje (PRO INNO 2008), domači avtorji z upravljanjem s kadri pri nas niso zadovoljni. Slovenske organizacije namreč pretežno kažejo **značilnosti modela neintenzivnega upravljanja s človeškimi viri** (Svetlik in Ignjatovič 2004) in **nezrelo devolucijo kadrovske funkcije**. Ta predpostavlja, da se naloge kadrovskega področja prenašajo s strokovnih delavcev na linijske vodje (Mesner-Andolšek in Štebe 2004). Devolucija v tem primeru prinaša decentralizacijo, zmanjševanje organizacijskih ravni, strateško vlogo upravljanja s človeškimi viri, veliko operativnih odločitev in nalog pa prenaša na neposredne vodje. Ta proces je nepopoln v smislu, da se odvija prej posledica nezaupanja v kadrovske funkcije in nižanja stroškov, kot pa zrel proces, ki upošteva cilje celotne organizacije in interese vseh deležnikov. Linijski vodje posledično velikokrat niso dovolj usposobljeni in motivirani za prevzem strokovnih kadrovske nalog, slabo delo pa se odraža tudi v nezadovoljstvu zaposlenih in v končni fazi v neuspešnosti poslovanja organizacije (Mesner-Andolšek in Štebe 2004). Zaposleni, še posebej mladi, katerih povprečna izobrazbena raven iz leta v leto narašča (Rus in Toš 2005), svojih potencialov na delovnem mestu ne morejo razviti, kar vodi v frustracije, neproduktivnost in splošno nezadovoljstvo. »Po neprijaznosti do svojih zaposlenih slovenske organizacije odstopajo tako od članic Evropske unije kot od tranzicijskih držav. Skupina, ki jo to še posebej prizadene, so mladi, kar bi lahko šteli kot »neslaven« prispevek slovenskih organizacij k načeti socialni in demografski reprodukciji« (Svetlik 2004, 11).

Ker je eno od osrednjih vprašanj učeče se organizacije **stopnja mobilizacije človeških virov**, ki določa, koliko svoje ustvarjalne moči bodo zaposleni dali na razpolago organizaciji, se pred slovenske gospodarstvenike postavlja izziv, kako optimalno uskladiti potrebe organizacije in zaposlenih. Dejstvo je, da se »stara in navidez večna shema: več prihodkov, več kariere, več potrošnje, ruši« (Ule 2003). Rešitev se kaže v

⁵⁶ V Sloveniji pomen dela, ki je sicer nadpovprečen, izrazito in neprimerno bolj upada kot v drugih državah. Manjša zavezanost delu je še posebej opazna pri mlajših generacijah (Rus in Toš 2005, 23-51), ki jim slovenske organizacije velikokrat ne zmorejo ponuditi dela, ki bi sledilo idealom postmoderne.

vzpostaviti strategije, ki podpira razvoj, dolgoročno planiranje, usposabljanje, notranje razmeščanje delavcev ipd. Individualizem⁵⁷ ne bi smel biti več podcenjevan, pač pa bi ga morali prepoznati kot možnost posameznikovega in organizacijskega razvoja. Organizacija naj bi v skladu s tem prilagodila delo ter oblikovala okolje, v katerih bodo zaposleni našli dovolj spodbud in uresničili svoje potenciale. Ponudi jim možnost samorealizacije, avtonomnosti, participacije, pripadnost, dobre medosebne odnose, ustvarjalnost in užitek. Ker te vrednote v »družbi tveganj« (Ule 2003) pridobivajo na pomenu, naj bi jih organizacija uvrstila med »motivatorje« in »higienike«, vzdrževalce odnosov (Svetlik v Možina 2002, 181), hkrati pa naj bi poskrbela za oblikovanje varne, prijazne oblike fleksibilne zaposlenosti (Kanjuo-Mrčela in Ignjatović 2004).

5.4 Slovenska podjetja v evropskem okolju

Za evropski prostor sta danes značilna dva pojavi – globalizacija ter upadanje produktivnosti evropskega gospodarstva ob staranju prebivalstva, nezanemarljiv izziv pa so tudi okoljski problemi. Ker ima neustrezno ali prepočasno odzivanje na navedene dejavnike lahko resne posledice za prihodnost in blaginjo prebivalstva, so voditelji držav EU začrtali vrsto reform tako na nacionalni kot na evropski ravni in sprejeli **Lizbonsko strategijo** (glej LEC 2000). S pomočjo le-te naj bi EU do leta 2010 postala najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki zagotavlja polno zaposlenost, ekonomsko in socialno kohezijo, varstvo okolja in trajnostni razvoj (EK 2008, LEC 2000).⁵⁸

V lizbonske reforme je vključena tudi Slovenija, ki kot med pomembne faktorje prilagajanja uvršča ustrezno strategijo tekmovanja z evropskimi in globalnimi družbami. Strategija razvoja RS (2007), ki sledi ciljem Lizbonske strategije ob upoštevanju specifičnih razvojnih priložnosti in zaostankov Slovenije, ima gospodarske in družbene cilje, ki se nanašajo tudi na trajnostno in mednarodno delovanje. Ambicioznih ciljev pa ne bomo mogli doseči brez strukturne reforme, saj našemu

⁵⁷ Koncept individualizma je sicer v nasprotju z logiko timov, po kateri se morajo člani prilagoditi doseganju organizacijskih, skupnih ciljev. Ob spretnem vodenju tima menedžer individualistične težnje človeškega faktorja lahko izkoristi v prid organizacije. Uspešno vodenje ne zahteva eliminacije »egoističnih«, osebnostnih teženj, ki so v mejah zdrave socialnosti in kooperativnosti, pač pa cilje dosega z njihovim zadovoljevanjem le-teh.

⁵⁸ Ker napredek, dosežen v petih letih izvajanja strategije, ni bil skladen s pričakovanji, je EK – Evropska komisija, leta 2005 predlagala spremembe Lizbonske strategije (Komisija evropskih skupnosti 2005), imenovane Partnerstvo za rast in delovna mesta – trenutno prednostne naloge EK. Stremi k višji in stabilnejši gospodarski rasti, ustvarjanju več, bolj kakovostnih delovnih mest, reformam in trajnostnem razvoju (EK 2008).

gospodarstvu v splošnem še vedno manjka konkurenčnost, hitrejša gospodarska rast, izmenjava znanja, inovativnost, socialna varnost, trajnostni razvoj ipd. (RS 2007).

Slovenija je leta 2004 postala del Evropske unije in z letom 2007 del evropske monetarne unije, do danes pa smo priča tudi raznim ukrepom, ki **liberalizirajo doslej za domača podjetja »rezervirana« področja**. S tem, ko se slovenski nacionalni gospodarski prostor odpira navzven, se domača podjetja, ki so v primerjavi z evropskimi relativno majhna, soočajo z veliko bolj tveganimi odločitvami in izzivi, ki jih prinaša prihod tuje konkurence. Le-te lahko uspešno premagajo le z učinkovitim upravljanjem intelektualnega kapitala ter povezovanjem v (mednarodna) strateška zavezištva, ki prinašajo »konkurenčne in kooperativne prednosti« (Jančič 2006, 190)⁵⁹.

5.5 Pomanjkanje marketinške usmeritve in inovativnosti

V letih, ki so sledila tranziciji, smo bili v Sloveniji priča številnim propadom prej obetajočih podjetij, ki se novim razmeram na trgu niso bila sposobna prilagoditi. Nekaj jih, na podlagi ostankov uspešne preteklosti in bančnih kreditov, posluje še danes, a brez svežega znanja in novih pristopov tudi ta počasi ugašajo, kar negativne razmere na finančnih trgih dodatno pospešujejo. Ob intenzivnih spremembah okolja organizacije, ki so visoko uspešnost dosegle v stabilnih okoljih, pogosto namreč postanejo žrtev lastnega uspeha. Kultura, vrednote, zamisli in prakse, ki so bile včasih prednost, postanejo ovira. Jančič (2006, 190) časovni zaostanek pri uporabi marketinškega koncepta pri nas »marketinška zaostalost«, ki naj bi se kazala tudi v blokadi poslovne ustvarjalnosti in (tržne) inovativnosti.

Menim, da se tudi v Sloveniji vse več organizacij zaveda **marketinške usmerjenosti podjetij, ki jo razumem kot podporo in pogoj za organizacijsko učenje in razvoj**. Kljub temu mnoga izmed njih – zaradi neugodnih razmer ali nespretnega vodenja – zmanjšujejo vlogo marketinga. Ker se premalo zavedajo, da marketing pomeni bistveno več kot tržno komuniciranje⁶⁰, to opravičujejo z racionalizacijo poslovanja, pa tudi s svojo majhnostjo. Prav **majhnost pa z vidika razvijanja učee se organizacije predstavlja prednost**, saj se manjše družbe, ki v slovenskem prostoru prevladujejo, so namreč bolj prožne in se ob primernem vodenju v to smer obračajo skoraj intuitivno.

⁵⁹ Nepremišljene odločitve na tem področju lahko omogoči tudi črpanje kapitala izven meja Slovenije.

⁶⁰ Gre za element marketinškega spleta, ki sicer obsega še naslednja orodja: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, oprema prodajnih mest, celostna grafična podoba itd. (Jančič 1990).

Bodlajeva (2008) pravi, da tržno naravnana podjetja ustvarjajo večjo vrednost za kupce, a le-te ne ustvarjajo zgolj z »bližino« kupcem. Tu igra glavno vlogo proaktivna tržna naravnost podjetja, ki preučuje tudi težave ter potrebe in želje, ki se jih kupci – notranji in zunanji – ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti. Pri tem je ključna inovativna dejavnost⁶¹, ki je pomemben element in produkt učečega se podjetja. Bodlaj (2008) in Milfelner (2009) **stopnjo inovativnosti povežeta s stopnjo tržne naravnosti** ter nenazadnje uspešnostjo podjetja⁶², kar utemeljujeta na vzorcu slovenskih podjetij. Slovenska podjetja v primerjavi z ostalimi evropskimi državami sicer sodijo med zmerne inovatorje, ki so po inovacijski dejavnosti nekoliko **pod povprečjem držav EU** (PRO INNO 2008, 11). Ložar (2009, 5) je bolj kritičen in pravi, da slovenska podjetja pri inovativni dejavnosti zaostajajo vsaj desetletje v primerjavi z najbolj razvitimi evropskimi državami. Iz tega lahko sklepamo, da slovenska podjetja ne znajo polno razviti inovacijskega potenciala, poiskati pravih tržnih priložnosti in ustvariti dodane vrednosti za kupca, kar so tudi predpostavke marketinškega koncepta in učeče se organizacije. Dodana vrednost na zaposlenega je posledično relativno nizka (Ložar 2009, PRO INNO 2008), saj je v zadnjem desetletju večina slovenskih podjetij namesto tehnološkega preboja predvsem povečevala produktivnost z bolj intenzivnim delom enakih stvari. Plače in kakovost življenja se tako ne morejo dvigati, ne da bi ogrozile konkurenčnost gospodarstva, kar dodatno podpira dejstvo, da imamo ene najmanj zavezanih in zadovoljnih zaposlenih.

V zadnjem desetletju se je strošek dela toliko zvišal, da brez prebojnih inovacij podjetja ne morejo več dosegati konkurenčnih cen. Če (slovenska) podjetja ne uspejo uravnovesiti dobička, prihodkov ter ustvarjene vrednosti, so lahka tarča prevzemov, saj se panoge vse bolj globalno koncentrirajo (Vizjak 2007). Ena izmed rešitev je **poslovanje v tržnih nišah**⁶³, ki je povezano z veliko mero prilagajanja izbranemu tržnemu segmentu, za katerega se ustvarja velika menjalna vrednost. Nišno delovanje odraža marketinško orientacijo, prav tako pa je povezano tudi s specializacijo, učenjem ter inoviranjem, kar je odraz učeče se organizacije. Vizjak (2007) navaja, da je v Sloveniji rast nišnih podjetij sicer opazna, a še vedno prepočasna, še posebej pri večjih podjetjih.

⁶¹ Ložar (2009) pravi, da je med kazalniki inovativnosti dodana vrednost na zaposlenega, vrednost blagovnih znamk na prebivalca, delež visokotehnološkega izvoza, število patentov, po čemer zaostajamo.

⁶² Kazalci uspešnosti so dobiček, prodaja, tržni delež (Bodlaj 2008, 10).

⁶³ Poslovanje v tržnih nišah temelji na iskanju tržnih vrzeli in osredotočenju na ozek tržni segment ter optimiziranje poslovanja na tem področju, pri čemer so ključnih prednosti deležni kupci.

6 Študiji primerov

Razvijanje koncepta učeče se organizacije, ki sem ga obravnavala v teoretskem delu z večih vidikov, sem želela preučiti tudi v praksi. Moja hipoteza, s katero trdim, da je **udejanjanje koncepta učeče se organizacije potrebno obravnavati interdisciplinarno**, saj predstavlja »odgovor« marketinško orientiranih družb, sodi med hipoteze z deskriptivno vsebino (Toš 1975, 144). Na podlagi teoretske utemeljitve hipoteze sem v praktičnem delu skušala **poiskati obstoječe lastnosti in intenziteto preučevanih konceptov** ter s tem teoretska dognanja empirično osmisliti na študijah primerov (angl. case study). Hipotezo sem torej utemeljevala z opisom opazovanih podjetij, ugotavljala prisotnost in pomen indikatorjev učečega se podjetja ter organizaciji tudi primerjala. Pri tem sem stremela k čim večji objektivnosti, ki »se izraža v težnji, da bi z raziskavo zagotovili čim popolnejšo in vsestransko izkustveno osnovo za spoznavanje določenih pojavov« (Toš 1975, 58).

6.1 Metodologija

Da bi v empirično-raziskovalnem delu diplomske naloge, v študijah primerov, lahko prepoznala in ovrednotila elemente učeče se organizacije, sem uporabila **kvalitativni pristop**. Aplikacija kvalitativnih raziskovalnih tehnik nam namreč omogoča odkrivanje poglobljenih informacij, ki nam odgovarjajo tudi na vprašanji »zakaj in kako« ter s tem nakazuje vzročno-posledične odnose v preučevani družbi. S kvantitativno raziskavo se bi obratno usmerila bolj na obseg pojava in si odgovorila predvsem na vprašanje »v kolikšni meri«. Tako bi sicer teoretske koncepte in ugotovitve lahko utemeljevala v številčnem smislu in oblikovala statistična predvidevanja za celotno populacijo, a sem se raje osredotočila na specifične preučevanih podjetij. Pri obravnavani tematiki se mi kvantitativni pristop ne zdi najboljša rešitev, saj na odgovore anketirancev lahko vplivajo sama vprašanja, ki so običajno strukturirana. S kvantitativno raziskavo bi tudi tvegala, da bi v želji po zapolnitvi določenih kvot oziroma zajetja reprezentativnega vzorca v anketo zajela osebe, ki niso kompetentne za podajanje odgovorov. Prav tako ocenjujem, da bi se na široko distribuirano anketo (prostovoljno) večinoma odzvali le tisti, ki menijo, da bodo z odgovori potrdili prisotnost koncepta učeče se organizacije, ali tisti, ki so v splošnem bolj pripravljeni in odprti do sodelovanja z okoljem, kar je že samo po sebi značilnost učeče se organizacije. Ob upoštevanju teh predpostavk se mi je zdelo bolj smiselno **preučiti specifične organizacijske načine odzivanja v smeri**

uččega se podjetja, pa tudi organizacijske značilnosti, ki so s tem posredno ali neposredno povezane.

Za študiji primerov sem izbrala podjetji, ki na prvi pogled nimata veliko skupnega, saj delujeta v povsem različnih panogah. S tem nisem mogla izločiti vpliva panoge, a sem ga, poleg ostalih dejavnikov, skušala interpretirati na podlagi dostopnih podatkov. V empiričnem raziskovanju sem si prizadevala obe podjetji preučevati na enakovreden način, pri čemer je bil eden od ključnih elementov **namizna raziskava oziroma analiza različnih razpoložljivih sekundarnih virov**. Naslanjala sem se na vse razpoložljive vire obeh družb, kot so interna dokumentacija, njihove spletne strani, obstoječe raziskave (kvantitativne in kvalitativne), korporativne publikacije ter ostali viri.

