

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Teja Bremec**

**Skladnost med zaznano in zeleno identiteto organizacije**

**Primer podjetja OBS d.o.o.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2014**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Teja Bremec**

**Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar**

**Skladnost med zaznano in želeno identiteto organizacije**

**Primer podjetja OBS d.o.o.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2014**

*Velika zahvala gre mami in tati za omogočen študij, predvsem pa njuno neomajno vero vame.*

*Zahvaljujem se mentorju izr. Prof. dr. Klementu Podnarju in podjetju OBS d.o.o.*

*za pomoč pri pisanju.*

*Žiga, iz srca hvala tudi tebi. S teboj je svet preprosto lepši.*

## **Skladnost med zaznано in želeno identiteto organizacije: Primer podjetja OBS d.o.o.**

Identiteta podjetja je sklop prepričanj, ki si jih vodstvo in zaposleni delijo glede središčnih, trajnih ter razlikovalnih lastnosti podjetja, ki prispevajo k njegovi edinstvenosti in pripomorejo k uspehu na trgu poslovanja. Identiteta se oblikuje preko interakcije z različnimi deležniškimi skupinami, kar vpliva na njeno spremenljivo in dinamično naravo. Identiteta ni monolitna, ampak se zaradi interakcije podjetja z različnimi subjekti oblikuje množstvo identitet. V kolikor si podjetje želi dolgoročnega uspeha, med njimi ne smejo obstajati disonance. Diplomsko delo obravnava študijo primera in raziskuje skladnost zaznane aktualne ter zelene identitete podjetja s strani vodstva in zaposlenih. Empirična raziskava temelji na analizi kvalitativnih podatkov. Rezultati so pokazali obstoj razkoraka med zaznано in želeno identiteto analiziranega podjetja. Primerjava med vodstvom in zaposlenimi sicer nakazuje relativno skladnost zaznav ter želja in zavedanje šibkosti aktualne identitete ter vzrokov zanjo, vendar samo zavedanje ne zmanjšuje nastalega neskladja. Trdimo lahko, da bo podjetje razkorak zmanjšalo in izboljšalo poslovni uspeh z upravljanjem identitete ter odpravljanjem vzrokov, ki jo slabijo.

**Ključne besede:** identiteta organizacije, zaznана identiteta, želeno identiteta, skladnost identitet, upravljanje identitete.

## **Congruency between perceived and desired identity of the organization: A case study of the company OBS d.o.o.**

Identity of an organization is a shared set of beliefs between top management and employees about central, enduring and distinctive characteristics, which contribute to uniqueness and overall success of the company in the marketplace. It is formed through interaction with various stakeholders, which affects its unstable and dynamic nature. Identity is not monolithic, but due to the company's interaction with various entities forms plurality of identities. If the company wants a long-term success in the long run, there can be no dissonance among them. Thesis deals with a case study and researches congruency between perceived actual and desired identity, seen by management and employees. Empirical research is based on the analysis of qualitative data. Results showed the existence of a gap between perceived and desired identity of the analysed company. A comparison between top management and employees indicates a relative consistency of perceptions and aspirations, furthermore the awareness of weaknesses of the current identity and the reasons for it. Awareness itself does not diminish the resulting inconsistencies. It can be argued that the company will reduce the gap and, consequently, improve the business performance by managing the identity and eliminating the root causes that are weakening it.

**Key words:** identity of the organization, perceived identity, desired identity, identity congruency, identity management.

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>IDENTITETA ORGANIZACIJE</b> .....	<b>8</b>
2.1	Upravljanje identitete organizacije .....	11
2.2	Mnoštvo identitet organizacije.....	12
2.3	Skladnost zaznane in zelene identitete organizacije .....	14
<b>3</b>	<b>OPERACIONALIZACIJA</b> .....	<b>15</b>
3.1	Indikatorji identitete organizacije .....	15
<b>4</b>	<b>MERJENJE SKLADNOSTI ZAZNANE IN ŽELENE IDENTITETE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>15</b>
4.1	Metodologija.....	15
4.2	Postopek.....	16
4.2.1	Izvedba fokusne skupine .....	16
4.2.2	Izvedba intervjuja .....	16
4.3	Predstavitev podjetja.....	16
<b>5</b>	<b>ANALIZA REZULTATOV</b> .....	<b>17</b>
5.1	Analiza fokusne skupine .....	17
5.2	Analiza intervjuja.....	23
5.3	Primerjava rezultatov .....	27
5.3.1	Zaznana identiteta: primerjava vodstvo in zaposleni .....	28
5.3.2	Želena identiteta: primerjava vodstvo in zaposleni.....	29
<b>6</b>	<b>DISKUSIJA</b> .....	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>34</b>
<b>PRILOGI</b> .....		<b>37</b>
	PRILOGA A: Transkripcija fokusne skupine .....	37
	PRILOGA B: Transkripcija intervjuja .....	51

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: AC <sup>2</sup> ID Test™ .....	13
Slika 5.1: Zaznana aktualna in zelena identiteta s strani zaposlenih.....	23
Slika 5.2: Zaznana aktualna in zelena identiteta s strani vodstva .....	27
Slika 5.3: Ocena zaposlenih o značilnostih podjetja, identificiranih s strani vodstva .....	28
Slika 5.4: Primerjava zaznane identitete med vodstvom in zaposlenimi .....	29
Slika 5.5: Primerjava zelene identitete med vodstvom in zaposlenimi.....	30
Slika 5.6: Primerjava zaznane in zelene identitete med vodstvom in zaposlenimi.....	30

## 1 UVOD

Spreminjajoče se dinamično okolje, v katerem poslujejo današnja podjetja, od njih zahteva odlično sposobnost prilagajanja na spremembe in hitre odgovore na zahteve ter potrebe deležnikov. Pojav globalizacije in novih tehnologij ter sprememb, ki so jih le-te vnesle v delovanje organizacij in v okolje samo, jih je postavilo pred velik izziv (Moingeon in Soenen 2002, 1). Pri spoprijemanju z njim ima identiteta organizacije ključno vlogo. Vse, kar podjetje počne, način na katerega to počne oz. vse tisto, kar organizacija je, je del njene identitete (Balmer 1998, 979). Identiteta je realnost entitete, ki ji daje specifičnost, stabilnost in koherentnost ter jo diferencira od drugih entitet na trgu (Larcqon in Reitter v Moingeon in Ramanantsoa 1997). Trdna identiteta organizacije predstavlja eno izmed močnih orožij podjetja v boju s konkurenco. Slednja omogoča »enakost navznoter in različnost navzven« (Podnar 2011, 27).

Pri ugotavljanju, kaj identiteta organizacije je, si je v prvi vrsti potrebno odgovoriti na vprašanje »Kdo smo kot organizacija?«. S tem si odgovorimo tudi na vprašanje pozicioniranja, strukture, kulture, komunikacijske strategije in kadrovske politike podjetja (Moingeon in Soenen 2002, 1). Potrebno je upoštevati, da vodstvo ni edino, ki vpliva na oblikovanje, ohranjanja in spreminjanje identitete podjetja. V ta proces so vključene številne interesne skupine (Scott in Lane 2000, 44) – zaposleni, potrošniki in številni zunanji deležniki –, ki s svojimi pričakovanji, zahtevami, željami in namerami vplivajo na samo identiteto. Posledica navedenega je oblikovanje množstva identitet podjetja, ki v danem časovnem okvirju soobstajajo in vplivajo ena na drugo. Njihova skladnost je pomembna za stabilnost in uspešnost organizacije (Balmer in Soenen 1999; Balmer 2001; Balmer in Greyser 2002; Balmer in drugi 2009; Balmer 2009; Balmer 2012). Spremembe v notranjem ali zunanjem okolju lahko vplivajo na pojav disonanc, ki so po eni strani zaviralec in so lahko na dolgi rok škodljive za podjetje (Balmer 1999, 82), po drugi strani pa predstavljajo tudi gonilo razvoja, saj vplivajo na sposobnost prilagoditve organizacije na spremembe v okolju (Podnar 2011, 34).

Identiteta je živ in fleksibilen koncept, ki je vedno v nastajanju ter ni nikoli docela dokončan proces (Balmer 2012, 1076). Na njeno fluidnost vplivajo spremembe v eksternem in internem okolju, nanjo vpliva preteklost podjetja, njegova sedanost ter zelena prihodnost. Spremembe, ki jim je podjetje priča, silijo organizacijo v neprestano spreminjanje in prilagajanje, z namenom ohranjanja aktualnosti in relevantnosti v očeh ključnih javnosti (Podnar 2011, 34).

Poleg vodstva imajo pomembno vlogo pri identifikaciji in artikulaciji temeljnih atributov identitete organizacije tudi zaposleni. Menedžment je sicer v poziciji, s katere upravlja z identiteto, a tudi vloga zaposlenih pri njenem (pre)oblikovanju in ohranjanju ni zanemarljiva. Zaposleni so vez med organizacijo in njenimi interesnimi javnostmi ter komunikatorji identitete, zato je nujno, da je njihova zaznava aktualna identiteta skladna z zaznavami vodstva. Za to, da se bo podjetje razvijalo v želeno smer in dosegalo želene rezultate, morata biti omenjeni deležniški skupini usklajeni tudi na ravni želene identitete v prihodnosti. Usklajenost vseh identitet podjetja je predpogoj za doseganje dolgoročnega uspeha.

V teoretičnem delu diplomske naloge bom razmejila koncept identitete organizacije, opredelila temeljne pojme, kot so korporativna identiteta, organizacijska identiteta, mnoštvo identitet in predstavila ključne definicije, iz katerih bom izhajala v empiričnem delu. Zaključek teoretičnega dela predstavlja osnovo za izpeljavo raziskovalnega vprašanja – *RI: ali obstaja skladnost med zaznano in želeno identiteto med vodstvom in zaposlenimi v podjetju?* – ki bo vodilo za raziskavo študije primera.

V fazi operacionalizacije bom določila merski inštrument, indikatorje identitete organizacije in metodo dela, ki bo služila empiričnemu delu naloge. Zaključni del pričujočega diplomskega dela predstavlja analiza dobljenih podatkov in primerjava skladnosti med zaznano (aktualno) ter želeno identiteto med vodstvom in zaposlenimi v slovenskem podjetju OBS d.o.o.

## **2 IDENTITETA ORGANIZACIJE**

V preteklosti je bila identiteta proučevana s strani dveh ločenih tradicij, temeljna razlika med njima pa je v pogledu na organizacijo samo. Prvi, marketinški pristop, organizacijo obravnava kot »ono« in uporablja izraz **korporativna identiteta**, drugi pristop, organizacijski, pa organizacijo obravnavajo kot »oni« in uporablja izraz **organizacijska identiteta**. V primeru slednje se k organizaciji pristopa kot »skupini ali agregatu posameznikov, ki jih družijo isti cilj«, medtem ko se s terminom korporativna identiteta pristopa k organizaciji kot k »samostojnemu subjektu ločeno od njenih članov« (Podnar 2000, 175). V zadnjih letih akademiki težijo k združitvi omenjenih disciplin (He in Balmer 2007; Podnar 2000); koncepta namreč ne obravnavata dveh ločenih fenomenov, ampak predstavljata »dve plati istega kovanca« (Podnar 2000, 176). Skupaj »sestavljata koherentno celoto in nazorno kažeta na dvojnost organizacije kot skupnosti ljudi na eni in samostojnega družbenega subjekta na drugi strani« (Podnar 2000, 176). Pomembno je torej združiti ugotovitve obeh disciplin in vključiti



tudi druga znanja, predvsem tista iz strateškega menedžmenta in komunikacijskih ved (Moingeon in Soenen 2002, 1). V pričujočem prispevku bomo tej težnji sledili in govorili o identiteti organizacije, brez razmejitve na korporativno ali organizacijsko identiteto.

Kot že ugotovljeno, identiteta ni nekaj, kar bi bilo lastno samo posameznikom, ampak jo imajo tudi organizacije. Za razliko od ljudi, ki so determinirani s pripadnostjo spolu, družbenim skupinam, nacionalnostjo, pripadnostjo poklicu, življenjskemu slugu, znanju ipd., so organizacije zaznamovane z zgodovino, prostorom, državo izvora, strategijo, filozofijo, osnovno dejavnostjo, tehnologijo in znanjem, ki ga premorejo, strukturo, kulturo, formalnim in neformalnim komuniciranjem ter različnimi drugimi dejavniki (Cornelissen in drugi 2007, S7). Organizacije so skupnosti, združene z namenom sledenja skupnim ciljem (Taylor 1999, 320). Taylor (1999, 322) pravi: »če skupnost sama po sebi nima identitete za ljudi, ki jo sestavljajo, bo sčasoma razpadla«. Sposobnost skupnosti (organizacije) konstruktivnega sodelovanja je odvisna od uspešnosti ohranjanja občutka sebstva in lastne identitete (Taylor 1999, 320). Oblikovanje identitete podjetja ni posledica zgolj zavestne odločitve, ampak se leta oblikuje tudi v primeru, če z njo ne upravljamo (Bernstein v Abratt 1989, 69).

Organizacija je družbeni akter (Whetten in Mackey v Simões in drugi 2005, 155), ki se predstavlja na svojevrsten in razpoznaven način. Njena identiteta se odraža v organizacijski klimi, kulturi, poslanstvu, vrednotah in prepričanjih, ki si jih člani organizacije med seboj delijo (Simões in drugi 2005, 155) ter pripomorejo k njihovi specifičnosti in edinstvenosti ter jih bistveno razlikujejo od drugih organizacij (Larcqon in Reitter v Moingeon in Ramanantsoa 1997).

Sestavljena je iz treh temeljnih komponent, in sicer (Podnar 2011, 27):

1. **»konkretnih« lastnosti:** velikost podjetja (št. zaposlenih, dohodki, dobiček itd.), izdelki in storitve, ki jih organizacija ponuja, organizacijska struktura, geografska razpršenost ipd.
2. **načinov delovanja:** stil vodenja, stopnja (de)centraliziranosti, jasnost poslanstva in ostrina ciljev, komuniciranje itd.
3. **usklajenosti med zaposlenimi in organizacijo:** izražena je s pripadnostjo in lojalnostjo zaposlenih, njihovo samoiniciativnostjo in proaktivnostjo, timskim duhom itd.

Identiteta članom organizacije zagotavlja jasno sliko, za čem stoji in v katero smer se želi razvijati (Moingeon in Soenen 2002, 6). Olins je identiteto definiral kot manifestacijo osebnosti podjetja, pri čemer je osebnost razumljena kot manifestacija duše, persone, duha in kulture organizacije (Olins v Podnar 2000, 69).

Po Podnarju je identiteta »splet dejanskih, središčnih in relativno konstantnih značilnosti, ki prispevajo k edinstvenosti organizacije. Gre za strateško načrtovano, izčrpno in usklajeno interno in eksterno predstavitev tega, kaj organizacija je, kam gre in v čem je drugačna od drugih« (Podnar 2011, 36). Je v prvi vrsti reprezentacija organizacije in njena diferenciacija od drugih, katere končni cilj je povečanje ekonomske vrednosti podjetja. Osredotoča se na tiste značilnosti, ki so v javnosti prepoznane kot razlikovalne in jo diferencirajo od drugih, podobnih entitet (Schultz in drugi 2002). Je vez med funkcijami, enotami, posamezniki in skupinami. Na eni strani je konfiguracija sistema lastnosti, ki podjetje ločijo od drugih akterjev v panogi in preko katerih podjetje gradi svojo vrednost na trgu ter na drugi strani identifikacijski sistem, ki omogoča zaposlenim osebno in skupinsko identifikacijo (Podnar 2011, 27). Predstavlja kognitivno in čustveno osnovo za identifikacijo ter oblikovanje pomembnih odnosov z organizacijo (Hatch in Schultz 2002). Odgovor na vprašanje »Kdo smo kot organizacija?« nas privede do sklopa prepričanj, ki si jih vodstvo in zaposleni delijo glede tistih značilnosti, za katere menijo, da so središčne, trajne ter razlikovalne lastnosti podjetja (Albert in Whetten v Scott in Lane 2000, 44). Slednje »omogočajo enakost navznoter in različnost navzven« (Podnar 2011, 27), pri čemer enakost navznoter predstavlja vez med člani, t. i. identifikacijski sistem, različnost navzven pa »konfiguracijo sistema, ki organizaciji daje edinstvenost in jo diferencira od drugih« (Podnar 2011, 36).

Najboljšo pozicijo za identifikacijo in artikulacijo ključnih atributov ima vodstvo podjetja. Slednji oblikujejo izjavo o identiteti, ki predstavlja diskurzivno reprezentacijo organizacije. Izjava je lahko legitimna in kredibilna le, v kolikor je potrjena tako s strani interne kot tudi eksterne javnosti (Chreim 2002, 75). Izjava, ki kot taka ni sprejeta, vodi v disonanco, tj. stanje, v katerem različna dejstva o identiteti organizacije niso usklajena. To pomeni, da notranja in/ali zunanja javnost meni, da se pripisani atributi ne skladajo z lastnostmi, ki jih organizaciji pripisujejo sami ali pa izjava ni v skladu z izkušnjami, ki jih z njo imajo (Elsbach in Kramer v Chreim 2002, 75). Iz navedenega je razvidno, da je v proces upravljanja z identiteto nujno vključiti tudi zaposlene, pogosto pa še druge deležnike (Podnar 2011, 30). Zaposleni so tisti, ki zasedajo prve bojne linije in najpogosteje tisti z največ stika s potrošniki ter drugimi interesnimi skupinami. Njihov odnos je pokazatelj in komunikator vrednot

podjetja ter omogoča vzpostavitev emocionalne vezi med organizacijo in zunanjimi deležniki (de Chernatony in drugi v Hawabhay in drugi 2009, 5). Identiteta organizacije je vodilo za vedenje članov organizacije in njihov odnos, ki mora podpirati strateške cilje (Hawabhay 2009, 5).

Identiteta se artikulira in ohranja skozi diskurz, in sicer z uporabo vizualnih ter verbalnih znakov za njeno komuniciranje. Konsistentnost v njihovem uporabljanju daje občutek trajnosti identitete. Gioia in sodelavci (2000) sicer izpostavljajo, da je ta trajnost zgolj navidezna, člani resda uporabljajo enake znake, vendar se njihov pomen skozi čas spreminja. Kljub iluzornosti je trajnost za zaposlene pomemben dejavnik, ker »predstavlja neko kontinuiteto, ki je garancija varnosti« (Podnar 2011, 34). Dejanska trajnost bi pomenila zaviranje razvoja, stagnacijo organizacije in izgubo aktualnosti, kar bi na dolgi rok predstavljalo njen propad. Organizacije se zato v želji po ohranitvi aktualnosti, relevantnosti in zanimivosti v očeh ključnih deležnikov soočajo z izzivom (in nujo) po nenehnem spreminjanju, a hkrati potrebi po ohranjanju enakosti. Ta paradoks je poimenovan **adaptivna nestabilnost** (Gioia in drugi 2000). Spremenljivost identitete lahko plastično ponazorimo s primerom podjetja, katerega ključna obljuba je inovativnost. Gre za pojem, ki se neprestano spreminja; to kar danes velja za inovativno, lahko že naslednji dan zastara. Podjetje se mora neprestano prilagajati spremembam na tržišču, v kolikor želi izpolniti dano obljubo. Identiteta je torej v resnici relativno fluiden in dinamičen koncept (Gioia in drugi 2000), ki se spreminja ter oblikuje preko interakcije med subjekti, je vedno v nastajanju in ni nikoli popolnoma dokončan koncept (Gioia in drugi 2000; Podnar 2011; Balmer 2012).

## 2.1 Upravljanje identitete organizacije

Strateško prednost organizacije na njenem trgu (ali trgih) je mogoče dosežati z upravljanjem njene identitete. Dobro upravljana identiteta se manifestira v uspehu podjetja in predstavlja temelj za (a) ohranjanje obstoječih potrošnikov in pritegnitev novih, (b) zadovoljstvo zaposlenih, njihovo identifikacijo z organizacijo in zavezanost le-tej, (c) doseganje strateških zavezništev, (d) pridobivanje podpore finančnih trgov, (e) boljše odnose s skupnostjo, mnenjskimi voditelji, investitorji in ostalimi deležniki, (f) pozitiven imidž in ugled (Karaosmanoglu in Melewar 2006, 197), ki se odraža v naklonjenosti nakupa izdelka ali storitve dotične organizacije, delati zanjo ali investirati vanjo (van Riel in Balmer 1997; ICIG v Balmer 2001). Identiteta predstavlja osrednjo in povezovalno vlogo znotraj organizacije, ki vpliva na vsebino korporativne strategije ter njene konkurenčnosti na trgu (Marwick in Fill v

Karaosmanoglu in Melewar 2006). Uspešnost identitete je v največji meri določena z jasnostjo postavljenih ciljev (Newman v Podnar 2011, 29).

Podnar (2011, 29) navaja poglavitna vprašanja, na katere mora imeti vodstvo oblikovane zelo jasne odgovore:

- Kakšno mesto želi podjetje zasedati znotraj panoge?
- Kakšen odnos ima podjetje do sprememb?
- Kakšna je filozofija podjetja do različnih družbenih okolij, ki ga obdajajo?
- Kakšna je zelena vrsta upravljanja?

Odgovori na zgoraj navedena vprašanja nam dajejo informacijo o domeni/-ah delovanja organizacije, stopnji specializiranosti, velikosti in obsegu delovanja, kakovostnem in cenovnem razredu, pripravljenosti na tveganje, stopnji agresivnosti in progresivnosti. Pove nam, kakšna je delitev nadzora nad organizacijo in njenim poslovanjem, odnos do ključnih deležnikov in lastnosti, ki jih mora imeti zaposleno osebje. Identiteta se nam v veliki meri razkrije z artikulacijo ciljev (Podnar 2011, 29).

## **2.2 Mnoštvo identitet organizacije**

Eden izmed najvidnejših in najaktivnejših akademikov na področju identitete podjetja je nedvomno John M. T. Balmer. Slednji se je skozi leta ukvarjanja s konceptom distanciral od predpostavke o obstoju monolitne identitete in se osredotočil na raziskovanje različnih tipov identitet, ki soobstajajo znotraj posamezne organizacije (Balmer in Soenen 1999; Balmer 2001; Balmer in Greyser 2002; Balmer in drugi 2009; Balmer 2009; Balmer 2012). Na podlagi integriranja znanj iz različnih disciplin in pristopov ter vključitvijo zunanje in notranje perspektive organizacije je oblikoval več različic testa, ki vodstvu podjetja pomagajo pri analiziranju in odpravljanju vrzeli nastalimi med različnimi tipi identitet. V namene pričujočega dela bom uporabila eno izmed verzij testa, imenovano AC<sup>2</sup>ID Test™ (Balmer in Greyser 2002). Slednji vključuje pet identitet:

**Aktualna identiteta** predstavlja tisto, kar organizacija je oz. trenutno realnost podjetja. Na attribute organizacije vpliva lastniška struktura, stil vodenja, organizacijska struktura, poslovne aktivnosti, trg, paleta izdelkov in storitev, njihova kvaliteta, vrednote podjetja in njegova splošna poslovna uspešnost. Poznavanje aktualne identitete pomeni poznavanje ključnih kompetenc podjetja (Balmer 1999, 2012; Podnar 2011).

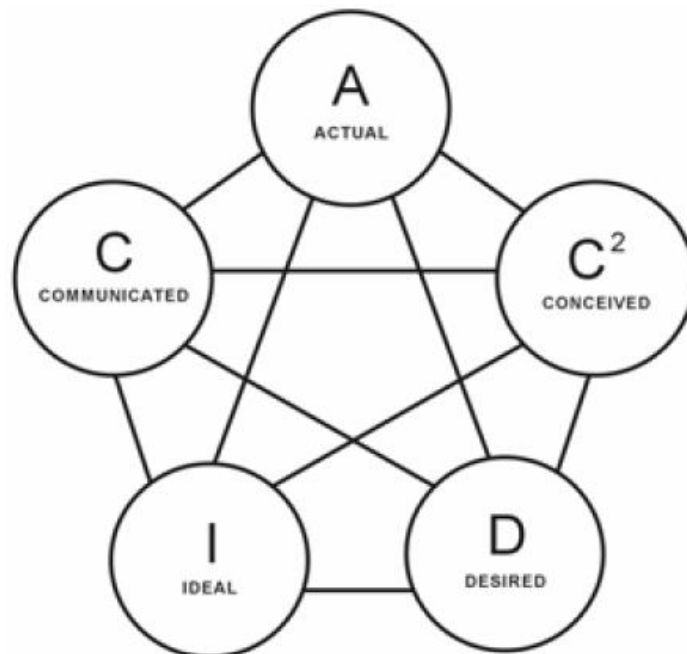
**Komunicirana identiteta** zajema kaj, kdaj in kako organizacija komunicira, upoštevajoč tako kontrolirano (simboli, oglaševanje, odnosi z javnostmi, sponzorstvo ipd.), kot tudi nekontrolirano komunikacijo (Balmer 1999, 2012; Balmer in drugi 2009).

**Zaznana identiteta** predstavlja zaznavanje organizacije s strani deležnikov – sem sodijo imidži in ugled, ki ga ima organizacija v očeh deležnikov. Doseganje pozitivnih imidžev in ugleda predstavlja »sredstvo za preživetje in izboljšanje konkurenčnosti« (Podnar 2011, 30).

**Idealna identiteta** je optimalno pozicioniranje organizacije na njenem trgu (ali trgih) v danem časovnem okvirju, upoštevajoč okolje, njene prednosti in slabosti. Ta tip temelji na znanju in informacijah, ki jih imajo snovalci korporativne strategije (Balmer in Soenen 1999; Balmer in drugi 2009; Balmer 2012).

**Želena identiteta** je vizija, ki jo ima najvišje vodstvo. Slednje ima eno izmed ključnih vlog pri oblikovanju in upravljanju identitete organizacije. Velikokrat je prav zelena identiteta vodilo za oblikovanje strategije podjetja in ne idealna, kot bi bilo pričakovati (Balmer in Soenen 1999; Balmer in drugi 2009; Balmer 2012).

Slika 2.1: AC<sup>2</sup>ID Test™



Vir: Balmer in Greyser (2002).

### **2.3 Skladnost zaznane in zelene identitete organizacije**

Dinamična okolja od organizacij zahtevajo neprestano spreminjanje in prilagajanje. V kolikor organizacija želi ostati aktualna in ohraniti dane obljube, se mora, paradoksalno, spreminjati (Gioia 2000; Hatch in Schultz 2000; Balmer 2012; Podnar 2011). Trajnost identitete je zgolj navidezna in iluzorna; kaže se v diskurzu prek ohranitve stalnih vizualnih in verbalnih znakov, pomen katerih pa se skozi čas spreminja (Gioia in drugi 2000, 63–64). Glede na to, da v organizaciji hkrati soobstaja več različnih identitet, ki medsebojno vplivajo druga na drugo (Balmer in Soenen 1999; Balmer 2001; Balmer in Greyser 2002; Balmer in drugi 2009), lahko med njimi pride do disonanc. Neskladja so lahko posledica a) različnih pogledov na organizacijo in/ali b) nestrinjanja različnih deležnikov o pomembnih atributih identitete organizacije (Chreim 2002, 75). Vrzeli med identitetami so na dolgi rok škodljive, zato je z njimi potrebno upravljati (Balmer in Soenen 1999; Balmer 2001; Balmer in Greyser 2002; Balmer in drugi 2009).

Vodstvo mora biti pozorno na pojav morebitnih neskladij, jih znati upravljati in odpravljati. Slednja se lahko pojavljajo tako med različnimi identitetami, kot tudi znotraj ene same. Kot rečeno, imajo lahko različne skupine deležnikov ali segmentov trga med seboj popolnoma drugačno percepcijo organizacije (zaznana identiteta), kar je prav tako ogrožajoče zanj kot so disonance med identitetami. Vodstvo mora torej upoštevati vse morebitne odtenke ene identitete in potencialne disonance med različnimi identitetami, hkrati pa dobro poznati aktualno identiteto, spremljati trende na trgu in v poslovnem okolju nasploh, da lahko po potrebi spreminja svojo strategijo (idealna identiteta), korporativno delovanje in vedenje (aktualna identiteta) (Balmer in Greyser 2002, 74–75).

Vodstvo je v poziciji za identifikacijo in artikulacijo temeljnih atributov identitete organizacije, vendar so pri tem prav tako pomembni zaposleni. Oni so tisti, ki predstavljajo spoj med organizacijo in zunanjimi deležniki (Balmer 2012, 1079), predstavljajo glas podjetja in so komunikatorji njegove identitete (Hawabhay in drugi 2009, 5).

Na podlagi vsega zapisane predpostavljamo, da mora torej obstajati:

- a) skladnost med trenutnim stanjem in strateško vizijo oz. osrednjo idejo menedžmenta glede temeljnih ciljev podjetja za prihodnost (Hatch in Schultz 2003, 1047);
- b) skladnost med zaznavami (obstoječe in zelene identitete) med vodstvom in zaposlenimi.

Raziskovalno vprašanje se tako glasi:

*»ali obstaja skladnost med zaznano aktualno in želeno identiteto med vodstvom in zaposlenimi v podjetju?«*

### **3 OPERACIONALIZACIJA**

V prejšnjem poglavju sem izhajajoč iz obstoječe literature opredelila definicije in temeljna dejstva, iz katerih bo izhajalo nadaljnje raziskovanje. Opirajoč se na teorijo bom v nadaljevanju izluščila ključne definicije in indikatorje identitete organizacije, ki bodo v pomoč pri analizi izbrane študije primera.

#### **3.1 Indikatorji identitete organizacije**

Identiteta organizacije je »splet dejanskih, središčnih in relativno konstantnih značilnosti, ki prispevajo k edinstvenosti organizacije« (Podnar 2011, 36). Te značilnosti so sklop prepričanj vodstva in zaposlenih o središčnih, trajnih in razlikovalnih lastnostih podjetja (Albert in Whetten v Scott in Lane 2000, 44).

Tri temeljne značilnosti identitete (Albert in Whetten v Barney in Stewart 2000, 36–37) so sledeče:

- središčnost (ang. *central character*): nanaša se na lastnosti, ki so pomembne pri razumevanju razlogov za obstoj podjetja, njegovega namena in poslanstva;
- razločevalnost (ang. *distinctiveness*): temeljne lastnosti podjetja morajo biti pri članih prepoznane kot edinstvene in razlikovalne od drugih entitet na trgu;
- trajnost (ang. *temporal continuity, enduring*): nanaša se na ohranjanje identitete skozi čas, ne glede na spremembe v okolju.

### **4 MERJENJE SKLADNOSTI ZAZNANE IN ŽELENE IDENTITETE ORGANIZACIJE**

#### **4.1 Metodologija**

Analiza identitete organizacije zahteva empirično raziskavo, za potrebe katere je potreben merski inštrument. Z uporabo Bernsteinove Cobweb metode bom poskušala odkriti zaznano aktualno in želeno identiteto s strani vodstva ter zaposlenih in morebitna neskladja med njimi. Cobweb metoda bo temeljila na fokusni skupini, izvedeni z zaposlenimi in intervjuju z direktorjem podjetja.

## **4.2 Postopek**

Študija primera je bila s pomočjo fokusne skupine in intervjuja izvedena v slovenskem podjetju OBS d.o.o., v katerem je zaposlenih devet ljudi in direktor podjetja. Namen raziskave je bil preveriti skladnost zaznane in želene identitete. V vlogi moderatorke sem prek pogovora in vprašanj pomagala udeležencem identificirati vrsto značilnosti podjetja ter jih reducirati vse dokler ni bil dosežen konsenz glede ključnih osmih lastnosti, za katere so zaposleni ocenili, da najbolje odražajo identiteto njihove organizacije. Podobno je bilo tudi v primeru intervjuja. Identificirane značilnosti je vsak udeleženec ocenil na lestvici od 0 do 10 glede na zaznano aktualno in želeno identiteto. Rezultati so v nadaljevanju predstavljeni v obliki pajkove mreže, pri čemer je vrednost 0 na sredini, 10 pa na koncu vsake premice. Vrednosti oblikujejo končno pajčevino (Bernstein v van Riel 1997, 293).

### **4.2.1 Izvedba fokusne skupine**

Na povabilo na fokusno skupino se je odzvalo sedem od devetih zaposlenih. Fokusna skupina je bila izvedena dne 5. avgusta 2014 v prostorih podjetja v Ljubljani. Diskusija je trajala približno 1 uro in 10 minut. S privoljenjem vseh udeležencev je bil pogovor ves čas sneman z diktafonom.

### **4.2.2 Izvedba intervjuja**

Dne 30. julija 2014, prav tako v prostorih podjetja, je bil izveden intervju z direktorjem, ki je hkrati tudi ustanovitelj in delni lastnik podjetja. Pogovor je trajal dobrih 20 minut, pri čemer je bil s privoljenjem sogovornika ves čas uporabljen diktafon.