Izsledki namizne raziskave so mi v kombinaciji s teoretičnim delom diplomske naloge služili za pripravo vprašalnika za **poglobljeni intervju** s predstavniki menedžmenta. Z le-tem sem skušala oblikovati sliko organizacije, in sicer kot »sestavljanko« treh **krajših osebnih intervjujev v pisni in ustni tehniki**. Intervjuje sem v vsakem podjetju izvedla na več nivojih – na nivoju uprave, marketinga in kadrovske službe. Vprašanja sem zastavljala osebam, ki lahko suvereno odgovarjajo na vsa vprašanja s področja, za katerega so odgovorne, z lastne pozicije pa (vsaj delno) odražajo miselnost celotne organizacije. Kljub temu, da sem stremela k čim bolj objektivni in enakovredni obravnavi, sem obseg vprašanj za posamezni nivo prilagodila trenutni situaciji ter časovni omejenosti intervjuvancev, hkrati pa sem skušala v obeh študijah zajeti vse pomembnejše aspekte v približno enakih obsegih, pri čemer sem globino odgovora prepustila sogovorniku. Na podlagi teh izhodišč sem pripravila opis podjetja in v njem izpostavila nekatere elemente, ki se mi zdijo pri ugotavljanju koncepta učeče se organizacije in marketinške orientacije družb ključni. Na podlagi tega sem v sklepnem delu uporabila **primerjalno metodo**, skušala poiskati vzporednice v dveh preučevanih družbah, pojasniti posebnosti pojavov, ki se dogajajo v posamezni družbi in njihove vzroke.

6.2 Prva študija primera: Generali Zavarovalnica d.d.

Osnovna dejavnost Generali Zavarovalnice d.d. so **zavarovalno-finančne storitve**, točneje življenjska, pokojninska, premoženjska, nezgodna in avtomobilska zavarovanja. Družba ima sedež v Ljubljani in deluje preko lastne poslovne mreže, ki obsega 12 poslovalnic, 18 ekskluzivnih agencij, 11 pooblaščenih agencij in 6 škodnih centrov. Poslovno dejavnost družba izvaja tudi prek vseh enot Banke SKB. Konec julija 2009 je zavarovalnica zaposlovala 333 ljudi.

6.2.1 Zgodovina in kapitalske povezave

Družba sodi v **mednarodno skupino Generali Group**, ki deluje v 64-ih državah. Skupina s sedežem v Trstu, ustanovljena leta 1831, je danes ena vodilnih finančno-zavarovalniških družb na svetu in združuje 476 konsolidiranih družb. Konec leta 2008 je zaposlovala več kot 84.000 ljudi, servisirala več kot 60 milijonov strank in se po zbranih premijah uvrščala na prvo mesto med evropskimi zavarovalnicami, v globalnem merilu pa med pet najmočnejših zavarovalniških skupin. Na slovenski trg je Generali vstopil leta 1996, ko je skupaj z SKB banko odkupil in dokapitaliziral bivšo Ljubljansko zavarovalnico. Ta se je leta 1997 preimenovala v Generali SKB Zavarovalnico d.d., leta 2000, ko je Generali postal izključni lastnik družbe, pa v Generali Zavarovalnica d.d. Družba danes sodi pod okrilje Generali PPF Holdinga⁶⁴, ki je prisoten v 13-ih srednje-ter vzhodnoevropskih državah in skrbi za 10 milijonov strank.

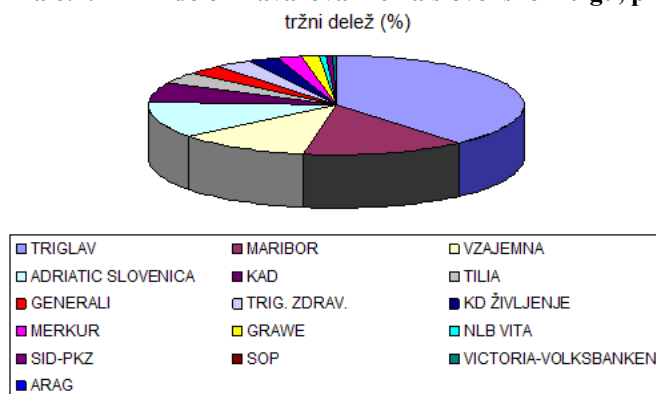
6.2.2 Področje delovanja

Zavarovalnica Generali deluje **na slovenskem zavarovalniškem trgu**, na katerem je konec leta 2008 v Sloveniji delovalo 15 zavarovalnic, dve pozavarovalnici in tri pokojninske družbe (SZZ 2009). V letu 2006 je zavarovalnica obeležila prvo dekada od vstopa na slovenski trg in po tržnem deležu takrat tudi postala največja tuja zavarovalnica v Sloveniji, ta položaj pa ohranila tudi do danes. Konec leta 2006 je po pobrani premiji Generali, glede na vse zavarovalnice, zasedal 2,57-odstotni tržni delež, ki je konec leta 2007 znašal 2,9 odstotkov, konec leta 2008 3,05 odstotkov, v prvem četrtletju leta 2009 pa 3,11 odstotkov (glej sliko 6.1, SZZ 2009). Rast tržnega deleža je

⁶⁴ V Generali PPF Holding sta se leta 2008 združili podjetji Assicurazioni Generali (51 %) in češka zavarovalna družba PPF Group (49 %).

v zadnjih letih še posebej opazna v segmentu premoženjskih, točneje avtomobilskih zavarovanj.

Slika 6.1: Tržni deleži zavarovalnic na slovenskem trgu, prvi kvartal leta 2009



Vir: SZZ (2009).

6.2.3 Temeljna poslovna usmeritev

Zavarovalnica vidi svoje poslanstvo v tem, da skuša in želi biti drugi življenjski partner strank, skrb in pogled v prihodnost namesto zavarovanca in za zavarovanca pa sta glavni vodili vseh njihovih dejavnosti. **Stranka je v središču pozornosti**, tudi pri tem, ko podjetje sledi svoji viziji. S slednjo želi postati najboljša zavarovalna hiša v Sloveniji, saj si uspeh prizadeva graditi na korektnih odnosih in skrbi za ohranjanje ugleda. Splošen cilj zavarovalnice je nadaljevanje visoke rasti premij, izboljševanje tehničnih rezultatov premoženjskih zavarovanj na vseh področjih, tako produktnem kot prodajnem, in na področju selekcije tveganj. To si prizadevajo doseči s **strategijo diferenciacije produktov, inoviranja in osredotočanja** na posamezne tržne segmente, ki ji bo sledil tudi nadaljnji razvoj. Pri tem organizacijo vodijo nekatere temeljne vrednote, kot so: zadovoljevanje potreb strank, integriteta, podjetnost in inovativnost.

6.2.4 Razvijanje koncepta učeče se organizacije

Izkazalo se je, da si v zavarovalnici **aktivno prizadevajo k udejanjanju koncepta učeče se organizacije**, kar se izraža tudi prek **kadrovske politike**. Ob zavedanju, da sta znanje in razvoj gonilo napredka, v Generaliju skrbijo za stalno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Zaposlene družba obravnava kot pomemben vir, o točnem razmerju med primarnim in sekundarnim trgom delovne sile pa ni podatka. Na podlagi intervjujev sem opazila večji pomen kadrov v notranjih, podpornih službah, ki bi jih lahko označila za primarni segment zaposlenih z več ugodnostmi, ki se kažejo tudi pri

bolj fleksibilnih oblikah dela (skrajšan delovni čas za matere z majhnimi otroki, delo od doma ipd.). Kljub temu je operativno jedro – zastopniki – za zavarovalnico zelo pomembno. Sklepam, da so ti zaposleni za družbo zelo pomembni, ker v neposrednih stikih s stranko soustvarjajo uporabniško izkušnjo, javno predstavljajo organizacijo, blagovno znamko in nenazadnje vršijo prodajo. V ta namen so v zavarovalnici, tako pri zastopnikih kot tudi v podpornih službah pozorni na izobraževanje, pozitivno motivacijo, možnost razvoja kariere, dobre delovne pogoje in vso potrebno podporo, saj se zaposlene trudijo obdržati. Odraž teh prizadevanj je v zadnjih letih padajoča fluktuacija, ki je v notranjih službah skoraj zanemarljiva.

Na kadrovskem področju sem opazila tendenco k odprtosti, saj družba sprejema zelo različne profile zaposlenih, pri čemer kot bistvene lastnosti (potencialnih) sodelavcev prepoznavajo zanesljivost, razumevanje potreb strank, odprtost, **pripravljenost učiti se**. Zavarovalnica tudi podpira karierne ambicije posameznikov, saj **spodbujajo posameznikovo željo po uspehu, podjetništvo in ambicioznost**. S posebnim kadrovskim programom »Karierna pot« nudijo dolgoročno podporo začetnikom, zastopnikom in samostojnim podjetnikom, s katero posameznika od samega vstopa v organizacijo stimulirajo, da postopno napreduje. Začetnikom v zavarovalništvu omogočajo izobraževanje in pridobitev licence za zavarovalno zastopanje; učijo jih, kako pridobiti prve kontakte in graditi lastno bazo strank. Ko zaposleni doseže naslednjo stopnjo, položaj zavarovalno-finančnega svetovalca, ga zavarovalnica spodbuja pri nadaljnji osamosvojitvi z izobraževanji o širitvi baze strank, večanju dohodka, ob odločitvi za lastno podjetje pa mu pomaga pri ustanovitvi. Tudi nadalje vsem podjetnikom, ekskluzivnim partnerjem, zavarovalnica nudi dolgoročno pravno, tehnično, prodajno in promocijsko in finančno podporo ter redna izobraževanja. Tako začetnik z nadgradnjo znanja, prizadevnostjo in samostojnim delom lahko v relativno kratkem času postane direktor lastnega podjetja in hkrati partner zavarovalnice.

Pri svojem delu so zaposleni, ki jih v Generaliju razumejo in obravnavajo kot notranjo stranko, motivirani s sistemom inovativnega, stimulatívne nagrajevanja, ki vključuje finančne in nefinančne spodbude⁶⁵. Poleg možnosti napredovanja so zaposleni deležni letne finančne nagrade, ki je odvisna od uresničitve zastavljenih ciljev, tudi na področju upravljanja znanja. Pomen **internega marketinga** dodatno utemeljuje dejstvo, da v

⁶⁵ Del sistema nagrajevanja je tudi »Klub Levjesrčnih«, v katerega se vsako leto uvrsti dvanajst najboljših zastopnikov. Za vsakega, ki se uvrsti v to ozko skupino, ki nudi številne ugodnosti v obliki potovanj, izobraževanj in dodatnih finančnih nagrad, je to posebna čast; uspeh pa je v klubu tudi ostati.

zavarovalnici zaposlene zavestno obravnavajo kot notranje stranke. Prepričani so, da z vzpostavljenim sistemom menjav finančnih in nefinančnih vrednosti za človeške vire lahko vsak zaposleni udejanji svoj potencial s tem, ko uresničuje organizacijske cilje.

Naslednji element učeče se organizacije, **organizacijska struktura**, temelji na timskem delu, kar kaže na bolj fleksibilno, sploščeno organizacijo. V njej položaj zaposlenih določa predvsem znanje, veliko odgovornosti je zaupanih srednjemu menedžmentu, kljub temu pa sem zaznala »tradicionalno« hierarhijo pri sprejemanju strateških odločitev in ciljev, ki se kaže v komunikacijskih tokovih. Prisotna je funkcijska delitev enot, ki pa med seboj sodelujejo in komunicirajo. Vloge zaposlenih, tako zastopnikov kot notranjih zaposlenih so opolnomočene, saj jim zavarovalnica dopušča in od njih pričakuje, da bodo na področju, ki ga suvereno obvladujejo, samostojni in odgovorni za svoje rezultate v skladu z letnim planom, ki ga spoznajo v pričetku leta. Zaposleni tako po lastnih preudarkih in zmožnostih sami rešujejo probleme, zavarovalnica pa jim pri tem nudi pomoč, če jo potrebujejo. Tovrstna struktura, v povezavi z ostalimi ukrepi in temeljnimi vrednotami družbe, omogoča razvoj organizacijske kulture, za katero v družbi menijo, da je vir njihove moči. Opazne so tudi strukturne značilnosti virtualne organizacije, ki je izraz učeče se organizacije. Zavarovalnico namreč predstavlja omrežje samostojnih poslovnih enot (ekskluzivne in pooblašene agencije, SKB banka), hkrati pa je tudi sama avtonomna enota, vključena v globalno skupino Generali.

Na težnjo k **odprtosti in dostopnosti informacij**, kar je pomembna značilnost učečih se organizacij, kaže dvosmerna, proaktivna komunikacija z deležniki⁶⁶, ki poteka prek številnih kanalov. Pri komunikaciji Generali poudarja skrb za zavarovance, tradicijo, dolgoročnost in inovativnost, povratno komunikacijsko zanko pa zagotavljajo odnosi z javnostmi, pozorno spremljanje okolja ter tržne raziskave. Družba odraža zavedanje o pomenu interne komunikacije, zato z različnimi kanali omogočajo prenos informacij znotraj organizacije (interno glasilo, intranet, sestanki, e-mail, interni dogodki ipd.). V zavarovalnici tudi ocenjujejo, da je zaposlenim v splošnem omogočen dostop do vseh informacij, ki zadevajo podjetje, prav tako pa informacije o kupcih niso zgolj domena prodaje, ampak so na voljo vsem funkcijam. Kljub temu, da v vodstvu ocenjujejo, da vsi zaposleni ne razumejo potreb strank, menijo, da se vsak zaposleni zaveda svoje naloge

⁶⁶ Sem uvrščajo zavarovance, poslovne partnerje, finančno javnost, predstavnike mednarodne skupine, zaposlene ter širšo javnost.

in prispeva k organizacijskim ciljem. To pripisujem ustrezni komunikaciji, ki ob spremembah lahko prepreči odpor zaposlenih.

Pripravljenost na interakcijo z okoljem, ki jo razumem kot del **strategije sodelovanja**, zavarovalnica izkazuje s poslovnim sodelovanjem s številnimi organizacijami, s katerimi pripravlja skupne promocijske akcije in t. i. cobranding projekte. Podpore nudi neprofitnim organizacijam; v okvirih zavarovalnih združenj sodeluje s konkurenti; prav tako pa sodeluje tudi z ostalimi člani mednarodne skupine Generali. V okviru sodelovanja v notranjem okolju snovanje strategije ni omejeno le na vodstvo, pač pa omogoča vključevanje pobud ostalih. Sklenem lahko, da se zavarovalnica Generali s tem približuje pojmu odprtega, organskega sistema, ki se prilagaja okolju, hkrati pa, tudi s pomočjo tokov interne komunikacije, v notranjosti ostaja stabilen.

V zavarovalnici se zavedajo pomena **intelektualnega kapitala**, ki ga obravnavajo kot temelj konkurenčne prednosti. V skladu s tem si tudi vodilni menedžerji aktivno prizadevajo podpirati procese organizacijskega učenja in inovativnosti. Na področju upravljanja znanja letne cilje za vodje oddelkov in posameznike-specialiste postavi uprava, na osnovi tega pa vodje skupaj z zaposlenimi postavljajo cilje posameznika, za katerih uresničitev je le-ta tudi odgovoren. V okviru tega skrbijo za redna izobraževanja zaposlenih, npr. seminarje za pridobivanje licence, izobraževanja o novih produktih, skupinska in individualna izobraževanja, interne dogodke ipd., najbolj perspektivnim kadrom pa omogočajo izredni študij ob delu, ki ga skoraj v celoti financira družba.

Zavarovalnica posebej izpostavlja pomen **razvojne oziroma inovacijske dejavnosti**, ki jo vodstvo družbe opredeljuje kot podlago za konkurenčno prednost. Za to področje so ključni posamezni »tehnični« oddelki, ki v sodelovanju raziskujejo možnosti inovacij, skrbijo za razvoj, širjenje ponudbe in izboljšave zavarovalnih produktov, kar zavarovalnici omogoča, da se na aktivnosti konkurence hitro odziva ali jo v odzivih celo prehitijo. Generali trenutno nima vzpostavljenih mehanizmov, ki bi omogočili vključevanje vseh zaposlenih v procese izboljšav ali inoviranja, a v letu 2009 načrtujejo oživitve internega natečaja, ki bi spodbudil inovativni potencial »od spodaj navzgor«. Leta 2009 se je zavarovalnica Generali vključila tudi v inovacijsko infrastrukturo, ki na nivoju celotne skupine ponuja platformo za izmenjavo znanj, razvijanje in pospeševanje inovacij ter njihovo regionalno prilagajanje, kar kaže na pomen virtualnih timov. Skrbijo tudi za **upravljanje kakovosti**, in sicer storitvam dodajajo vrednost s pomočjo

raziskav zadovoljstva strank, pri čemer upoštevajo zakonska določila, in zavarovalniške standarde ter interne pravilnike.

V splošnem ocenjujejo, da intelektualni kapital na nivoju posameznika in celotne organizacije učinkovito upravljajo ter z izobraževanjem zaposlenih dosegajo sinergije na nivoju celotne organizacije. To lahko povežem z mnenjem vodstva, da v podjetju razpolagajo z ustrezno infrastrukturo, ki podpira upravljanje znanja, in s (posledičnim) opazanjem, da se znanje odraža skozi vse vidike podjetja. Učinke investicij na tem področju upravljanja znanja merijo s preverjanjem uresničitve letnega plana, sicer pa intelektualnega kapitala posebej ne merijo. Kljub temu, da zavarovalnica nefinančnih kazalcev še ne spremlja celovito, spremlja določene sklope le-teh. V ta namen uporablja instrumente, kot so raziskave za merjenje zadovoljstva strank ter pozicioniranje v očeh strank in zaposlenih⁶⁷, v naslednjih dveh letih pa je načrtovana uvedba celovitega uravnoteženega sistema kazalnikov na vseh nivojih odločanja.