## **4.3 Predstavitev podjetja**

MountVacation (v nadaljevanju MV) je rezervacijski sistem, specializiran za ozko področje gorskega turizma. Spletna stran je naslednica spletnega portala GOGOSKI.com, ki je bil leta 2007 nagrajen z nagrado Najboljši poslovni načrt leta 2007, ki jo podeljujejo Ljubljanski tehnološki park, Center za razvoj malih podjetij in Ljubljanski univerzitetni inkubator. Današnja spletna stran je upravljana s strani podjetja OBS (Online Booking Systems) d.o.o., ki je bilo ustanovljeno leta 2008 (Šter 2011, 9). Spletna stran je bila oblikovana z namenom pomoči ljubiteljem gora pri pregledovanju, primerjanju in rezerviranju svojih najljubših počitnic (MountVacation).

Rezervacijski sistem je namenjen prijavljanju namestitvenih kapacitet in drugih storitvenih podjetij (smučarske šole, izposojevalnice opreme, organizatorji izletov ipd.), ki preko svojih vmesnikov ponujajo proste kapacitete, cene in različne promocije uporabnikom ter



obiskovalcem spletne strani. Slednja podatke razvršča glede na izbrane iskalne kriterije in obiskovalcem ponuja možnost rezervacije namestitvenih kapacitet ter dodatnih storitev, ki jih potrebujejo za kar se da prijetne in brezskrbne počitnice. Rezervacije so potrjene hitro, s posredovanjem vseh potrebnih dokumentov za prevzem rezerviranih storitev na kraju počitnikovanja (MountVacation).

MV je od svoje ustanovitve do današnjih dni hitro širil svojo mrežo partnerjev, ki sedaj šteje preko 6.500 različnih objektov in partnerjev, pri iskanju počitnic pa pomaga že več kot 100.000 ljudem mesečno. Spletna stran je prevedena v 8 različnih jezikov (MountVacation), kar pripomore k pridobivanju uporabnikov iz cele Evrope in širše. Podjetje je hitro raslo tudi z vidika zaposlenih in je v trenutku, ko je zaposlovalo največ ljudi, štelo 42 zaposlenih. Zaradi finančnih težav se je predvsem v zadnjem letu število slednjih zmanjšalo na skupno deset ljudi. Podjetje je finančno podprto s strani Poslovnih Angelov Slovenije in tveganim kapitalom ter večkrat dokapitalizirano, zato ima razvejano lastniško strukturo.

## **5 ANALIZA REZULTATOV**

### **5.1 Analiza fokusne skupine**

Kot moderatorka, ki je usmerjala diskusijo, sem uvodno predstavila temo in namen pogovora, čemur je sledila skupinska razprava. Odprta vprašanja so se nanašala predvsem na zaznavanje podjetja in ključnih lastnosti, ki predstavljajo njegovo razlikovalno prednost. Povprečja percepcije osmih dimenzij identitete organizacije ocenjenih s strani zaposleni so v nadaljevanju predstavljene na sliki 5.1.

Diskusija se je začela s predstavitvijo kariernih začetkov zaposlenih v podjetju in ključnih razlogov za delo v njem. Identificiramo lahko sedem razlogov, med katerimi se jih šest ponavlja pri večini vprašanih. Slednji so: znanje tujega jezika, interakcija s tujimi trgi, vedoželjnost, nov izziv, koncept in ideja ter energija podjetja. Mlajši in manj izkušeni zaposleni so v primerjavi s starejšimi kolegi bolj izpostavljali element vedoželjnosti in možnosti pridobitve novih znanj. Večina jih je namreč na začetku bila še bolj ali manj neizkušena:

»/.../ Start-up podjetje, glede na to, da nisem bil iz foha, je bil tudi to plus, da so me bli pripravljene vsega naučiti. /.../ Si nekako zahvalen, da si lahko del podjetja /.../«  
(J, glej prilogo A).

»/.../ sem tukaj res lahko začela tudi brez, da sem mela ne vem kakšne izkušnje. Lahko si prišu not, pa čeprav si še prazen list papirja, tko v narekovajih /.../« (T, glej prilogo A).

»/.../ J je tudi rekel, da smo vedoželjni. Se mi zdi, da smo se vsi ogromno naučili /.../« (A, glej prilogo A).

Bolj izkušeni kolegi so v zaposlitvi videli predvsem nov izziv, tržno nišo, ki je v turizmu ni še nihče zapolnil in proste roke pri samem razvoju:

»/.../ Najbolj me je pritegnil ravno online posel, ker do takrat sem delal večinoma v klasičnih turističnih agencijah. Zanimivo se mi je zdelo« (K, glej prilogo A).

»/.../ On-line se mi je zdel zanimiv /.../ Takoj me je pritegnil. Pokrivati nišo, ki je do takrat ni še nihče /.../« (M, glej prilogo A).

»/.../ Kot priložnost, kot neki novga. Dost proste roke sem imel pri razvoju, tko da ... /.../« (JM, glej prilogo A).

Velik vpliv na vstop v delovno razmerje je imelo poslanstvo podjetja:

»/.../ sem dejansko verjel v projekt /.../« (J, glej prilogo A).

»/.../ bolano dobro ideja, bolano dobra zasnova /.../ Zaradi MountVacation-a imaš lahko ful boljše počitnice v Franciji, Avstriji ... greš smučat, greš na jezero ...« (A, glej prilogo A).

»/.../ Meni je bil koncept zelo dober. Takoj me je pritegnil. /.../ Odlično zastavljen koncept /.../« (M, glej prilogo A).

Za tiste, ki so v MV prišli zaradi znanja tujih jezikov, sta bila interakcija in poslovanje s tujino zelo pomembna razloga za začetek dela v podjetju:

»/.../ interakcija s tujino /.../« (KK, glej prilogo A).

»/.../ vedel sem, da bo verjetno v takem biznisu ful poslovanja z italjani, ful interakcije, komunikacije, s čimer mislim, da nimam nekih problemov. Nisem nek zadrt človek. To mi je blo kul. Svetla točka pa so bla tudi potovanja. Potovanja poleti, ko si tam in delaš, ampak tudi potovanja pozimi, kjer dobiš magari smučarsko karto in greš tudi smučat. Za rečt, js sem prva leta bil do 3 mesece skupaj na terenu in 3

mesece od 12 biti na terenu in bit sam svoj šef, delat in mogoče tudi kaj smučat vmes, je blo zame vrhunsko /.../« (J, glej prilogo A).

»/.../ Pač vrnila sem se iz tujine, nisem hotela zgubit stika ne z jezikom, ne z ljudmi ... Ta interakcija je igrala pomembno vlogo, sigurno« (T, glej prilogo A).

Hitra in konstantna rast start-up podjetij je nekatere spodbudila, da so se v enem izmed njih tudi zaposlili:

»/.../ Poleg tega start-up podjetje naj bi bilo tudi več ali manj v konstantni rasti. /.../ Ma ja, se vidiš mogoče kot en člen v eni zgodbi o uspehu. Zakaj ne bi bil zraven nekje, kjer lahko kasneje rečeš: »mi smo to razvili, mi smo to zgradili /.../« (J, glej prilogo A).

Zanimivo je, da je samo eden izmed udeležencev izpostavil ljubezen do gor in smučanja:

»/.../ Glavna zadeva, ki pa me je prepričala pa je bilo dejstvo, da je bila vmes smučarija. Itak. Smučarski tip, tralala ... /.../« (J, glej prilogo A).

Dejstvo, da je podjetje veliko vložilo v vsakega posameznika, je pripomoglo k občutku pripadnosti podjetju:

»/.../ Si nekako zahvalen, da si lahko del podjetja. /.../ to, da sem prišel notri brez nekih hudih referenc, sem se počutil toliko bolj pripade do firme /.../« (J, glej prilogo A).

Po opredelitvi razlogov za delo v podjetju OBS, so udeleženci fokusne skupine podjetje še opisali. Izpostavljena je bila ideja in koncept podjetja, uporabnost in preprostost spletne strani za kupca ter partnerje, potencial podjetja pa je prepoznan predvsem v nadaljnjem pokrivanju nišnega področja on-line turizma:

»/.../ zame ena ful vrhunska ideja, ki je predvsem za gosta predstavlja predvsem to, da ne zgublja časa po internetu z rezervacijo svojih počitnic. Koncept in ideja je vrhunska /.../ ko pridem dol, mi ni potrebno skrbeti praktično za nič. Imam en voucher za apartma, enega za smučarsko šolo, enega za karte itd. Zadeva je rešena zelo preprosto, vse informatizirano, dobiš vse priponke in to je to« (J, glej prilogo A).

»/.../ ima velik potencial v on-line poslu, predvsem na področju gora in jezer /.../« (K, glej prilogo A).

»/.../ Odlična tako za iskalce gorskega dopusta, kot za partnerje. User friendly /.../«  
(T, glej prilogo A).

Ponovno je bila omenjena energija podjetja in emocije, ki so njegov sestavni del:

»/.../ Zadaj je ful enih emocij in to je meni ful dobro. Prav zaradi tega sem jaz še vedno zraven /.../« (A, glej prilogo A).

»/.../ Energija, ki jo podjetje oddaja je res neverjetna /.../« (T, glej prilogo A).

V tem delu razprave so poleg pozitivnih aspektov podjetja vprašani izpostavili tudi težave, ki so ga zaznamovale. Pomanjkanje oblikovane organizacijske strukture in ponavljajoče se finančne težave v veliki meri vplivajo na aktualno identiteto. Zaposleni zanje krivijo prav slabo organizacijsko strukturo in pomanjkanje komunikacije med oddelki, kar prav tako ocenjujejo kot posledico neprimerne organiziranosti podjetja:

»/.../ Finance so nam pobegnile izpod kontrole, megalomanski plani ... V bistvu smo se šli tako, kot da imamo unga goloba, ki je še na strehi že v roki« (M, glej prilogo A).

»/.../ Problem je, da ni vzpostavljene nobene strukture. Podjetje je neverjetno hitro zraslo, ni pa bilo menedžerja, ki bi to znal sistematizirati. D /.../ ni pa v osnovi menedžer. Preveč popustljiv, zaupljiv in na zaposlene gleda kot na sebe samega. Ni monitoringa, /.../ Dolgoročno to ni vzdržen model. Kot permisivna vzgoja. Otrok hitro lahko zbezlja /.../ Krha zaupanje, krha produktivnost, kreativnost, željo po doseganju ciljev. Motivacija pada. /.../ ni menedžer. Tega v firmi nimamo« (T, glej prilogo A).

»Problem je tudi pomanjkanje komunikacije. Stvari se kar zgubijo iz ene pisarne v drugo, vmes pa ni niti zaprtih vrat, da bi lahko to imeli za izgovor« (K, glej prilogo A).

Kot moderatorica sem med drugim pogovor napeljala na različne situacije, v katerih se podjetje in njeni zaposleni znajdejo. Povprašala sem jih za mnenje o podjetju v odnosu do konkurence, partnerjev in končnih kupcev, zanimalo me je tudi, kako ga ocenjujejo na vodenih razgovorih za delo in kako ob neformalnih priložnostih.

V odnosu do konkurence so izpostavili pestrost in širino ponudbe ter prednost pokrivanja nišnega prostora. Težavo vidijo predvsem v pomanjkanju kreativnosti in pretiranem zgedovanju po konkurenci:

»Široko in pestro ponudbo imamo« (K, glej prilogo A).

»/.../ pokrivamo nišo, ki je nihče drug. To je pomemben dejavnik. Tukaj moramo ostati in se še naprej izboljševati« (M, glej prilogo A).

»Malo preveč je z gledovanja po konkurenci. Premalo je kreativnosti. Na žalost. Kreativni nismo en cacchio. Veš kaj je največji problem kreativnosti, ker se samo D počuti, da je lahko kreativen. Noben drugi ne sme bit kreativen. Ali ostane neuslišano, ali je pač gre tako ali drugače mimo. Glede na to, da je skoncentrirana samo na enega člana psu« (J, glej prilogo A).

Z vidika partnerjev in končnih kupcev so izpostavili uporabnost rezervacijskega sistema, fleksibilnost in prilagodljivost ter pripravljenost nudenja dodatne pomoči:

»Fleksibilen, prilagodljiv, pripravljen pomagati, dat eno roko. /.../ za rečt Residence P. smo prodali celo bajto, ko je sam ni mogu/.../ Imamo široko ponudbo, širok doseg, imamo možnost nižanja cen /.../« (J, glej prilogo A).

»/.../ omogočamo eno dobro platformo. In z vidika tehnologije, ki je user friendly, še bolj pa še bo, in z vidika storitve, ki jim pol ponujamo. Torej vso pomoč, ki jo omogočamo, če jo potrebujejo. /.../ Dejansko imamo fizičen kontakt s stranko. Komuniciramo direkt z njo. Ni vse preko računalnika in tako naprej. /.../ To je edina taka pot, k je drugi v on-linu nimajo« (JM, glej prilogo A).

Pri izbiri novih sodelavcev ocenjujejo, da odigrajo najpomembnejšo vlogo osebnostne lastnosti kandidata v primerjavi s samim znanjem, ki ga ima. Zdi se jim pomembno, da se lahko nova oseba hitro vklopi v kolektiv. Pomembnost povezanosti ekipe se odraža tudi v neformalnih druženjih sodelavcev:

»Ja jst mislim, da tukaj predvsem iščemo ljudi, ki imajo določene osebnostne lastnosti, take, ki se bojo pol vklople v klapo« (J, glej prilogo A).

»Ja nič kaj, klapa je pač klapa (*smeh*). Žuramo ga in se mamo dobr« (A, glej prilogo A).

»Super ekipca smo, tako da je na naših social gatheringih preprosto odbito. Pozitiva« (T, glej prilogo A).

Zanimiva je visoka stopnja povezanosti podjetja in njenega ustanovitelja. Vsi zaposleni jo priznavajo in ocenjujejo, da je ustanovitelj, ki je hkrati tudi direktor podjetja, vitalnega

pomena za njegov obstoj. Mnenja so, da bi podjetje brez njegove prisotnosti po vsej verjetnosti razpadlo:

»/.../ Sigurno je za podjetje vitalnega pomena« (J, glej prilogo A).

»Mene pomirja, da je on tisti, ki še vedno vztraja. Kljub vsem preprekam, ki smo jim bili priča v vseh teh letih. Vsako leto je ista borba. Ampak verjamem, da bo spelau« (A, glej prilogo A).

»Ja jst mislm, da če on gre, je to to. Piši kuči propalo« (JM, glej prilogo A).

»Ne verjamem, da bi nekdo pol to zares prevzel /.../« (T, glej prilogo A).

Za konec sem jih prosila, naj strnejo svoje misli in podjetje opredelijo z lastnostmi, za katere menijo, da so zanj središčne, trajne in razlikovalne ter predstavljajo njegovo edinstvenost:

»Podpora končnemu kupcu in podpora partnerjem. Temu lahko kar rečemo storitev /.../ Definitivno tudi ponudba, široka, raznolika ...« (K, glej prilogo A).

»Dinamičnost in fleksibilnost« (J, glej prilogo A).

»Inovativnost« (M, glej prilogo A).

»Vztrajnost. /.../ Mislim, da vsi, ki smo še tukaj smo definitivno vztrajni« (A, glej prilogo A).

»/.../ še vedno mislim, da tudi strast /.../« (T, glej prilogo A).

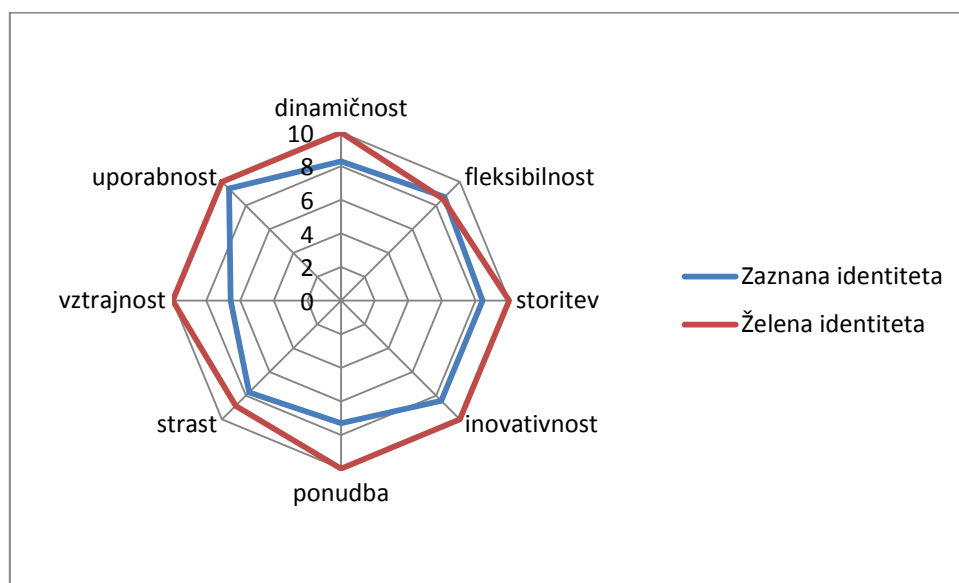
»Uporabnost« (KK, glej prilogo A).

Iz rezultatov fokusne skupine lahko razberemo osem lastnosti, ki jih zaposleni identificirajo kot središčne, trajne in razlikovalne značilnosti podjetja OBS. Izpostavili so dinamičnost, fleksibilnost podjetja, ponudbo, podporne storitve za partnerje in končne kupce, inovativnost in uporabnost platforme ter strast in vztrajnost zaposlenih.

Rezultati povprečnih ocen nakazujejo relativno visoke ocene vseh navedenih značilnosti zaznane identitete, z izjemo vztrajnosti, ki je ocenjena zgolj s 6,6 točkami. Poleg nje, sta z oceno pod 8 točkami ocenjeni samo še ponudba (7,3 točk) in strast (7,7 točk). Edina značilnost, ki že sedaj dosega želeno raven, je fleksibilnost. To je hkrati tudi edina točka, kjer se zaznana aktualna in želena identiteta skladata.

Zaposleni imajo visoke ambicije in si želijo dosežati vodilno pozicijo na področju poslovanja. Temu primerne so visoke ocene vseh identificiranih atributov v okviru zelene identitete. Izjemi, ki imata povprečno oceno nižjo od 10, sta le strast in fleksibilnost, pri čemer je prva lastnost ocenjena z 8,9 točkami, druga pa z 8,6. Strasti zaposleni ne ocenjujejo kot odločujoč dejavnik uspešnosti podjetja v prihodnosti. Fleksibilnost je za podjetje sicer pomembna, vendar pa lahko pretirana fleksibilnost slednjemu škodi in mora biti zato prisotna v zdravorazumski meri. To mejo ocenjujejo, da so jo že dosegli.

Slika 5.1: Zaznana aktualna in zelena identiteta s strani zaposlenih



## 5.2 Analiza intervjuja

Uvodni del intervjuja z direktorjem in ustanoviteljem podjetja je potekal v znamenju predstavitve njegovih kariernih začetkov, začetkov ustanovitve podjetja, njegovih značilnosti in različnih situacijah, v katerih se lahko slednje znajde. V zaključnem delu pogovora sem ga prosila naj identificira in oceni njegove ključne značilnosti podjetja. Povprečja dimenzij identitete organizacije, kot jo vidi D, so v nadaljevanju predstavljene na sliki 5.2.

D je že v začetnem delu pogovora izpostavil, da podjetje ni bilo ustanovljeno zgolj z namenom ustvarjanja dobička, ampak je od samega začetka obstajala želja ustvariti delovno okolje za ljudi, ki v svojem delu uživajo in imajo radi gore. Na tem je želel zgraditi močno organizacijsko kulturo:

»/.../ Sam cilj firme, ali pa moja vizija pa je bila, da zaposluje samo tiste, ki imajo radi gore ali pa radi smučajo. Ne bi radi imeli tukaj samo ljudi, ki so tukaj, da nekaj delajo in ki nekaj znajo, ampak da vzpostavimo neko kulturo znotraj firme. Hotel sem, da se imamo lušno, ne pa da imaš skoz enega nad sabo, ki ti mori in ti teži /.../« (D, glej prilogo B).

Poslanstvo podjetja je na enem mestu povezati ponudnike namestitev (in drugih storitev v gorah) s končnimi kupci na uporabniku prijazen, enostaven in uporaben način:

»/.../ na eni strani zadovoljili, ali pa navdušimo tehnološko stranko, ker je enostavno zbookirat počitnice po dobri ceni, na drugi strani združujemo partnerje, ki lahko pridejo na enostaven način do novih strank /.../ platforma, ki se gradi, se gradi zato, da bomo zadovoljili večje število ljudi, ki bodo z nami potovali /.../« (D, glej prilogo B).

OBS je bilo ustanovljeno z vizijo postati največji ponudnik turističnih aranžmajev v gorah:

»/.../ da postanemo največji provider on-line turističnih aranžmajev v gorah. Vse to ostaja enako /.../« (D, glej prilogo B).

D je kot središčne, trajne in razlikovalne značilnosti podjetja identificiral večinoma značilnosti, vezane na kolektiv. Od same ustanovitve podjetja je veliko dal na njegovo kulturo in vizijo, ki sta po njegovem mnenju temelja kamna za učinkovito ter uspešno poslovanje. Izhajajoč iz tega je identificiral sledeče značilnosti: vizija, vztrajnost, mladostnost, odgovornost, kreativnost, zabava, zaupanje in strast.

»Vizija podjetja je tisto, kar nas sploh združuje in drži gor. V podjetju si želim, da vsi delajo s tako strastjo, s kakršno jaz delam, z vztrajnostjo. Znotraj kolektiva mora bit zaupanje, vsak mora prevzemati svojo odgovornost. Pri svojem delu moramo bit kreativni, mladostni in se hkrati zabavat. Pri svojem delu se moramo imet lušn« (D, glej prilogo B).

Izpostavil je, da je v podjetju trenutno definitivno premalo izražena mladostnost, vedno manj je zabave, premalo je kreativnosti, zaposleni imajo težave s prevzemanjem odgovornosti. V preteklosti je bilo z njegove strani izraženo preveč zaupanja v lastne zaposlene, ki je pa je bilo marsikdaj izrabljeno:



»Hja, marsikaj nam peša. Zaupanje na primer, mladostnost ... Zabave je tudi vedno manj ... Kreativnost je slaba ... Odgovornost težko kdo prevzame oz., če se le da, je ne noben /.../« (D, glej prilogo B).

Izpostavil je tudi pomanjkanje urejene organizacijske strukture, nadzora in standardizacije procesov, za kar v največji meri krivi sebe, svoje pomanjkanje menedžerskih izkušenj in časa. Tekom let je bil namreč primoran velik del le-tega posvečati iskanju dodatnega kapitala in urejanju razmer z lastniki podjetja:

»/.../ Pri nas je bilo tako, če so dobr nrdil je bilo ok super, gremo na pir, a ne, če pa niso dobr nrdil je bilo pa tudi ok, dobro, bo pa drugič boljš. Ni bilo nobenih sankcij. Moja vloga v tem drugem obdobju je predvsem v tem, da se standardizirajo vse stvari in procesi, da se ve točno, kaj se dogaja in kaj ne. Določiti je treba tudi kje je palca (*smeh*) /.../ jaz kot direktor, nisem imel fokus samo pri biznisu, ampak še pri rejzanju kapitala, se ukvarjal z lastniki in drugimi zdrahami, ki so se v firmi dogajale. Nisem nikoli uspel si vzeti dost časa in uredit notranje procese. /.../ Nisem imel izkušnje. Nikoli v preteklosti nisem bil čisti menedžer in nikoli dejansko nisem bil zaposlen /.../« (D, glej prilogo B).

D je mnenja, da je od same ustanovitve dalje delal v smeri, da bi postal zamenljiv člen. Ocenil je, da bi nekdo z dobrim razumevanjem dejavnosti in odličnimi menedžerskimi sposobnostmi lahko prevzel vodenje podjetja, vendar pa o tem ni popolnoma prepričan. Dvom je bil izražen tudi z govorico telesa:

»/.../ Zdej, ali bi se zadeva ustavla, ali se ne bi ustavla ... (*premor*) težko rečem. Mislim, da so bile osnove dovolj dobro postavljene, da bi nekdo, ki ima menedžerske sposobnosti in ki bi razumel, kaj so ključni parametri za spremljat, bi verjetno lahko to stvar speljal in vozil dalje. Za podjetje pa delam od dneva ena tako, da jaz moram biti nadomestljiv /.../« (D, glej prilogo B).

Identificiranih osem lastnosti ocenjuje kot relevantne za doseganje edinstvenosti podjetja v panogi, katere pa v danem trenutku žal ne izpolnjujejo želja. Zaznana aktualna identiteta se tako v veliki meri razhaja z želeno identiteto. Točka največjega razhajanja je mladostnost podjetja (2 točki), sledijo kreativnost, zaupanje in zabava, vse tri je ocenil s 5 točkami. Vizija, strast in vztrajnost že izpolnjujejo pričakovanja (10 točk):

»Hja, marsikaj nam peša. Zaupanje na primer, mladostnost ... Zabave je tudi vedno manj ... Kreativnost je slaba ... Odgovornost težko kdo prevzame oz., če se le da, je ne noben. Vizija je odlična, vsi, ki smo tukaj smo tudi tukaj zaradi strasti, ki nas veže na podjetje in vztrajnosti, da spelemo stvar do konca, ne glede na vse« (D, glej prilogo B).

Razlog za nekreativnost vidi v pomanjkanju samoiniciativnosti in odgovornosti zaposlenih, del krivde pa pripisuje tudi pomanjkanju primerne organizacijske strukture in nadzora:

»/.../ pomanjkanje odgovornosti in samoiniciative. V veliki meri pa po manjkanje strukture in monitoringa« (D, glej prilogo B).

Nezaupanje ocenjuje, da je prisotno na vseh ravneh podjetja, tako v odnosu med vodstvom in zaposlenimi kot tudi znotraj same ekipe. Za nastalo situacijo ponovno vidi razloge v pomanjkanju organizacijske strukture, slabi komunikaciji in še slabših finančnih razmerah. Oblikovanje trdne organizacijske strukture in jasnega nadzora zato vidi kot eno izmed njegovih prednostih nalog v bližnji prihodnosti:

»/.../ Ugotovil sem, da bi moral bolj upoštevati Hitlerjev zgled, zaupanje je ok, kontroliranje je boljše /.../ premalo pikolovska in premalo odločna v trenutkih, ko vi to potrebujete. Jasneje bi moral komunicirati stvari, ki so se dogajale in se dogajajo. Problem je bil, da še sam marsikdaj nisem imel odgovora in sem se jih moral v vsaki situaciji posebej na hitro spomniti. To je tudi skrhalo zaupanje v ekipi /.../Moja vloga v tem drugem obdobju je predvsem v tem, da se standardizirajo vse stvari in procesi, da se ve točno, kaj se dogaja in kaj ne. Določiti je treba tudi kje je palca (smeh) /.../« (D, glej prilogo B).

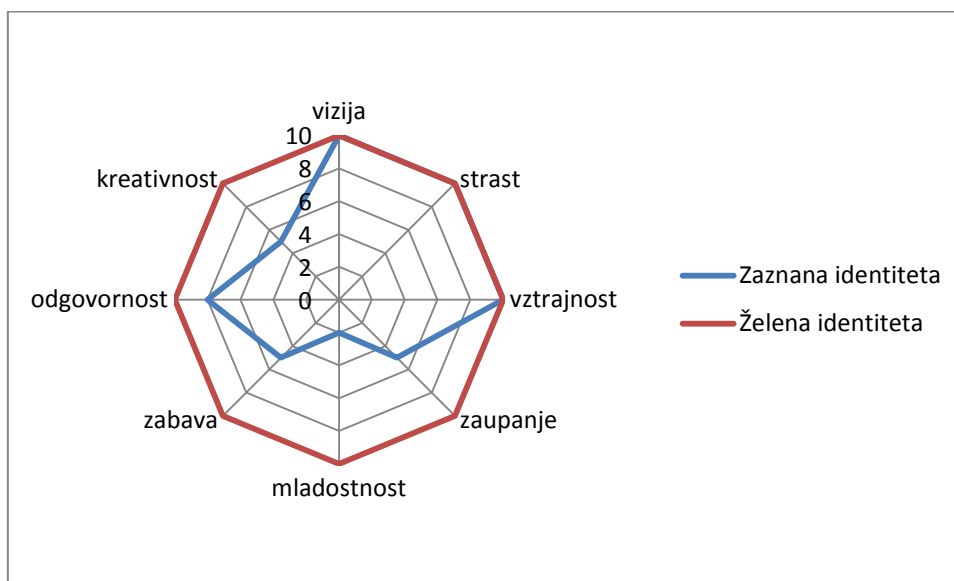
Navedeno se odraža v vse slabše izraženi mladostnosti podjetja in vse manj prisotni zabavi pri delu, kar pa ocenjuje kot enega izmed nujnih predpogojev za dobro opravljanje le-tega:

»/.../ Pri svojem delu se moramo imeti luštno« (D, glej prilogo B).

V prihodnje si želi še naprej delati na zaznanih atributih, saj so pomembni za uspešnost podjetja.

»Pomemben ne, ampak povsod si želim biti najboljši, zato vse 10!« (D, glej prilogo B).

Slika 5.2: Zaznana aktualna in želena identiteta s strani vodstva

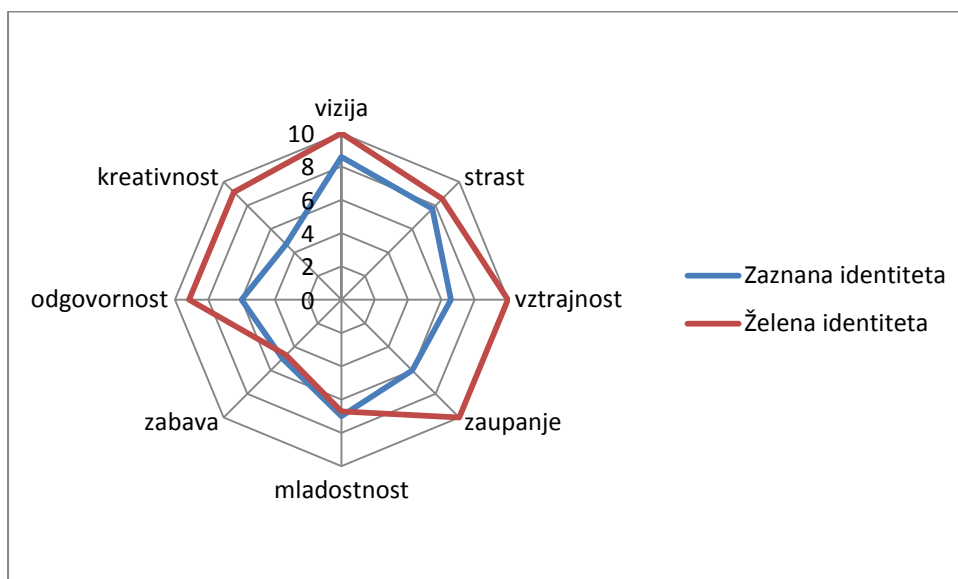


### 5.3 Primerjava rezultatov

Tekom ločenih pogovorov med vodstvom in zaposlenimi ni prišlo do identifikacije enakih atributov podjetja, zato sem za potrebe primerjave identitet udeležence prosila, naj ocenijo in komentirajo značilnosti, ki jih je identificiral njihov direktor. Vodstvo je namreč navadno tisto, ki je v poziciji identifikacije in upravljanja z identiteto organizacije. Ocena zaposlenih je v nadaljevanju prikazana na sliki 5.3.

Primerjava rezultatov bo ločena analiza a) zaznane (glej Sliko 5.4) in b) želene identitete (glej Sliko 5.5) med vodstvom in zaposlenimi. V zaključnem delu so atributi in ocene združeni v skupnem grafu (glej Sliko 5.6). Navedene ocene zaposlenih so povprečja posameznih ocen.

Slika 5.3: Ocena zaposlenih o značilnostih podjetja, identificiranih s strani vodstva



### 5.3.1 Zaznana identiteta: primerjava vodstvo in zaposleni

Kot je razvidno iz grafa (glej Sliko 5.4) sta zaznana identiteta vodstva in zaposlenih v precejšnjem neskladju. Največji razkorak se kaže pri mladostnosti, ki jo zaposleni zaznavajo kot veliko bolj prisoten in razpoznaven element identitete (7 točk), kot ga zaznava vodstvo (2 točki). Velika razkoraka sta opazna tudi pri zaznavanju prisotnosti strasti in vztrajnosti, edinih značilnosti, ki sta ju obe skupini, kljub ločeni razpravi, identificirali kot središčni, trajni ter razlikovalni lastnosti podjetja. Zaposleni ocenjujejo, da je vztrajnosti (6,6 točk) in strasti (7,7 točk) manj, kot jo zaznava vodstvo (oboje 10 točk). Sledeče neskladje je pri oceni vizije. Vodstvo jo je ocenilo z 10 točkami, zaposleni pa s povprečno 8,6 točkami. Pomembno pa je omeniti, da je omenjeni razkorak posledica slabe ocene zgolj enega zaposlenega. Tudi odgovornost in zaupanje sta lastnosti, kjer vodstvo in zaposleni niso dosegli konsenza. Sicer se strinjajo, da v podjetju primanjkuje odgovornosti, vendar so pri bili postavitvi ocene zaposleni veliko bolj ostri od svojega direktorja. Ocenili so jo s povprečno 6 točkami, kar je za celi 2 točki manj, kot ji je namenil D. Manjši razkorak se kaže pri oceni zaupanja. Obe strani sta ga ocenili z relativno nizko oceno, pri čemer je tokrat nižja direktorja ocena (5 točk). Zaposleni so ji namenili točko več.