Po pregledu zgoraj navedenih področij, ki jih večji del strokovne literature obravnava kot ključna pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije, sem želela uporabiti bolj interdisciplinarni pristop. Na ta način sem želela raziskati tudi **nekatero drugo značilnosti družbe**, za katere na podlagi literature in empiričnih opazanj trdim, da so z razvijanjem koncepta učeče se organizacije (posredno) povezane.

6.2.5 Marketinška usmerjenost

Funkcija marketinga je v zavarovalnici Generali **združena s funkcijo odnosov z javnostmi**. Pri svojem delu so zaposleni v marketingu v neposrednem stiku z vodstvom, sodelujejo pa tudi z drugimi oddelki, tako pri pripravi odgovorov za novinarje, snovanju različnih komunikacij, kot pri podpori različnih promocijsko-prodajnih akcij. Marketinška in kadrovska funkcija se srečujeta na področjih, kot so interni (izobraževalni) dogodki ter priprava kadrovskega in oglasov, torej promocija delovnega mesta. Funkcija marketinga sicer v prvi vrsti skrbi za učinkovito promocijo oziroma oglaševanje podjetja ter njegovih storitev, čemur namenjajo razmeroma velik delež proračuna. Na trgu, kjer vlada velika konkurenca, se jim zdi namreč pomembno, da so njihove aktivnosti dobro komunicirane in široko prepoznane. Kljub temu, da v

⁶⁷ Med omenjene raziskave sodijo redne eksterne raziskave o imidžu zavarovalnice v okviru skupine, raziskave o zadovoljstvu s škodnim servisom, kjer je načrtovan tudi konstanten »quality call« po vsaki škodi, raziskava Zavarovalniški monitor, redna letna raziskava o zadovoljstvu zaposlenih ipd.

zavarovalnici **veliko pozornosti posvečajo prodaji, si prizadevajo tudi za celovito zadovoljstvo strank.** Individualni pristop k oblikovanju produktov »po meri posameznika«; kakovostne storitve po dostopni ceni; kakovosten poprodajni servis v obliki škodnega servisa, klicnega centra in asistenčne pomoči; klub za zavarovance ipd., kažejo na **marketinško usmeritev.** To podpirajo tudi odgovori vodstva družbe, v katerem ocenjujejo, da je koncept marketinga moč občutiti prek celotne organizacije. V zavarovalnici namreč kot osnovo poslovanja razumejo dvosmerno zadovoljevanje potreb – zavarovalnica strankam ponuja zavarovalne storitve, torej varnost, v zameno za nakup storitve, s čimer podjetju izkažejo zaupanje, ob ponovitvi nakupa pa lojalnost. Na tržno usmerjenost kaže še intenzivna komunikacija z različnimi javnostmi, redno spremljanje okolja, še posebej pa zadovoljstva in percepcije (potencialnih) kupcev. Slednje v zavarovalnici vrednotijo pri vsakdanjem delu⁶⁸ ter z različnimi raziskavami med celotno populacijo in strankami⁶⁹.

V zavarovalnici Generali so aktivni tudi na področju družbene odgovornosti. Od leta 2006 vsako leto podprejo Rdeče noske, društvo klovnov-zdravnikov, do danes pa so že bili podpornik številnih kulturno-umetniških aktivnosti. V letu 2009 podpirajo predvsem projekte, kjer je zavarovalnica s svojim delovanjem najbolj prisotna – v cestnem prometu⁷⁰. Te dejavnosti dodatno utemeljujejo in nadgrajujejo marketinško usmerjenost, zato lahko govorimo o **družbeno-marketinški usmeritvi** zavarovalnice, prepoznane tudi s strani vodstva. Ta usmeritev krepi ugled družbe, s tem pa njen relacijski kapital, del strukturnega kapitala, kar vodi v razlike med knjigovodsko in tržno vrednostjo družbe (glej razdelek 2.4.1).

Marketinško usmeritev, ki se osredotoča na potrebe stranke, pa tudi širše družbe, ter vzpostavljanje obojestransko profitabilnih menjav, razumem kot osnovo učeče se organizacije. Poleg ustvarjanja ustrezne menjalne vrednosti je to namreč način

⁶⁸ Spremljajo in analizirajo pripombe in pritožbe kupcev.

⁶⁹ Sem sodijo Zavarovalniški monitor (neodvisna raziskava trga zavarovalniških storitev), raziskava o zadovoljstvu z obravnavo škod, raziskave o zadovoljstvu s kakovostjo, t.i. mystery shopping ipd. Pripombe kupcev spremljajo in analizirajo tudi pri vsakdanjem delu, na področju merjenja zadovoljstva strank z delom zaposlenih pa razmišljajo tudi o uvedbi nekaterih sodobnih orodij.

⁷⁰ V sklopu akcije, ki omogoča vračilo 10 % neto kasko premije, so v približno štirih mesecih zbirali 40.730 evrov. Donacijo so razdelili med društvom Rdeči noski ter Zavodom Varna pot. K dvigu prometne varnosti so si prizadevali tudi kot pokrovitelj različnih projektov Zapelji me varno, Poslovni avto leta, sooblikovanje programa Luninega festivala ipd. V letu 2009 načrtujejo še nekaj sponzorstev, ključne tovrstne dejavnosti družbe pa so zajete tudi v letnem poročilu o trajnostnem razvoju (angl. sustainability report), ki ga mednarodna skupina pripravlja že pet let.

preverjanja poslovne usmeritve družbe, kar je lahko **podlaga za ustrezne strukturne in kadrovske ukrepe v smeri učečega se podjetja**.

6.2.6 Konkurenčna prednost

Kot temeljni način ustvarjanja prednosti pred konkurenco prepoznavajo **prilagajanje ponudbe ciljnim segmentom**, kar je tudi odraz marketinške usmerjenosti. V Generaliju so še posebej osredotočeni na **področje avtomobilskih zavarovanj**, kjer so najbolj inovativni in določajo cenovno politiko. Prvi vidnejši preboj na tem področju se je zgodil leta 2005, ko je Generali ponudil zavarovanja s posebnimi ugodnostmi za ženske, ki s statističnega vidika predstavljajo »manj tvegan« segment⁷¹. Ker so ugodnosti želeli razširiti na več skupin manj tveganih voznikov, so glede na statistične izračune v letu 2006 popuste ponudili izkušnim voznikom⁷². Uspešnost diferenciacije ponudbe se je odrazila v rasti tržnega deleža, pa tudi v strukturnih spremembah celotnega trga, saj je s tovrstno ponudbo Generali postal prvi ponudnik popustov na obvezna zavarovanja v Sloveniji, cenovni tekmi pa so sledili tudi konkurenti. Naslednji preskok v ponudbi avtomobilskih zavarovanj je naznanila akcija v letu 2007, v kateri so izkušeni in varni vozniki lahko izkoristili še večji⁷³ popust – ne le na obvezna, pač pa tudi kasko zavarovanja. Leta 2009 je družba lansirala še eno novost na slovenskem zavarovalniškem trgu – vračilo 10 odstotkov premije kasko zavarovanja⁷⁴.

Inovativni pristop so v zavarovalnici aplicirali tudi na nekatere **ostale segmente**. Med ključne inovacije sodi leta 2006 uvedena prodajna pot Halo polica, ki je slovenskim potrošnikom prvič omogočila sklepanje avtomobilskih zavarovanj preko spleta ali telefona⁷⁵. Leta 2007 so ustanovili prvi zavarovalniški klub pri nas, ki nagraduje zvestobo strank in ima že več kot 60.000 članov. Zaradi nižanja zaupanja v investicijske sklade so leta 2008 oblikovali naložbeno zavarovanje z garancijo izplačila po najvišji doseženi vrednosti ter edinstveno različico, v dobro otroka. Zaradi nestabilnosti trga delovne sile so istega leta prvi na slovenskem ponudili zavarovanje za primer

⁷¹ Manjše tveganje je povezano s statistikami, ki kažejo, da določeni segmenti zavarovalcev v povprečju povzročajo manj prometnih nezgod, ki imajo tudi manjšo materialno škodo.

⁷² Popust na voziške izkušnje zavarovalec uveljavlja na podlagi datuma opravljenega voziškega izpita.

⁷³ Varni vozniki, tj. vozniki osebnih vozil z vsaj 5 leti izkušenj, ki v zadnjih dveh letih niso iz naslova obveznega avtomobilskega zavarovanja prijavili škode, so lahko začeli koristiti do 65-odstotni popust.

⁷⁴ Ob pogoju, če zavarovalec iz kasko zavarovanja, v času trajanja le-tega, ni uveljavil škode.

⁷⁵ Danes to prodajno pot uporablja že več kot četrtina strank, inovaciji pa so sledili tudi konkurenti.

brezposelnosti, kmalu pa tudi celoletni paket turističnih zavarovanj. Ob vse pogostejših neurjih so leta 2009 lansirali še brezplačno storitev SMS obveščanja o nevarnosti toče⁷⁶.

Na podlagi naštetih dejstev lahko povzamem, da je zavarovalnica znala identificirati izzive, jih spremeniti v priložnosti in jih uspešno tržiti. To je storila na podlagi poznavanja trga, ustreznih (marketinških) znanj in inovativnostjo, in sicer tako, da je zadovoljila lastnemu ekonomskemu interesu in hkrati interesu deležnikov. Pomembno se mi zdi, da si Generali **ne prizadeva le k diferenciaciji oziroma nižanju cen, pač tudi viša kakovost in storitvam dodaja vrednost**. To jim omogoča menedžment znanja in kakovosti ter inovativnost, kar so ključna izhodišča učeče se organizacije.

6.2.7 Tržna znamka

V družbi je prisotno zavedanje o veliki vrednosti blagovne oziroma tržne znamke, kar implicira pomen relacijskega kapitala, ki se (tudi) prek znamke ustvarja z deležniki. Pri vseh storitvah oziroma produktih zavarovalnica poudarja **krovno korporativno znamko**, katere ugled veže na generične kategorije storitev ali posamezne storitvene blagovne znamke. Poleg tega, da je krovna blagovna znamka najmočnejši prepoznavni znak celotne ponudbe zavarovalnice in podjetja samega, jo obravnavajo tudi kot pomembno orodje, ki s prepoznavnostjo in sporočilnostjo pomaga zaposlenim pri njihovem relativno samostojnem zastopniškem delu, generiranju prodaje, nanjo pa naslanjajo tudi kadrovske oglaševanje. Kot ključne vrednote, ki opisujejo korporativno blagovno znamko, so v vodstvu izpostavili tradicijo, stabilnost, varnost, kakovost. Da bi preučili »vrednost« tržne znamke na slovenskem trgu, v sodelovanju z neodvisno raziskovalno družbo izvedejo letno raziskavo Zavarovalniški monitor⁷⁷, ki med drugim spremlja tudi imidž blagovne znamke in njeno prepoznavnost.

Iz navedenega se kaže marketinška usmerjenost, prav tako pa tudi neotipljiva vrednost družbe, ki jo tradicionalna, neoklasična ekonomska teorija zapostavlja. Oglaševanje je tako investiranje presežkov finančnega v intelektualni kapital. Slednjega učeča se organizacija aktivno upravlja, saj ga obravnava kot pogoj in povod za nakupno izbiro kupca, tako notranjega kot zunanjega, ter s tem osnovo (finančnega) uspeha družbe.

⁷⁶ Pri tem so sicer sledili inovaciji vodilnega konkurenta, a so storitev ponudili pod boljšimi pogoji.

⁷⁷ Letne raziskave kažejo konstantno rast prepoznavnosti Generalijeve tržne znamke, ki se tudi po kakovosti asociacij in pripisanih atributov uvršča v vrh slovenskih zavarovalnic.

6.2.8 Odziv na gospodarsko recesijo

V zavarovalnici so se na recesijo preventivno pripravili z **inovativno poslovno strategijo**, ki predvsem temelji na osredotočenosti na strateške segmente, niše, znotraj katerih družba zadovoljuje potrebe ciljnih skupin posameznikov bistveno bolje od konkurence. Pri tem je ključna visoka stopnja diferenciacije zavarovalniških produktov oziroma storitev. Ker je v neugodnih gospodarskih razmerah vse večji delež ljudi veliko bolj pazljiv na stroške, so se v zavarovalnici na to odzvali s posebej prilagojeno ponudbo, ki se z elastičnostjo cen približuje prijemu sinhromarketinga. Ugodne cene zavarovalnih produktov in posamezne akcije, usmerjene tudi na posameznike iz šibkejših socialnih skupin, temu delu prebivalstva neposredno ponujajo možnost za ustrezno in včasih nujno⁷⁸ zaščito, ki si je sicer ne bi mogli privoščiti, seveda ob upoštevanju ekonomske odgovornosti zavarovalnice. Prav tako z nižanjem cen spodbujajo konkurente, da tudi oni cenovno prilagodijo ponudbo.

Zavarovalnica se je posebej **osredotočila na strateški segment** – avtomobilska zavarovanja, ki jim tudi sicer namenjajo največjo pozornost. Kljub temu, da je v času gospodarske krize opazen splošen upad prodaje vozil, zavarovalci pa postajajo bolj varčni, ob ustrezni strategiji zaenkrat noben od trendov še ni bistveno vplival na poslovanje. Ravno obratno – ustrezna strategija jim je na področju avtomobilskih zavarovanj omogočila celo rast, saj se je prodaja v tem segmentu v primerjavi z lanskim letom povišala za približno 30 odstotkov. Ponudili so namreč produkte, ki so za določene segmente voznikov izjemno ugodni ter upoštevajo večjo cenovno občutljivost ljudi in njihovo pripravljenost zamenjati zavarovalnico. K uspehu na področju avtomobilskih zavarovanj v letu 2009 je prispevala tudi relativno **agresivna prodajna politika z intenzivnim tržnim komuniciranjem**, ki so ga izvajali v času, ko konkurenti zaradi krčenja proračunov, namenjenih promociji, niso oglaševali.

Povzamem lahko, da so v zavarovalnici na podlagi marketinške usmerjenosti, ki je del splošne poslovne usmerjenosti družbe, ter ustreznega upravljanja intelektualnega kapitala oblikovali strategijo, ki jim je v obdobju splošne gospodarske krize odprla nove, pomembne poslovne priložnosti. Tako je družba dokazala učinkovito **upravljanje sprememb** in izzivov iz okolja, kar je del nalog menedžmenta učeče se organizacije.

⁷⁸ Med nujna zavarovanja uvrščam obvezno avtomobilsko zavarovanje za voznike, prav tako pa v današnjih okoliščinah značaj nujno potrebne varnosti vse bolj dobivajo tudi različna življenjska in premoženjska zavarovanja.

6.3 Druga študija primera: Lama d.d. Dekani

Osnovna dejavnost Lame d.d. Dekani je **proizvodnja pohištenega okovja**. Družba, ki se osredotoča predvsem na pohišstvo okovje, ima sedež v Dekanih, kjer sta locirani še dve hčerinski podjetji – Lama Avtomatizacija, montažni sistemi, orodjarna, d.o.o. in Lama Inde d.o.o. Podjetja, ki delujejo na lokaciji, se ukvarjajo z razvojem, proizvodnjo in prodajo pohištenega okovja, komponent za avtomobilsko industrijo ter proizvodnjo orodij in sistemov za avtomatizacijo montaže. V skupnem seštevku zaposlujejo približno 370 ljudi, od tega jih je 250 zaposlenih v Lami d.d.

6.3.1 Zgodovina in kapitalske povezave

Začetki podjetja Lama segajo v leto 1953, ko je skupina osmih delavcev pričela proizvajati ključavnice-obešanke iz lahkih materialov⁷⁹. Podjetje je hitro raslo in širilo proizvodnjo, že po treh letih zaposlovalo 100 ljudi, v naslednjem desetletju pa pričelo izvažati v tujino. Za **program pohištenega okovja** se je Lama specializirala v 60-ih letih, sredi 70-ih prevzela vodstvo na jugoslovanskem trgu, konec 90-ih pa se uvrstila med vodilne ponudnike odmičnih spon na svetu. Leta 2005 je lastnik družbe postal proizvajalec spojnega okovja Titus International, ki je s spojitvijo družb želel razširiti portfelj izdelkov, povečati promet, izboljšati stroškovno učinkovitost in uravnotežiti tveganja. Lama je kmalu prevzela proizvodnjo Titusovega spojnega okovja za evropski trg ter program Titusonic⁸⁰. Leta 2006 je Titus kupil še proizvodnjo pohištenih dviznih mehanizmov⁸¹ Huwil in tako je z združitvijo 11 družb, ki izvirajo iz angleške družbe Titus, nemškega Huwila in slovenske Lame, nastala **mednarodna skupina TitusPlus**.