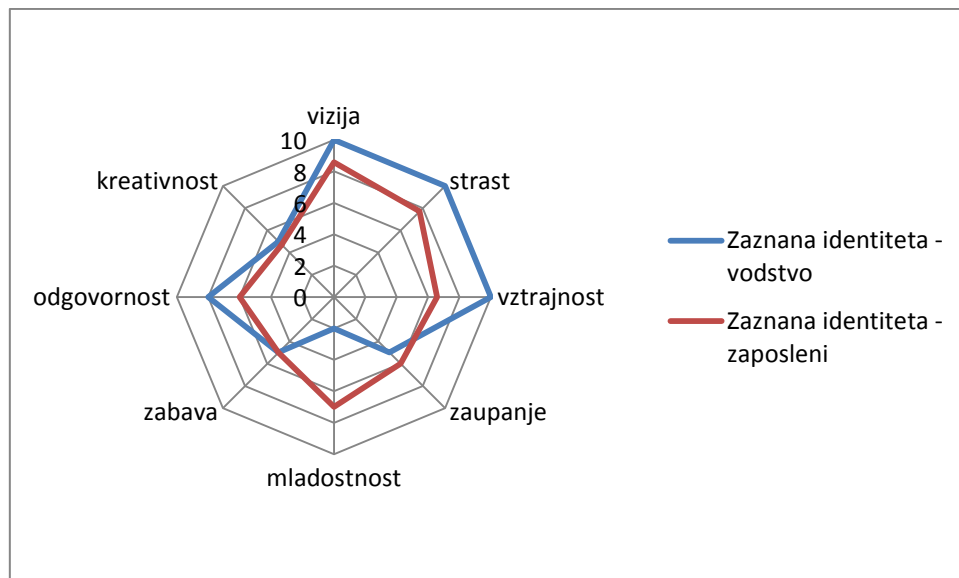
Točki skladanja med vodstvom in zaposlenimi sta le dve, in sicer so enotni pri oceni kreativnosti in zabave. Oboji so pri tem zelo kritični, ocenjeni sta bili s povprečno 5 točkami.

Pomembno je izpostaviti, da je zabava za D ena izmed temeljnih značilnosti, ki dajejo podjetju značilno edinstvenost. Zaposleni se s tem ne strinjajo:

»Zabava?! Pa kaj je to? Nepomembno. Ne bi mogla niti ocenit. Tukaj smo zato, da delamo, ne pa zabavamo. Super, da se imamo dobro, ampak tukaj se je imelo preveč ljudi preveč dobro« (M, glej prilogo A).

»Dobr je, če se imamo luštn, ampak zabave kot take ne bi izpostavljaj /.../« (A, glej prilogo A).

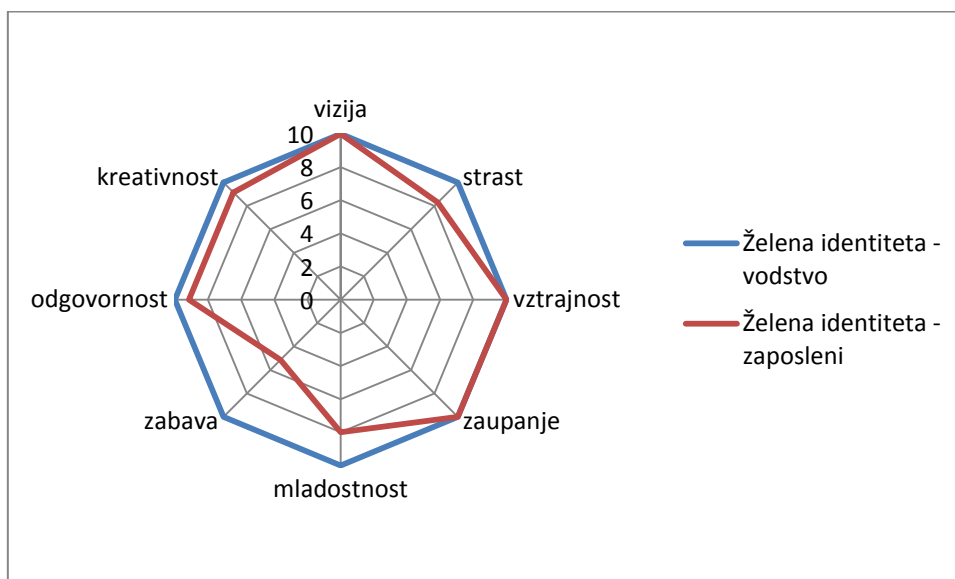
Slika 5.4: Primerjava zaznane identitete med vodstvom in zaposlenimi



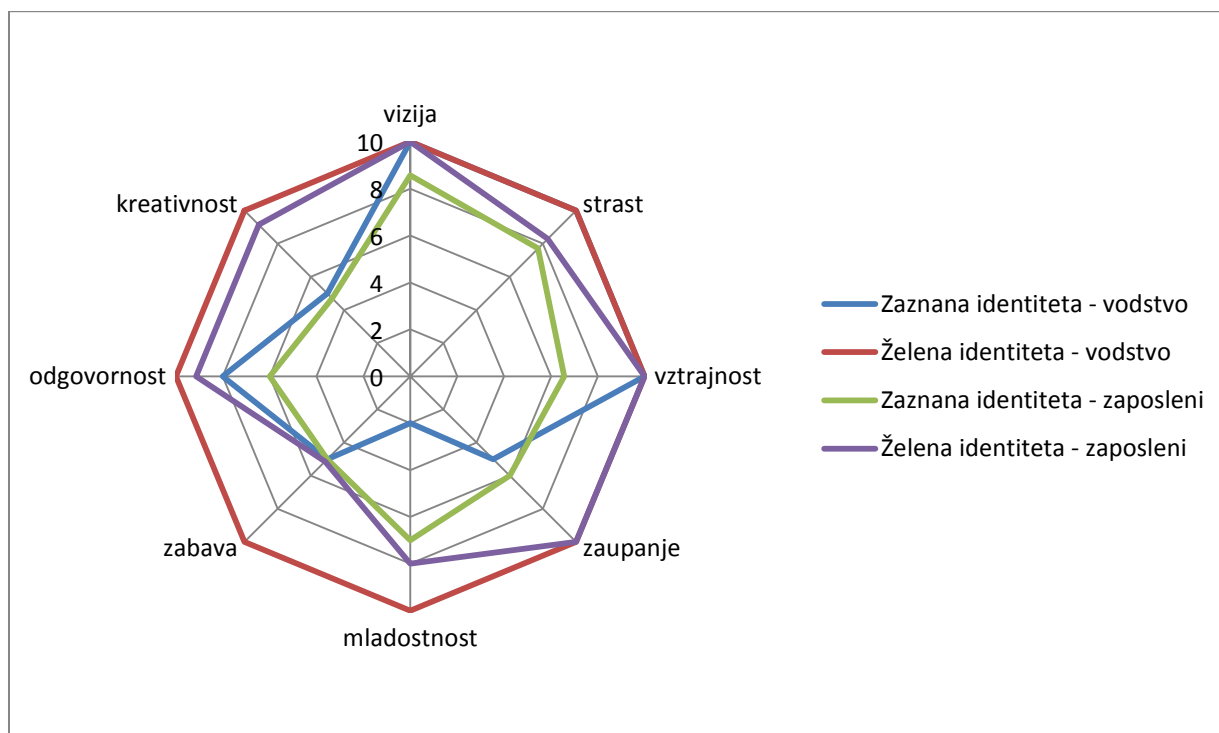
### 5.3.2 Želena identiteta: primerjava vodstvo in zaposleni

Želene identitete vodstva in zaposlenih sta relativno skladni. Popolno skladanje je razvidno v treh točkah: vizija, vztrajnost in zaupanje. Kot skladni lahko označimo tudi dimenzijo kreativnosti in odgovornosti, saj gre pri zaposlenih za povprečje posameznih ocen in je zato nekoliko nižje od ocene vodstva. Oboji se kljub minimalnemu razkoraku strinjajo o pomembnosti omenjenih dveh značilnosti zelene identitete. Nekoliko večja razkoraka sta pri oceni strasti in mladostnosti, in sicer povprečno 2 točki razlike med oceno vodstva in zaposlenih. Edino resnično razhajanje predstavlja zabava. Zaposleni menijo, da zabava nima bistvenega vpliva pri prepoznavanju edinstvenosti podjetja na trgu. To je edino pravo neskladje, ki znaša slabih 5 točk razlike.

Slika 5.5: Primerjava želene identitete med vodstvom in zaposlenimi



Slika 5.6: Primerjava zaznane in želene identitete med vodstvom in zaposlenimi



## 6 DISKUSIJA

V nadaljevanju bom ugotavljala skladnost zaznane in želene identitete vodstva ter zaposlenih, iskala podobnosti in razlike med videnjema istega podjetja iz dveh različnih zornih kotov.

Na prvi pogled se zdi, da sta zaznana identiteta pri vodstvu in zaposlenih v neskladju. Prva disonanca se nanaša na identificirane značilnosti, ki se med zaposlenimi in vodstvom razlikujejo, drugo neskladje pa na oceno zaposlenih glede značilnosti identificiranih s strani vodstva.

S primerjavo značilnosti, ki so jih zaposleni označili kot pomembne, in tistimi, ki jih je kot take označilo vodstvo, opazamo disonance v pripisovanju pomena različnim atributom. Zaposleni so bolj usmerjeni na lastnosti podjetja, ki so neposredno vezane na njegovo poslanstvo. Mednje sodi raznolika in privlačna ponudba, celostna storitev, ki jo ponujajo partnerjem in končnim kupcem (ter s tem povezana dinamičnost in fleksibilnost podjetja) ter inovativnost in uporabnost platforme. Organizacijska kultura je v očeh zaposlenih drugotnega pomena. Nasprotno meni vodstvo, saj so bile identificirane predvsem lastnosti, povezane z organizacijsko kulturo podjetja. Od osmih značilnosti jih je takih kar sedem (izjema je le vizija).

S primerjavo ocen, ki sta jih postavili obe skupini, prav tako opazamo razlike v zaznavanju. V večini primerov so zaposleni identificirane značilnosti ocenili slabše od direktorja. Pri tem je ponovno pomembno izpostaviti, da je zabavo vodstvo ocenilo kot eno izmed temeljnih značilnosti diferenciacije podjetja od drugih. Zaposleni jo sicer priznavajo, vendar pa jo hkrati označujejo kot manj pomembno identitetno lastnost.

Zaposleni so pri odkrivanju aktualne identitete identificirali še eno pomembno značilnost. Ta se nanaša na neločljivost podjetja in njenega ustanovitelja oz. direktorja. Slednji so ocenili, da je podjetje v preveliki meri odvisno od njegove prisotnosti. Ključna težava je, da zaposleni ne čutijo, da so lahko kreativni, in menijo, da njihov glas ne šteje dovolj. Direktorja tudi ne ocenjujejo kot dobrega menedžerja in pravijo, da v podjetju primanjkuje komunikacije. Izpostavili so potrebo po vzpostavitvi sistema nadzora in nagrajevanja zaposlenih. V tem trenutku namreč ne vedo, kdaj je delo dobro opravljeno in kdaj ni, to pa negativno vpliva na njihovo motivacijo in hkrati šibi identiteto podjetja. Slabo finančno stanje ocenjujejo kot posledico naštetega.

Kljub odkritim neskladjem pa lahko med ugotovitvami iz fokusne skupine in intervjuja potegnemo vzporednice. D je v pogovoru večkrat izpostavil pomen poslanstva podjetja, zaposleni pa so tekom diskusije poudarili pomen dobrega kolektiva in ekipnega duha. Oboji torej elemente poslanstva in organizacijske kulture dojemajo kot pomembne dejavnike identitete podjetja. Pozitivna stran je tudi dejstvo, da se vsi zavedajo težav in pomanjkljivosti, ki nanjo negativno vplivajo, D se tudi zaveda potrebe po oblikovanju trdne organizacijske strukture, ki bo zagotovila zaposlenim sigurnost, podjetju pa nujno potreben nadzor. Upa, da se bodo v prihodnje lahko rešili finančnih težav in neprestane potrebe po dokapitalizacijah, vedno slabšim odnosom v podjetju in vedno šibkejši identitete, ki je vse dlje od zelene.

Kljub določenim neskladjem pri zaznavanju aktualnih atributov identitete podjetja pa so si zaposleni in vodstvo enotni v primeru zelene identitete. Zaposleni so izrazili podporo pomenu vsem identificiranim značilnostim zelene identitete s strani vodstva (izjema je le zabava). Iz tega je razvidno, da si vsi želijo razvoja v isto smer, čemur je priča tudi maksimalna ocena vizije v kontekstu zelene identitete. Zavedajo se tudi težav, s katerimi se podjetje sooča, in izpostavljajo pomen njihove odprave. Razloge za relativno slabo aktualno identiteto vidijo v finančnih težavah, ki so posledica slabega nadzora, pomanjkanja standardizacije procesov in slabe komunikacije. Razloge za navedeno, kot rečeno, vidijo v slabo oblikovani organizacijski strukturi.

Na podlagi tega lahko z gotovostjo trdimo, da sta želeni identiteti med vodstvom in zaposlenimi usklajeni, pri zaznani identiteti pa so odstopanja nekoliko večja. Obe strani zaznavata šibkost aktualne identitete in se zavedata krivcev zanjo. Sklepamo lahko, da so tudi odstopanja v zaznani identiteti manjša, kot se zdi na prvi pogled. Prepričana sem, da bi s priključitvijo direktorja fokusni skupini dosegli konsenz glede središčnih, trajnih in razlikovalnih lastnosti podjetja. Iz pogovorov namreč lahko potegnemo močne vzporednice, zaposleni pa so tudi izrazili podporo značilnostim, ki jih je identificiral D.



## 7 SKLEP

Identiteta predstavlja strateško prednost organizacije na trgu in se manifestira v njenem uspehu (Karaosmanoglu in Melewar 2006, 197). V pričujočem delu izhajam iz predpostavke, da identiteto organizacije predstavljajo značilnosti, za katere njeni člani menijo, da so središčne, trajne in razpoznavne ter s tem prispevajo k njeni edinstvenosti. Med vodstvom in zaposlenimi mora obstajati konsenz smeri, v katero se podjetje želi razvijati (želena identiteta) in zavedanje aktualne identitete. Balmer izpostavlja, da so razhajanja med različnimi identitetami (v našem primeru med zaznano in zeleno identiteto) na dolgi rok za organizacijo škodljiva, v izogib čemur priporoča njeno upravljanje (Balmer in Soenen 1999; Balmer 2001; Balmer in Greyser 2002; Balmer in drugi 2009). Posledice v razhajanju med identitetami sem imela priložnost preveriti na praktičnem primeru.

Za podjetje OBS d.o.o. lahko trdimo, da je podleglo težavam v povezavi s hitro rastjo zagonskega podjetja, ki je v vlogi direktorja imelo sicer vizionarsko in ambiciozno usmerjeno osebo, ki pa žal ni imela dovolj izkušenj in znanja z vodenjem ter organiziranjem večjega števila ljudi. Posledica tega je zaznan razkorak med zaznano in zeleno identiteto podjetja. Vodstvo in zaposleni so sicer razmeroma usklajeni glede zaznane aktualne ter zelene identitete, vendar to ne spremeni dejstva, da je razkorak med njima velik.

Podjetje se sooča z veliki izzivi, ki jim bo moralo biti kos, v kolikor si resnično želi približati svoji zeleni identiteti. Spremembe se bomo morale zgoditi predvsem na področju organizacijske strukture, nadzora nad poslovanjem, sistemom nagrajevanja zaposlenih, standardizacije in optimizacije procesov ter komunikacije znotraj podjetja, podjetje pa bo v prihodnosti moralo tudi pretrgati vez s svojim ustanoviteljem. Veliko dela bo potrebno vložiti v dvig ravni zaupanja, spodbude kreativnosti in sprejemanja odgovornosti. Predvidevam lahko, da bo izboljšana in okrepljena identiteta prispevala k večjemu poslovnemu in tržnemu uspehu podjetja.

Zaključim lahko, da morajo biti identitete organizacije vsaj razmeroma usklajene, saj se večja odstopanja kažejo v zmanjšanem uspehu njenega poslovanja.