Skupina, prisotna v 70 državah, je v avgustu 2009 delovala kot eno podjetje, ki zaposluje približno 700 ljudi. Konec poslovnega leta 2008/09 je beležila približno 90 milijonov evrov prihodkov, več kot 90 odstotkov katerih je ustvarila v skupini okovja za pohišstvo. Večji del proizvodnje se vrši **na lokaciji v Dekanih, kjer se izvaja tudi razvoj novih izdelkov ter trženje za celotno skupino**. V Lami skupino vidijo kot globalnega igralca, ki s širokim prodajnim programom, sinergijami v proizvodnji in distribuciji ter velikimi razvojnimi potenciali krepi položaj posameznih družb ter jim odpira nove priložnosti.

⁷⁹ Od tod izvira tudi prvotno ime podjetja La-ma (lahki materiali).

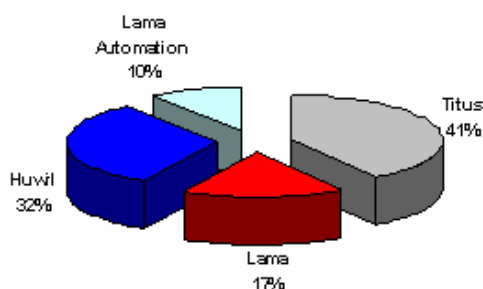
⁸⁰ Pionirska tehnologija spajanja lesenih elementov z ultrazvokom.

⁸¹ Skupina je v začetku leta 2009 odprodala proizvodnjo pohištenih ključavnic (Huwil Locks).

6.3.2 Področje delovanja

Lama je del skupine TitusPlus, ki je en od 10 največjih **ponudnikov pohišvenega okovja** na svetu. Skupina tržne deleže meri v okviru izbranih niš in na svetovnem trgu v spojnem okovju zaseda 30-odstotni delež, v dvižnih mehanizmih 25-odstotni delež in 2-odstotni delež v odmičnih sponah. Na nivoju skupine Lama predstavlja približno 17 odstotkov prodaje (slika 6.2), pri čemer pod lastno tržno znamko prodaja več kot 90 odstotkov proizvodov. Okrog 80 odstotkov prometa in prihodkov Lama ustvari v tujini, ostalo pa v Sloveniji, kjer ohranja približno 70-odstotni tržni delež.

Slika 6.2: Prikaz skupne prodaje na nivoju celotne skupine TitusPlus.



Vir: interno gradivo TitusPlus.

6.3.3 Temeljna poslovna usmeritev

Poslanstvo družbi narekuje, da **kupcem zagotavlja izdelke in storitve, ki povečujejo kakovost, dvigujejo produktivnost ter znižujejo stroške** proizvodnje in sestave pohištva. Pri sledenju vizije družbe, ki predpostavlja, da bo delež okovja v skupni vrednosti pohištva rasel, celotna skupina sledi strategiji »Fittings for purpose«⁸², ki narekuje, da je celovito delovanje podrejeno osnovnemu namenu izdelka. To usmerja družbo v segmentiranje trga in osredotočenost na izbrane niše, v katerih si prizadeva za vodilni, optimalni položaj. Tako Lama sledi glavnemu cilju – razvoju in maksimiziranju profita na vseh treh področjih delovanja⁸³, česar pa ne povezujejo nujno z rastjo prodaje. Pri tem kot osrednje vrednote, ki usmerjajo organizacijo, vodstvo družbe prepoznava: osredotočenost, inovativnost, dolgoročne odnose, fleksibilnost in pragmatičnost.

6.3.4 Razvijanje koncepta učee se organizacije

Družba si **aktivno prizadeva k udejanjanju koncepta učee se organizacije**. V podjetju se v sklopu **kadrovske strategije** trudijo, da bi zaposlenim omogočili čim

⁸² Stavček bi lahko prevedli kot »pohištvono okovje z namenom«, okovje kot rešitev določenega problema.

⁸³ Skupina deluje na področju proizvodnje okovja za pohištvo; proizvodnih tehnologij (stroji za avtomatizacijo, orodja, livarska tehnologija) ter kot specializirani ponudnik izdelkov iz cinka/zamaka.

boljše delovne pogoje, možnost osebnega razvoja, napredovanja ter gradnjo kariere. Prizadevanja k zagotavljanju možnosti samorealizacije so še posebej prisotna pri tistih segmentih zaposlenih, ki so za podjetje ključni in posedujejo veliko relevantnega znanja. Razmerje med **primarnim in sekundarnim trgom delovne sile** je približno 30:70, pri čemer se v ožji, primarni segment poleg vodstva uvrščajo zaposleni v raziskovalni in inovacijski dejavnosti, v prodaji-trženju ter v tehnologiji. Za družbo so ti kadri zelo pomembni, zato ne morejo tvegati njihovega odhoda, saj bi bilo izobraževanje in uvajanje novih kadrov na tem področju zamudno in povezano v velikimi stroški. Fluktuacija kadrov je v splošnem nizka in je v preteklih letih konstantno dosegala 4 do 5 odstotkov, v zadnjem letu pa je bil zaradi gospodarske krize odliv zaposlenih nekoliko večji. Lama, pa tudi celotna panoga kovinarsko-predelovalne industrije, se sooča s pomanjkanjem mladih kadrov ustrezne (kovinarske) izobrazbe, zato jih morajo aktivno iskati, pri čemer se povezuje tudi z izobraževalnimi ustanovami. Lama še vedno poskuša rekrutirati mlade, fleksibilne ljudi s širokim spektrom znanja in željo po delu kljub temu, da je v obdobju gospodarske recesije sicer trenutno prisotna predvsem težnja po ohranitvi delovnih mest. Ključne lastnosti, ki jih vodstvo sicer izpostavlja za (nove) sodelavce, so: prilagodljivost, samoiniciativnost, znanje več tujih jezikov in pragmatičnost.

Del **internega marketinga** družbe je tudi nagrajevanje, ki je še posebej pomembno za zaposlene na primarnem segmentu družbe. Zaposlene, ki prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev, motivirajo predvsem s finančnim nagrajevanjem, spodbujajo pa jih z možnostjo napredovanja na višje delovno mesto in priznavanjem prispevka v delovni proces. Sem sodi tudi interna komunikacija, za katero so v podjetju prepričani, da je osnova za razumevanje ciljev in strategije podjetja.

Narava dela v Lami je timska, kar implicira horizontalne tokove znotraj **organizacijske strukture družbe** in medfunkcijsko sodelovanje. Pri delu so zaposleni relativno opolnomočeni, saj imajo na svojem delovnem mestu določene pristojnosti, v okviru katerih so relativno avtonomni ter posledično odgovorni za cilje, ki jim bili zaupani. Spodbuja se tudi večopravnost, ki zaposlenim omogoča delo na več delovnih mestih in v različnih oddelkih, več znanja in izkušenj pa dajeta možnost za vertikalno napredovanje. Zapisano, sicer potrjuje uspešno razvijanje učeče se organizacije, a hkrati je, protislovno, opazna precej piramidalna struktura. Le-ta določa hierarhične odnose tudi na področju dostopa do informacij, snovanja strategije, ki nastaja izključno v

vodstvu družbe, upravljanja znanja, avtonomije pri delu ipd. Ocenjujem, da spremembe velikokrat naletijo na odpor zaposlenih prav zaradi hierarhije, ki je vedno ne določa le znanje, ter nepopoln dostop do informacij. V orisano strukturo je vpeta neformalna organizacija s svojo kulturo. Ne glede na prizadevanja h gradnji **kulture inovativnosti** v podjetju opažajo, da organizacijska kultura ni vir njihove moči, kar lahko pripišem odklonom od učeče se organizacije, ki so še večji zaradi globalne razpršenosti skupine, kapitalskih povezav ter same panoge in narave dela.

Kljub temu, da zaposlenim ni omogočen dostop do vseh informacij, ki se nanašajo na podjetje, si Lama aktivno prizadeva tudi k **odprtosti in dostopnosti informacij**, kar je ključna značilnost učečih se organizacij. V ta namen uporablja različna komunikacijska orodja prek katerih intenzivno, proaktivno in dvosmerno komunicirajo s skupinami pomembnih deležnikov⁸⁴. Komunikacija družbe sicer v splošnem sledi strategiji zagotavljanja funkcionalno najboljših izdelkov v izbranem segmentu ter se tako osredotoča na ključne funkcionalne lastnosti izdelkov in dolgoročne odnose. Dobro je razvit tudi sistem internega komuniciranja, ki intenzivno poteka na dveh nivojih – na ravni podjetja in hčerinskih družb ter celotne skupine (sistem okrožnic, sestanki, oglasne deske, e-pošta, interni dogodki ipd.). Pomemben element komunikacije, ki je podprl združevanje mednarodne skupine, ustvarjanje skupne kulture in članice tesneje povezal, je interno glasilo IntraNews, ki izhaja v štirih jezikih in doseže vse zaposlene. Interno komunikacijo v družbi ocenjujejo kot pomembno za ustrezno delovanje zaposlenih, pa tudi kot ključno za razvoj blagovne znamke, ki se ustvarja skozi vse točke stikov deležnikov s podjetjem. Po ocenah družbe na ta način vsi zaposleni razumejo potrebe kupcev, kar je bistvo internega marketinga.

V okviru **strategije sodelovanja** z okoljem, ki je značilnost odprtih, organskih sistemov Lama in njene hčerinske družbe v prvi vrsti (so)delujejo v mednarodni skupini TitusPlus. To krepi inovativnost, omogoča deljenje znanj in izkušenj, obenem pa posameznim članicam omogoča relativno avtonomno in samostojno delovanje. Sodelovanje se kaže v partnerskih odnosih s poslovnimi partnerji – kupci in dobavitelji, s katerimi skupaj razvijajo nove rešitve in sledijo skupnim standardom. Družba upošteva pobude lokalnih družbenih skupin in z njimi v okviru zmožnosti tvorno sodeluje v obliki sponzorstev, prav tako pa zainteresiranim skupinam omogoča ogled proizvodnje (študenti, dijaki, društva ipd.) Sodeluje tudi s konkurenti, in sicer tako, da

⁸⁴ S poslovno, strokovno, lokalno in finančno javnostjo ter interno javnostjo.

zanje proizvaja nekatere elemente pohištvenga okovja, kjer je Lama bolj konkurenčna, od njih pa kupuje izdelke, kjer so konkurenti močnejši.

Kljub temu, da se v Lami zavedajo pomena **intelektualnega kapitala**, ocenjujejo, da ne dosegajo sinergij med znanjem posameznikov in družbe v polnem obsegu. Prav tako za Lamo ne velja trditev, da se znanje odraža skozi vse vidike poslovanja. To pripisujem dejstvu, da infrastruktura za upravljanje znanja ni razvita optimalno, česar se v podjetju zavedajo. Pri upravljanju intelektualnega kapitala oziroma znanja sicer v družbi skušajo poiskati povezave med željami zaposlenih in potrebami organizacije in kandidate za zaposlitev razporejajo na delovna mesta, na katerih je njihov vložek v delovni kolektiv največji. Ker podjetje uspešnosti poslovanja ne ugotavlja prek nefinančnih kazalnikov, tudi sistematično merjenje intelektualnega kapitala v družbi ni razvito. To nalogo prevzame vsak vodja (nadrejeni), ki spremlja svoje podrejene in si prizadeva za čim večjo učinkovitost njihovega dela. Za menedžment znanja je odgovorna kadrovska služba in vsak vodja, učinke investicij v kadre pa merijo glede na zastavljen plan o izobraževanju zaposlenih. Slednje poteka prek različnih metod učenja, kot so tečajji, seminarji, interno izobraževanje, prav tako pa sodelujejo s srednjimi šolami in fakultetami. Vodilni menedžerji podpirajo učenje in inovativnost ter zaposlene motivirajo v tej smeri. Ker operativno jedro, sekundarni trg delovne sile, predstavlja večji del zaposlenih, družba investicije v intelektualni kapital koncentrira predvsem na segment ključnih zaposlenih.

Lamina **inovativna oziroma razvojna dejavnost**, ki jo spodbujajo tudi s kadrovske ukrepi, je relativno močna in se izvaja za potrebe celotne mednarodne skupine TitusPlus. S tem je omogočeno izboljševanje obstoječih in snovanje novih rešitev, prav tako pa se sooča s premoščanjem problemov proizvodnje. V namen spodbujanja inovativnosti imajo vzpostavljen sistem stalnih izboljšav, ki mobilizira inovativni potencial s tem, da vse zaposlene vzpodbuja k razmišljanju in podajanju predlogov za izboljšave, za kar so ustrezno nagrajeni. Na tem področju imajo pravilnik o inovacijski dejavnosti, ki poudarja koristne predloge ter tehnične in druge izboljšave ter z nagrajevanjem spodbuja inovativnost zaposlenih. Razvojni potencial družba obenem udejanja v optimizaciji lastne proizvodnje, ki družbi omogoča sistematično dviganje kakovosti in boljše obvladovanje stroškov, kar vodi v nove cikle višanja kakovosti.

Lama si, tako kot celotna skupina, aktivno prizadeva k celovitem **menedžmentu kakovosti** izdelkov in storitev. Kakovost pri tem razumejo zelo široko, saj je izhodiščna točka poslovne filozofije družbe in vidik, ki je integriran v celoten poslovni proces – je vodilo pri izbiri materialov, delu, procesih, notranjih odnosih in sodelovanju z vsemi partnerji. Za zagotavljanje kakovosti ima družba razne interne pravilnike. Rezultat so proizvodi visokega kakovostnega razreda, ki jih testirajo v lastnih laboratorijih, pa tudi v sodelovanju z uveljavljenimi inštituti⁸⁵. H kakovosti si ne prizadevajo le zato, da kupcem ponudijo dodatno korist. V družbi namreč menijo, da poslovni procesi, usklajeni s celovitim sistemom kakovosti ISO 9001:2000, izboljšujejo njihovo lastno poslovanje. Lama ima tudi sistem ravnanja z okoljem (SRO), ki je usklajen z mednarodnim okoljskim standardom ISO 14001, prizadevajo pa si tudi k izpolnjevanju standardov kakovosti posameznih kupcev⁸⁶.

Navedena opažanja kažejo na delovanje v smeri razvijanja koncepta učeče se organizacije (prepoznavanje pomena intelektualnega kapitala in inovacij, aktivnosti, povezane z menedžmentom znanja, stil vodenja, prizadevanja h kakovosti ipd.), a se obenem od tega tudi odmikajo. Opazne so pomanjkljivosti na področju upravljanja z intelektualnim kapitalom in njegovim merjenjem, kar se odraža tudi navzven. Te odmike povezujem z ustrojem družbe, ki je v veliki meri še vedno »tradicionalna«, industrijsko-proizvodna organizacija. Intenzivno komuniciranje in interakcija z okoljem se mi s tega stališča zdita še posebej zanimiva zato, ker to sicer **nista tipični značilnosti industrijsko zasnovanih organizacij**.

Zapisano podpira tudi marketinško usmerjenost, ki omogoča tkanje vezi z okoljem, kar je značilnost biokorporacij. To pomaga blažiti tveganja, izmenjavo informacij, ustrezno odzivanje in krepljenje intelektualnega kapitala, kar so ključne poteze učeče se organizacije. Nakazano interdisciplinarnost v nadaljevanju razvijam z opisom **značilnosti, ki so s konceptom učeče se organizacije povezane (zgolj) posredno**.

6.3.5 Marketinška usmerjenost

Izvajanje funkcije marketinga je v Lami združeno s področjem odnosov z javnostmi. Za marketing je odgovoren najvišji po hierarhiji v skupini, to je izvršni direktor skupine

⁸⁵ Kakovost izdelkov preverjajo tudi v sodelovanju z uveljavljenimi inštituti iz Nemčije (LGA), Francije (CTBA), Velike Britanije (FIRA), Italije (CATAS), Španije (AIDIMA) in ZDA (ANSI/BHMA).

⁸⁶ Mednje sodi družba IKEA, ki dobavitelje ocenjuje po lastnem standardu kakovosti (ISQAP – 4SIP), po katerem Lama dosega najvišjo možno stopnjo v ocenjevanju dobaviteljev (4SIP + ISO 9001).