## 8 LITERATURA

1. Abratt, Rusell. 1989. A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management* 5 (1): 63–76.
2. Balmer, M. T. John. 1998. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management* (14): 963–996.
3. --- in Guillaume B. Soenen. 1999. The Acid Test of Corporate Identity Management<sup>TM3</sup>. *Journal of Marketing Management* (15): 69–92.
4. Balmer, M. T. John. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 248–291.
5. --- in Stephen A. Greyser. 2002. Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review* 44 (3): 72–86.
6. --- in Helen Stuart. 2009. Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 29th Century. *California Management Review* 51 (3): 6–23.
7. Balmer, M. T. John. 2009. Corporate Marketing: Apocalypse, Advent and Epiphany. *Management Decision* 49 (4): 544–572.
8. --- 2012. Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing* 46 (7/8): 1064–1092.
9. Barney, B. Jay in Alice C. Stewart. 2000. Organizational Identity as a Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations. V *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand*, ur. M. Schultz, M. J. Hatch in M. H. Larsen, 36–47. Oxford: Oxford University Press.
10. Cornelissen, Joep P., S. Alexander Haslam in John M. T. Balmer. 2007. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management* (18): S1–S16.
11. Chreim, Samia. 2002. Reducing dissonance: Closing the gap between projected and attributed identity. V *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing*, ur. B. Moingeon in G. Soenen, 75–90. London: Routledge.
12. Gioia, A. Dennis, Majken Schultz, Kevin G. Corley. 2000. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review* 25 (1): 63–81.
13. Schultz, Majken, Mary Jo Hatch in Mogens Holten Larsen. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Difference between Identity, Image, and Culture in Organizations. V *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and*

- Corporate Brand*, ur. M. Schultz, M. J. Hatch in M. H. Larsen, 36–47. Oxford: Oxford University Press.
14. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2002. The dynamic of organizational identity. *Human Relations* 55 (8): 989–1018.
  15. --- 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1041–1064.
  16. Hawabhay, Bharati Bina, Russell Abratt in Mark Peters. 2009. The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius. *Corporate Reputation Review* 12 (1): 3–20.
  17. He, Hong-Wei in John M. T. Balmer. 2007. Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing* 41 (7/8): 765–787.
  18. Karaosmanoglu, Elif in T. C. Melewar. 2006. Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 864–869.
  19. Moingeon, Bertrand in Bernard Ramanantsoa. 1997. Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 383–395. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb060638> (5. maj. 2014)
  20. Moingeon, Bertrand in Guillaume B. Soenen. 2002. Introduction. V *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing*, ur. B. Moingeon in G. Soenen, 1–10. London: Routledge.
  21. *MountVacation.si*. Dostopno prek: <http://www.mountvacation.si/> (29. junij 2014).
  22. Podnar, Klement. 2000. Korporativna identiteta, imidž in ugled. V *Vregov zbornik*, ur. S. Splichal in F. Vreg, 173–181. Ljubljana: FDV.
  23. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje: Marketing in odnosi z javnostmi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  24. Scott, G. Susanne in Vicki R. Lane. 2000. A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review* 25 (1): 43–62.
  25. Simões, Cláudia, Sally Dibb in Raymond P. Fisk. 2005. Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2): 153–168.
  26. Šter, Anže. 2011. *Vrednotenje pozicioniranja blagovne znamke MountVacation.com na trgu Velike Britanije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

27. Taylor, R. James. 1999. The Other Side of Rationality. *Management Communication Quarterly* 13 (2): 317–326.
28. van Riel, Cees B. M. 1997. Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field. *Management Communication Quarterly* 11 (2): 288–305.
29. --- in John M. T. Balmer. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 340–355.

## **PRILOGI**

### **PRILOGA A: Transkripcija fokusne skupine**

*Moderatorka:* Pozdravljeni na današnji fokusni skupini. Najprej bi se vam rada vsem lepo zahvalila, ker ste se odzvali na moje povabilo. S tem srečanjem želim spoznati vaše mnenje o podjetju MV, zato so vsakršne misli in mnenja več kot dobrodošla. Za ogrevanje bi začela kar s tem, kako ste vi začeli svojo pot pri MV-ju. Pa če začnemo kar na začetku, J, lahko ti začneš? Kako si prišel na MV? Kaj te je pritegnilo?

*J:* Poglavitni razlog je bil znanje italijanskega jezika, ker se je MV ukvarjal med drugim tudi z italijanskim tržiščem. To je bila glavna pobuda. Glavna zadeva, ki pa me je prepričala pa je bilo dejstvo, da je bila vmes smučarija. Itak. Smučarski tip, tralala ... vedel sem, da bo verjetno v takem biznisu ful poslovanja z italjani, ful interakcije, komunikacije, s čimer mislim, da nimam nekih problemov. Nisem nek zadrt človek. To mi je blo kul. Svetla točka pa so bla tudi potovanja. Potovanja poleti, ko si tam in delaš, ampak tudi potovanja pozimi, kjer dobiš magari smučarsko karto in greš tudi smučat. Za rečt, js sem prva leta bil do 3 mesece skupaj na terenu in 3 mesece od 12 bit na terenu in bit sam svoj šef, delat in mogoče tudi kaj smučat vmes, je blo zame vrhunsko. Plus sem dejansko verjel v projekt. Start-up podjetje, glede na to, da nisem bil iz foha, je bil tudi to plus, da so me bli pripravljene vsega naučiti. Start-up podjetje si seveda ne more privoščiti najboljšega kadra oz. kadra, ki se dejansko spozna v nulo na področje in se ukvarja s smučarijo, si ni moglo privoščiti. Vsaj ne v samem štartu. Smučarskega kadra tudi sicer v Sloveniji ni blo, ker se je s tem ukvarjal samo Ski&Fun in Kompas, ampak Ski&Fun je imel samo krš folk ... Si nekako zahvalen, da si lahko del podjetja. Poleg tega start-up podjetje naj bi bilo tudi več ali manj v konstantni rasti.

*Moderatorka:* Če to malo umestimo v čas, kdaj si začel delati tukaj?

*J:* 2009, kot študent. Ma ja, se vidiš mogoče kot en člen v eni zgodbi o uspehu. Zakaj ne bi bil zraven nekje, kjer lahko kasneje rečeš: »mi smo to razvili, mi smo to zgradili«. Po eni strani tudi to, da sem prišel notri brez nekih hudih referenc, sem se počutil toliko bolj pripade do firme. Ampak pripadnosti brez tega, da veruješ v projekt, je ni.

*Moderatorka:* Kaj pa ti T?

*T:* Jst sm tukaj najmlajša (*smeh*), v vsakem pogledu. Zadnja sem prišla, bo pa zdej kmalu že eno leto od tega. Čas hitro beži (*smeh*). Prišla sem kot študentka in za enkrat sem to še zdej, samo počasi se mi bo tudi status iztekkel. Načeloma smo se že dogovorili, da s potekom statusa

preidem na pogodbo. Meni je tukaj ok, imam se dobro, delo mi je všeč, zato je to super. Predvsem pol, ko vidim, kako je z nekaterimi mojimi vrstniki, ki ne morejo najt službe, kaj šele take, v kateri uživajo.

*Moderatorka:* Kaj pa je tebe pripeljalo v podjetje?

*T:* V bistvu bolj ali manj naključje. En dan sem malo brskala po študentskem servisu, brez pravega cilja. Nisem imela namena si še iskat čisto zares neko delo. Komaj sem se za prav vrnila iz tujine in hotela sem si vzeti malo fraj. V Berlinu je blo kar naporno. Zakon, definitivno, ampak naporno, ker sem delala faks in hkrati še delala v enem podjetju. Sicer sem imela srečo, ker večina jih žal ne more obojega hkrati delat, ampak ok, pustmo to. Ja, v bistvu je blo bolj naključje. Iz dolgčasa sm brskala (*smeh*) in našla oglas, kjer so rabli nekoga, ki dobro zna nemško. Podobno kot pri J, tudi pri meni je bla prva pobuda znanje jezika. Sem si rekla ok, why not, prišla na razgovor, takoj smo se ujeli in ko sem šla ven iz pisarne, sem že praktično vedla, da je to to. Pol so mi res pisali čez dober teden, da sem jim bla všeč in če bi res bla pripravljena delat pri njih. Itak! Energija, ki sem jo začutla tukaj je bla nekaj norega, sej je nisi sploh mogu spregledat. Tako da evo me, tukaj sem, pa še nekaj časa verjetno bom (*smeh*). Tudi to, da sem tukaj res lahko začela tudi brez, da sem mela ne vem kakšne izkušnje. Vsaj ne s tega področja. Lahko si prišu not, pa čeprav si še prazen list papirja, tko v narekovajih. Pa še nekaj je pomembno vplivalo. Samo delo, ki naj bi ga opravljala. Pač vrnila sem se iz tujine, nisem hotela zgubit stika ne z jezikom, ne z ljudmi ... Ta interakcija je igrala pomembno vlogo, sigurno.

*Moderatorka:* Super. JM, kaj mi boš ti povedal?

*JM:* Pri meni pa je bil Twitter kriv (*smeh*). Šel sem iz enega podjetja ven in smo se z direktorjem MV-ja mal povohala. Najprej prek Twitterja, tam je on mene našu. On je dejansko iskal tak kader, ki se ukvarja s tem, kar se jst ukvarjam in smo se ujel. Pol sem šel jst za en mesec na Filipine, pol smo se pa dobil in sem začel tu delat. Od tega je zdej že neki časa, 3 leta bi reku.

*A:* Ja, ti kar jst potrdim, da je res 3 leta. Ti si prišel malo za mano.

*JM:* Ammm ... Dejansko sem šel iz unga podjetja ven, ker mi ni več ustrezal, pa je ta priložnost prišla. Kot priložnost, kot neki novga. Dost proste roke sem imel pri razvoju, tko da ... Velik sem se nauču.

*Moderatorka:* No A, dej mi še ti povej svojo zgodbo.

A: Ja, jst sem tudi tukaj tri leta. Prek študentskega servisa. Takrat sem se še neki matral s študijem (*smeh*). V firmi do takrat še ni bilo dizajnerja, to so rabli in ujeli smo se.

*Moderatorka:* K?

K: Direktor me je snubil, da pridem pomagat dvignit prodajo na področju Slovenije. Najbolj me je pritegnil ravno on-line posel, ker do takrat sem delal večinoma v klasičnih turističnih agencijah. Zanimivo se mi je zdelo.

M: Ja podobno je blo pri meni. On-line se mi je zdel zanimiv, večina izmed nas, ki smo tukaj, ali smo bili, in smo že imeli nekaj izkušenj v turizmu, smo prišli iz klasičnih agencij. Pri meni je blo tudi podobno kot sta že J in T omenili, znanje tujega jezika. V mojem primeru češčine. Na Češkem sem določeno obdobje živela. Tam se nekako ni izšlo in sem se vrnila. Ponudila se je priložnost pri MV-ju in sem jo zgrabila. Meni je bil koncept zelo dober. Takoj me je pritegnil. Pokrivati nišo, ki je do takrat ni še nihče. Odlično zastavljen koncept. Problemi so drugje ...

K: Ja, glede tega veš, da se popolnoma strinjam s tabo M.

*Moderatorka:* No, pa če malček počakamo še s tem. Ste kar prehitri (*smeh*).

K: Sej veš, kako je. Sej veš o čem govorimo ...

*Moderatorka:* Ja ... KK še ti ostajaš. Kako si začela?

KK: Mi dve s T sva prišli skoraj hkrati. Sama sem sicer prišla malček prej, ampak bolj zaradi tega, ker so za njeno pozicijo razgovori trajali dalj časa. Mogoče slab mesec pred njo, lahko pa niti ne tolko. Tudi mene je pripeljal študentski servis. In enaka zgodba, kot s T, je tudi z mano. Oktobra poteče status, potem pa načeloma po pogodbi dalje. Vsaj taki so plani. Bomo vidli. Tukaj se vse zelo hitro spreminja. Dokler ni podpisano se ne moremo veseliti.

*Moderatorka:* Kaj pa je tebe prepričalo?

KK: Delo, ki naj bi ga opravljala, interakcija s tujino, energija.

*Moderatorka:* Ok, vaše začetke smo obdelali. Dejte mi zdej malo opisat MV. Kdo bi rad začel?

*J:* Ma alla, bom jst. MV je zame ena ful vrhunska ideja, ki je predvsem za gosta predstavlja predvsem to, da ne zgublja časa po internetu z rezervacijo svojih počitnic. Koncept in ideja je vrhunska, mogoče kakšno leto prepozna, 1 do 2, nič več. Koncept je v prvi vrsti bookiranje namestitve. To je predpogoj, da si lahko potem bookiram na istem kraju in na isti spletni strani, brez, da googlam, brez, da searcham, še karto, ki jo lahko plačam v naprej in mi s tem ni treba nosit s sabo 800 € na pot. Dobim smučarsko šolo, ki ima po možnosti še kakšen deal z MV-jem. Se pravi pridem tja in imamo že vse zrihtano. Ne rabim prit tja in iskat, kaj je boljše. Dobim vse na isti strani, plačam, lahko tudi obročno, če sem dovolj zgodaj zbookiral in ko pridem dol, mi ni potrebno skrbeti praktično za nič. Imam en voucher za apartma, enega za smučarsko šolo, enega za karte in tko dalje. Zadeva je rešena zelo preprosto, vse informatizirano, dobiš vse priponke in to je to.

*K:* Podjetje je mlado in ima velik potencial v on-line poslu, predvsem na področju gora in jezer. Nima še konkurence na tem področju kar pomeni, da ima velik zalogaj, da lahko uspe v tovrstnem poslu.

*JM:* Ja, jst se bom tukaj kar strinjal z vsem povedanim. Jst bi sicer najrajš vidu, da se res prodaja v obliki paketov. Se prav, da imaš in počitnice in neke aktivnosti, kot je že J povedal. Amm ... V tem tudi mi vidmo prednost.

*K:* Sej to bi mi vsi radi. Samo še ne vemo točno, kako bomo to izvedli, ker model tak kot je ne pije vode.

*M:* Zakaj pa ne pije vode?! A se je to vprašal tisti, ki bi se moral?! Največji problem je v tem, da finance niso bile pod kontrolo. To je med drugim posledica tega, da ni monitoringa, ni strukture. Če bi ti pogoji bili zadovoljeni, bi se verjetno že prej ugotovilo, da ne pije vode!

*JM:* Vsekakor bi blo treba spremenit in optimizirat delavni proces. Se prav, da bi zmanjšal število zaposlenih v podjetju, ker je to prevelik strošek. Dejansko bi lahko bla ena oseba namesto dveh, komot. To je bil in je velik strošek in smo bli in smo vsi zarad tega na slabšem. Sistem bi moral sam po sebi lavfat z minimalnim številom ljudi.

*M:* Točno tako!

*JM:* Pa sej, precej se je že spremenilo, če pomislim še par mescev nazaj, kako je blo.

*Moderatorka:* Kako pa bi to dosegel?



*JM:* S tehnologijo.

*Moderatorka:* Aha, razumem. A, kako pa bi mi ti opisal MV? Povej mi ti svoje videnje.

*A:* MV je brand, ki se ukvarja z gorskim turizmom in je najboljši v tem. Ima sicer par porodnih težav, ampak konec koncev lahko še vedno rečemo, da je nek start-up, ki je sicer že odrasel, ampak še vedno lula v pleničke (*smeh vseh*). Je pa bolano dobro ideja, bolano dobra zasnova, zadaj je človek, ki vem, da bo zadevo speljal do konca in ki mu lahko zaupam. Vem, da živi za to. Zadaj je ful enih emocij in to je meni ful dobr. Prav zaradi tega sem jaz še vedno zraven. Ideja mi je vseč in dejansko verjamem, da lahko pomaga končnemu uporabniku. Zaradi MV-ja imaš lahko ful boljše počitnice v Franciji, Avstriji ... greš smučat, greš na jezero ...

*T:* Ja A, tui jst tko mislim. Tui zame je MV res podjetje, ki meni daja ogromno zadovoljstev. Čeprav nisem tukaj od samega začetka, ampak sem se takoj vklopila v tim. Energija, ki jo podjetje oddaja je res neverjetna. Vsaj na začetku. Potem sicer začenjaš opazat probleme ... Ampak sam koncept, ideja ... Zdelo se mi je oziroma, še vedno se mi zdi, odlična! Odlična tako za iskalce gorskega dopusta, kot za partnerje. User friendly, ok Extranet bi lahko bil še bolj, ampak na tem se dela. Je tako fantje? (*smeh*) Verjamem v njih, tako da tukaj lahko damo že kr kljukco. Osebnostno mi je vseč to, da so možnosti tudi poleti in ne samo pozimi. Res je, da velika, velika večina bookingov se zgodi za zimsko sezono, samo tukaj jst vidim še velik potencial, ki ga bo treba začet izkoriščat. Mene to žene na prej, ker je še tolko možnosti!

*Moderatorka:* Kaj pa tebe JM žene naprej?

*JM:* Ammm ... Kot sem reku. Dejansko sem šel iz unga podjetja ven, ker mi ni več ustrezal, pa je ta priložnost prišla. Kot priložnost, kot neki novga. To je blo v šartu. Zdej pa ... Se mi zdi, da nas je zdej večina zarad Dejana. Ne zarad ideje, pa vizije pa ... Mislim, sigurno je delček tega kar verjemem, ampak če ne bi blo Dejana, sem prepričan, da ne bi bli več tukaj.

*M:* Delno imaš sigurno prav. Ampak jaz na primer ostajam predvsem zato, ker verjamem, da bo čez 5 let prodaja z 9-mestno številko. Vsak mora začet delat svoje delo tako kot je treba. Brez šlepanja, ker čim enkrat to dosežeš in vsak nrđi svoje stvari na 100 % in tako kot je prav, potem je zagotovljen uspeh. Če pa se nekateri šlepajo, potem podjetje peša. In tukaj smo. V preteklosti je blo en kup šleperjev. To je dejstvo. Finance so nam pobegnile izpod kontrole, megalomanski plani ... V bistvu smo se šli tako, kot da imamo unga goloba, ki je še na strehi že v roki.

*KK:* M ima prav. Problem je, da ni vzpostavljene nobene strukture. Podjetje je neverjetno hitro zraslo, ni pa bilo menedžerja, ki bi to znal sistematizirati. D je super motivator in odličen prodajalec, ni pa v osnovi menedžer. Preveč popustljiv, zaupljiv in na zaposlene gleda kot na sebe samega. Ni monitoringa, kar je po eni strani seveda super, kdo pa si želi zateženih šefov nad glavo, ampak po drugi pa nastane problem. Dolgoročno to ni vzdržan model. Kot permisivna vzgoja. Otrok hitro lahko zbezlja.

*K:* Problem je tudi pomanjkanje komunikacije. Stvari se kar zgubijo iz ene pisarne v drugo, vmes pa ni niti zaprtih vrat, da bi lahko to imeli za izgovor.

*T:* Ja. Zame je tudi problematično to, da je bila dana marsikatera obljuba, ki pol ni bila izpolnjena. Preveč je tega. Krha zaupanje, krha produktivnost, kreativnost, željo po doseganju ciljev. Motivacija pada. Vsaj pri meni je tako. Jst, če rečem, da bom poklicala, bom tudi res to nrdila. Če dam samo en čisto banalen primer. Sej ne rečem, razumem marsikaj, ampak ekipa smo zato, da si bomo zaupali in krili drug drugemu hrbet, si pomagali, bli res ekipa z veliko začetnico. Pa sej ne da nismo, smo super duper ekipa. Ko je treba stisnit, stisnemo. Samo ni organizacije, ni strukture, ni nekoga, ki bi prevzemal odgovornost, ni nekoga na katerega se lahko obrneš in veš, da bo tako, kot smo se zmenili. Najprej sm mislila, da je D taka oseba ... Sam ni. Kot si rekla KK, on je odličen motivator, odličen prodajalec, popoln človek za se ukvarjat s produktom, motivirati ostale ... In dejansko mislim, da je dobra oseba. Res pa ni menedžer. Tega v firmi nimamo. In ko rečem, da ni izpolnjenih obljub, imam predvsem njega v mislih.

*(vsi kimajo)*

*Moderatorka:* Kaj pa vseeno ocenjujete, da so tiste stvari, ki ga delajo edinstvenega?

*J:* Kot prvo gre za odličen tržni prostor za ponudnike, ampak hkrati tudi regije. Na primer Puy sloni na nas, dejstvo. A spet jst začenjaj?! *(smeh)* Ok, lej kot vidiš, oziroma, kot veš *(smeh)* smo super klapa. To je sigurno. Definitivno gre za dinamičen kolektiv, fleksibilen, mogoče celo preveč. Preveč se že prilagajamo in gremo vsem na roko. Marsikdaj sami sebi s tem škodujemo na polno. Tako da je to tak dvorezen meč. Podobno je s široko ponudbo. Ful delamo na tem, da imamo kar se da široko ponudbo. Nismo vezani na zakup nastanitev, zato lahko toliko večjo ponudbo nudimo, pa availability načeloma lahko vnašajo partnerji sami. To definitivno omogoča raznoliko in široko ponudbo. Ker glej, ena agencija ala Kompas oktobra da svojo ponudbo v katalog in je to to. Mi lahko svojo ponudbo spremenimo, prilagodimo itd.

Ampak spet, dvorezen meč. Marsikaj bi se dalo narediti tudi z dosti manjšo ponudbo. Kar se kolektiva tiče, kot sem rekel, dinamičen, mladosten in predan. Verjamemo v zgodbo. Je sicer res tudi to kar je reku JM. Marsikdo od nas je tukaj tudi v veliki meri zaradi D. Marsikdaj se nam je marsikaj obrnilo v škodo. (*premor*) Vsi tukaj smo mladi, večina izmed nas ni imela izkušenj, ajde K in M, vidva sta bolj izjeme kot pravilo. Ker če pogledamo kašno leto nazaj. Kolko nas je blo! Vsi večinoma res mladi in neizkušeni. Ful je tudi enga bullshita blo, ki bi ga bolj izkušen prej spregledal. Je pa plus, ne, ker smo mladi, smo tudi vsi ful vedoželjni. Vsaj na začetku smo bli ful. Ma ne, sej smo še zdej. Dosegamo tudi zelo široko populacijo, nismo omejeni z nacionalnimi mejami. Pa kar se naše ekipe tiče, če se vrnem še malo na to. Moram reč, da je bil prvo kot prvo zelo veliko predanosti. Toliko shita kolikor sem jaz za D naredu brezplačno, ne vem, če sem že za koga v življenju. Predanost, zagretost ... Glavna stvar je, da smo bili vsi na začetku ful mladi in se nam je zelo dobro dalo stvari prodat. Mislim, da se tega ni negovalo v zadostni meri naprej. Mislim, da smo bili zelo zagreti. Predvsem smo bili predani in neomadeževani z nobeno prejšnjo zaposlitvijo. Če ne bi te bučke ful prej prepoznali. Ful smo sledili, bili zagreti in če bi nam bilo vrnjeno vsaj v polovični meri nazaj, mislim, da bi klapa ful predano delala za to firmo tudi za ful manjšo plačo, kot jo dobiva sicer ali pa jo je dobiva. Če sam pomisliš na G, kolko časa ... za uno shity plačo ... Ma ne stari, strasti je tle ful. Pomembna je bila tudi želja po novih izkušnjah, vedoželjnost ...

A: Dooobro ti je to šlo J! Svaka čast!

*Moderatorka:* Sej A, ti kar nadaljuj. Sledi zgledu (*smeh*).

A: Pa sej večino stvari je že J povedal ... To podjetje je mladostno in dinamično. Dinamično v vseh pomenih besede. Tako mi kot ekipa, kot tudi v smislu ponudbe, kot tudi v smislu sposobnosti prilagajanja. Tako res, dinamični smo. Pika. MV ima ogromno življenja, čeprav se mi zdi, da je od znotraj veliko bolj živo, kot na ven pokažemo. Na vem, se mi zdi, da ni videt vse to življenje in mladostnost, ki ga dejansko imamo. Kar je mogoče narobe, ker kolikor je tukaj emocij, res ne vem kje jih je še. Mladosten, itak. Sej še človek, ki je to postavil na noge je še mladič (*smeh*). (*daljši premor*) Pa ne vem zakaj, ampak se mi MV tako nekako iskri pred očmi. Tak iskriv je. Ne vem zakaj. (*premor*) J je tudi rekel, da smo vedoželjni. Se mi zdi, da smo se vsi ogromno naučili. Tako, da zdej lahko sigurno trdim, da se MV spozna na stroko. Posledično je tudi zaupanja vreden.

M: Aja? Zaupanja vreden? Kolko je bilo napak? Ne vem A, kje si ti bil zadnja leta?

A: Ja M, sej se strinjam, ampak smo vse rešili!

M: To je res.

*Moderatorka:* A si hotel še kaj izpostaviti?

A: Hmm ... Ja v bistvu sem hotel še nekaj povedat. Kaj že ... Ma ne vem, očitno ni bilo pomembno. Povem, če se spomnem.

*Moderatorka:* Ok, a bi mogoče še kdo izpostavil katere druge značilnosti? Tiste, ki res delajo MV drugačnega od drugih.

M: Inovativen je. V štartu je bila ideja sama inovativna. Tega še ni bilo. Sicer je bil Booking.com, ampak mi smo zasedli tržno nišo in ponudili nekaj več. Pakeriranje je nekaj več. Tega nihče ni imel.

*JM:* Inovativen je tudi kar se tiče tehnologije.

*(A prikimava)*

A: Zdej res.

M: Pa sodoben je, prilagodljiv. Možnosti povezovanja je ogromno. Prepoznavnost. Prepoznavni smo, pa še bolj moramo postati!

K: Kar se gorskega turizma smo res vsaj v Sloveniji postali zelo razpoznavni. In s strani partnerjev in s strani kupcev.

T: Jst pravim, da je tukaj še ogromno tudi strasti. Ne vem, lahko sem čudna, ampak meni ekipa in vzdušje ogromno pomenijo. Ko sem prišla na razgovor me je prepričala energija, ko sem začela delat je potem bla tista, ki me je prepričala, strast večine. Določene prav vidiš, kako not padejo in kako uživajo v tem. Na primer AO. Njega je tako fascinantno gledat, ko ga po nemško špreha v telefon. Energija kar skače po prostoru.

*(smeh vseh)*

J: Jst bi izpostavu še vseeno vizijo.

*JM:* Vizija ... Kaj pa je vizija? Kaj pa je naša vizija?! Sej je nimamo sploh definirane, je ne vidmo, ne znamo je na pamet ... Tako da dejansko je skor ni, no. Če me zastopte. Kaj je vizija, dost prodat, al kaj? Sam to ni vizija! Sej ne vem, a je naša vizija bit najboljši na trgu

gorskih počitnic v Evropi al kaj? To bi moral nekje napisat. Sm prepričan, da to ne vejo lih vsi. A si ti vedla za to (*moderatorki*)?! Večina nas sigurno ne ve. To bi moral bit zapisan. To je lej, ko me zbudiš ponoč, bi jo moral vedet. In pol mogoče bi imel skupen cilj. Če bi bla vizija res tako prisotna, pol bi blo vse boljš.

(*tišina*)

*Moderatorka*: Ok. Dejte mi malo opisat MV na primer na razgovoru za službo.

*J*: Haha, kot da ne veš kakšen je.

(*smeh vseh*)

*Moderatorka*: Recimo, da sem pozabla. Osveži mi spomin. (*smeh*)

*J*: Ja jst mislim, da tukaj predvsem iščemo ljudi, ki imajo določene osebnostne lastnosti, take, ki se bojo pol vklople v klapo.

*KK*: Ja, pomembna je energija, ki jo oddaja oseba, ki pride na razgovor.

*K*: Pa bolj kot rastemo, če lahko temu tako rečem ... Oziroma, se popravljam, starejši kot smo, bolj je pomembno tudi znanje, ki ga posameznik ima.

*J*: Ma ja, to je bolj odvisno na katero funkcijo prihajaš. Za IT sigurno, al pa Produkcijo, ko moreš jezik znat, drugače pa ... Sej se pol vsega priučiš.

*JM*: Za IT si tudi v začetku rabu znanje. Sej smo se pol še sproti učili, ampak nekaj si mogu že s sabo prpelat.

*Moderatorka*: Je potem najpomembnejši karakter osebe ali znanje?

*J*: Karakter.

*Moderatorka*: Kakšen pa je MV v odnosu do konkurence?

(*tišina*)

*K*: Široko in pestro ponudbo imamo.

*J*: Malo preveč je z gledovanja po konkurenci. Premalo je kreativnosti. Na žalost. Kreativni nismo en cacchio. Veš kaj je največji problem kreativnosti, ker se samo D počuti, da je lahko

kreativen. Noben drugi ne sme bit kreativen. Ali ostane neuslišano, ali je pač gre tako ali drugače mimo. Glede na to, da je skoncentrirana samo na enega člana psu.

*A:* Kreativnosti je ful premalo.

*M:* Mogla bi bit boljša.

*Moderatorka:* Bi izpostavili še kaj poleg ponudbe?

*M:* Pokrivamo nišo, ki je nihče drug. To je pomemben dejavnik. Tukaj moramo ostati in se še naprej izboljševati.

*K:* Res je.

*Moderatorka:* Zdej pa na eno bolj sproščeno stvar. Kako je ko se MV ekipa dobi na social gatheringu? (*smeh*)

*A:* Hahaha. J, kako je ko se MV-jevci dobimo na social gatheringu?

(*smeh vseh*)

*J:* Kaj, kaj jst.

*A:* Ja nič kaj, klapa je pač klapa (*smeh*). Žuramo ga in se mamo dobr.

*KK:* Super ekipca smo, tako da je na naših social gatheringih preprosto odbito. Pozitiva.

*Moderatorka:* Dobro, da ne bomo preveč zašli v te vode se vrnimo nazaj v pisarne. Bomo pol šli na pivo, da obudimo malo spomine (*smeh*). Kaj pa v odnosu do partnerjev, kakšen je MV?

*J:* Fleksibilen, prilagodljiv, pripravljen pomagati, dat eno roko.

*K:* Včasih tudi dve.

*J:* Pa odpira možnosti tudi za tiste, ki sicer težje prodajo svoje kapacitete ali pa storitve. Pa ne samo to, za rečt Residence P. smo prodali celo bajto, ko je sam ni mogu, zato so tudi tolko tolerantni do zamujanj s plačili.

*JM:* Jst mislim, da jim omogočamo eno dobro platformo. In z vidika tehnologije, ki je user friendly, še bolj pa še bo, in z vidika storitve, ki jim pol ponujamo. Torej vso pomoč, ki jo omogočamo, če jo potrebujejo.

*Moderatorka:* Se strinjate vsi?

*(vsi kimajo)*

*Moderatorka:* Kaj pa z vidika končnega kupca?

*A:* Uporabnost.

*J:* Ja, uporabnost pa gostu prijazen. In njegovega prostega časa (*smeh*), če veš kaj čem rečt. Imamo široko ponudbo, širok doseg, imamo možnost nižanja cen. Sej ne vem, kako se reče, da smo dumperji po slovensko?

*JM:* Dejansko imamo fizičen kontakt s stranko. Komuniciramo direkt z njo. Ni vse preko računalnika in tako naprej.

*Modratorka:* Se ti zdi to prava pot? Se ti zdi, da morate nadaljevati v tej smeri?

*JM:* To je edina taka pot, k je drugi v on-linu nimajo.

*Moderatorka:* Če strnemo, kaj je tisto, zaradi česar je MV poseben, drugačen, boljši?

*K:* Podpora končnemu kupcu in podpora partnerjem. Temu lahko kar rečemo storitev, kaj pravite? Definitivno tudi ponudba, široka, raznolika ...

*J:* Ja, sej kot celota je dobro.

*J:* Dinamičnost in fleksibilnost.

*M:* Inovativnost.

*A:* Vztrajnost. Mislim, da vsi, ki smo še tukaj smo definitivno vztrajni.

*(vsi kimajo)*

*T:* Maš prav. Pa še vedno mislim, da tudi strast. A vi ne?

*J:* Ma lej, jst sm že prej reku, da sigurno. Poglej samo A-ja na primer.

*A:* Kaj je z mano?

*J:* Tebe je ena sama strast.

A: Ja MV se mi zdi, da je res naš otrok. Rastel je z nami. Dali smo mu dušo. Valda, da sem strasten.

J: Ta koncept, ki ga imamo in to kar furamo dalje že skoz odlično. To, da prišparamo čas kupcu, pomagamo partnerjem, da so zaradi nas počitnice boljše.

*Moderatorka:* Še malo sem radovedna, mislite, da je D za podjetje vitalnega pomena?

*KK:* Ja.

J: To je on ustvaru. Je kakor je, ampak je on dal temu dušo. Sigurno je za podjetje vitalnega pomena.

A: Mene pomirja, da je on tisti, ki še vedno vztraja. Kljub vsem preprekam, ki smo jim bili priča v vseh teh letih. Vsako leto je ista borba. Ampak verjamem, da bo spelau.

*JM:* Ja jst mislm, da če on gre, je to to. Piši kuči propalo.

T: Tudi po mojem. Ni samo dal dušo temu, ampak tudi nas vse skupaj drži skupaj. Jst sm na primer po vsakem sestanku z njim polna motivacije in energije, pa ne glede na to, kako zelo slabo mogoče stvari grejo. Pa sicer nimam problemov z motiviranjem same sebe, samo tukaj je res ogromno težav, ki jih noben ne rešuje zaprav. Pol pa pride on, pa pove par stvari, pa saj je vseeno, kaj, in že smo vsi kul. Pa ni v redu, da je tako. Manjka nam en menedžer.