TitusPlus. Vse aktivnosti s teh področij za Lamo, hčerinske družbe, pa tudi na nivoju celotne skupine TitusPlus, se operativno izvajajo v Dekanih, torej v pristojnosti Lame. Obveznosti funkcije marketinga in odnosov z javnostmi obsegajo tržne raziskave, pripravo trženjskih strategij, trženjski kontroling, pripravo strategij komuniciranja, celovito komuniciranje z različnimi javnostmi, promocijo, podporo funkciji prodaje in distributerjem. Prav tako promociji in prodaji v Lami namenjajo relativno veliko mero pozornosti in izdatkov⁸⁷. Osnovna usmeritev tega področja se komunicira prek različnih internih kanalov, prav tako pa se redno preverja na trgu ter znotraj podjetja, kar je osnova za korektivne ukrepe, če so ugotovljeni odmiki. Za uspešno opravljanje kompleksnih nalog je nujno tesno sodelovanje z vodstvom družbe in skupine. Sodelujejo tudi s kadrovsko službo, predvsem pri internem komuniciranju, delno pri odnosih z lokalnimi javnostmi, s čimer spodbujajo interes za zaposlitev v podjetju.

Ker kot najpomembnejši način ustvarjanja poslovnih priložnosti v družbi vidijo prilagajanje ponudbe ciljnim segmentom, družba razvija izdelke v **tesnem sodelovanju s (ključnimi) kupci**. Pred lansiranjem vsak izdelek preizkusijo in prilagodijo, tako povsem ustreza določenim kupcem oziroma segmentom, prav tako pa jim nudijo poprodajni servis in podporo. Lama s ključnimi kupci sodeluje na različnih nivojih in spremlja njihovo zadovoljstvo, kar je ključni cilj podjetja. V skladu z omenjenimi prizadevanji marketing v družbi razumejo kot temeljno funkcijo, ki na osnovi razumevanja ciljnega trga določa osnovno usmeritev podjetja. Sklenem lahko, da poslovna usmerjenost družbe temelji na ugotavljanju potreb in želja ciljnih kupcev ter njihovem zadovoljevanju, kar je tipično za **marketinško usmeritev, ki jo razumem kot osnovo za razvoj učeče se organizacije**. Kljub temu, da je koncept marketinga je v organizaciji prisoten, pa v vodstvu družbe menijo, da ne preveva celotne organizacije. To pripisujem organiziranosti družbe, ki sledi industrijsko-proizvodni naravi dela.

V Lami, pa tudi njenih hčerinskih družbah, se zavedajo **družbene odgovornosti** in se ravnaajo po načelu trajnostnega razvoja, upoštevajo interese deležnikov ter pomen okolja. O tem priča Lamino hčerinsko invalidsko podjetje Lama Inde. Invalidska podjetja⁸⁸ predstavljajo neke vrste socialno ekonomijo, saj predstavljajo dokaj redko

⁸⁷ Največji del proračuna namenjajo direktni prodaji, sledi sejemska dejavnost, nato pa ostale promocijske aktivnosti.

⁸⁸ Invalidska podjetja delujejo kot ostale gospodarske družbe, edina razlika v njihovem delovanju je strokovno delo z zaposlenimi s statusom invalida. Teh mora biti v invalidski družbi najmanj 40 odstotkov. V Lami Inde za invalidne delavce skrbita njihov mentor in strokovni sodelavec.

možnost zaposlovanja invalidov, ki so sicer marginalizirani. V Lami in njenih hčerinskih družbah so pozorni tudi na okoljevarstvo. Na tem področju so načrtali odgovorno okoljsko politiko in delovanje uskladili s standardom ISO 14001, kar viša ugled v očeh partnerjev. Odprti so za pobude okoljevarstvenih organizacij⁸⁹, ozaveščajo delavce, prav tako pa so pozorni na stroškovne vidike upravljanja okoljskih parametrov. Ekološko poslovanje dojemajo tudi kot pomembno konkurenčno prednost. Dosledno upoštevanje določil in predpisov s področja ravnanja z odpadki, racionalne rabe energije, materialov in embalaže jim namreč omogoča neposredne in takojšnje učinke na nižanje stroškov, kar je v trenutnih gospodarskih razmerah še posebej pomembno. Nenazadnje je ekološko sprejemljivo delovanje z vidika zakonodaje osnovni pogoj poslovanja, s tega stališča pa se družbena in ekonomska odgovornost tudi delno prekrivata. Vse naštetu dodatno utrjuje marketinško usmerjenost in integracijo z okoljem, še posebej z lokalnim okoljem.

6.3.6 Konkurenčna prednost

V Lami in hčerinskih družbah se zavedajo, da so znanje in inovacije pomemben del njihove konkurenčne prednosti⁹⁰, **inovativna dejavnost** pa je tudi temelj poslovne usmeritve mednarodne skupine TitusPlus. Za izdelke skupine TitusPlus, tudi Lamine, namreč velja, da velikokrat predstavljajo edinstveno, individualno rešitev, izdelano po meri kupca. V skupini v ta namen gojijo močno **razvojno dejavnost**, tesno sodelujejo s kupcem ter z mrežo zunanjih partnerjev. Konkurenčno prednost oblikujejo ob zavedanju, da samo funkcionalno inovativni produkti ne zadoščajo več, saj je segment pohištvenega okovja danes izjemno konkurenčen. Ker Lamina profitabilnost temelji predvsem na velikih serijah in visoki produktivnosti, morajo skrbno snovati in obvladovati vse proizvodne procese, produkte pa zasnovati tako, da jih lahko kar najbolj učinkovito proizvajajo – prav to je bistveni element Lamine konkurenčne prednosti. Pri tem je ključna je dodana vrednost izdelkov, tako za proizvajalca pohištva kot tudi za končnega kupca oziroma uporabnika pohištva. Kupcem Lama na ta način skuša zagotavljati **kakovostne rešitve, ki izboljšujejo produktivnost v proizvodnji**, znižujejo stroške proizvodnje in sestave in obenem pohištvu dodajajo novo vrednost.

⁸⁹ Lama in hčerinska podjetja so dolgoletni partner oziroma sponzor okoljevarstvenega društva Pangea.

⁹⁰ Da je inovativnost osrednji motiv družbe, odražajo tudi številna **strokovna priznanja** za inovacije, ki jih redno dosegajo na izborih najboljših inovacij na nacionalnem in regionalnem nivoju. Sem sodijo npr. bronasto priznanje v okviru izbora najboljših inovacij GZS (2007), uvrstitev med tri najboljše inovacije na 2. Slovenskem forumu inovacij (2008), bronasto priznanje na regijskem tekmovanju (2009).

O udejanjanju razvojnega potenciala kaže tudi razvoj Lamine orodjarne. Ta se je v 60-ih letih specializirala za avtomatizacijo montaže pohišvenega okovja in ob naraščajočih potrebah po avtomatizaciji na podlagi znanja in izkušenj pričela izdelovati avtomatizirane naprave še za druga, slovenska in tuja podjetja. Enota se je uspešno razvijala in širila dejavnost na druga področja, tudi v avtomobilsko industrijo, ter bila leta 2007 preoblikovana v samostojno družbo **Lama Avtomatizacija d.o.o.**⁹¹

6.3.7 Tržna znamka

Lastno blagovno znamko, še posebej pa **korporativno krovno znamko**, ki predstavljata del intelektualnega kapitala, družba prepoznava kot bogastvo organizacije. Krovna blagovna znamka TitusPlus je v avgustu 2009 združevala pet blagovnih znamk, ki se uporabljajo za skupine posameznih proizvodnih programov⁹². S tem ne povezuje le množice izdelkov, ampak na simbolni ravni povezuje tudi vse zaposlene v posameznih organizacijah, ki te blagovne znamke proizvajajo. V Lami menjijo, da njihovo blagovno znamko opisujejo naslednje značilnosti: ključne lastnosti izdelka, cenovna primernost⁹³, inovativnost, racionalnost in konkretnost.

6.3.8 Odziv na gospodarsko recesijo

Finančna kriza in upočasnjena gospodarska rast sta vplivali na poslovanje celotne skupine TitusPlus. Pohišvena industrija in posledično industrija pohišvenega okovja sta, tudi na podlagi trendov na nepremičninskem trgu, v letu 2009 beležili strm padec, še posebej na razvitih trgih držav Zahodne Evrope in Združenih državah Amerike, ki so za skupino ključni. Upad povpraševanja je potencirala tudi upočasnjena rast na manj razvitih trgih. Ob tekoči analizi stroškovnih vidikov poslovanja so v Lami z namenom, da bi nadomestili izpad dohodka na ključnih trgih, najprej pričeli prilagajati aktivnosti trženja in prodaje. S pomočjo investicij v razvoj so obenem pričeli z lastno proizvodnjo nekaterih elementov, ki so jih prej dobavljali od zunanjih proizvajalcev.

Za preprečitev morebitnih odklonov od normalnega poslovanja so že pred gospodarsko krizo začeli **razvijati in uvajati nove programe**. Sem sodi livarska tehnologija

⁹¹ Družba je v 100-odstotni lasti Lame in ena izmed produktnih blagovnih znamk skupine TitusPlus.

⁹² Blagovne znamke skupine TitusPlus: **Titus** za pohišveno spojno okovje, **Lama** za odmične spone za pohišstvo, **Huwil** za dvižne in drsne mehanizme, **Titusonic** za ultrazvočno tehnologijo spajanje pohišstva ter Lama Automation ali **Lama Avtomatizacija** za sisteme za avtomatizacijo montaže, orodja in tehnologijo tlačnega litja. Znotraj blagovnih znamk prodajnih programov so pozicionirane posamezne izdelčne blagovne znamke in družine izdelkov.

⁹³ Angl. »value for money« – z drugimi besedami tudi stroškovna učinkovitost ali dodana vrednost.

LamaCaster, ki je nastala kot odgovor na naglo rast cen cinka, ene osnovnih surovin skupine, ki bi lahko ogrozila uspešnost celotnega programa spojnega okovja. Razvojna ekipa je v kratkem času razvila alternativni izdelek, Lama Avtomatizacija pa inovativno proizvodno tehnologijo – družino livarskih strojev LamaCaster. Le-ta omogoča izdelavo naprednega steznika Combi dowel iz cinka in jekla, ki je na trgu novost, saj so vse do sedaj znane rešitve izdelane bodisi iz jekla bodisi iz cinka. Je cenovno stabilen, združuje kvalitete obeh materialov, dodatni prednosti njegove proizvodnje pa sta racionalna raba energije in minimalne emisije. Nov preskok v proizvodnji je bila uvedba tehnologij rebričenja in kovanja v letu 2009, s katerima je družba začela proizvajati sestavni del steznika, ki ga je prej uvažala. Istega leta je družba vpeljala proizvodnjo lastnega blažilca za vratne mehanizme. To so za družbo pomembni dosežeki, saj so investicije v razvoj, vir nove, dodane vrednosti in temelj za nadaljnji razvoj v času recesije odločilne. Razvoj lastnih proizvodnih linij je tako omogočil bistveno izboljšanje karakteristik izdelkov, obenem pa zagotovil večjo fleksibilnost, stabilnejšo kakovost in učinkovitejši nadzor stroškov oziroma stroškovno učinkovitost. Med pomembne inovacije sodi še tehnologija Titusonic, ki v tehnologijo proizvodnje pohišta uvaja uporabo ultrazvoka in omogoča velike prihranke z učinkovito sestavo pohišta. Z vstopanjem na nova področja skupina tudi sicer sistematično znižuje potencialna poslovna tveganja.

Z namenom omejitve negativnih vplivov upada naročil na področju pohišvenega okovja so v družbi prilagodili tudi **kadrovske strategije**. Zaradi zagotovitve dolgoročne uspešnosti podjetja in težnje po ohranitvi delovnih mest so v Lami in hčerinskemu podjetju Lama Inde začasno uvedli 4-dnevni delovni teden⁹⁴. Zgodnja odločitev je bila pravilna, saj so se razmere na trgu kasneje še zaostriale in družba je morala dodatno odpustiti 15 zaposlenih⁹⁵. Do danes se je poslovanje družbe stabiliziralo in Lama ter njene hčerinske družbe spet poslujejo s 5-dnevnim delovnim tednom. V Lami se zavedajo, da mora biti v trenutni situaciji vsaka odločitev premišljena, zato razmere na trgu skrbno in tekoče spremljajo in verjamejo, da bodo to težko obdobje uspešno premostili. To podpira tudi moja teoretska izhodišča, s katerimi za značilnost učeče se organizacije prepoznavam sposobnost tvorjenja ustreznih in pravočasnih odzivov, ki omogočajo uspešno delovanje družbe na dolgi rok.

⁹⁴ Skrajšan delovnik je trajal od novembra 2008 do konca marca 2009. Iz omenjenih ukrepov je bila izvzeta Lama Avtomatizacija, ki je gospodarska kriza ni prizadela v tolikšni meri.

⁹⁵ Pri tem je šlo za nekaj prekinitev pogodb za določen čas in za odpuščanje z uporabo t.i. mehkih principov (npr. predčasno upokojevanje) v skladu z možnostmi, ki jih predvideva zakonodaja.

6.4 Primerjalna analiza

Že na prvi pogled opazimo, da zavarovalnica Generali in Lama **delujeta na različnih področjih**, kar narekuje bistveno drugačno organiziranje, funkcioniranje in odzivanje družb. Zavarovalnica Generali deluje na zavarovalniškem trgu, ki sodi v storitveni sektor, in je usmerjena predvsem na posamezne kupce (B2C) na slovenskem trgu, medtem ko Lama deluje v panogi proizvodnje pohištenega okovja in cilja predvsem globalne poslovne kupce (B2B), ki procese nakupa vršijo bistveno drugače⁹⁶. V skladu s situacijskim pristopom te razlike vplivajo na organizacijski ustroj in operativno jedro, ki ga v zavarovalnici gradijo zastopniki, v Lami pa delavci v industrijski proizvodnji. Kljub temu, da sta obe podjetji del velikih mednarodnih skupin, tudi v tej točki najdemo razlike. Medtem ko je zavarovalnica Generali relativno mlada družba, ustanovljena s strani krovne skupine, je Lama podjetje z bistveno daljšo tradicijo, ki se je v mednarodni konglomerat vključilo šele nedavno in je v številnih pogledih »srce« celotne globalne skupine. Kljub temu sta Generali in Lama vpeti v enako družbeno-ekonomsko okolje, ki je visoko konkurenčno in v katerem nastopajo značilni pojavi, kot so gospodarska recesija, globalizacija, informacijska revolucija ipd. **Zagotovo na podjetji delujejo drugačne silnice, ki izvirajo iz tekmovalnih razmerij v panogi, vseeno pa lahko izluščim nekaj skupnih značilnosti.**

6.4.1 Razvijanje koncepta učeče se organizacije

Kljub velikim razlikam med podjetji je njuna prva skupna lastnost ta, da **načrtno razvijata koncept učeče se organizacije**. V začrtani **kadrovski strategiji** so zaposlenim v splošnem omogočeni dobri delovni pogoji, še posebej »delavcem znanja« (Drucker 1999) v primarnem segmentu. Tudi zaposlenim v sekundarnem segmentu podjetji namenjata veliko pozornost, a vsako iz drugačnih razlogov. Lama se, paradoksalno, kot proizvodna družba, ki naj bi v operativnem jedru imela zaposlene, za katere je značilno, da jih je lahko pridobiti in usposobiti, v zadnjih letih sooča s pomanjkanjem mladih kadrov s področja kovinarstva. V ta namen so morali aktivno iskati tovrstne kadre in sodelovati z izobraževalnimi ustanovami, še posebej pred gospodarsko krizo. Generali se ne sooča s tovrstni problemi, saj je izobrazbena struktura

⁹⁶ Pri poslovanju med podjetji (B2B) gre navadno za velike in pomembne nakupne odločitve, pri katerih sodeluje večje število »profesionalnih kupcev«. Te odločitve navadno tudi niso zelo frekventne, saj je nabava določene surovine, komponente ali drugega elementa za proizvodnjo končnega izdelka, navadno povezana tudi z utečeno proizvodno tehnologijo, katere menjava je povezana z visokimi stroški.

zastopnikov zelo pestra. Kljub temu v zastopnike vlaga v obliki izobraževanja in nagrajevanja, saj kot predstavniki zavarovalnice v stikih s strankami ustvarjajo uporabniško izkušnjo in so tako na nek način ogledalo blagovne znamke družbe. Motivacija kadrov v obeh podjetjih temelji predvsem na finančnem nagrajevanju, dodajajo jim tudi nekatere nefinančne, intrinzične spodbude, ki so nekoliko bolj očitne pri Generaliju. S različni prijemi se tako v obeh organizacijah ustvarja splet **internega marketinga**, v sklopu katerega potekajo menjave finančnih in nefinančnih ter človeških virov, s čimer se vzpostavlja enotna, marketinška usmerjenost organizacije. Na podlagi zapisanega je skoraj logično, da je fluktuacija kadrov v obeh podjetjih relativno nizka, pri čemer je v primarnih segmentih zaposlenih praktično zanemarljiva.