*(vsi kimajo)*

T: Ne verjamem, da bi nekdo pol to zares prevzel. Sej še lastnikom je nekako vseeno, al kaj? Sej sploh ni jasno, kaj in kako ... K je prej omenu pomanjkanje komunikacije. Sej sploh ne vemo pri čem smo ...

*(premor)*

*Moderatorka:* Torej, tako sem si zapisala: ponudba, storitev, dinamičnost, fleksibilnost, inovativnost, strast in vztrajnost. Bi še kaj dodali?

*KK:* Uporabnost.

*Moderatorka:* V redu pa še uporabnost. Kdo pa je tukaj mišljen?

*KK:* In končni kupec in partnerji.



*J:* Končni kupec dobi lahko vse na enem mestu, je pregledno, preprosto za uporabo itd. Partnerji pa prav tako, možnost dobi še marsikdo, ki ima sicer težave. Pa lahko prodamo tudi kakšne termine, ki pač ne grejo dobro.

*(kimanje)*

*Moderatorka:* Se ostali strinjaste?

*(kimanje vseh)*

*Moderatorka:* Ok. To sem zdej vam napisala na tablo. Tukaj imate listke, prosim če prepisete te značilnosti in nrdite dva stolpca. V prvega ocenite trenutno situacijo od 0 do 10. Z drugim pa še malo počakajte.

*A:* A 0 je najmanj?

*Moderatorka:* Ja. Vsak zase. Brez kukanja k sosedu. *(smeh)*

*(3 minute tišine)*

*Moderatorka:* Ko boste povedjte.

*Moderatorka:* Ok, sej vidim, da ste. Kaj pa bi rekli za prihodnosti? So te značilnosti pomembne tudi za prihodnosti? Ali bi izpostavili še kaj drugega?

*A:* Mislim, da je kar to pravo.

*T:* Spremembe bi se morale zgodit predvsem na strukturi, ni nadzora.

*M:* Ni monitoringa, zato pa so finance šle v tako smer.

*K:* V prihodnosti bi se moral oblikovat tudi sistem nagrajevanja zaposlenih.

*J:* To je vse res. Drugače pa mislim, da morajo te stvari, ki smo jih izpostavili, ostat. Samo še izboljšat.

*Moderatorka:* Ok, potem pa v drugi stolpec zapišite oceno za prihodnost. Kolikor se vam zdi

*(minuta tišine)*

*Moderatorka:* V redu. Samo še malo vas bom pomatrala. Kaj mislite, kako pomembna je zabava v delovnem okolju?

*M:* Zabava?! Pa kaj je to? Nepomembno. Ne bi mogla niti ocenit. Tukaj smo zato, da delamo, ne pa zabavamo. Super, da se imamo dobro, ampak tukaj se je imelo preveč ljudi preveč dobro.

*A:* Dobr je, če se imamo luštn, ampak zabave kot take ne bi izpostavljaj. Ko pišem kodo, se ne ravno smejem zraven.

*Moderatorka:* J predvsem ti si govoril o mladosti in mladostnosti. Se ti zdi, to pomembno?

*J:* Po mojem je.

*Moderatorka:* Ocenjuješ, da je to ena izmed stvari, ki označujejo in predstavljajo podjetje?

*J:* Ja, sigurno.

*Moderatorka:* Misli kdo drugače?

*(odkimavanje vseh)*

*Moderatorka:* Bolj ali manj zadnje kar me zanima je, kako je z zaupanjem in odgovornostjo?

*J:* Premalo zaupanja in premalo odgovornosti. Nobenmu ni blo nikoli treba bit.

*A:* Preveč je familjarno vse skupaj. Nekateri so se preveč udomaćili. Malo bolj na nož bi morali iti vsi skupaj, predvsem D. Drug princip bi bilo potrebno uvesti. Bolj stimulativen in manj ležeren. Če si priden, da si za svoje delo nagrajen, ampak da te hkrati lahko malo tudi skrbi za svojo rit. Tako ja.

*K:* Sistem nagrajevanja uspešnosti bi bilo potrebno sploh vzpostaviti, ker ga ni. To je na najnižjem nivoju. Takega sistema ni, pa bi moral biti. V bistvu nikakršnega sistema ni. Pomanjkanje standardizacije procesov, organizacijske strukture, slabe možnosti izobraževanj.

*(kimanje vseh)*

*Moderatorka:* Kakšen se vam torej zdi sistem vodenja? Se vam zdi ... *(JM prekine)*

*JM:* Ne, ne, ne. Obup. Katastrofa.

*M:* Čisto zares.

*KK:* Nimamo pravega menedžerja.

*Moderatorka:* Ok, zdej pa res še čisto zadnja stvar. Na listek napišite ocene, isto kot prej, za te značilnosti, ki so na listih napisane.

*(4 minutna tišina)*

*Moderatorka:* Hvala. Bi mogoče še kdo kaj dodal?

*A:* Da te vaše diplome so obup.

*(smeh vseh)*

*Moderatorka:* *(smeh)* V redu, bom posredovala informacijo dalje. Če ni več kar bi dodali, se vam pol še enkrat zahvaljujem za udeležbo.

*J:* Nekdo je omenjal pivo ...

*(smeh vseh)*

## **PRILOGA B: Transkripcija intervjuja**

*T:* Začniva na samem začetku. Kako je prišlo do ustanovitve podjetja in kako se je to razvijalo do danes?

*D:* Jaz sem že prej delal v turizmu, v smučariji, kot klasična turistična agencija, ki je turiste vozila ven smučat. Potem pa sem konec 2007 ugotovil, da je trend, da gre vse na splet. Takrat so bili vidni tudi že zametki Booking.com-a. Tako sem se odločil, da probam nekaj v tej smeri. Uno firmo sem uspel prodat, imel se pač nekaj denarja in se tako odločil, da probamo narest internetno firmo, ki bi delala na globalni ravni. Do prve booking platforme sem financiral sam, prve pogodbe sem podpisoval s študenti, velika večina pogodb pa je bila podpisanih, ker so me poznali že od prej, iz prejšnje firme. Tako sem lahko prve bookinge lahko naredil tudi relativno hitro. Takrat se je platforma imenovala GOGOSKI.COM in je bila samo v angleščini. S tem sem prišel do Poslovnih Angelov Slovenije, kjer je naš projekt izbran kot 2 izmed mnogih projektov, ki sta dobila financiranje. Takrat 200.000 €. Po tem smo bili sprejeti tudi v Inkubator in smo se torej preselili v Ljubljanski Inkubator. Takrat smo prvič resno začel iskat pa zaposlovat ljudi. Potem nas je kar hitro po tem baje konkurenca prijavila, ker smo bili samo v angleščini. Od tam se je začela multilingualnost samega »page-a«. Najprej smo začeli prevajati v slovenščino in hrvaščino, potem pa še vse ostale jezike. Začeli smo dobivati tudi prve odzive, da GOGOSKI ni najboljše ime. Primer iz Nemčije, ko

so spraševali: »Kdo pa je ta Gogoski?«, ker je to kar pogost makedonski priimek (smeh). Dobili smo tudi idejo, da bi držali hotele celo leto gor, torej in poleti in pozimi, čez isto pogodbo. Takrat smo uspeli dobiti ime MountVacation.com, kar v angleščini pove vse, nismo pa razmišljali, da v slovenščini večina ne zna tega najboljšo napisati. Potem so bili izzivi praktično skoz. Mi smo sicer ves čas rastle, nikoli nismo mogli biti profitabilni, ampak je bil projekt dost zanimiv, da je navdušil tvegani kapital in smo tako še vedno edini projekt, ki je bil v Sloveniji podprt in s Poslovnimi Angeli in kasneje s Skladom tveganega kapitala. Vsako leto smo doživljali vsaj 30 % rast, tehnološko pa je nastala vrzel. Rastle smo hitreje kot smo se lahko tehnološko razvijali in zaradi tega smo mogli zaposlovat vse več in več ljudi. Tega kar nismo mogli podalat s tehnologijo smo pač podelal s človeškimi viri. Sam cilj firme, ali pa moja vizija pa je bila, da zaposlujemo samo tiste, ki imajo radi gore ali pa radi smučajo. Ne bi radi imeli tukaj samo ljudi, ki so tukaj, da nekaj delajo in ki nekaj znajo, ampak da vzpostavimo neko kulturo znotraj firme. Hotel sem, da se imamo lušno, ne pa da imaš skoz enega nad sabo, ki ti mori in ti teži. Ugotovil sem, da bi moral bolj upoštevati Hitlerjev zgled, zaupanje je ok, kontroliranje je boljše. Tako da, to je to. Firma ima svoje vzpone in padce. Imeli smo že podobno situacijo, kot je dones, 3 leta nazaj in smo jo takrat uspeli uspešno rešit in upam, da jo bomo tudi dones uspeli uspešno rešit.

*T:* Mi lahko še malo več poveš o sami viziji in poslanstvu podjetja?

*D:* Vizija je zelo enostavna, na eni strani zadovoljili, ali pa navdušimo tehnološko stranko, ker je enostavno zbookirat počitnice po dobri ceni, na drugi strani združujemo partnerje, ki lahko pridejo na enostaven način do novih strank, mi ki smo del tega sistema pri delu uživamo in pri tem še nekaj zaslužimo. Sam »mission« cele firme pa je, da postanemo največji »provider« »online« turističnih aranžmajev v gorah. (*premor*) Vse to ostaja enako, tudi želja po prodajanju paketov še vedno ostaja, ampak jih ne bomo več prodajal skozi finančno pakiranje, ampak iščemo načine, kako prodajati pakete brez, da bi mi tudi procesirali denarja. Iščemo rešitev, kako bi si paket naredu, ampak bi vseeno plačal direkt »providerju«, ne pa nam. Paketiralo se bo še vedno na enak način, samo da bo denarni tok šol drugače.

*T:* Katere lastnosti podjetja misliš, da ga delajo edinstvenega.

*D:* Večina lastnosti je vezana na kolektiv, kulturo podjetja in samo idejo.

*T:* Ok, lahko jih tudi kar zapišeš, bo verjetno lažje.

*D:* Vizija podjetja je tisto, kar nas sploh združuje in drži gor. V podjetju si želim, da vsi delajo s tako strastjo, s kakršno jaz delam, z vztrajnostjo. Znotraj kolektiva mora bit zaupanje, vsak mora prevzemati svojo odgovornost. Pri svojem delu moramo bit kreativni, mladostni in se hkrati zabavat. Pri svojem delu se moramo imet luštn.

*T:* Kako bi ocenil trenutno stanje? Od 0 do 10. Pa kar piši zraven v en stolpec ocene.

*D:* Hja, marsikaj nam peša. Zaupanje na primer, mladostnost ... Zabave je tudi vedno manj ... Kreativnost je slaba ... Odgovornost težko kdo prevzame oz., če se le da, je ne noben. Vizija je odlična, vsi, ki smo tukaj smo tudi tukaj zaradi strasti, ki nas veže na podjetje in vztrajnosti, da spelemo stvar do konca, ne glede na vse.

*T:* Kaj misliš, da je razlog za pešanje?

*D:* Po eni strani verjetno prav to, pomanjkanje odgovornosti in samoiniciative. V veliki meri pa po manjkanje strukture in monitoringa.

*T:* So to tudi tiste lastnosti, ki se ti zdijo najpomembnejše za prihodnost?

*D:* Ja.

*T:* V kolikšni meri bi moralo biti to prisotno v prihodnosti? Seveda ni nujno, da je vsak kriterij enako pomemben.

*D:* Pomemben ne, ampak povsod si želim biti najboljši, zato vse 10!

*T:* Kako pa misliš, da vidijo tvoji zaposleni podjetje, tebe ... ?

*D:* Po mojem me sprejemate kot osebo, ki je zelo motivirana in pa seveda vizionarska, ampak premalo pikolovska in premalo odločna v trenutkih, ko vi to potrebujete. Jasneje bi moral komunicirati stvari, ki so se dogajale in se dogajajo. Problem je bil, da še sam marsikdaj nisem imel odgovora in sem se jih moral v vsaki situaciji posebej na hitro spomnit. To je tudi skrhalo zaupanje v ekipi.

*T:* Kako bi opisal podjetje na primer na razgovoru za službo?

*D:* Mogoče bi ti to znala bolje povedat in opisati kot pa jaz (smeh). Podjetje navzven oddaja neko energijo, kamor so ljudje načeloma radi hodili. Občutek so imeli, da v kolikor projekt uspe, bodo naredili nekaj dobrega za trg. Ni samo služba, kjer je par papirjev preloženih in za to dobiš plačo, ampak so načeloma vsi razumel, da platforma, ki se gradi, se gradi zato, da

bomo zadovoljili večje število ljudi, ki bodo z nami potovali. Načeloma mislim, da dajemo tak vtis navzven. Navzven mislim, da delujemo veliko bolj urejeni, kot pa smo interno. Je pa dejstvo, da je ob relativno hitri rasti podjetja, jaz kot direktor, nisem imel fokus samo pri biznisu, ampak še pri rejzanju kapitala, se ukvarjal z lastniki in drugimi zdrahami, ki so se v firmi dogajale. Nisem nikoli uspel si vzeti dost časa in uredit notranje procese. Dejansko standardizirat procese, jih uredit 1, 2, 3, 4, ampak so se procesi večinoma relativno ponavljali. Nisem imel izkušnje. Nikoli v preteklosti nisem bil čisti menedžer in nikoli dejansko nisem bil zaposlen. 6 mesecev pripravništva, pa 6 mesecev zaposlen. Vse ostalo pa sem delal sam. To mi je bilo tuje, organizacija zaposlenih, organizacija oddelkov, šefov ... Vse sem gledal tako kot na sebe, veš pač kaj je tvoj job, nared ga, brez, da te mora nekdo kontrolirat al je narjen al ne. Šele zdej, ko se mal pogovarjamo in imam intervjuje z vami, šele ugotavljam kje smo zgrešili. Dejansko ključen izziv, ki ga nisem uspel rešit je bil v monitoringu in pa sankcijah. Premalo je samoiniciative. Pri nas je bilo tako, če so dobr nrdil je bilo ok super, gremo na pir, a ne, če pa niso dobr nrdil je bilo pa tudi ok, dobro, bo pa drugič boljš. Ni bilo nobenih sankcij. Moja vloga v tem drugem obdobju je predvsem v tem, da se standardizirajo vse stvari in procesi, da se ve točno, kaj se dogaja in kaj ne. Določiti je treba tudi kje je palca (smeh). Lahko pa še ti poveš, če vidiš, kako drugače glede na to, da si šla čez celoten proces.

*T:* Ma ne, se mi zdi, da si kar v redu zadel. (*premor*) Kako misliš, da bi bilo, če bi ti v določenem trenutku izstopil iz tega podjetja? Bi se obdržalo? Bi razpadlo? Se ti zdi, da si zelo vitalnega pomena za to podjetje?

*D:* Mogoče bi bilo boljš, če bi v določeni fazi vstopil nekdo drug na mesto direktorja in bi se jaz lahko umaknil na produkt. Zdej, ali bi se zadeva ustavla, ali se ne bi ustavla ... (*premor*) težko rečem. Mislim, da so bile osnove dovolj dobro postavljene, da bi nekdo, ki ima menedžerske sposobnosti in ki bi razumel, kaj so ključni parametri za spremljat, bi verjetno lahko to stvar speljal in vozil dalje. Za podjetje pa delam od dneva ena tako, da jaz moram biti nadomestljiv. Tako je bila pelana celotna stvar.

*T:* Se ti zdita slika, ki jo podjetje kaže navzven in njegova realnost usklajeni?

*D:* Mislim, da to velja za večino start-up podjetij. Pa ne samo start-up. Pri start-up je pa to kar dost normaln, da slika in realnost nista najbolj usklajeni. Vsi start-upi hočejo bit kul, vsi hočejo dajat vtis, da če boš prišel delat v to firmo se boš velik naučil, se imel fanj in za to bil še neki plačan. Dajaš nek imidž ven oz. ga vsaj poskušaš dajat. Po mojem s tem tudi ni nič narobe. Konec koncev s tem vzbujaš neko zaupanje. Je pa dejstvo, da skorajda ne poznam

start-upa, ne vem če ga poznam, ki bi bil od dneva ena poštiman, standardiziran ... Če imaš samo črto naravnost kako boš šel, boš hitro z nje padel. Start-up je bolj kot ena špaga. Veš kje je začetk, pa kje je konc, zdej, kako se bo pa špaga zvila, pa je druga stvar. Je pa špaga, ker je veliko bolj prilagodljiva in se lahko premika levo desno, kolkor kol pač že, velik boljša, kot pa če imaš ti eno začrtano palco. Veliko večja je verjetnost, da boš dol padel. Podobno je za vse start-upe, sploh tiste, ki morajo sami sebe financirat.

*T:* D hvala, to je vse.