Organizacijska struktura, ki jo Ilič (2001) prepoznava kot ključno omejitev inovativnosti, je kljub temu, da številni poslovni procesi potekajo prek timskih struktur, v obeh družbah še vedno precej piramidalna. Pristojnosti in komunikacijski tokovi so namreč ločeni glede na hierarhijo, ki ni vedno posledica (zgolj) znanja, kar ni značilnost učečih se organizacij. Kljub temu, da imata obe družbi vzpostavljene določene mehanizme pristopa »od spodaj navzgor« (Nonaka in Takeuchi 1995), se strategija in poslovni cilji ustvarjajo na višjih hierarhičnih ravneh, pri čemer je v teh procesih mogoče zaznati nekoliko večjo vpletenost zaposlenih pri zavarovalnici Generali. Vpetost obeh družb v veliko mednarodno skupino večja število hierarhičnih ravni, a obenem spodbuja razvoj **virtualne organizacije**, zelo razširjene oblike učeče se organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995; Malhotra 2000), ki s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije povezuje globalno razpršene poslovne enote skupine. Virtualno poslovanje je izraženo tudi s tem, da družbi strankam nudita možnost e-poslovanja⁹⁷. V obeh podjetjih je ne glede na odstopanja od optimalne strukture za razvoj učeče se organizacije moč zaznati opolnomočene vloge zaposlenih. Prav tako so odgovori menedžmenta bežno nakazali, da se znotraj formalnega ogrodja kažejo obrisi marketinške, fleksibilne in inovativno usmerjene organizacijske kulture.

Intenzivna komunikacija s številnimi skupinami deležnikov, ki je prisotna v obeh podjetjih, kaže na težnjo k (vsaj določeni) **informacijski odprtosti in pripravljenosti sodelovati z okoljem**. Obe imata vzpostavljen sistem internega komuniciranja na nivoju družbe in skupine in se s sodelovanjem oziroma mreženjem z različnimi profitnimi in

⁹⁷ V okviru e-poslovanja uvrščam ažurno poprodajno podporo in možnosti sklepanja zavarovanj oziroma naročanje pohištvenega okovja prek spleta.

neprofitnimi organizacijami približujeta organskemu oziroma strateškemu sistemu **biokorporacije** (Liebold 2002), ki blaži tveganja in pospešuje pretok informacij in znanj. Prav tako izsledki študij primerov v tem kontekstu kažejo na **velik pomen komunikacije**. Le-ta pravzaprav predstavlja medij vsake (marketinške) menjave – finančne ali nefinančne, prav tako pa je element pretvorbe med človeškim in strukturnim kapitalom. Komunikacija in njena infrastruktura sta pomembni tudi s stališča ustvarjanja in transformacije znanja, saj ima le-to komunikacijski značaj (Nonaka in Takeuchi 1995), kar velja za razne menjave, tudi finančne, ki jih omogoča zgolj in samo komunikacija. Ta podobnost z biokorporacijo se mi zdi še posebej zanimiva v primeru Lame, ki je industrijska organizacija, za katero naj bi veljala teorija zaprtega sistema (Weber in drugi 1978). Sklenem lahko, da Lame ne moremo enačiti s »tradicionalno«, birokratsko organizacijo, ampak gre za sodobno proizvodno podjetje, ki sledi principom učeče se organizacije.

Družbi veliko pozornost posvečata **upravljanju intelektualnega kapitala** v smislu »vsega znanja, ki ustvarja vrednost« (Edvinsson in Sullivan 1996), kar je ena bistvenih značilnosti učečih se organizacij. Zavedata se namreč pomena nenehnega učenja, inovativnega potenciala, moči motivacije in ustreznega ravnanja z zaposlenimi, ipd. Ne glede na našeto nobeno od podjetij vseh vidikov intelektualnega kapitala sistematično (še) ne meri. Prav tako je za obe podjetji značilno, da se, tako kot pri splošni poslovni usmeritvi, tudi pri investicijah v razvoj oziroma intelektualni kapital, osredotočata na ključne, profitabilne segmente – bodisi v okviru trga delovne sile ali pa izbire tržne niše. Kljub temu, da v upravljanju organizacijskega znanja oziroma intelektualnega kapitala pri obeh družbah obstajajo pomanjkljivosti, je jasno, da družbi pri tovrstnem menedžmentu poudarjata predvsem »proizvajanje rezultatov« (Shenhar in Reiner 1996).

Pri obeh so prisotne tudi težnje po **upravljanju kakovosti**, ki so posebej izrazite in celovite pri Lami. **Inovativnost**, še posebej pomembna značilnost učeče se organizacije, je v obeh družbah spodbujana s pragmatičnega vidika – z namenom proizvajanja konkurenčne prednosti in finančnih učinkov. Nenazadnje vpetost v mednarodno, virtualno organizacijo, obema organizacijama prinaša **prednosti v obliki sinergij**, kot so večji inovacijski potencial, učinkovitejše upravljanje intelektualnega kapitala, pa tudi boljše obvladovanje stroškov. Opazne so tudi prednosti v distribuciji – zavarovalnica Generali se tako bolj uspešno osredotoča in prilagaja slovenskemu trgu, obratno pa Lami distribucijski kanali skupine TitusPlus omogočajo širši dostop do globalnega trga.

Kapitalska povezanost s skupino sicer predpostavlja odgovornost tujim lastnikom, a na podlagi dostopnih podatkov ugotavljam, da podjetji vseeno ohranjata relativno visoko stopnjo avtonomnosti v poslovnih odločitvah v lokalnem okolju.

Kljub določenim odklonom so navedena dejstva v splošnem nakazala, da si obe družbi prizadevata k razvijanju koncepta učeče se organizacije, čemur sta pritrdila tudi oba predstavnika kadrovske službe. Ker pa sem želela razvijanje učeče se organizacije podrobneje preučiti z **interdisciplinarnega zornega kota**, sem v nadaljevanju dodatno interpretirala vpliv, ki ga imajo na razvijanje omenjenega koncepta ostale značilnosti organizacije, ki so s tem konceptom posredno ali neposredno povezane.

6.4.2 Marketinška usmerjenost

Funkcija marketinga je v obeh podjetjih organizirana na način, da je združena s funkcijo odnosov z javnostmi. V obeh dominira predvsem funkcija marketinga, a odnosi z deležniki zaradi tega niso zapostavljeni, pač pa so prepoznani kot pomemben element uspešnega poslovanja. Združitev funkcij bi lahko pripisali racionalizaciji tega področja, sama pa menim, da je tudi to odraz »miselnosti« učeče se organizacije. Ker sem z empirično raziskavo in primerjano analizo že osvetlila **pomen komunikacije kot medija, nosilca in izvrševalca menjav, na katerih sloni marketinški koncept**, je zato smiselno, da se komunikacija oziroma odnosi z deležniki vršijo iz skupne točke, kot se izvajajo ostale marketinške aktivnosti. V predhodni obravnavi sem tudi že izpostavila komunikacijski značaj znanja, zato je na nek način logično, da združitev funkcije marketinga in odnosov z javnostmi omogoča osredotočenje na izmenjavo »znanj« s kupci oziroma vsemi deležniki. S tem se stimulira organizacijsko učenje in prilagajanje ter krepi intelektualni, predvsem relacijski, kapital organizacije.

Z veliko gotovostjo lahko trdim, da se tako v Lami kot v zavarovalnici Generali zavedajo pomena marketinškega koncepta, ki ga tudi aktivno udeležujejo, zato bi obe podjetji lahko označili za **marketinško usmerjeni**. Njuna temeljna poslovna usmeritev, pa tudi vrednote in konkretne aktivnosti jasno kažejo, da je v središču vseh poslovnih dejavnosti stranka in njene potrebe. Ker kot stranke prepoznavajo tudi predstavnike interne javnosti, lahko oblikujem sklep, da od tod, **iz usmerjenosti k strankam, izvirajo vsi organizacijski cilji in ukrepi, ki si prizadevajo k razvoju učeče se organizacije**. S tem utemeljujem, da je marketinška usmerjenost pravzaprav pogoj, okolje, v katerem se razvija učeča se organizacija.

Obe družbi sta **družbeno odgovorni podjetji**, zavarovalnico Generali pa bi lahko označili celo kot družbeno-marketingško usmerjeno družbo⁹⁸. Ta se v okviru marketinške usmeritve približuje sinhromarketingu v točki, da skuša finančno bolj ogroženim segmentom omogočiti dostop do ustreznega zavarovanja z nižjo ceno, seveda ob upoštevanju ekonomske odgovornosti. Družbena odgovornost je posredno povezana tudi s konceptom učeče se organizacije, saj dodatno nadgrajuje marketinško usmeritev in s tem krepi intelektualni kapital, predvsem relacijski kapital kot del strukturnega kapitala (Sitar 2006; Roos in drugi 2001). Z družbeno odgovornostjo, ki je del komunikacije in obojestransko profitabilne menjave z okoljem, se namreč podjetji prilagajata dinamiki okolja in željam deležnikov, s katerimi tako tudi utrjujeta pozitivne vezi in krepita korporativni ugled. V zameno za (finančno) podporo si tako lahko zagotovita pozitiven ugled ter s tem v očeh (potencialnih) kupcev ustvarjata dodatno vrednost. Na podlagi empiričnih opažanj lahko sklenem, da gre torej za **prispevek k pozicioniranju družb, racionalno dejavnost in »investicijo«**, s čimer si prizadevata poslovati uspešneje – ne le v smislu etične odgovornosti, pač pa tudi ekonomske odgovornosti podjetja.

6.4.3 Konkurenčna prednost

Naslednja pomembna značilnost obeh družb je specializiranost, saj lahko obe podjetji označimo kot **nišna ponudnika, ki svoj trg preudarno segmentirata**. Osredotočata se na ključne segmente, kjer optimizirata svoje delovanje in maksimizirata dobiček – bodisi z nižjo ceno, drugačnostjo, višjo kakovostjo, dodano vrednostjo ali s kombinacijo naštetega. Menim, da gre v obeh primerih za podoben odziv na kompleksno okolje, ki zahteva veliko mero inovativnosti in marketinške usmerjenosti, zato se mi ne zdi nenavadno, da kot pomembno in zelo očitno skupno točko družb vidim tudi **način ustvarjanja konkurenčne prednosti**.

Iz predstavljenih podatkov sem razbrala, da obe družbi prednost pred konkurenco iščeta v razmerju »kakovost – inovativnost – stroškovna učinkovitost«. Izstopajoči element ponudbe zavarovalnice Generali je diferenciacija cen, ki vodi diferenciacijo storitev, ki omogoča stroškovno učinkovitost kupcu in družbi. Kljub temu je v ozadju oblikovanja konkurenčne prednosti prisotna tudi velika mera inovativnosti in prizadevanj h

⁹⁸ To usmeritev so pokazali tudi odgovori vodstva. Sicer se tudi Lama ukvarja z družbeno-odgovornimi aktivnostmi, a ne v tolikšni meri, prav tako pa te usmerjenosti v družbi ne prepoznavajo za ključno.

kakovosti z dodajanjem specifičnih prednosti in lastnosti storitev, ki jih konkurenca nima. Podobno velja za Lamo, ki konkurenčno prednost snuje na kakovosti, o čemer pričajo številni certifikati ter inovacijsko-razvojna dejavnost. Ta je usmerjena v večanje konkurenčnosti na kupca in podjetja, in sicer prek stroškovne učinkovitosti, z racionalizacijo stroškov proizvodnje pohištva in večanja produktivnosti, pa tudi prek dodajanja nove, funkcionalne vrednosti pohištva. Lahko bi zaključila, da gre v obeh primerih za razvoj rešitev, ki **večjo konkurenčnost družbe s pomočjo krepitve dobrobiti partnerjev v menjavi**, torej ustvarjanje situacij, ki nudita prednosti obema stranema. To je del marketinški usmeritve, hkrati pa tudi značilnost organizacij kot živih organizmov, ki delujejo na principu entropije (Senge 1994), kar je osnova systemskega mišljenja. Glede na to, da sta podjetji relativno uspešni, to ni popolnoma v skladu s tezo, da kombinacija strategij vodi v izgubo konkurenčne prednosti (Porter 1998). Na podlagi preučevanih primerov namreč prav znanje, ki izvira iz marketinške usmeritve, razumem kot integrativni element generičnih strategij.

6.4.4 Tržna znamka

Obe podjetji velik pomen pripisujeta **korporativni, krovni blagovni znamki**, ki velja za bogastvo družb, povezano z ugledom celotne mednarodne skupine. Ta »presežek materialnega premoženja« (Možina 2004) se prenaša tudi na posamezno organizacijo in njene produkte oziroma storitve, s tem pa strankam omogoča prepoznavanje t. i. »mehkih dejavnikov«, kot so tradicija, odgovornost, ugled, znanje, izkušnje ipd. Pri tem pa sem opazila še eno značilnost blagovne znamke – njeno izrazito večplastno vlogo, ki je pomembna tudi za relacije z internimi deležniki. Uporaba korporativne blagovne namreč znamke istočasno krepi delovanje skupine kot celote, kupcem pa lajša procese izbire. V primeru Lame je blagovna znamka TitusPlus, prej znana tudi kot Titus+Lama+Huwil, v procesu združevanja in pri gradnji skupne kulture igrala pomembno vlogo na simbolni ravni. Prav tako opažam, da funkcija korporativne blagovne znamke pri obeh podjetjih ni le znamčenje izdelkov. Blagovna znamka je tudi pomemben element kadrovskega oglaševanja – direktnega in indirektnega, ter temelj za gradnjo splošnega zaupanja v sposobnosti družbe.

Koncept blagovne znamke je povezan tudi z oglaševanjem in prodajo. Ob predpostavki marketinške usmeritve, ki se osredotoča na stranko in zadovoljevanje njenih potreb, naj usmerjenost v prodajne aktivnosti ne bi bila posebej pomembna. Kljub temu obe družbi

veliko aktivnosti in tudi finančnih sredstev usmerjata v promocijo oziroma oglaševanje in pospeševanje prodaje, saj je na visoko tekmovalnem trgu pomembno, da so zaznane in prepoznane s strani (potencialnih) kupcev. Z razlago si lahko delno pomagamo s konceptom učeče se organizacije, ki poslovni uspeh povezuje z integracijo in optimizacijo intelektualnega kapitala. Če upoštevam široko definicijo intelektualnega kapitala, lahko sklenem, da sta tudi marketing in oglaševanje blagovne znamke, še posebej korporativne, **del strateških investicij v intelektualni kapital** (glej tudi Nakamura 1999). Vrednost intelektualnega kapitala je namreč precej neoprijemljiva in izrazito subjektivna, saj se vedno ustvarja **v odnosu do kupcev**. S tem ne mislim le končnih kupcev, ampak vseh deležnikov, torej tudi zaposlenih, finančnih javnosti, lokalne skupnosti, poslovnih partnerjev ipd., preko katerih se intelektualni kapital preliva v finančnega. Z vlaganjem v intelektualni kapital, pri čemer je še posebej pomemben strukturni kapital, katerega del je relacijski kapital, se tako, tudi skozi oglaševanje, ustvarjajo finančno oprijemljivi rezultati. Podobno Lah in drugi (2007) skozi postkenyesijanski ekonomski pristop utemeljujejo, da oglaševanje ustvarja oligopol, s katerim podjetje vpliva na strukturo trga⁹⁹. Sklenem lahko, da si organizacija tako z lastnim intelektualnim kapitalom zagotavlja dolgoročno uspešno poslovanje.

6.4.5 Odziv na gospodarsko recesijo

Obe družbi sta se v zadnjem letu soočili z enakim družbeno-ekonomskim pojavom – gospodarsko krizo. Na podlagi empiričnih ugotovitev lahko trdim, da sta se družbi, kljub svoji velikosti, pravočasno in ustrezno odzvali. Z ustrezno strategijo **sta v krizi obe poiskali priložnost** in se novim razmeram prilagodili na svoj specifičen način, ki jima ga narekuje temeljna poslovna usmeritev. Ključne aktivnosti za prilagajanje novim, turbulentnim razmeram, so bile pri obeh podjetjih potekale na področjih, ki so za učečo se organizacijo ključne – upravljanje sprememb, marketinške usmerjenosti, inovativnosti in razvoja oziroma upravljanja intelektualnega kapitala, v Lami pa tudi v sklopu kadrovske strategije. Obe podjetji tako obdobje zaostrenih tržnih razmer zaenkrat relativno uspešno obvladujeta, še posebej na segmentih, kjer sta najbolj inovativni.

⁹⁹ Lah in drugi (2007) trdijo, da z oglaševanjem organizacija postavlja višje vstopne ovire, diferencira in ustvarja bolj ugodno javno podobo podjetja. Na ta način vpliva na okus potrošnikov, torej vpliva na povpraševanje, in podpira nadaljnje širjenje družbe.

7 Sklep

Empirični del moje diplomske naloge je potrdil, da imajo danes izzivi menedžmenta drugačen fokus kot v preteklosti – ukvarjajo se z drugačnimi problemi, temeljijo na sodobnih orodjih in konceptih. Med slednje sodi tudi koncept učeče se organizacije, ki ga razvijata obe preučevani podjetji – Lama d.d. Dekani in Generali Zavarovalnica d.d. Z zavedanjem o pomenu kadrovskih virov, z njihovim strateškim upravljanjem, s težnjo k sploščanju organizacijske strukture in oblikovanju ustrezne kulture, z odprtostjo in pripravljenostjo na sodelovanje z okoljem, s prizadevanji na področju upravljanja intelektualnega kapitala, kamor sodita tudi razvojno-inovativna dejavnost in menedžment zagotavljanje kakovosti – z upoštevanjem vsega tega se namreč **obe družbi nagibata v smer učeče se organizacije**. Ker organizacije ta »idealno-tipski« koncept v realnosti lahko udejanjijo le do določene mere, so tako pri Lami kot pri Generaliju skoraj na vseh področjih prisotna nekatera odstopanja. Te razlike pripisujem predvsem naravi dela in panogi, pa tudi usmeritvi na specifičen tržni segment, nišo, v kateri se družbi osredotočata na zadovoljevanje potreb povsem različnih kupcev. Izkazalo pa se je tudi, da z ustreznim upravljanjem intelektualnega kapitala v širšem pomenu besede obe organizaciji vplivata na strukturo panoge in s tem manjšata tveganja. To je prispevalo k temu, da sta se obe preučevani družbi ustrezno pripravili in odzvali na negativne gospodarske razmere.

Kot pomembno značilnost podjetja Lama in zavarovalnice Generali sem na podlagi raziskovanja razbrala, da njun uspeh ni več v toliki meri vezan na kratkoročne rezultate in dobičke, ki izhajajo iz prodaje. Temelji namreč tudi na ugledu korporacije, zaupanju partnerjev v menjavi, ustvarjanju vrednosti zanje in podpiranju (trajnostnega) razvoja. To je značilno za **marketinški koncept, ki temelji na zadovoljevanju potreb kupca, znotraj ali zunaj organizacije**. Marketinško naravnane organizacije vse svoje poslovne aktivnosti usmerjajo k temu cilju in se v skladu s tem na različne načine organizirajo, da bi ga dosegle. Za tovrsten odziv štejem tudi razvijanje koncepta učeče se organizacije, saj se le-ta usmerja v oblikovanje ustreznih pogojev za interne kupce. S tem organizacije namreč ustrezno oblikujejo načine, na katere lahko vedno znova zadovoljijo zunanjega kupca in na dolgi rok ustvarjajo dobičke. **Marketinško filozofijo tako razumem kot osnovo, pogoj in razlog, da si organizacije sploh prizadevajo postati »učeče se«, hkrati pa menim, da se učeče se organizacije instinktivno tržno**

usmerjajo. Koncepta sta tako konsistentna, se medsebojno dopolnjujeta in nadgrajujeta, pri čemer je njuna najvidnejša stična točka področje internega marketinga. S tem sem potrdila svojo osnovno tezo in dokazala, da je **pri razvijanju koncepta učeče se organizacije možen in pomemben interdisciplinarni pristop**, saj je nenazadnje uspeh podjetja odvisen od dela »pravih stvari na pravi način« (Ivanko 2008, 85). Organizacije namreč razumem kot žive organizme, v katerih po logiki systemskega mišljenja (Senge 1994) ena sprememba vodi do druge in obratno. Prav zaradi tega so v praksi meje med konkretnimi prijemi, pa tudi posameznimi znanstvenimi disciplinami, zelo prepustne.

Čeprav velja učeča se organizacija za visoko razvit koncept, ki naj bi ga organizacije uvajale načrtno, sem z interpretacijo študij primerov poskušala pokazati, da je uvajanje značilnosti učečih se organizacij in marketinške filozofije na nek način tudi organski, spontan odziv uspešnih podjetij, ki ga, seveda načrtno, oblikujejo kot odgovor na kompleksno okolje. Nobeno izmed preučevanih podjetij namreč ni popolna učeča se organizacija, niti povsem marketinško naravnana družba, kljub temu, da kažeta aktivna prizadevanja v teh smereh. Ta »nepopolnost« je posledica racionalnega obnašanja, izkušenj in tradicije ter del odziva na okolje, ki omogoča organizacijsko preživetje na dolgi rok. Moje ugotovitve so tako v grobem tudi potrdile, da se organizaciji, kljub pripravljenosti učiti se, svoji usmerjenosti k stranki in njenim potrebam ter družbeno-odgovornim aktivnostim v osnovi obnašajo kot »homo economicus«, delujejo v okvirih ekonomske odgovornosti in težijo k maksimizaciji dobička. Ne glede na to pa lahko sklenem, da je uspeh organizacij povezan z zavestno ali instinktivno težnjo k spreminjanju preživetih tradicionalnih organizacijskih modelov.

Toš (1975, 15) pravi, da empirične raziskave niso omejene na izvrševanje ukazov teorije, torej preverjanje iz teorije izvedenih hipotez, pač pa je njihova vloga tudi v vzpodbujanju novih. Glede na to, da sem diplomsko delo oblikovala iz odgovorov vodstva, bi bilo zanimivo, da bi se v kasnejšem raziskovanju osredotočila na vidik, s katerega organizacijo doživljajo zaposleni, spoznala kulturo in klimo. Ocenjujem, da bi v naslednji fazi raziskovanja izsledke empiričnega dela diplomske naloge lahko uporabila za kvantitativno analizo na reprezentativnem vzorcu, s katero bi lahko ugotovila statistično značilne pojave, ki bi jih lahko aplicirala na celotno populacijo ter ugotovila, kaj omogoča, da organizacije delujejo bolj produktivno: ne bolj intenzivno, ne bolj organizirano, ampak bolj inteligentno.

8 Literatura

1. Adkins, Sue. 2005. *Cause Related Marketing. Who Cares Wins*. Norfolk: Elsevier Butterworth-Heinmann.
2. Analoui, Farhad in Azhdar Karami. 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises. London: Tomshon Learning*. Dostopno prek: Google Books.
3. Argyris, Chris. 1990. *Integrating the individual and the organization*. Transaction Publisher. Dostopno prek: Google Books.
4. Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501-517.
5. Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Ekonomija. Ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: Založba GV.
6. Bell, Daniel. 1999. *The Coming Of Post-industrial Society*. New York: Basic Books Group.
7. Bodlaj, Mateja. 2008. Povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnosti s stopnjo inovacij. *Akademija MM VIII* (12): 9-17.
8. Bontis, Nick. 2005. The ultimate management activity. *Metohos Magazine* 1 (3): 26-31.
9. --- in Carla Curado. 2007. Managing intellectual capital: the MIC matrix. *Int. J. Knowledge and Learning* 3 (2/3): 316-328.
10. --- in Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital* 3 (3): 223-247.
11. --- Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen in Goran Roos. 1999. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal* 14 (4): 391-402.
12. Brečko, Daniela. 2003. *Kako lahko delavsko soupravljanje krepi blagovne znamke. Zaposleni so nosilci blagovnih znamk*. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/ clanki/ID031105.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID031105.doc) (3. maj 2009).
13. Brooking, Annie. 1999. *Corporate Memory: Strategies for The Knowledge Management*. Cengage Learning EMEA. Dostopno prek: Google Books.
14. Buble, Marin, Danijel Pučko, Ivan Pavić, Želimir Dulčić, Matej Lahovnik, Nikša Alfrević, Adriana Rejc in Tomaž Čater. 2003. Successful Competitive Strategies of Large Croatian and Slovenian Enterprise. *Management Journal of Contemporary*

Management Issues 8 (1). Dostopno prek: www.efst.hr/management/Vol8No1-2003/Journal-Special-Issue.doc (24. april 2009).

15. Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* July-August. Dostopno prek: <http://unjobs.org/authors/archie-b.-carroll> (3. junij 2009).

16. Chandler, Alfred Dupont. 1995. *Strategy and structure*. Dostopno prek: Google Books.

17. Chernatony, Leslie. 1989. Marketers' and Consumers' Concurring Perceptions of Market Structure. *European Journal of Marketing* 23 (1): 7-16.

18. Christensen, Lars Thøger, A. Fuat Firat in Simon Torp. 2008. The organisation of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing* 42 (3/4): 423-452.

19. Čater, Tomaž. 2006. Relevantnost šol o konkurenčnih prednostih podjetij v Sloveniji. *Teorija in praksa* 43 (1-2): 25-41.

20. Černigoj-Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 259-281. Ljubljana, Založba Sophia.

21. Češnovar, Tone. 2006. Raziskave Na poti k učečemu se podjetju. V *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 211-220. Maribor: Založba Pivec.

22. Daum, Juergen H. 2001. *How accounting gets more radical in measuring what really matters to investors*. Dostopno prek: http://www.juergendaum.com/news/07_26_2001.htm (15. januar 2009).

23. Davidson, Michael C. G. 2003. Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15 (4): 206-213.

24. DeCarlo, Scott. 2009. *The World's Biggest Companies*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/2009/04/08/worlds-largest-companies-business-global-09-global-intro.html> (1. junij 2009).

25. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

26. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

27. Dovalienė, Aistė, Vytautas Janonis in Regina Virvilaitė. 2007. Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics* 1 (51): 69-80.
28. Dovžan, Henrik. 1993. *Razvoj in trženje novega izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Drucker, Peter Ferdinand. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
30. --- 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
31. Edvinsson, Leif in Patrick Sullivan. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal* 14 (4): 356-364.
32. --- Peder Hofman-Bang in Kristine Jacobsen. 2005. Intellectual capital in waiting – a strategic IC challenge. *Handbook of Business Strategy* 6 (1): 33-140.
33. Efimova, Lilia. 2002. *Discovering the Iceberg of Knowledge Work: A Weblog case*. Dostopno prek: <http://www.thestep.gr/trainmor/dat/%7Bf346318d-4e41-4b1a-be13-a61c23a14aa7%7D/article.pdf> (23. junij 2009).
34. EK (Evropska komisija). 2001. *GREEN PAPER. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (19. maj 2009).
35. --- 2008. *Lizbonska strategija - Partnerstvo za rast in delovna mesta*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/slovenija/dossier/growth_and_employment/index_sl.htm (2. junij 2009).
36. Fayol, Henri, John C. Wood in Michael C. Wood. 2002. ***Henri Fayol: critical evaluations in business and management***. Taylor & Francis. Dostopno prek: Google Books.
37. Firestone, Joseph M. in Mark W. McElroy. 2005. Doing Knowledge Management. *The Learning Organization Journal* 12 (2): 189-212.
38. Garson G. David, Debra W. Stewart in Michael Lee Vasu. 1998. ***Organizational behavior and public management***. CRC Press. Dostopno prek: Google Books.
39. Giji, Gya. 2008. *Corporations and Social Responsibility*. Dostopno prek: <http://www.sapereaude.org/escrito/csr.htm> (15. maj 2009).
40. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

41. Grunig, James E., David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
42. Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: Založba GV.
43. Hellriegel, Don, Susan Jackson in John W. Slocum, Jr. 2005. *Management: A Competency-Based Approach, 10th Edition*. South-Western College Publishing.
44. Hey, Johnatan. 2004. *The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link*. Dostopno prek: http://best.me.berkeley.edu/~jhey03/files/reports/IS290_Finalpaper_HEY.pdf (1. junij 2009).
45. Hofstede, Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Professional. Dostopno prek: Google Books.
46. Holsapple, Clyde W. 2005. The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology. *Journal of Knowledge Management* 9 (1): 42-52.
47. --- in M. Singh. 2001. The knowledge chain model: activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications* 20 (1), 77-98.
48. Ignjatović, Mirosljub. 2001. Anatomija slovenskega trga delovne sile. V *Uspešna nedozorelost*, ur. Miroslav Stanojević, 93 -109. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. --- in Ivan Svetlik. Slovenija: neintenzivno upravljanje človeških virov. 2004. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 13-35. Ljubljana, Založba Sophia.
50. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju. Doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. --- 2006. Pomen patentov v družbi znanja: socioekonomske implikacije za podjetja in družbo. *Teorija in praksa* 43 (3-4): 507-520.
52. IMF (International Monetary Found). 2009. *World Economic Outlook. Crisis and Recovery. April 2009*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf> (25. maj 2009).
53. Ivanko, Štefan. 2008. *Nekateri poudarki odličnosti in mojstrstva*. Dostopno prek: http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/20_forum/20_forum2008_ivanko.pdf (25. maj 2009).
54. Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13-24. Maribor: Založba Pivec.
55. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

56. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
57. --- 2006. Socialno-marketinška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji. V *Uspešna nedozorelost*, ur. Miroslav Stanojević, 190-209. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja - potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 230-258. Ljubljana, Založba Sophia.
59. Kapferer, Jean-Noël. 2003. *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
60. Kaplan, Robert S. 2005. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership* 33 (3): 41-46.
61. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
62. Komisija evropskih skupnosti. 2005. *Skupna prizadevanja za gospodarsko rast in nova delovna mesta. Nov začetek za Lizbonsko strategijo*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_024_sl.pdf (2. junij 2009)
63. Kline, Miro in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = Blagovna znamka. *Podjetnik*, februar. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=98&ClanekID=882> (3. maj 2009).
64. Kop, Aleš. 2001. Poslovođenje znanja. V *Svetovalni dokument Združenja Manager št. 15*. ur. Tone Krašovec. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1801/svetovalni-dokument.pdf> (15. december 2008).
65. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: Priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
67. --- in Waldemar Pfoertsch. 2001. *B2B Brand Management*. New York: Springer.
68. Krogh, George von in Johan Roos. 1996. *Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition*. Cambridge: University Press.
69. Lah, Marko, Andrej Sušjan in Branko Ilič. 2007. A Post Keynesian approach to advertising and its relevance for the transition economies. *Journal of Post Keynesian Economics* 29 (2): 309-324.

70. Liebold, Marius, Gilbert J. B. Probst in Michael Gilbert. 2002. *Strategic Management in the Knowledge Economy*. Germany: Publicis.
71. LEC (Lisbon European Council). 2000. *Presidency Conclusions (draft)*. Dostopno prek: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm (2. junij 2009)
72. Ložar, Boštjan. 2009. Kje so inovacije? *Manager: Inovativnost* 3 (junij): 4-9.
73. Maček, Matjaž. 2006. Merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala. V *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 95-114. Maribor: Založba Pivec.
74. Makarovič, Matej. 2004. Socialni kapital kot neizkoriščeni vir. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 130-152. Ljubljana, Založba Sophia.
75. Malhotra, Yogesh. 2000. *Knowledge management and virtual organizations*. Hershley: Idea Group Inc (IGI). Dostopno prek: Google Books.
76. Marr, Bernard, Oliver Gupta, Stephen Pike in Goran Roos. 2003. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision* 41 (8): 771-781.
77. Maslow, Abraham H., Deborah Stevens in Gary Heil. 1998. *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
78. Merrilees, Bill in Dale Miller. 2008. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* 42 (5/6): 537-552.
79. McGregor, Douglas in Joel Cutcher-Gershenfeld. 2006. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Professional. Google Books.
80. Mesner-Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
81. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
82. --- in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36-65. Ljubljana: Založba Sophia.
83. Miles, Raymond E. in Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Tokyo: McGraw-Hill, Inc.
84. Milfelner, Borut. 2009. Analiza povezanosti dejavnikov tržne naravnosti z inovacijskimi viri na vzorcu podjetij v Sloveniji. *Akademija MM IX* (13): 23-32.
85. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

86. Moncur, Charles. 2006. Embracing PR theory: an opportunity for practitioners? *Journal of Communication Management* 10 (1): 95-99.
87. Moss, Danny, Gary Warnaby in Louise Thame. 1996. Tactical publicity or strategic relationship management? An exploratory investigation of the role of public relations in the UK retail sector. *European Journal of Marketing* 30 (12): 69-84.
88. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
89. --- 2004. *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc> (5. november 2008)
90. --- 2008. *Skrita vrednost podjetja ali intelektualni kapital*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID081203.doc. (7. maj 2009).
91. Nadoh, Jana in Klement Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi - slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 153-173. Ljubljana, Založba Sophia.
92. Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
93. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
94. O'Donohue, Wayne, Cathy Sheehan, Robert Hecker in Peter Holland. 2007. The psychological contract of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 73 – 82.
95. Pedrini, Matteo. 2007. Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital* 8 (2): 346-366.
96. Pemberton, Jonathan D. in George H. Stonehouse. 2000. Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization* 7 (4): 184-194.
97. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1177-1186.
98. Podnar, Klement. 2003. *Soupravljanje in interni marketing*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030910.doc> (23. junij 2009).
99. --- in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39 (6): 952-969.
100. --- in Urša Golob. 2006. *Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060922.doc> (23. junij 2009).

101. Porter, Michael E. 1998. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
102. PRO INNO. 2008. *European Innovation Scoreboard 2008*. Dostopno prek: http://www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS_2008_Final_report.pdf (3. junij 2009).
103. Roos, Göran, Alan Bainbridge in Kristine Jacobsen. 2001. Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership* 29 (4): 21-26.
104. RS (Republika Slovenija). 2007. *Slovenija jutri*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si> (5. junij 2009).
105. Rupnik, Vilijem in Dragomir Sundać. 2005. *Dominacija kapitala = past človeštvu*. Rijeka: I.B.C.C d.o.o.
106. Rus, Veljko in Niko Toš. 2005. *Vrednote Slovencev in Evropejcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, IDV – CJMMK.
107. Schein, Edgar. H. 1999. Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect? *The Learning Organization* 6 (4): 163-172.
108. Schumpeter, Joseph A. 1939. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
109. Senge, M. Peter. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organizations*. New York: Doubleday.
110. Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
111. Shenhar, Aaron J. in J. Renier. 1996. How to define management: a modular approach. *Management Development Review* 9 (1): 25-31.
112. Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55-69. Maribor: Založba Pivec.
113. Stanojević, Miroslav. 2004. Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 111-129. Ljubljana, Založba Sophia.
114. Stonehouse, George H., Jonathan D. Pemberton. 1999. Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An International Journal* 7 (5): 131-144.
115. Svetlik, Ivan. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Adizes. Ljubljana: Panta Rheir-Sineza.

116. --- 2004. Vrednote v organizacijah. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. Ivan Bernik in Brina Malnar, 321-333. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, IDV – CJMMK.
117. SZZ (Slovensko zavarovalno združenje). 2009. Dostopno prek: <http://www.zav-zdruzenje.si/> (19 julij 2009).
118. Šercar, Tvrtko M. in Bojan Oštir. 2001. *Dva clusterja (grozda) informacijske ekonomije: eno poimenovanje, dve vsebini*. Dostopno prek: http://home.izum.si/cobiss/cobiss_obvestila/2001_4/Html/clanek_01.html (12. december 2008)
119. Taylor, Frederick Winslow. 2007. *The Principles of Scientific Management*. Filiquarian Publishing, LLC. Dostopno prek: Google Books.
120. Toš, Niko. 1975. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
121. Troilo, Gabriele. 2006. *Marketing knowledge management: managing knowledge in market oriented companies*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
122. UIL (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino). *O intelektualni lastnini*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-intelektualni-lastnini/> (3. februar 2009).
123. Ule, Mirjana. 2003. *Spremembe vrednot v družbi tveganj*. Dostopno prek: <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/96997D6B515C0960C1256E940046C55B?OpenDocument> (25. januar 2009).
124. ULRS (Uradni list Republike Slovenije). 2001. *Zakon o Industrijski lastnini*. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200145&stevilka=2547> (26. maj 2009).
125. Vizjak, Andrej. 2007. *Zmagovalci tržnih niš*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
126. Vraber, Sanja. 2005. *Prostovoljstvo kot način življenja*. Dostopno prek: http://www.nefiks.net/nefi/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=57 (25. januar 2009).
127. Wang, Jui-Chi. 2008. Investigating market value and intellectual capital for S&P 500. *Journal of Intellectual Capital* 9 (4): 546-563.
128. Weber, Max, Guenther Roth in Claus Wittich. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. University of California Press. Dostopno prek: Google Books.
129. Webster, Cynthia. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing* 9 (2): 6-21.

130. WIPO (World Intellectual Property Organization). *What is Intellectual Property?*
www.wipo.int (28. maj 2009)
131. Zupan, Nada. 2001. *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Dostpno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc>. (3. maj 2009).
132. Žezlina, Janez. 2005. *Strategije upravljanja sprememb*. Dostopno prek: www.socius.si (1. junij 2009).

9 Priloge

Priloga A: Intervjuji s predstavniki Generali Zavarovalnice d.d.

A1 Vprašalnik za Gregorja Pilgrama, predsednika uprave

1. Ali navedene trditve veljajo za vaše podjetje (DA/NE)?

- Znanje in inovacije so naša konkurenčna prednost.
- Naša tržna znamka je naše bogastvo.
- Vsak zaposleni se zaveda svoje naloge in prispeva k organizacijskim ciljem.
- Vsi zaposleni razumemo potrebe naših kupcev.
- Strategijo snuje vodstvo, ostali zaposleni pri tem ne sodelujejo.
- Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.
- Kupec ima v vsakem primeru prednost.
- Informacije o kupcih so domena prodaje, z njimi ne bremenimo ostalih funkcij.
- Naša organizacijska struktura temelji na timskem delu.
- Spremembe velikokrat naletijo na odpor med zaposlenimi.
- Zaposlenim je omogočen dostop do vseh informacij, ki zadevajo podjetje.
- Razpolagamo z ustrezno infrastrukturo, ki podpira upravljanje znanja.
- Organizacijska kultura je vir naše moči.
- Položaja zaposlenih ne določa formalna hierarhija, pač pa znanje.
- Vodilni menedžerji si aktivno prizadevajo podpirati procese organizacijskega učenja, inovativnosti in prispevajo k pozitivni motivaciji.
- Koncept marketinga ni omejen le na funkcijo marketinga, pač pa ga je moč občutiti prek celotne organizacije.

2. Kakšna je vaša temeljna poslovna usmeritev vaše družbe?

- predpostavlja, da potrošnik preferira tehnično izpopolnjen, kakovostni izdelek.
- temelji na tezi, da potrošniki dajejo prednost izdelkom, ki so poceni in lahko dostopni, zato si prizadeva k višji produktivnosti in širši distribuciji.
- temelji na prodaji in promociji izdelkov oziroma storitev.
- temelji na ugotavljanju potreb in želja ciljnih kupcev ter njihovem zadovoljevanju.
- prizadeva si za zadovoljitev potreb potrošnika in družbe na dolgi rok.

3. Kaj je glavna konkurenčna prednost zavarovalnice Generali? Iz česa izvira, kako jo ustvarjate in kako ohranjate?
4. Prosim, naštejte nekaj ključnih:
 - vrednot vaše organizacije:
 - lastnosti, ki opisujejo vašo blagovno znamko:
 - lastnosti (novih) sodelavcev:
5. Kako se soočate z recesijo?
6. Kakšen je vaš tržni delež in kako ste ga dosegli?
7. S katerimi argumenti bi lahko podkrepili trditev, da družba temelji na strategiji sodelovanja?
8. Na katere načine si prizadevate h kakovosti storitev?
9. Ali ugotavljate uspešnost podjetja tudi prek nefinančnih kazalcev? Če da, kako?

A2 Vprašalnik za Marjano Bastar, vodjo marketinga in odnosov z javnostmi

1. Opredelite naslednje pojme, ki se nanašajo na vašo organizacijo.
 - Poslanstvo:
 - Vizija:
 - Strategija:
 - Poslovni cilji:
2. Ali navedene trditve veljajo za vaše podjetje? Po potrebi odgovor utemeljite.
 - Redno in pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.
 - Na dejavnost konkurence se hitro odzivamo.
 - Promociji in prodaji naših izdelkov/storitev namenjamo relativno veliko pozornost (in proračun).
 - V organizaciji gojimo dejavnost, ki bi jo lahko označili za raziskovalno.
 - Na določenih področjih sodelujemo različnimi organizacijami, na nekaterih tudi s konkurenti.
 - Strankam nudimo kakovosten poprodajni servis (pomoč, škodni servis).
2. Na kakšen način je organizirana funkcija marketinga in kakšne so njene obveznosti?
3. Kakšen je vaš odnos do družbene odgovornosti?
4. Kakšni so odnosi med funkcijami marketinga in kadrovskega menedžmenta? Kako sodelujete, kje, na katerih projektih so stične točke?

5. Kakšen način znamčenja uporabljate?
6. Kakšen pomen pripisujete internemu marketingu? Na katere načine si prizadevate k uresničitvi tega koncepta?
7. S katerimi skupinami deležnikov komunicirate?
8. Na kakšen način udejanjate interno komuniciranje?
9. Kako komunicirate navzven? Katere kanale uporabljate?
10. Katere vrednote oz. značilnosti vaše organizacije odraža vaša komunikacija?
11. Kakšna je vaša komunikacija na splošno? Reaktivna ali proaktivna?
12. Kako potrebe družbe – segmentov javnosti z marketingom spreminjate v donosne priložnosti?
13. Ali se si pomagata tudi z alternativnimi prijemi (sinhromarketing, demarketing)?

A3 Vprašalnik za Tino Hribar, vodjo kadrovske službe

1. Izberite in odgovor ga po potrebi utemeljite.
 - Aktivno si prizadevamo k uvajanju koncepta učeče se organizacije.
 - Učinkovito upravljamo znanje na nivoju posameznika in organizacije.
 - Dosegamo sinergije med izobraževanjem zaposlenih in znanjem organizacije.
 - Naše znanje se odraža skozi vse vidike naše organizacije.
 - Smo inovativni, spodbujamo inovacije.
 - Generali nudi možnost osebnega razvoja in napredovanja ter gradnjo kariere.
 - Imamo posebne mehanizme, ki v izboljšave poslovanja ali inoviranje omogočajo vključevanje vseh posameznikov.
 - Zaposlenim so omogočeni dobri delovni pogoji, saj se jih trudimo obdržati.
 - Zaposleni imajo možnost, da z delom v podjetju realizirajo svoje sposobnosti in razvijejo svoj potencial, s tem pa dosegajo tudi organizacijske cilje.
2. Kdo je odgovoren za menedžment znanja?
3. Na kakšne načine merite učinke investicij v intelektualni kapital?
4. Kako nagradujete in motivirate zaposlene, ki prispevajo k organizacijskim ciljem?
5. Kakšen sistem (metode in kanale) učenja uporabljate?
6. Kako je v zavarovalnici Generali doseženo opolnomočenje zaposlenih?
7. Kako velik je vaš primarni trg delovne sile in sekundarni (približno razmerje)?
8. Kakšna je fluktuacija kadrov?
9. Katere izmed prijaznih, fleksibilnih oblik zaposlovanja ponujate zaposlenim?
10. Kakšno je število zaposlenih?

Priloga B: Intervjuji s predstavniki Lama d.d. Dekani

B1 Vprašalnik za upravo

1. Kaj je glavna konkurenčna prednost družbe Lama d.d. Dekani? Iz česa izvira, kako jo ustvarjate in kako ohranjate?
2. Kakšen je vaš tržni delež in kako ste ga dosegli?
3. Kakšen je vaš odnos do družbene odgovornosti?
4. Na katere načine si prizadevate h kakovosti storitev?
5. Ali ugotavljate uspešnost podjetja tudi prek nefinančnih kazalcev?
6. Prosim naštejte pet ključnih:
 - vrednot vaše organizacije:
 - lastnosti, ki opisujejo vašo blagovno znamko:
 - lastnosti (novih) sodelavcev:

B2 Vprašalnik za Martino Kuzmič, vodjo sektorja trženje in pooblaščenko za stike z javnostmi

1. Ali navedena trditev velja za vaše podjetje (DA/NE)? Po potrebi utemeljite.
 - Znanje in inovacije so naša konkurenčna prednost.
 - Naša tržna znamka je naše bogastvo.
 - Vsak zaposleni se zaveda svoje naloge in prispeva k organizacijskim ciljem.
 - Vsi zaposleni razumemo potrebe naših kupcev.
 - Strategijo snuje vodstvo, ostali zaposleni pri tem ne sodelujejo.
 - Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.
 - Kupec ima v vsakem primeru prednost.
 - Informacije o kupcih so domena prodaje, z njimi ne bremenimo ostalih funkcij.
 - Naša organizacijska struktura temelji na timskem delu.
 - Spremembe velikokrat naletijo na odpor med zaposlenimi.
 - Zaposlenim je omogočen dostop do vseh informacij, ki zadevajo podjetje.
 - Zaposlenim so omogočeni dobri delovni pogoji, saj se jih trudimo obdržati.
 - Pri delu so zaposleni avtonomni, imajo odgovornost in moč odločanja.
 - Razpolagamo z ustrežno infrastrukturo, ki podpira upravljanje znanja.
 - Poslovna strategija podpira dolgoročni razvoj posameznikov in družbe.
 - Organizacijska kultura je vir naše moči.

- Položaja zaposlenih ne določa formalna hierarhija, pač pa znanje.
- Vodilni menedžerji si aktivno prizadevajo podpirati procese organizacijskega učenja, inovativnosti in prispevajo k pozitivni motivaciji.
- Koncept marketinga ni omejen le na funkcijo marketinga, pač pa ga je moč občutiti prek celotne organizacije.
- Zaposleni imajo možnost, da z delom v podjetju realizirajo svoje sposobnosti in razvijejo svoj potencial, s tem pa dosegajo tudi organizacijske cilje.

2. Kakšna je vaša temeljna poslovna usmeritev vaše družbe?

- a) temelji na tezi, da potrošniki dajejo prednost izdelkom, ki so poceni in lahko dostopni, zato si prizadeva k višji produktivnosti in širši distribuciji.
- b) predpostavlja, da potrošnik preferira tehnično izpopolnjen, kakovostni izdelek.
- c) temelji na prodaji in promociji izdelkov oziroma storitev.
- d) temelji na ugotavljanju potreb in želja ciljnih kupcev ter njihovem zadovoljevanju.
- e) prizadeva si za zadovoljitev potreb potrošnika in družbe na dolgi rok.

3. Opredelite naslednje pojme, ki se nanašajo na vašo organizacijo.

- Poslanstvo:
- Vizija:
- Strategija:
- Poslovni cilji:

4. Ali navedene trditve veljajo za vaše podjetje? Utemeljite.

- Redno in pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.
- Na dejavnost konkurence se hitro odzivamo.
- Promociji in prodaji naših izdelkov/storitev namenjamo relativno veliko pozornost (in proračun).
- V organizaciji gojimo dejavnost, ki bi jo lahko označili za raziskovalno.
- Na določenih področjih sodelujemo različnimi organizacijami, na nekaterih tudi s konkurenti.
- Strankam nudimo kakovosten poprodajni servis (podporo, servis).

5. Na kakšen način je organizirana funkcija marketinga in kakšne so njene obveznosti?

6. Kakšen so odnosi med funkcijami marketinga in kadrovskega menedžmenta? Kako sodelujete, kje, na katerih projektih so stične točke?

7. Kakšen način znamčenja uporabljate (posamezna vs. korporativna blagovna znamka)?
8. Kako se soočate z recesijo?
9. Kakšen pomen pripisujete internemu marketingu? Na katere načine si prizadevate k uresničitvi tega koncepta?
10. S katerimi skupinami deležnikov komunicirate?
11. Na kakšen način udejanjate interno komuniciranje? Katere kanale pri tem uporabljate?
12. Katere vrednote oz. značilnosti vaše organizacije odraža vaša komunikacija?
13. Kakšna je vaša komunikacija na splošno? Reaktivna ali proaktivna?
14. Kako potrebe družbe – segmentov javnosti z marketingom spreminjate v donosne priložnosti?
15. Si pomagate tudi z alternativnimi prijemi (sinhromarketing, demarketing)?
16. S katerimi argumenti bi lahko podkrepili trditev, da vodenje družbe temelji na strategiji sodelovanja?
17. Kako v Lami razumete koncept marketinga? Kakšen pomen mu pripisujete?

B3 Vprašalnik za Jana Guzeja, vodjo kadrovske službe

1. Prosim, izberite in po potrebi utemeljite odgovor na trditve o vašem podjetju.
 - Aktivno si prizadevamo k uvajanju koncepta učeče se organizacije.
 - Učinkovito upravljamo znanje na nivoju posameznika in organizacije.
 - Dosegamo sinergije med izobraževanjem zaposlenih in znanjem organizacije.
 - Naše znanje se odraža skozi vse vidike naše organizacije.
 - Lama d.d. Dekani nudi možnost osebnega razvoja, napredovanja in gradnje kariere.
 - Smo inovativni, spodbujamo inovacije.
2. Kako bi opisali kadrovske politiko vaše družbe?
3. Na kakšne načine v vaši organizaciji upravljate intelektualni kapital?
4. Na kakšne načine merite učinke investicije v kadre oz. kako merite in ocenjujete intelektualni kapital?
5. Kdo je odgovoren za menedžment znanja in s kom (funkcijami) pri tem sodeluje?
6. Kakšen sistem (metode in kanale) učenja uporabljate?
7. Kako nagradujete zaposlene, ki prispevajo k organizacijskim ciljem? Katere ostale pristope motivacije uporabljate?

8. Ocenjuate, da je za vas značilen pristop delegirane avtonomije? Svoj odgovor, prosim, kratko argumentirajte.
9. Kakšno je razmerje med primarnim in sekundarnim trgom delovne sile?
10. Kakšna je fluktuacija kadrov?
11. Ali Lama načrtno stremi k celovitemu menedžmentu izboljšav poslovnih procesov, pristopu celovite kakovosti ipd.? S kakšnimi ukrepi si prizadeva k temu?
12. Katere izmed prijaznih, fleksibilnih oblik zaposlovanja ponujate zaposlenim?
13. Kakšno je število zaposlenih?